

SOMMAIRE

Introduction générale	p.3
I - Le secteur de la distribution	p.6
. panorama	p.7
. un contexte législatif en voie de modification	p.10
. les stratégies des entreprises	p.12
. repositionnement de la problématique	p.17
II - Les entreprises de réseaux et de services urbains	p.19
. contexte et méthode	p.19
. restitution des entretiens	p.23
- évolution urbaine : quelle déclinaison pour les entreprises ?	p.23
- les réponses apportées : des logiques de réparation, d'adaptation ou de repositionnement	p.26
- une évolution dans un système économique national lui-même en mutation	p.32
III - Analyse : premiers constats	p.38
. la déstabilisation profonde des entreprises	p.38
. les stratégies apparentes	p.40
. des enjeux de nature différente	p.46
. le "local" au coeur des repositionnements	p.47
Conclusion et perspectives	p.49
Annexes	p.54

INTRODUCTION GENERALE

Notre première mission menée pour la DAEI, Mission Prospective, nous avait conduits. à partir de la question du "Partenariat public-privé", à analyser plus particulièrement les positionnements stratégiques des entreprises du secteur du Bâtiment et des Travaux Publics dans un contexte qui était celui des sites de la géographie prioritaire de la Politique de la Ville.

C'est en effet sur les territoires urbains en crise que l'Etat affichait prioritairement la volonté d'une démarche nouvelle associant plus étroitement des entreprises privées à la mise en oeuvre de véritables projets urbains locaux prenant en compte à la fois les dimensions urbaines sociales et économiques de territoires inscrits dans une spirale de dégradation du lien social, de déqualification urbaine et d'exclusion de la sphère économique.

Des efforts croissants des pouvoirs publics, concrétisés au travers de nombreuses mesures et dispositifs, concernant ces quartiers, méritaient d'être renouvelés ; une redéfinition des rôles respectifs des différents acteurs concernés par l'évolution de ces quartiers, méritait d'être envisagée et impulsée par les pouvoirs publics.

Les premières entreprises signataires des protocoles d'accord pour le développement économique et urbain de quartiers en difficulté, signés entre juillet 1992 et mars 1993, puis celles associées à la rédaction de la charte de partenariat en 1994, appartenaient au secteur du Bâtiment et Travaux Publics ou du service urbain. Les travaux de réhabilitation et / ou de maintenance des bâtiments ou des espaces extérieurs de ces quartiers d'habitat social les concernaient en effet en premier chef.

Elles ne sont pas pour autant les seules entreprises concernées dans leurs marchés par l'évolution de ce qu'il est convenu d'appeler les "Quartiers en difficulté".

Les secteurs de la distribution, du transport et de réseaux sont confrontés à des difficultés croissantes de fonctionnement sur ces sites.

La typologie sommaire des entreprises "acteurs" dans ces quartiers, en dehors des collectivités locales, des maîtres d'ouvrage et des pouvoirs publics se retrouve dans le tableau ci-dessous en quatre colonnes.

Secteur de l'Immobilier	BTP Maintenance urbaine	Réseaux et services urbains	Distribution
<ul style="list-style-type: none"> • Aménageurs • Promoteurs • Investisseurs • Commercialisateurs • Directions immobilières de grands groupes industriels 	<ul style="list-style-type: none"> • Construction-Réhabilitation de : <ul style="list-style-type: none"> - logements - équipements - espaces extérieurs • Entretien et maintenance <ul style="list-style-type: none"> - des bâtiments - des espaces publics - de l'éclairage public • Affichage • Signalétique • Traitement des déchets ménagers 	<ul style="list-style-type: none"> • Transport • Energie • Eau • Télécommunications 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes enseignes : <ul style="list-style-type: none"> - Leclerc - Promodes - Auchan - Carrefour - Casino - Darty, etc. • Fédérations Professionnelles (Fédération des entreprises de Commerce et de la Distribution, Conseil National des Centres Commerciaux)

Interroger le processus de création de valeur économique dans les territoires urbains dévalorisés. Choisir de le faire à partir de l'observation de l'évolution du positionnement des entreprises concernées dans leur marché par l'évolution de ces sites. Appréhender la perception qu'ont les entreprises de l'articulation action publique / économie marchande. Identifier des conditions à réunir pour que des entreprises, au-delà de marchés ponctuels, s'inscrivant dans des stratégies commerciales de court terme, trouvent intérêt dans un investissement plus pérenne sur ces sites dévalorisés.

Telles étaient les lignes directrices de notre travail.

I - LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION

Il a été convenu de nous attacher dans une première étape au secteur de la distribution.

Nous avons procédé à des interviews de professionnels directement mais aussi de leur représentants à travers les deux principales fédérations professionnelles que sont la FCD, Fédération du commerce et de la distribution qui regroupe, hors Leclerc et Intermarché, indépendants non affiliés à la fédération, les hypermarchés, les supermarchés, les maxi-discompteurs et des magasins de proximité ainsi que le CNCC, Conseil National des Centres Commerciaux (les centres commerciaux étant définis comme des espaces organisés dont la surface commerciale utile est supérieure à 5000 m² et totalisant au moins 20 magasins ou services)

Les questions que nous avons posées étaient les suivantes :

- Quels segments de marché représentent pour les distributeurs ces secteurs urbains ?
- Supposent-ils de leur part une réponse spécifique ? Si oui l'adaptation requise concerne-t-elle le produit, des services d'accompagnement, ou les deux ?
- Quelles sont les conditions à réunir pour que des investissements puissent se faire sur des sites aujourd'hui dévalorisés dans une perspective de leur revalorisation à terme ?
- Comment s'organise la chaîne économique de la prise de risque et du dégagement de marge, de l'investisseur au distributeur en passant par le commercialisateur et comment cette chaîne s'est-elle vue éventuellement modifiée ces dernières années ?

Bien entendu si les questions sont simples, obtenir réponse à des interrogations concernant la perception de ces territoires dévalorisés, l'identification possible actuelle en terme de marchés, les perspectives d'évolution à terme et la réponse en terme de positionnement stratégique construite par chacun n'est pas aussi simple et surtout pas homogène.

Ce constat n'est pas en soi une surprise.

Un certain nombre de facteurs sont à prendre en compte pour analyser les informations recueillies.

Un rapide panorama de ce secteur d'activité et de son évolution récente nous semble nécessaire pour appréhender le contexte de notre analyse.

- panorama du secteur de la distribution et son évolution

L'évolution de la distribution est fortement dépendante de l'évolution de l'environnement et des modes de vie : mutations démographiques, évolution de l'habitat, modification du budget-temps du consommateur, irruption de nouvelles technologies dans la vie quotidienne, sont autant de facteurs explicatifs de l'évolution des modes d'achat et donc de l'équipement commercial.

De même, l'évolution du contexte législatif et des relations entre l'Etat, les communes et la distribution sont autant de facteurs à prendre en compte.

Marc DUPUIS et Renaud de MARICOURT dans leur ouvrage "France / Etats-Unis / Japon : trois mondes, trois distributions" représentent la relation "environnement - distribution" par l'illustration suivante :

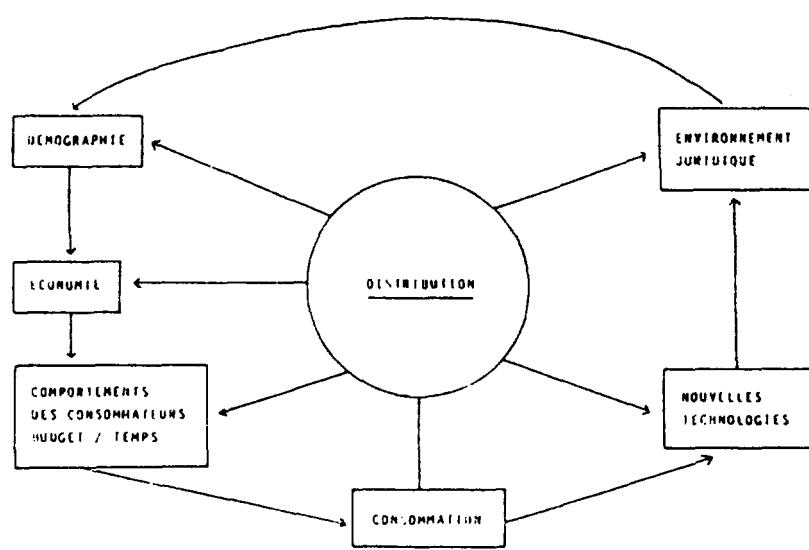


schéma pour lequel les commentaires sont les suivants :

- facteurs démographiques : densité d'habitat découlant du type d'urbanisme, structure de la population, taille des ménages, taux d'activité féminin, pratiques culturelles, qui vont caractériser une zone de chalandise.
- facteur économique : essentiellement constitué du pouvoir d'achat et des modes de consommation (notamment répartition alimentaire / non alimentaire)
- budget temps du consommateur : de moins en moins homogène avec la conséquence, en terme d'adaptation, des horaires d'ouverture
- environnement juridique : établissant les conditions d'exercice de la concurrence, les conditions d'exploitation des magasins ainsi que les conditions de distribution des produits.
- nouvelles technologies : permettant des modifications de logistique ou de techniques de vente telles que le télé-achat, la lecture scannerisée des codes-barres, les nouveaux modes de paiement par carte à puce, etc.

En France, durant ces quarante dernières années, le commerce a enregistré une double mutation, géographique d'une part dans la mesure où il a accompagné le mouvement centrifuge des populations, technologique d'autre part avec le développement notamment de 2 "concepts", celui du libre-service et celui de centre commercial (un peu plus de 500 en France aujourd'hui) qui ont contribué à élargir considérablement l'offre de biens et de services faite au consommateur tout en abaissant les coûts de distribution.

Les données concernant l'équipement commercial des quartiers relevant de la géographie prioritaire de la politique de la ville montrent qu'un tiers des DSQ ne possèdent aucun commerce et que, pour 12 % d'entre eux, le seul commerce est une grande surface, supermarché isolé.

L'innovation récente en matière de commerce est présentée par les professionnels comme résidant plus dans la concrétisation de nouvelles idées, nouveaux "concepts" que dans de nouveaux produits citant en illustration de leur propos les exemples de "Grand Optical" ou de "Nature et Découverte".

Par ailleurs les représentants de la profession estiment que l'on va vers une disparition des supermarchés en gestion directe (magasins de taille variable allant de 400 à 2500 m²).

Les supérettes pourront se maintenir dans le paysage à condition d'être adossées à des grandes enseignes de la distribution à l'image des hard-discounters qui le sont déjà.

Les centres commerciaux, quant à eux, fonctionneront de moins en moins à partir de l'attractivité d'une locomotive à dominante alimentaire et joueront de plus en plus sur le regroupement d'un certain nombre de services (restauration, loisirs, cinémas notamment, banques et assurances, voire services publics, ou municipaux, etc.) rassemblés dans un même ensemble, conçu, géré, et animé de façon homogène ; lieux de promenade et d'échanges autant que lieux d'achats exerçant une fonction de centralité urbaine et d'animation sociale.

Aujourd'hui dans l'hexagone, une dizaine de grands groupes de distribution se partagent le marché. Les premiers dans l'ordre de l'importance de leur chiffre d'affaires sont Carrefour, Promodès, Casino, Auchan.

- 1 Carrefour

- . 117 hypermarchés en France
- . En 1995, Carrefour compte un nombre de magasins implantés à l'étranger (135) supérieur à celui des implantés en France.
- . En 1996, sur 25 magasins qui seront inaugurés, aucun ne l'aura été en France.
- . Les enseignes Ed l'épicier, Europa Discount, ou maxi-discompteurs, appartiennent au groupe
- . Carrefour qualifie de "sensibles" une trentaine de ses sites d'implantation et de "difficiles" un peu moins de 10 d'entre eux.

- 2 Promodès

- . 92 hypermarchés en France (Continent, Champion)
- . un projet en cours de réalisation d'un hypermarché Continent à Marseille - Quartiers Nord
- . un grand nombre de supérettes et de supermarchés développés sous les enseignes Champion (451) CODEC (84) Shopi et huit à 8 (900)
- . 35 % de l'activité du groupe est à l'étranger

- 3 Casino

- . 18 hypermarchés en France
- . de nombreuses enseignes telles que Rallye, Franprix, Leader Price, Prisunic, Suma
- . un projet d'ouverture d'un magasin à Vaulx-en-Velin monté en partenariat avec la Fondation Agir Contre l'Exclusion et la commune de Vaulx-en-Velin.

Casino est le seul groupe de distribution adhérent de la FACE

- 4 Auchan

- . 52 hypermarchés en France (sur 79 dans le monde)
- . une fermeture assez médiatisée, celle de Vaulx-en-Velin

Les médias font état de profits record en 1995 dans le secteur de la grande distribution et la bonne santé de Carrefour, Casino et Docks de France (Mammouth, Atac) se traduit par des actions en hausse de plus de 25 % depuis début 1996.

L'actualité a mis récemment ces géants sur le devant de la scène en annonçant des modifications importantes du contexte législatif qui les régit tout en adressant aux grandes surfaces des reproches sur la déstructuration du petit commerce de détail dont elles sont rendues responsables, sur la mauvaise qualité architecturale de leurs centres, le chef de l'Etat allant jusqu'à faire état publiquement d'un bilan "extraordinairement négatif de la grande distribution".

- un contexte législatif en voie de modification

Le mot clef de cette modification législative est le "gel". Il s'agit de celui des autorisations nouvelles de grandes surfaces (hypermarchés, galeries marchandes, centres commerciaux) qui vient d'être voté par le parlement, accompagné d'un projet de loi en cours d'adoption, qui correspond, dans ses grandes lignes, à un durcissement de la loi Royer. Révisant les seuils, le critère "taille" est maintenu comme critère quantitatif déterminant, sans tenir

compte, aux dires des professionnels, des évolutions de la nature des commerces et de leurs contraintes. La loi revoit aussi la composition des commissions départementales d'équipement commercial.

Il est certain que ce nouveau contexte ne sera pas sans impact sur le comportement des grands de la distribution et que la rareté en France pourra introduire, dans certaines conditions, un réflexe patrimonial chez ceux qui développaient jusque là plutôt une logique d'exploitant. Pour les détracteurs de ce projet, il aura des effets pervers importants.

Il est tout de même intéressant de noter des avis divergents sur la saturation du marché français: pour certains de nos interlocuteurs le marché ne peut pas absorber plus que ce que représente l'offre commerciale existante actuellement, alors que pour d'autres, de nouvelles implantations seraient possibles et souhaitables. Le chiffre d'une quarantaine d'implantations repérées et possibles à créer en France est avancé.

Le "gel" valorisera certains des centres existants en entraînant les loyers à la hausse mais ce ne sera pas le cas de tous.

Le groupe Promodes prévoit, avant fin 1996, la rénovation de ses 30 galeries marchandes.

Est-ce une conséquence de cette annonce ?

De sa conception à son inauguration, un centre commercial nécessite 5 ans.

Des inaugurations auront lieu encore en 1996 mais elles se raréfieront par la suite.

Par ailleurs, aux dires des professionnels, des fermetures de supermarchés et de petites surfaces, non viables économiquement, continueront de se faire dans les quartiers en difficulté et ce, malgré les mesures du Pacte de relance pour la Ville.

Le débat grandes surfaces-petits commerces, réduit au seul critère de la superficie ne semble pas être représentant des enjeux réels ; un centre commercial abrite un grand nombre de petits commerçants bénéficiant d'un régime locatif flexible correspondant à l'intérêt général du centre, à sa politique commerciale, et à la création ou au maintien de son image et de sa fréquentation à laquelle des petits commerçants sont liés.

Ne faudrait-il pas, plutôt que de les interdire, développer une exigence d'intégration à l'égard des centres commerciaux (intégration architecturale et urbaine, intégration sociale, environnement) ?

- les stratégies des entreprises de la distribution

Cette analyse n'est qu'une esquisse qui repose sur des premiers contacts pris après un tour d'horizon rapide nécessaire sur l'organisation française du secteur de la grande distribution avec des professionnels : Carrefour, Casino, Auchan, Fédération des entreprises du commerce et de la distribution (FCD), CNCC.

Nous la centrerons autour de trois points :

- la stratégie affichée des grands de la distribution
- l'attente à l'égard des pouvoirs publics
- la perception et la prise en compte des quartiers en difficulté

■ la stratégie affichée des grands de la distribution

. une stratégie offensive à l'export.

Elle apparaît très clairement à la fois dans les discours mais aussi à travers les quelques chiffres qui montrent la répartition France / Etranger entre les implantations des principaux groupes.

Ceux-ci sont désormais de stature internationale et il semble que des développements importants soient attendus à l'étranger. Les groupes affichent très clairement une stratégie de conquête extérieure. Plusieurs magasins Leclerc ouverts récemment en Pologne en témoignent. Carrefour, première enseigne de la grande distribution espagnole, tenant une toute première place dans l'ensemble de l'Europe du Sud et de l'Amérique latine (Le Brésil et l'Argentine représentent à eux seuls les deux tiers du chiffre d'affaires France du Groupe Carrefour), est une autre illustration de cette conquête des marchés étrangers.

. une stratégie de maintien en France : défense ou adaptation

"Ce n'est pas en France qu'on fait de la marge aujourd'hui mais il faut bien s'y maintenir."

Même si cet argument est avancé avec force, il ne semble pas totalement juste et, en tout cas, pas totalement partagé par tous.

Comment expliquer sinon l'ouverture encore prévue de quelques hypermarchés ? Un nouveau centre commercial, celui de Chelles 2 vient de s'ouvrir en région Parisienne.

Certes, des conditions extrêmement intéressantes et exceptionnelles sont de plus en plus souvent réunies pour qu'une enseigne accepte de se développer sur certains sites.

Dans le cas de Marseille par exemple, Continent s'inscrit dans un projet urbain d'ensemble plus vaste et de qualité dans lequel s'engagent de nombreux acteurs autour d'une mutation urbaine assez considérable des quartiers Nord.

Le projet de Casino à Vaulx-en-Velin se construit dans un contexte semblable en association et partenariat avec la FACE et la collectivité locale.

Mais, compte tenu du projet de loi en cours d'adoption, la question n'est plus de mise (exception faite des villes nouvelles, des zones aménagées par des établissements publics et des centres-villes). La question d'actualité est plutôt celle des conditions du maintien et de l'accompagnement de l'entreprise de distribution déjà présente sur des sites qui sont dévalorisés avec un certain nombre de difficultés, question qui s'accompagne de celle de l'intégration de l'entreprise au territoire et l'intérêt de sa contribution à sa requalification et sa revalorisation économique.

"Le commerce n'anticipe pas, il suit et s'adapte."

Carrefour n'imaginait pas, il y a quelques années, être l'organisateur de matchs de football entre ses salariés et les agents de sécurité locaux, n'imaginait pas subventionner une entreprise d'insertion, organiser un challenge cycliste et s'afficher ainsi acteur dans le milieu local.

Auchan au Havre contribue à hauteur de 20 % au budget de l'Association Trait d'Union (voir fiche en annexe), créée dès 1991, après le constat de difficultés croissantes mettant en péril la pérennité d'un magasin. Cette association entend favoriser l'insertion et prévenir la délinquance via sa participation à un programme permanent en direction des jeunes et à toute une série d'animations culturelles et sportives locales. Pour mener à bien sa mission, elle recrute ses animateurs parmi les jeunes des cités.

Ayant au départ externalisé totalement la fonction "sécurité" avec l'appel à des sociétés de vigiles, les grands distributeurs ont aujourd'hui intégré les limites de la répression sous cette forme. Les gardiens sont aujourd'hui internalisés au sein de l'entreprise et formés par elle ; ils sont animateurs et médiateurs, en prise directe avec les différents intervenants locaux.

"Il faut changer l'image du magasin ou de la galerie", qu'elle ne soit plus la cible et l'exutoire du rejet des exclus.

"Nos lignes de caisse chez Carrefour reproduisent très précisément la sociologie du Quartier."

Sur certains de ses magasins qu'il sait sensibles, Casino recrute des directeurs dont la première qualité recherchée est celle de la relation humaine avec leur environnement et la capacité à le comprendre et à s'y intégrer. 20 % du temps d'un responsable de magasin chez Casino est désormais consacré au développement de cette fonction d'intégration sociale.

Casino a par exemple développé des points services sur ses aires de stationnement avec des emplois de porteurs, de livraison à domicile, de lavage de voitures etc.

La volonté d'intégration ne s'est pas seulement déclinée au plan social, en visant explicitement à résoudre les problèmes de sécurité autrement que par la voie de la répression (le syndrome d'Euromarché à Sartrouville), elle s'est aussi déclinée sous d'autres aspects, protection de l'environnement avec l'éco-emballage, par exemple, le retrait de certains produits de la vente (cassettes pornographiques par exemple ou armes), etc.

L'adaptation à un environnement de plus en plus dégradé ne se fait pas sur la base des mêmes motivations selon les entreprises.

Certaines vivent la croissance de l'insécurité et la dégradation de l'ambiance urbaine comme une entrave à l'exercice de leur profession, et synonyme du constat de carence des pouvoirs publics (Carrefour organise sur certains de ses emplacements et à leurs alentours le ramassage des seringues, y compris sur la voie publique) et expriment leur insatisfaction à l'égard principalement de la police et de la justice.

D'autres, dont fait partie le Groupe Casino, pensent que ces réponses, construites au fur et à mesure par l'appareil commercial pour s'intégrer dans un environnement évolutif, développent l'adaptabilité de l'entreprise, sa capacité à s'intégrer dans des environnements différents, motivent un certain nombre de ses salariés et rentabilisent en quelque sorte, par une qualité nouvelle, les investissements humains importants que ces efforts supposent. Ils sont autant de savoir-faire nouveaux et totalement nécessaires pour l'entreprise. Cette entreprise se veut citoyenne au sens de "solidaire de son environnement" dans l'intérêt bien compris à la fois de son exploitation commerciale et du territoire d'implantation.

L'évolution d'ensemble, économique, sociale et urbaine de la fin des années 90 n'est pas près de faire disparaître les poches d'exclusion ; il faut apprendre à gérer tous les environnements et l'adaptabilité acquise n'est, somme toute, peut-être pas inutile lorsqu'il s'agit de pénétrer un marché étranger dans une culture inconnue ou mal connue.

■ l'attente à l'égard des pouvoirs publics

Les pouvoirs publics régulent la disponibilité foncière, la législation des autorisations d'ouverture, les règles de la concurrence.

Les règles de la concurrence semblent plus importantes que le nombre de m² autorisés ; l'établissement de ces règles et le contrôle de leur respect apparaissent comme des points majeurs et essentiels.

Il semble en effet que la logique des seuils quantitatifs mesurés en nombre de m², base de la typologie des pouvoirs publics concernant le commerce mène, selon les entreprises, à un faux débat.

L'Etat pourrait être plus flexible sur cet aspect, prendre mieux en compte la nouvelle organisation économique du secteur de la distribution et ses contraintes, mais en revanche être beaucoup plus exigeant sur un certain nombre d'autres critères.

L'Etat doit savoir accepter la mort de certaines formes commerciales.

La prégnance de la décision politique, à la fois locale (les commissions départementales) et nationale, ainsi qu'une absence de visibilité à moyen terme sur les objectifs de l'Etat, sont aussi mises en avant comme des facteurs négatifs d'importance qui s'ajoutent à la rigidité du contexte législatif, rigidité souvent contournée comme chacun sait.

Les pouvoirs publics sont par ailleurs interpellés ou renvoyés à leur fonction d'organisation du territoire, de réglementation en matière d'urbanisme ou/et de régulateurs des mobilités résidentielles.

■ la perception et la prise en compte des quartiers en difficulté

A la question "y a-t-il une spécificité pour vous des quartiers relevant de la géographie prioritaire de la politique de la ville ?", et aux autres questions qui découlent de celle-ci, à savoir: "comment la gérez-vous, comment anticipiez-vous les évolutions urbaines et sociales et quelles réponses construisez-vous ?", une première réponse homogène et unanime de la part des entreprises de la distribution et de leurs représentants est la suivante :

Il n'y a pas de problème lié à la sociologie de ces quartiers, au pouvoir d'achat des populations résidantes, aux pratiques culturelles différenciées, à la sous-consommation, - ceci est affirmé avec force -, il n'y a qu'un problème, c'est celui d'un climat d'insécurité croissante réelle ou vécue comme telle.

La distribution s'adapte aux besoins et à la demande des consommateurs de la zone de chalandise. C'est son métier, le propre du commerce.

Le distributeur n'anticipe pas une évolution urbaine. il l'accompagne. Le secteur de la distribution revendique d'être le reflet et non la cause des modifications urbaines et des bassins d'habitat.

Parler dans ce cas d'investissement ou de rentabilité différée n'a guère de sens : "Nous sommes dans des logiques d'exploitation et non d'investissement ou de gestion patrimoniale".

Un de nos interlocuteurs nous décrit trois "tamis".

- Le premier tamis est technique ; il concerne la conception du bâtiment, sa configuration spatiale, son positionnement dans l'environnement autant de critères qui empêchent ou, au contraire, optimisent un bon fonctionnement.
- Le deuxième tamis est constitué de la zone de chalandise nécessaire à l'exploitation d'une surface de vente donnée et à une offre commerciale donnée. Des seuils existent, des ratios sont à respecter. (par exemple 6 000 m² de vente nécessitent un minimum de 25 000 Habitants).
- Le troisième tamis est celui du choix des commerçants et de la politique d'animation commerciale. La distribution présente une offre de plus en plus segmentée et seuls les bons professionnels peuvent faire des choix adaptés.

En revanche, pour tout ce qui concerne l'ambiance urbaine, stationnement, desserte piétonne et automobile, éclairage public, nettoyage des graffitis, traitement des abords..., et la sécurité (sécurité - répression, sécurité - insertion), il est clair que seuls les grands groupes ont les moyens de développer une politique tendant à positiver l'image du commerce et du quartier vis à vis de clients potentiels et diminuer dans le même temps l'insécurité et le vol dans les magasins et à leurs abords.

Les petits commerçants, et surtout les supermarchés indépendants, n'ont pas les moyens de mettre en oeuvre une politique de moyen terme et de péréquation des marges d'un établissement à l'autre, ils sont quasi-exclusivement en situation de demande et de dépendance à l'égard des pouvoirs publics (travailleurs sociaux, forces de police).

Vient ensuite une deuxième réponse à notre question, celle de la conception urbaine de ces quartiers, conçus de façon monolithique comme lieux d'habitat par des professionnels de l'habitat social qui n'ont pas pris en compte, en tant que telles. les contraintes de l'exercice

commercial, et ont donné vocation commerciale à des rez-de-chaussée d'immeubles, des galeries ou des centres de proximité souvent inadaptés aux besoins de l'exploitation et aux pratiques de consommation.

Finalement, l'Etat serait, à travers la maîtrise publique de la grande partie de ces quartiers d'habitat social, dans une position de propriétaire ou de copropriétaire d'un patrimoine commercial incompatible avec les contraintes d'exploitation actuelles et en voie de dégradation.

Cette question nous amène à une autre question qui, elle-même, nous renvoie à notre problématique d'origine, à savoir celle des conditions nécessaires pour favoriser des investissements et pérenniser l'existence de flux sur certains quartiers.

- repositionnement de la problématique

La chaîne de production d'un espace commercial qui nous est présentée par le Conseil National des Centres Commerciaux mérite d'être reproduite.

investisseur

concepteur

développeur

constructeur

commercialisateur

gestionnaire

exploitants / enseignes

Il faut compter 5 ans pour dérouler ce processus de production d'espaces commerciaux.

Jusqu'à présent les distributeurs se sont majoritairement positionnés en exploitants plus qu'en propriétaires patrimoniaux. La nouvelle donne législative, en figeant les emplacements, aura peut-être un impact sur le comportement en l'infléchissant.

On assiste de plus en plus à un phénomène d'intégration de la part des grands groupes de distribution et à une remontée de l'aval vers l'amont.

Un groupe comme Carrefour remonte la chaîne et se positionne maintenant tout au long du processus.

Un groupe comme Bouygues cherche aussi à se positionner à la fois en amont de son métier de bâtisseur, et en aval.

C'est probablement à la lumière de cette décomposition des fonctions que la question de l'investissement peut être abordée avec celle de la rentabilité, rentabilité immédiate de l'exploitant, mais aussi rentabilité différée. La notion de risque prend de même sa mesure dans cette chaîne d'acteurs de moins en moins différenciée.

Aborder la question de l'investissement, c'est se poser celle de l'investisseur et de sa nature. Ce peut être l'Etat, ou les grands distributeurs qui, comme Carrefour, Auchan, ou Promodès, possèdent leurs propres structures immobilières ; ils sont généralement propriétaires et gestionnaires des surfaces qu'ils exploitent, et quelquefois aussi d'autres surfaces qu'ils mettent en location dans le même centre. La même configuration se retrouve à l'autre bout de la chaîne avec les commerçants indépendants, eux aussi propriétaires et exploitants de leur surface.

Les autres, essentiellement les chaînes, sont locataires de leurs emplacements.

C'est donc pour les investisseurs bailleurs que la valorisation durable d'un emplacement, et donc d'un site, prend le pas sur la rentabilité immédiate, bailleurs qui demandent à leur mandataire gestionnaire d'assurer un revenu locatif pérenne ce qui suppose rénovation lorsque cela est possible et adaptation en permanence (Une restructuration est très longue à rentabiliser).

II - LES ENTREPRISES DE RESEAUX ET DE SERVICES URBAINS

- contexte et méthode

A la suite de la présentation de ce qui nous est apparu comme essentiel dans nos différents contacts concernant les contraintes et les stratégies des entreprises du secteur de la distribution, nous avons cherché, dans un deuxième temps, à identifier plus particulièrement les entreprises de réseaux et de services urbains. Il s'agissait aussi de les interroger sur leur contribution à la création de valeur particulièrement dans des territoires urbains en crise, sur les conditions de la pérennité de leur activité, ainsi que sur leur stratégie.

Sans reprendre dans le détail l'objet et la description de notre mission, rappelons que nous nous sommes intéressés à l'évolution des stratégies des entreprises qui sont concernées, dans leurs marchés, par les quartiers dévalorisés. Ont-elles développé un positionnement spécifique, en tenant compte de quels éléments ? Quelles sont leurs perspectives ?

Les questions sur lesquelles nous avons tenté de faire converger notre recherche d'informations, notre recherche d'interlocuteurs, puis le contenu des entretiens que nous avons menés, sont principalement les questions suivantes:

- l'articulation entre action publique (politiques publiques, investissements publics) et intervention privée.
- l'approche des logiques de rentabilité, de retour sur investissement, de partage du risque, de partenariat avec d'autres acteurs.
- l'adaptation de produits spécifiques ou de modalités spécifiques de positionnement tenant compte des environnements urbains en crise.
- l'état de la réflexion sur les conditions de la contribution des différents acteurs publics et privés à un processus de requalification économique de territoires urbains en crise.

■ une prise de contact avec les entreprises, d'entrée de jeu, délicate

Le travail de repérage des interlocuteurs adaptés à notre questionnement a été mené auprès des entreprises suivantes : EDF, la SNCF, FRANCE TELECOM, la RATP, DECAUX et la CGEA du Groupe Générale des Eaux. Interrogée principalement pour son activité transports, cette dernière entreprise exploite aussi une activité en matière de traitement des déchets ménagers.

Les premières prises de contact nous ont conduits vers l'alternative suivante, soit une réponse sectorielle, souvent restrictive par rapport à notre champ d'investigation, soit une "non-réponse".

Dans le premier cas, la dimension ou le contenu stratégique de notre interrogation n'était pas pris en compte. Ceci s'est traduit par un renvoi vers des interlocuteurs en charge de l'insertion, du traitement de la relation avec des publics non solvables (clients en difficulté) ou de nouveaux publics (délinquants, SDF par exemple), ou encore, vers des interlocuteurs en charge de la communication sur les efforts faits par l'entreprise en faveur de la "cohésion sociale".

Dans l'autre cas, notre questionnement s'est vu opposer une "non-réponse". Cela nous a semblé signifier le fait que, pour le secteur privé notamment, cette interrogation est trop "politique" : c'est, de fait, sur le fond, de la reconfiguration des marchés et de leur régulation qu'il s'agit. Or, quand on connaît les difficultés françaises du débat sur la libéralisation, la fin des monopoles, les privatisations, la reconfiguration des missions de service public de telle ou telle entreprise, et le climat, pour le moins peu serein, qui y préside, on comprend les réticences d'affichage et/ou de positionnement des uns et des autres. Ceci revêt d'autant plus d'acuité que l'actualité apporte chaque jour son lot d'informations nouvelles nourrissant notre problématique, ravivant un peu plus un débat dont les termes ne nous semblent pas toujours bien posés. Aussi, nous comprendrons ceux qui ont voulu rester distants sans nous répondre directement.

Par ailleurs, la prévalance d'une logique financière dans les choix de telle ou telle orientation récente de réorganisation n'est, de toute évidence, pas facile à afficher dans le contexte français, social et politique, d'aujourd'hui.

Ces difficultés affectent particulièrement, c'est du moins ce que nous avons perçu, les deux grands groupes d'ingénierie et de services urbains que sont la Lyonnaise et la Générale des Eaux.

Cette même "non-réponse" de la part des entreprises du secteur public renvoie, selon nous, à une interrogation, de nature plus ontologique, concernant le sens de l'entreprise publique, sa place et sa prise en considération au coeur même de la stratégie d'Etat. Laquelle stratégie d'Etat doit elle-même s'inscrire dans le cadre géographique élargi de l'Europe, et tenir compte des orientations qui sont adoptées dans ce cadre.

"Seul le président serait habilité à traiter de cette question" a été une des formulations employées à notre encontre la plus significative de cet état d'esprit.

C'est peut-être, en effet, le sens même de l'entreprise, écartelée entre une logique économique commerciale, celle des marchés et de leur fragmentation, et une logique économique de service public à la française, qui est interrogé.

Ce n'est pas un hasard si, en conclusion de nos entretiens, a été souvent abordée par nos interlocuteurs, la question de l'évolution de la société (société politique et société civile), question particulièrement déstabilisante pour ceux qui ont jusqu'alors fonctionné, immergés dans une culture d'ingénieur ; dans cette culture, l'évolution de la société dans son ensemble n'est pas une préoccupation centrale ; question déstabilisante dans un milieu où la prospective, en matière de besoins ou de demande, a été le plus souvent l'expression d'un schéma de pensée appuyé sur la poursuite des tendances passées. L'idée d'une analyse en termes de rupture et de complexité, complexité au sens de l'analyse systémique, est difficile à intégrer.

Crispation sur des schémas anciens, bascule vers de nouvelles grilles de lectures conduisant à de nouveaux positionnements et à des stratégies éclatées.

Cette difficile, voire infructueuse, recherche des interlocuteurs adaptés, cette "non-réponse" dans certains cas a constitué pour nous, en soi, une information qui prendra sa place dans notre analyse.

■ les entretiens obtenus

Notre analyse reposera en grande partie sur la matière rassemblée lors de nos entretiens.

Précisons donc celles des entreprises que nous avons pu rencontrer et la problématique, telle que nous la leur avons présentée.

Les entreprises interrogées ont finalement été les suivantes :

- EDF
- SNCF
- CGEA
- FRANCE TELECOM
- RATP
- DECAUX (contact téléphonique uniquement)

Figure en annexe n° 1 un tableau récapitulatif des interlocuteurs repérés au sein de chaque entreprise, de leur fonction, ainsi que de la direction à laquelle ils sont rattachés.

La problématique générale, telle qu'elle leur a été présentée, était centrée sur l'articulation action publique / logiques d'entreprises.

Sous-tendu à notre questionnement, l'objectif principal poursuivi est celui d'une clarification de l'articulation, à construire, entre les deux espaces que constituent l'action publique, d'une part, l'intervention privée, d'autre part, pour définir les conditions d'un retour vers la valeur économique pour des sites, aujourd'hui dévalorisés sur ce plan.

Quelles conditions réunir pour induire un processus de création possible de valeur dans ces territoires urbains en crise et générer des investissements ?

Nous entendions apporter à cette question l'éclairage direct des entreprises privées et publiques concernées dans leur marchés par l'évolution de ces territoires urbains en crise.

Comment se positionnent aujourd'hui les grands groupes de la distribution, les principales entreprises de service public (transports, réseaux) et celles, le plus souvent privées, de services urbains à l'égard de ces questions ?

En quoi ces questions sont-elles, aussi, leurs questions ?

Nous avons ainsi construit nos entretiens dans cette perspective, en interrogeant d'abord l'entreprise sur ce que représentent pour elle ces secteurs urbains, pour lui demander, ensuite, quelle est la nature des réponses qu'elle a apportées, et, enfin, l'interroger sur l'éventualité d'un repositionnement de ses métiers, de ses produits, et de son approche commerciale et stratégique.

Figure en annexe n°2 la note de problématique et les questions qui ont été communiquées à nos interlocuteurs, à leur demande, au moment des différents contacts.

- la restitution des entretiens

La problématique, telle que nous l'avons posée au départ, est à la fois vaste et complexe. Elle embrasse, à partir des territoires urbains en crise, les logiques de repli ou de développement des acteurs de l'économie marchande, entreprises privées et entreprises de service public, concernés dans leurs marchés par l'évolution de ces territoires.

Nous rendrons compte en trois points de l'ensemble du matériau rassemblé, constitué par le contenu des différents entretiens menés :

- évolution urbaine : quelle traduction pour les entreprises ?
- les réponses qu'elles ont apportées ces dernières années
- l'impact d'un système économique national lui-même en mutation.

■ évolution urbaine : quelle déclinaison pour les entreprises ?

L'évolution socio-urbaine en général et le dysfonctionnement, en particulier, de certains territoires urbains aujourd'hui dévalorisés, qu'il est convenu d'appeler communément "quartiers en difficulté", se déclinent, à un premier niveau factuel, pour l'ensemble des entreprises rencontrées, sous trois principaux aspects :

- la croissance de ménages peu ou non solvables
- la généralisation de la fraude, d'actes de vandalisme, de délinquance et d'agression
- la dégradation des équipements et la difficulté de maintien de la sécurité des installations

Les entreprises du secteur du commerce et de la distribution ont probablement été les premières, avec les transporteurs, à se trouver confrontées en direct à ces nouvelles réalités. Elles ont dû réagir, s'adapter à ce contexte évolutif et le prendre en compte sous peine de disparaître, pour les entreprises privées, ou, pour les autres, de ne plus être en mesure d'assurer leur mission de service public. L'interruption, ou la modification significative, de la desserte en transports collectifs de certains quartiers n'est pas seulement un cas d'école aujourd'hui, mais une réalité, de même que la fermeture d'établissements commerciaux pour cause d'insécurité "ingérable".

EDF et France Télécom ont aussi été amenées à réagir, concernées à des degrés divers par la question de la solvabilité des ménages (EDF plus que France Télécom), celle de la dégradation des équipements, on pense à la détérioration des cabines publiques de téléphone, ou encore la question du maintien de la sécurité ; sécurité des installations rendue difficile, par exemple, par la fraude, en amont des compteurs EDF, sécurité des voyageurs, des consommateurs, des caissiers, des chauffeurs, des conducteurs, des employés et agents en contact avec les publics, etc.

Globalement, un certain nombre de réponses ont été recherchées par les entreprises, puis expérimentées, des réponses techniques essentiellement pour les unes, des réponses faisant appel à d'autres logiques, pour les autres. Certaines entreprises se positionnent sur deux dimensions à la fois, celle que nous avons appelée la "réparation" et l'autre, l'"anticipation" par un repositionnement.

Il s'agissait de parer à l'urgence, mais aussi de faire face à ce qui apparaissait comme l'enclenchement d'une spirale de dégradation.

La réflexion à mener était nouvelle ; elle est apparue tantôt comme extrêmement fructueuse, tantôt comme extrêmement menaçante ; elle a en tout cas favorisé la prise de conscience d'une nécessaire évolution culturelle dans les entreprises : la seule prédominance technologique (transports, réseaux) ou la seule maîtrise du rapport coût /qualité (commerce) ne suffisent plus à garantir le bon fonctionnement de l'entreprise.

Elle a aussi mis en évidence les interdépendances croissantes des logiques à l'oeuvre, sans la conscience desquelles aucune orientation ne peut être prise, aucune stratégie définie.

Le territoire n'est pas une "donnée" ou un "acquis", il est, de plus en plus, la somme de territoires locaux, théâtres d'évolutions ou d'événements qui ne peuvent laisser indifférente l'entreprise qui y trouve ses clients.

Cette évolution culturelle a été vécue différemment selon les entreprises :

Pour la SNCF, c'est une difficulté de pérennisation de son fonctionnement qui la conduit à une confrontation directe à l'Etat dans un rapport qui se modifie. comme se modifient les conditions d'exercice de son activité.

La RATP, ébranlée elle aussi, se voit dans l'obligation de gérer "autrement" ; les valeurs qui ont fait la culture de l'entreprise ne vont plus de soi, et l'organisation pyramidale de l'entreprise, comme pour la SNCF, n'est plus opérante. La RATP cherche à définir ses objectifs propres et à les faire accepter en interne en prenant en compte nombre de paramètres qui, jusque là, ne la concernaient pas.

EDF, producteur, transporteur et distributeur d'énergie sur l'ensemble du territoire national, et, par ailleurs, déjà positionnée à l'export, semble affectée plus par les modifications du contexte réglementaire régissant son activité, modifications qui vont avoir un impact décisif dans un futur proche sur son positionnement commercial, que par la crise elle-même de certains territoires urbains stigmatisés ; cette entreprise a déjà, par l'intermédiaire de ses unités territoriales, fait évoluer assez considérablement durant ces dernières années son mode de fonctionnement qui atteste de la prise en compte croissante du "local". EDF fait toujours dans les propos tenus, une analogie entre les territoires urbains en crise et certains territoires ruraux particulièrement fragilisés par la désertification.

Une entreprise comme la CGEA, entreprise privée, filiale de la Générale des Eaux, intervenant en délégation de service public comme dans le cas de son activité transport collectif (c'est le premier transporteur privé d'Europe) ou en régime de marchés pour la propreté urbaine, (la CGEA est aussi le premier prestataire européen en propreté urbaine et industrielle) réaffirme, dans le contexte des quartiers urbains dévalorisés, la logique privée de son positionnement. Elle intervient dans un contexte concurrentiel où ses clients sont principalement les collectivités locales. L'intervention des pouvoirs publics est vécue de façon générale comme une contrainte et, notamment, pour tout ce qui concerne les emplois aidés, souvent perçue comme "anti-économique". Les difficultés croissantes d'exercice du métier de transporteur impliquent nécessairement pour l'entreprise de développer une offre sociale en même temps qu'une offre technique et financière, et l'intervention de l'Etat, dans son rapport avec les entreprises, concernant l'emploi, aurait tendance à occulter le coût social et à perturber le jeu économique. Pour la CGEA, la production globale de valeur ajoutée est corrélée à la production d'utilité sociale. Le rôle de l'entreprise est le maintien et le développement de son activité.

L'évolution urbaine, avec ses effets négatifs sur le fonctionnement de certains quartiers, ne touche pas de la même manière l'entreprise France Télécom. Les ménages, dans ces quartiers, sont ses clients directs. De plus, depuis un certain nombre d'années, cette entreprise, au travers notamment de son Observatoire des télécommunications dans la ville, créé en 1991, s'efforce de "coller" au plus près de la réalité sociale, quand bien même celle-ci se fragmente dans l'expression des comportements individuels et collectifs.

Elle situe aujourd'hui le cœur de son métier, non dans la technologie elle-même, mais dans l'identification de services et de nouvelles activités correspondant à des besoins évolutifs.

■ les réponses apportées par les entreprises

"La gestion des conditions techniques et financières de l'exercice de nos métiers ne suffit plus."

Les réponses apportées par les entreprises relèvent de logiques et de stratégies d'entreprise différentes, chacune de ces logiques n'excluant pas l'autre.

- logique de réparation qui entraîne le renforcement de la protection, la mise en place de nouveaux équipements techniques de maintenance du matériel et des installations, par exemple,
 - . nouvelles cabines téléphoniques publiques non vandalisables et fonctionnant avec une carte de pré-paiement
 - . surveillance renforcée des installations, du matériel et des chantiers ; cette protection concerne l'ensemble des secteurs répertoriés : le BTP, les services urbains, le commerce, les réseaux, ainsi que les transports
 - . protection des agents, sujet particulièrement sensible dans les entreprises de transport et dans les commerces
 - . installation et multiplication de matériels anti-fraude
 - . renforcement et prise en compte dans la durée de la lutte anti-graffiti. - RATP, SNCF -
 - . généralisation du gardiennage, - commerces, gares SNCF et stations RATP, dépôts, etc.

Ainsi, à l'escalade dans les actes, répond l'escalade dans des parades techniques sans cesse renouvelées. Ce sont autant de réponses, partielles, coûteuses et probablement nécessaires. qu'il ne s'agit pas de remettre en cause, mais qui laissent de côté des questions de fond, celle de la place économique des entreprises et de la pérennisation de leur positionnement respectif sur leurs marchés.

- logique d'adaptation de l'entreprise, des produits, des services et de leur mode de production, illustrée notamment par:

- . la création de postes d'agents d'ambiance dans les transports ; opération "les grands frères", nom donné par la RATP à une opération lancée à l'été 1994, consistant à recruter des jeunes des banlieues pour assurer une médiation entre les chauffeurs d'autobus et la population (cf fiche en annexe) ; instauration d'un dialogue préventif à la répression expérimenté aussi par TRA en Seine Saint Denis, Via GTI, entreprise privée qui assure les transports publics de l'agglomération Lyonnaise, ou la SNCF sur une de ses lignes entre Conflans-Ste Honorine et Mantes-la-Jolie ; la création en 1993 de l'association "Les Messagers" à Chanteloup-les-Vignes repose sur le même principe. Les hyper- et supermarchés font aussi appel à ces nouvelles fonctions.
- . la mise en place par la SNCF de personnels, de fonction exclusive d'accueil, dans certaines gares, se tenant à proximité des portillons à la disposition des usagers pour tout ce qui n'est pas la vente, l'information ou le contrôle, remplissant finalement, par leur unique présence, une fonction première de dissuasion .
- . une réflexion menée au sein d'EDF sur ce qui pourrait être un nouvel impératif social à travers l'instauration d'un "minimum électricité garanti" à négocier avec les pouvoirs publics.
- . la création, par France Télécom, d'une gamme diversifiée d'abonnements et de services tels que le service local restreint, la facturation détaillée, etc.
- . l'adaptation, pour chaque hypermarché Carrefour, de la "ligne de caisse" du magasin à la sociologie du quartier
- . une transformation de l'entreprise en lieu d'insertion pour des publics en difficulté, souvent, dans le même temps, habitants des quartiers posant problème.

- . l'apprentissage des modalités les plus appropriées pour faire appel, en sous-traitance, dans les meilleures conditions, à des entreprises d'insertion.
- logique d'un nouveau positionnement de l'entreprise prenant une place spécifique au sein de chaque environnement local, que ce soit par intégration locale directe ou mobilisation croisée avec d'autres acteurs :
 - . une réflexion générale sur les moyens de renforcer l'efficacité de la répression, lorsqu'elle est nécessaire, et, parallèlement, d'éviter le plus possible d'y avoir recours, grâce à une prévention plus efficace en amont.
 - . une contribution à la prévention de la délinquance en positionnant l'entreprise comme acteur du "local" ; le groupe Auchan, au travers de l'association "Trait d'Union", créée dès 1991 au Havre, entend favoriser l'insertion et prévenir la délinquance via sa participation à un programme permanent en direction des jeunes et à toute une série d'animations culturelles et sportives locales. C'est la survie du magasin qui était en jeu ; il allait fermer à l'image de celui de Vaulx-en-Velin (cf. fiche en annexe).
 - . la structuration de nouvelles équipes de maintenance, gardiennage et sécurité, intégrant des jeunes ou des populations issus des quartiers.
 - . une nouvelle prise en compte, par exemple pour le groupe Carrefour, de la surface de vente et de ses espaces attenants comme éléments d'animation et d'attractivité urbaine (opération annuelle "Festimagic" d'organisation de spectacles dans l'enceinte des hypermarchés confiés à des troupes de théâtre de rue, par exemple, voir fiche en annexe)
 - . la création par des enseignes de distribution, de nouveaux services : livraison, chargement-déchargement des achats sur les aires de parking (Casino), création d'espaces-enfants lieux d'animation à l'entrée des magasins (Leclerc) (cf. fiche en annexe).
 - . une évolution du sécuritaire vers la médiation sociale ; le groupe Casino place désormais l'innovation sociale au premier rang de ses priorités et estime qu'elle constitue un élément majeur de l'action commerciale. La "gestion du social"

représente 20% du temps d'un directeur de surface de vente. Ce groupe entend bien en retirer un avantage concurrentiel ; il met en place ce qu'il appelle des "boutiques de service" aux abords immédiats de ses magasins. Il travaille, avec la fondation FACE, Fondation Agir Contre l'Exclusion, à laquelle il est affilié, à la réouverture d'une surface de vente à Vaulx-en-Velin, quartier dans lequel le centre commercial a fermé, Auchan l'ayant déserté.

- . la création d'une fonction nouvelle de l'entreprise dans un rôle de catalyseur de l'action publique dans ses différents aspects : action sociale, justice, police, éducation, etc. La société de transports urbains de l'agglomération Lilloise, TRANSPOLE, est probablement le meilleur exemple de la prise en charge de ce nouveau rôle qu'elle qualifie de déterminant pour la pérennisation de son activité (cf. fiche en annexe).
- . la recherche, plus générale, du développement de partenariats locaux ; la SNCF a expérimenté le recours à des lycées d'enseignement technique ou professionnel pour l'amélioration et l'entretien des abords des gares, des quais ou de leurs accès (citons l'exemple de la gare de Chanteloup-les-Vignes, voir fiche en annexe) ; l'EDF instaure des passerelles avec les bureaux d'aide sociale des mairies pour prévenir les publics les plus démunis des coupures d'électricité.
- . un travail de mise en relation avec les différents acteurs intervenant au titre de l'action sociale, par exemple, pour la SNCF, dans le traitement des personnes sans domicile fixe, mise à disposition de locaux d'hébergement ou participation aux actions de réinsertion sociale et professionnelle.
- . l'expérimentation, au sein de l'entreprise CGEA, d'un temps de "participation civique" qui décharge ses agents d'heures de travail direct pour l'entreprise dans la mesure où ils se consacrent à des activités dites "civiques" consistant à la participation ou au soutien d'associations locales d'éducation scolaire ou sportive ou d'actions d'animation en direction de populations en difficulté (cf. fiche en annexe).
- . la recherche d'un partenariat plus direct avec les collectivités locales pour trouver des solutions ou développer de nouveaux services. On citera en illustration le cas de la RATP, partenaire des villes de Saint Denis et Aubervilliers pour monter un dossier "Projet Pilote Urbain" en réponse à l'appel d'offres communautaire article

10 du FEDER. Ce projet affiche clairement l'objectif d'un développement territorial durable et solidaire (cf. fiche en annexe).

France Télécom se positionne dans de nombreux projets aux côtés des collectivités locales, Points Publics Multi Services par exemple (cf. fiche en annexe).

EDF entend aussi développer son rôle de partenaire du développement économique local, voire de prestataire.

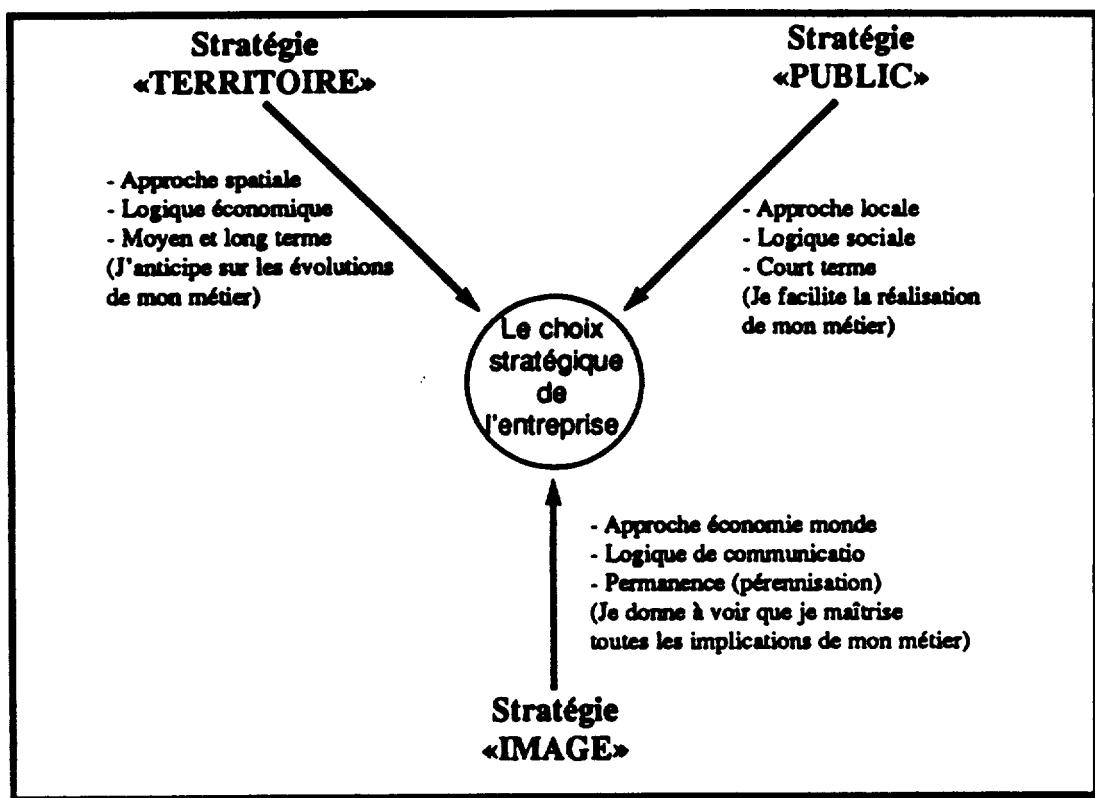
Les entreprises gèrent l'urbanité en crise en développant soit des logiques de réparation, stopper le processus de dégradation, déploiement de réponses sous forme de nouveaux moyens techniques, soit de prévention, travail social en direction des publics, emploi des publics en difficulté.

Ce sont des politiques réactives d'ajustement qui touchent le plus au domaine de la sécurité.

Plus rares sont celles qui affichent des logiques d'anticipation, de nature stratégique, sur leurs marchés, basées sur une analyse économique de la rentabilité actuelle, et à venir, en tenant compte des investissements nécessaires au maintien et au développement de l'offre de services.

France Télécom semble être celle de celles-ci, de même qu'EDF et certains groupes de distribution. Ce n'est pas un hasard si ces entreprises sont celles dont l'activité est tout d'abord bénéficiaire dans son exploitation au plan national, mais aussi déjà fortement positionnée à l'export.

Les différentes politiques d'entreprises, qui viennent d'être illustrées par les exemples cités et que synthétise le schéma ci-dessous, politiques plus réactives qu'anticipatrices, ne sont pas mises en place dans le seul contexte de la dégradation sociale et urbaine de certains quartiers. Elles prennent aussi leur sens dans un environnement économique national qui vit, par ailleurs, des mutations d'importance auxquelles sont soumises les entreprises. Il nous semble pertinent de faire état de cette évolution qui ne se fait pas sans lien avec les contextes locaux.



Les 3 composantes de la stratégie des entreprises présentes sur le terrain

■ une évolution dans un système économique national lui-même en mutation

Le contenu des entretiens menés avec l'ensemble de nos interlocuteurs fait ressortir, au-delà des éléments factuels auxquels ils se trouvent confrontés, et des tendances "sociétales" lourdes qu'ils révèlent, une interrogation profonde sur le rôle et les limites de l'action de ceux qui vendent un service marchand, sur leurs marges de manœuvre dans la définition de leurs interventions propres et la gestion de leurs frontières, en particulier de leur articulation avec l'action publique.

Ces mêmes questions sont posées, autant par ceux qui sont clairement identifiés en tant qu'acteurs privés, agissant, dans certains cas, en délégation de service public, que par les entreprises de service public elles-mêmes.

Cette interrogation profonde, déterritorialisée, sur leur rôle et les limites de leurs actions, semble se décliner, pour les entreprises, selon trois axes principaux :

- la déstabilisation du cadre réglementaire
 - une culture d'entreprise "publique" à faire muter
 - une nouvelle contrainte à intégrer, celle de l'"emploi social"
- un cadre déstabilisé au plan réglementaire

Une modification profonde des règles du jeu réglementaire est en cours. Mise à part la modification récente de la législation spécifique concernant les implantations commerciales, (cf. première partie), elle affecte prioritairement le secteur public. Par voie de conséquence, c'est du moins notre hypothèse d'analyse, elle affecte aussi, par le biais des interactions fortes qui existent, l'ensemble des entreprises de réseaux et de services urbains.

Un peu partout en Europe, les Etats privatisent ce qu'ils avaient nationalisé. En France, souffle le vent de la libéralisation des marchés, de l'ouverture à la concurrence. C'est, en tout cas, la fin des monopoles qui est annoncée.

On assiste à des changements notables avec :

- une configuration nouvelle pour la SNCF,

- le changement de statut juridique pour France Télécom, qui sera transformée en Société Anonyme dès le début 1997, et travaillera dans un environnement d'ouverture totale à la concurrence à partir de 1998,
- la mise en application pour EDF, d'une directive, adoptée dans son projet le 20 janvier 1996, par les ministres de l'énergie des 15 pays de l'Union Européenne, visant à la libéralisation du marché de l'électricité. Cette directive met fin au monopole de production d'électricité, celui-ci étant maintenu pour les deux autres fonctions, transport de l'énergie et distribution. EDF parle d'un avenir possible de "simple" opérateur et demande, en conséquence, que soient analysées clairement les conditions du maintien de la péréquation tarifaire et de l'égalité de desserte de l'ensemble du territoire (continuité du service public). Elle demande aussi que soit revue l'interdiction de diversifications qui lui a été souvent opposée ces dernières années. Parallèlement, une autre directive relative, cette fois-ci, à la déréglementation du marché du gaz devrait être adoptée par les Quinze avant l'été 1997. Désormais, tout fournisseur de la Communauté pourra s'adresser directement à des "consommateurs éligibles" - c'est-à-dire aux gros utilisateurs - pour leur vendre le gaz qu'il se sera lui-même procuré à l'intérieur ou à l'extérieur de l'Union. Comme dans le cas de l'électricité, sera imposée à GDF et à ses homologues européens la séparation de leurs comptes : transport du gaz d'une part, opérations commerciales d'autre part. Néanmoins, les charges de service public imposées aux compagnies de gaz sont moins lourdes que celles auxquelles doivent faire face celles d'électricité (non obligation de continuité du service public).
- des changements très probables avant la fin de la décennie pour la RATP, qui exercera son métier dans une organisation reconfigurée des transports publics en Ile-de-France.

Il s'agit, tout à la fois, de gérer un héritage, de s'adapter au cadre européen et de rechercher une nouvelle déclinaison de la mission de service public.

Il est clair qu'il n'appartient pas à chaque entreprise en propre de le faire. Quel que soit le nouveau cadre réglementaire, adopté de principe, et applicable à chaque entreprise. sa mise en application requiert dès maintenant une forte implication de l'Etat. Charge à lui en effet de définir les modalités d'application des directives, de construire l'appareil réglementaire adapté, d'élaborer les nouvelles règles du jeu financier et de mettre en place les autorités chargées de la régulation.

Le rôle de la puissance publique se trouve ainsi fortement réinterrogé par les entreprises elles-mêmes qui doivent faire face à un avenir qu'elles perçoivent, majoritairement, comme encore incertain, quant aux modalités d'exercice de leur métier. Comment se concrétisera dans un nouveau contexte concurrentiel, à la fois français et européen, l'assurance du maintien du service public national ? Quel type de contractualisation pourra intervenir entre l'Etat et les entreprises, compte tenu des limites financières reconnues par tous de l'intervention publique ?

Un certain nombre de pratiques sont déjà rodées en France, mais concernent particulièrement le cas des services publics locaux, assurés pour partie à travers le système des délégations de service public et des concessions.

Avec la modification du cadre réglementaire, c'est le rapport à l'Etat qui change, au moins sinon plus que le rapport, nouveau, avec des entreprises concurrentes sur le territoire national. Il semble important d'insister sur le fait que la concurrence est déjà une pratique éprouvée à l'étranger pour un certain nombre des entreprises interrogées.

A ce stade, deux facteurs nous semblent devoir être pris en considération.

Le premier est la nécessité pour chaque entreprise de construire une approche stratégique et commerciale adaptée.

Le deuxième, à considérer avec attention, est la prise en compte globale de l'organisation et de la régulation des marchés concernant les réseaux, l'ingénierie urbaine et les services urbains. Ce qui nous apparaît tout à fait capital est la capacité à anticiper, puis à accompagner, du point de vue de l'intérêt général, les interactions des adaptations et des stratégies reconfigurées des entreprises ou des groupes de services urbains, pour être en mesure de distinguer, de façon globale, ce qui, dans les services et les réseaux, apporte une rentabilité économique, nécessitant un investissement préalable, de ce qui est structurellement déficitaire. De façon très schématique, les réseaux sont globalement bénéficiaires tandis que les activités de transports, ainsi que certains commerces, si on veut les maintenir en tant que services de proximité, sont déficitaires.

De plus, certains services produisent, de par leur existence même, des externalités. En période de pénurie d'investissement, la question de savoir qui les produit, à quel coût, et à qui elles profitent, dans quel délai, n'est pas une question superfétatoire quand la frontière traditionnelle entre entreprise publique - ou entreprise de service public / entreprise privée s'estompe, au profit d'un critère homogénéisé de "service rendu au citoyen".

- . une culture d'entreprise "publique" à faire muter

Nous abordons ici le deuxième axe de déclinaison de ce que nous avons appelé l'interrogation profonde des entreprises sur leur rôle et les limites de leurs actions.

L'analyse qui suit ne concerne pas les entreprises ancrées, par leur histoire, dans la culture privée, mais, plutôt, celles qui ont eu la charge, à un moment donné, de se consacrer à l'équipement du territoire dans son ensemble, et d'en assurer la desserte, en transports et en réseaux, ce qui leur a valu un statut propre et leur a conféré un mode de fonctionnement spécifique.

Pour celles-ci, le nouvel environnement qui se dessine leur impose de passer d'une culture à prédominance technologique, à une culture d'entreprise, entité économique, sachant négocier avec les autorités publiques sur la base à la fois, de critères de rentabilité financière et de mesure du service rendu, ou de l'utilité sociale produite ; sachant aussi déterminer et détenir les avantages concurrentiels décisifs.

Ce passage, cette mutation, n'est pas d'égale signification pour les différentes entreprises que nous avons rencontrées.

La publication et la diffusion, par la RATP, d'un plan d'entreprise pour la période 1995 - 1997 est une illustration significative de cette tendance. On peut y lire en titre : "Notre volonté: offrir un service complet de transport public, qui justifie le prix payé et les contributions versées" et, un peu plus loin, en sous-titre : "Notre objectif: la croissance du trafic et des recettes, dans le respect de nos équilibres économiques", objectif décliné en actions et chiffré en nombres de voyageurs, en recettes, etc.

C'est aussi une nouvelle culture du service qu'il s'agit d'implémenter, à l'instar de la culture du produit qui avait prévalu à la création de ces entreprises. Comme dans le secteur privé, la notion de client sera un élément moteur de la transformation.

EDF a fait une place croissante à la notion de service aux clients ces dernières années comme l'atteste la mise en place de "la garantie de services" dès 1994.

La SNCF a basé sa campagne de communication grand public sur l'"usager - client", même si de nombreux obstacles ou freins restent encore à dépasser pour atteindre cet objectif.

Mieux tenir compte de ses clients, c'est pouvoir s'en rapprocher. C'est donc être en capacité d'instaurer une écoute à l'échelon local.

C'est ce qu'a développé EDF notamment au travers de ses unités territoriales, autonomes aujourd'hui, quant au positionnement stratégique et commercial à l'égard des clients que sont, notamment, les collectivités locales. Les unités jugent elles-mêmes, de l'opportunité de la participation à telle ou telle action, en tenant compte des préoccupations majeures des élus locaux, comme l'emploi ou le développement économique local. Une palette assez large de services dans ces domaines a maintenant été expérimentée, services gérés localement dont la capitalisation est faite au niveau du siège de l'entreprise.

France télécom affirme, quant à elle, que si la technologie n'est pas territorialisée, l'usager lui, l'est complètement. L'ancrage local est une des composantes fortes des orientations de stratégie de cette entreprise qui a été à l'origine de la création de l'Observatoire des Télécommunications dans la Ville, structure relais entre l'entreprise et les collectivités locales. Présidé par un élu, le maire du Havre, l'Observatoire a pour mission de favoriser et d'élargir le dialogue entre l'opérateur public et les collectivités locales, en constituant un lieu privilégié de concertation et de réflexion, sur l'élaboration et la mise en oeuvre de solutions intéressant les collectivités locales dans le domaine des télécommunications.

La RATP, elle aussi, tend de plus en plus à se rapprocher des collectivités locales même si les relations ne sont pas toujours faciles à instaurer. L'exemple récent d'une association des villes de Saint Denis et Aubervilliers avec la RATP pour répondre ensemble à l'appel d'offre communautaire de projet pilote urbain est très significatif de notre point de vue. La démarche a été initiée par la RATP elle-même.

La mutation de la culture d'entreprise "publique" interpelle par ailleurs fortement le mode d'organisation de ces entreprises. Il est sûr que l'organisation pyramidale traditionnelle, qui met chaque agent en situation de responsabilité devant son autorité hiérarchique, mais seulement devant elle, ne favorise ni l'initiative, ni la proximité du client. Un nouveau mode d'organisation doit laisser place à une organisation en unités plus décentralisées. Là aussi, toutes les entreprises n'ont pas le même chemin à parcourir et de tels changements ne peuvent s'improviser: ils se préparent avec l'instauration d'un travail en profondeur sur les rôles et les missions de chacun au sein de l'entreprise. Ce changement organisationnel s'accompagne aussi de la mise au point de mesures nouvelles. L'analyse de la rentabilité devra pouvoir s'effectuer à un autre niveau que l'échelon global, toutes activités confondues, ou national, toutes unités géographiques confondues. Les outils n'existent pas toujours pour rendre opérationnelle cette nécessité.

. une nouvelle contrainte à intégrer, celle de l'"emploi social"

Imposée par l'Etat, vécue comme une contrainte forte par les entreprises que nous avons interrogées, l'intégration, dans la politique d'entreprise, des emplois aidés n'a pas été sans poser de problème.

Les CES, Contrats Emploi Solidarité puis les CEC, Contrats Emploi Consolidé, créés en 1992, ou les CIE, contrats d'initiative emploi pour les entreprises privées, ont majoritairement suscité des réactions négatives dans un premier temps. Certaines entreprises disent aujourd'hui avoir appris, à cette occasion, ce qu'était l'insertion, ce qui pouvait relever de leur responsabilité et de leurs compétences et, à partir des effets pervers de ces contrats, en avoir tiré les leçons et être en mesure, dorénavant, de pouvoir mieux définir leur position.

La présence nouvelle, dans les entreprises du secteur public, d'employés d'un autre statut, précaire celui-là, a pu favoriser l'instauration d'une réflexion collective et d'un débat, au sein de l'entreprise, sur l'emploi et le statut spécifique. La coexistence n'a, semble-t-il, cependant, pas toujours été heureuse.

EDF a cherché, de même que la SNCF, et la RATP, des solutions pour l'intégration ou à défaut, la gestion de la "sortie" des CES. Une des voies a consisté à rechercher d'autres entreprises susceptibles d'accueillir ce type de public ; EDF a mené dans cette direction des initiatives de rapprochement avec des PME pour lesquelles elle a contribué à former à la carte de futurs employés qualifiés. La création et/ou l'appel à des entreprises d'insertion, la constitution de Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) surtout dans le secteur du BTP vont dans le même sens.

Les entreprises s'accordent à dire que la contrainte de l'emploi "social" imposée par l'Etat ne disparaîtra pas de sitôt ; l'entreprise doit donc être équipée pour faire face à ce qui est vécu comme une charge ou, même plus, comme un poids économique ayant des effets pervers "anti-économiques" pour reprendre le mot de l'un de nos interlocuteurs affirmant que l'emploi "social" n'est pas l'emploi "économique".

III - ANALYSE : PREMIERS CONSTATS

Quatre facteurs nous semblent déterminants aujourd’hui pour analyser les évolutions de positionnement et de stratégie des entreprises auxquelles nous nous sommes intéressés dans le contexte de notre mission :

- la prise en compte de la déstabilisation profonde des entreprises
- la perception de stratégies qui semblent se dessiner
- la considération d’enjeux de nature différente
- l’importance déterminante du “local”

- la déstabilisation profonde des entreprises

Cette déstabilisation des entreprises concerne tout d’abord les perspectives d’avenir d’ordre sociétal. Les entreprises partagent le sentiment d’une certaine impuissance générale à mener une prospective sur l’évolution de la société française et, en particulier, sur l’évolution du fonctionnement urbain. Les phénomènes conjoncturels n’expliquent pas tout. Des tendances lourdes montrent, par des dysfonctionnements répétitifs et d’ampleur, les limites du fonctionnement d’un modèle de société ; certains parlent de sa fin, sans pour autant laisser imaginer l’issue. Dans le même temps, les entreprises ne voient pas se poursuivre de façon linéaire et continue les différentes variables d’évolution. Certaines d’entre elles s’attendent à des ruptures fortes et pensent que la pérennité de leur fonctionnement n’est pas une question vaine ; elle mérite, selon elles, d’être posée fortement et plusieurs hypothèses d’évolution se doivent d’être envisagées.

De plus, des modifications importantes de leur rapport à l’Etat renforcent ce sentiment, teinté d’inquiétude, que rien n’est jamais moins acquis qu’aujourd’hui pour elles.

La crise du modèle de l’Etat providence ne laisse plus place à la perception d’un Etat fort puissant, régulateur et anticipateur. De plus, la prise en compte de l’harmonisation des politiques des 15 pays de l’Union Européenne est vécue comme une menace pour ceux qui n’y sont pas préparés.

L'expression "démantèlement" du service public est, pour le moins, une expression significative de la perception négative de ceux qui l'utilisent et la véhiculent.

Les entreprises constatent aussi, dans la réalité des faits, les limites de plus en plus étroites du budget public.

Les relations nouvelles à instaurer avec l'Etat dans tel ou tel cadre, négociation d'un plan d'entreprise pour les entreprises publiques, mise en oeuvre d'une expérimentation partenariale dans le cadre de la Politique de la Ville pour les entreprises de BTP, clarification des conditions d'application de la nouvelle réglementation pour les entreprises du secteur de la distribution, modalités concrètes du nouveau cadre réglementaire concurrentiel pour France Télécom ou l'EDF, ne semblent pas s'inscrire dans la plus grande clarté, ce qui contribue à déstabiliser les entreprises.

Un troisième élément de déstabilisation, qui ne s'applique pas à toutes les entreprises, est, selon nous, celui du manque de visibilité sur l'adéquation de leur organisation aux nouvelles exigences ; la difficile appréhension de la répartition future des rôles, qui découle pour partie de l'absence de repères clairs, s'ajoute au manque de préparation et à l'absence d'outils adaptés aux besoins.

La croissance des coûts d'exploitation dont on ne sait comment, et par qui, elle va être prise en charge, rend cruciale la nécessité d'anticiper, mais la méconnaissance de la mesure des externalités produites et de ceux à qui elles profitent, la rend souvent impossible, ou difficile.

Une chose est sûre cependant et c'est probablement la seule certitude fortement affirmée par nos interlocuteurs : il faut maintenir l'offre de services et la développer.

Certaines entreprises se positionnent dans une logique réactive, acceptant, contre leur gré, de devoir s'adapter au fur et à mesure que se modifient les règles du jeu et de fonctionnement hexagonal et communautaire, mais restent en attente, tandis que d'autres regardent avec attention les effets du libéralisme de modèle anglo-saxon et entendent prendre des mesures d'anticipation dans cette perspective.

- les stratégies apparentes

Quelques éléments des stratégies développées par les unes ou les autres des entreprises nous apparaissent saillants.

Nous n'avons pas, loin s'en faut, la prétention de détenir l'ensemble des données, qui plus est dans un paysage qui se recompose chaque jour, néanmoins, il nous semble intéressant de relever particulièrement certaines informations pour les mettre en regard de notre problématique de départ.

Nous observerons particulièrement:

- l'effet de l'ouverture à la concurrence des télécommunications,
- la stratégie du groupe Générale des Eaux révélée au travers de sa récente réorganisation,
- l'importance décisive du développement à l'export,
- la prise en compte de l'enjeu "territoire local",
- la recherche par les entreprises publiques d'une mutualisation de moyens.

. l'effet de l'ouverture à la concurrence des télécommunications : diversification et jeux d'alliance

Si le Groupe Bouygues a clairement fait le choix d'investir dans une activité Télécommunications pour laquelle il vend dès aujourd'hui des produits grand public, il n'est pas le seul.

La Générale des Eaux entend devenir le deuxième opérateur de téléphone de France ; pour cela, des alliances financières sont en cours de constitution avec des entreprises américaine et britannique, tandis que des négociations sont menées, avec la SNCF, notamment pour rechercher le meilleur accès à une infrastructure réseaux, distincte de celle de France Télécom. Pour le groupe, les télécommunications devraient représenter, en moins de cinq ans, une activité bénéficiaire.

Les deux principales entreprises de transports en France, la SNCF et la RATP veulent valoriser leurs réseaux de télécommunications internes qui courent le long des voies ferrées. Elles le feront en louant le réseau à des tiers, ou en s'associant avec eux, au capital de sociétés créées pour cet objet. La RATP a un projet de création d'une filiale spécialisée dans

ce domaine qui devrait être fortement capitalisée pour être en mesure de réaliser des investissements importants en fibre optique sur ses réseaux.

British Telecom et Générale des eaux espèrent s'associer avec la SNCF qui a lancé un appel d'offres en vue de trouver un partenaire industriel et financier pour son réseau de communication. Associé à l'italien STET, Bouygues se porte aussi candidat.

- . la récente réorganisation du groupe Générale des Eaux

Dans sa récente réorganisation, La Générale des Eaux isole et identifie les métiers au sein du groupe pour les regrouper dans de nouvelles directions opérationnelles. A la lumière de cette réorganisation, on peut constater qu'est constitué un pôle BTP sous la houlette de la SGE qui va reprendre CBC puis SOGEA ; dans la même logique, regroupement, au sein de pôles distincts, des sociétés de travaux électriques, d'activités routières, de celles liées à l'énergie, chauffage notamment. Dans la branche "Propreté", une filière globale pour le traitement des déchets est en voie de création, et l'activité "Transports" de la CGEA sera autonomisée. La Santé et la Restauration vont quitter la compagnie. Au sein de la branche Eau, l'ensemble des contrats seront gérés à l'avenir au sein de structures régionales. L'activité des télécommunications, cheval de bataille principal du groupe dans sa stratégie actuelle fera l'objet d'une direction opérationnelle.

- . le développement à l'export

L'ensemble des entreprises interrogées ont déjà, certes à des degrés variables, des activités qu'elles exercent à l'export. C'est même, pour certaines d'entre elles (Carrefour, Auchan, Leclerc), l'essentiel de leur développement, dans le secteur de la distribution notamment.

Elles entendent toutes, quelle que soit leur activité au sein de l'hexagone, développer leur présence à l'étranger, considérant cette présence comme condition de survie de l'entreprise.

Pour des entreprises comme EDF, France Télécom, ou la SNCF et la RATP, ce développement se fera en faisant le choix d'alliances locales ou internationales, à la fois financières et industrielles. A ce propos, l'exemple d'EDF, en particulier, est édifiant ; 1996 a été l'année du décollage de la compagnie d'électricité à l'international, avec des investissements en Suède, en Argentine, au Brésil, en Chine et maintenant, en alliance avec

un homologue allemand, en Suisse. Ces pratiques sont déjà éprouvées par les trois grands groupes privés que sont Bouygues, Lyonnaise des Eaux et Générale des Eaux.

- . prise en compte de l'enjeu "territoire local"

Sur cet aspect encore, il y a convergence entre les entreprises pour se réorganiser dans le but de se rapprocher du lieu où se prennent les décisions et où seront menées ou coordonnées les actions qui vont, de fait, de plus en plus accompagner et renforcer le service vendu.

La SNCF, EDF, la RATP, on peut, pour chacune de ces entreprises trouver dans les réorganisations récentes l'illustration de la prise en considération de ce facteur décisif. Il est clair que les plus rompus aux pratiques du service public local ont une sérieuse avance sur les autres en terme d'organisation et de méthode.

La CGEA est un bon exemple de ce point de vue.

Cette entreprise nous laisse entendre que son avantage concurrentiel, en dehors de son coût, à prestation égale par rapport à un concurrent, réside dans sa capacité à contractualiser avec la collectivité locale. De plus en plus, sa performance va consister à s'engager sur un intérressement aux recettes d'exploitation, à fixer des objectifs à son activité, par exemple en terme de fréquentation ou de "qualité" des lignes, seuils ou paliers, à atteindre, ou en dessous desquels il ne faut pas descendre, et à s'engager parallèlement, contractuellement et donc financièrement, dans la limite de ces frontières. Elle y voit là l'essentiel de son risque.

Cette logique n'est pas celle aujourd'hui d'une entreprise comme la RATP mais il se peut que des modifications interviennent dans ce sens. Elle n'est pas non plus affichée à la SNCF, mais la question de l'adaptation des dessertes et du choix du meilleur moyen de transport, quand elle lui revient, la met bien en situation d'écoute et de négociation à la fois par rapport au milieu local et par rapport à l'Etat qui lui confie sa mission.

France Télécom laisse montrer son intérêt et sa volonté d'être associée de plus en plus aux collectivités elles-mêmes par une présence significative dans de nombreuses associations, fédérations professionnelles, manifestations etc. et aussi par son soutien financier à un certain nombre d'initiatives locales ou fédératrices du "local".

. les entreprises de service public : vers une mutualisation de moyens

La conscience d'interrogations communes, d'un intérêt conjoint, j'ajouterais, d'une "solidarité de fait", a conduit plusieurs entreprises de service public à se réunir, à constituer un groupe de travail et de réflexion sur les sujets qui les intéressent en commun.

Un document devrait bientôt officialiser cette démarche qui regroupe aujourd'hui la RATP, la SNCF, EDF, la POSTE et France Télécom.

"Les services publics et les entreprises délégataires d'une mission de service public partagent une analyse commune des évolutions de la société urbaine confrontée à diverses formes d'exclusion et à l'aggravation du chômage. L'exercice du service qu'elles assurent aux populations se trouve, dans certains secteurs, fragilisé et les conditions dans lesquelles elles l'exercent mettent en cause plus ou moins directement la qualité et la pérennité de leurs prestations..."

Au-delà du terme d'"entreprise citoyenne", les entreprises exerçant un service public veulent contribuer à la santé et au développement des territoires dans lesquels elles exercent leurs activités, associant un intérêt professionnel bien compris à la volonté de contribuer à une société plus solidaire.

Les partenaires estiment que la coopération au niveau du terrain d'entreprises exerçant un service public est une idée neuve dont les enjeux sont importants."

Extrait d'un document encore "projet", ce texte, dont la totalité figure en annexe n° 3, nous paraît extrêmement intéressant eu égard à notre interrogation.

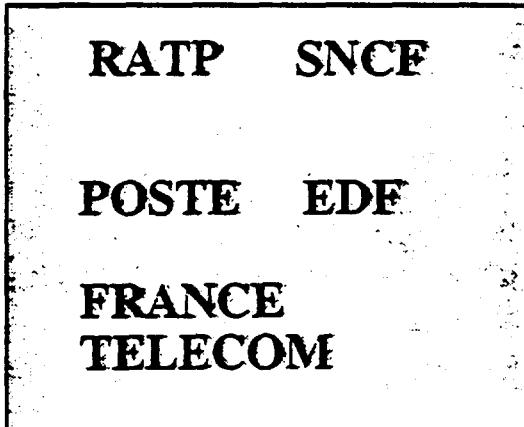
Il signifie déjà un décloisonnement totalement innovant, et de plus, il formalise une communauté d'intérêt qui peut favoriser la clarification nécessaire dans le rapport qu'entretiennent, et que vont être amenées à entretenir, ces entreprises, avec la puissance publique ; cette démarche favorise aussi une approche concertée des territoires locaux et la construction d'une offre de services plurielle.

Une illustration de cette évolution récente nous est fournie par EDF. La société nationale d'électricité participe, en effet, à la formation d'agents d'ambiance, assurée par la société de transport collectif urbain Via GTI. Ces agents d'ambiance permettent aux agents techniques d'EDF de pouvoir remplir, dans les meilleures conditions de sécurité, leur mission dans des quartiers difficiles de Lyon et de Laval. Par ailleurs, EDF est associé à un projet pluripartenarial avec la SNCF, ayant pour cible un quartier de Marseille qu'il reste à déterminer.

Le schéma repris ci-dessous définit des partenariats locaux et des partenariats globaux. L'existence de ces partenariats positionne bien les entreprises, chacune en tant que telle mais aussi ensemble, comme "contributeur" de la production d'espaces urbains socialisés.

Il faut accorder tout l'intérêt qu'il mérite à la présence dans les partenariats locaux de partenaires de nature institutionnelle aussi différente que par exemple les gérants d'hypermarché et les représentants de chambres consulaires.

PARTENARIATS URBAINS

Partenariats globaux	
POUVOIRS PUBLICS	Groupe Caisse des Dépôts
ELUS	Groupe Lyonnaise des Eaux
.Municipalités	UNFOHLM
dispositifs	Groupe CGE
intercommu.	
.Conseils	
Généraux	
préfets	
.Conseil	
Régional IDF	
.Administrations d'Etat	
.Europe	
	
(Assistance Publique).	

Partenariats locaux
Services publics locaux
Grande Distribution
Chambres de commerce
Partenariats par thèmes
recherches sociétales
emplois de ville...

- des enjeux de nature différente pour les entreprises

A travers notre questionnement, ce sont des enjeux de nature différente pour les entreprises qui sont révélés. Ils ne sont pas reconnus par toutes les entreprises, ni pris en compte par elles au même degré. Il nous semble nécessaire de distinguer quatre types d'enjeux :

- . des enjeux commerciaux à court terme : c'est à eux que renvoient l'insolvabilité croissante des ménages, la multiplication des actes de délinquance, l'insécurité, la pression sociale de la société civile, les contraintes imposées par les pouvoirs publics concernant l'emploi par exemple.
- . des enjeux économiques à moyen terme : ces enjeux sont ceux de la mutation culturelle nécessaire des entreprises publiques ; acquisition d'une culture du service au client, effacement de la domination de la valeur du produit technologique, apprentissage de la négociation. Les entreprises seront amenées à distinguer et à gérer non plus des produits mais des métiers distincts, celui d'opérateur, de distributeur, d'exploitant, de gestionnaire maintenance, et à gérer leurs interconnexions dans une complexité qui ira croissante. Elles devront aussi pouvoir se positionner dans le nouveau cadre concurrentiel, et obtenir la clarification des règles du jeu fixées par l'Etat, concernant particulièrement l'évolution du sens donné à une mission de service public et à un service qualifié d'intérêt général. Cette clarification s'imposera d'autant plus aisément que seront identifiés les facteurs de production de valeur ajoutée.
- . des enjeux de communication et d'image: "Il faut que les élus locaux puissent nous choisir; ils feront leur choix sur des performances qui ne sont pas seulement techniques. L'image de l'entreprise et sa capacité d'implication locale peuvent être décisifs.
- . des enjeux stratégiques à long terme :
L'enjeu de long terme est pour nous celui du passage de la productivité à la compétitivité. Cette dernière ne prendrait pas seulement en considération les inputs et les outputs mais intégrerait des notions telles que l'innovation (dans le service particulièrement), la qualité dans plusieurs de ses acceptations (assurance qualité, respect des normes, fiabilité dans les prestations, les estimations financières et les délais), mais aussi l'utilité sociale.

Il n'y a pas de valeur économique produite sans utilité sociale l'accompagnant et la production d'utilité sociale est un acte économique ou du moins qui permet la création de valeur économique.

- le "local" au cœur des repositionnements

. le paradigme déterritorialisation - ancrage local

Alors que les marchés se mondialisent, que les entreprises se diversifient de plus en plus à l'export, que l'usage des réseaux rend immatérielles des fonctions ou des prestations de plus en plus nombreuses, on assiste corrélativement à ce qui apparaît comme une impérieuse nécessité, l'ancrage territorial, pour toutes les entreprises.

C'est au niveau local que se prennent de plus en plus de décisions. C'est sur les budgets des collectivités locales que s'opèrent nombre de transferts de charge.

L'élargissement des pouvoirs et du champ d'intervention des collectivités locales en fait des acteurs incontournables et incontestés pour les entreprises.

Le territoire est le lieu de vie, d'échanges et d'usages, lieu à partir duquel seul, il est possible d'interroger les besoins, les pratiques et la nature des prestations à proposer.

C'est à l'échelle des collectivités locales que se renouvellent, pour EDF, les concessions d'énergie. Il en va de même pour les transporteurs privés comme la CGEA pour qui les collectivités locales sont des clients directs. Si les transporteurs publics, de manière générale, veulent maintenir, voire développer une offre, ce qui semble être une nécessité économique (cf. expérience au Canada concernant les transports publics, dont l'usage s'est remis à croître consécutivement à une augmentation de l'offre, après une période de désaffection significative), ce ne sera pas sans la contribution des mêmes collectivités locales. La baisse de la fréquentation des transports publics s'inscrit, selon les transporteurs eux-mêmes, dans une tendance lourde qui ne pourra s'inverser que si les collectivités locales s'engagent à promouvoir les transports en commun et participent à leur amélioration. La RATP nous explique qu'aujourd'hui le système francilien de financement des transports publics fait intervenir la région pour les seuls investissements, les communes n'étant, pour l'heure, pas mises à contribution. Cette entreprise, en présentant, avec deux communes de Seine-Saint-Denis, un projet destiné à être financé dans le cadre communautaire, s'implique clairement comme partenaire des villes. La Commission des Communautés européennes insiste de plus en plus dans ses programmes sur la participation d'entreprises dans les projets locaux de développement.

Si France Télécom déplore que sa taxe professionnelle ne soit pas versée aux communes, c'est bien que l'enjeu se situe, aussi, pour cette entreprise, à cette échelle.

EDF, tout comme France Télécom, s'affiche clairement, pour un certain nombre d'opérations, partenaire de la collectivité locale, particulièrement dans le domaine du développement économique. La politique de la Ville permet à la RATP de mener des évolutions internes, d'accompagner des réflexions de fond, d'innover en matière de service enfin d'accroître la satisfaction de besoins des populations : son parti pris est celui de la participation au développement territorial dans une logique affirmée de création de valeur ajoutée économique et sociale. Sa logique ne peut et ne doit plus être celle de l'équipement seule, et elle souhaite que les réflexions menées, les orientations prises et les actions définies contribuent à une pérennisation de la création de services et d'emplois. C'est clairement au niveau local que de telles orientations peuvent, selon elle, se mettre en oeuvre.

C'est là que se trouvent réunies les meilleures conditions d'un partenariat inter-entreprises concourant à l'intérêt de chacune des entreprises partenaires et de l'ensemble à la fois.

La mondialisation qui substituerait les réseaux aux territoires est une approche qui nous laisse sceptique. Notre analyse est plutôt que se développe un nouveau paradigme "déterritorialisation - ancrage local", du moins pour les secteurs d'activité qui nous intéressent. D'ailleurs les grands groupes de la distribution comme ceux de services urbains font valoir que leur développement fort à l'export se fait sur la base d'un double savoir-faire: la capacité, d'une part, à mondialiser des pratiques d'achats, des orientations marketing, des méthodes logistiques, celle, d'autre part, à appréhender les fonctionnements sociaux au plus près des habitants-usagers et les pratiques de l'environnement institutionnel et administratif au plus près des acteurs locaux déterminants.

Ainsi dans un contexte de déstabilisation que nous avons décrit plus haut, le territoire local est reconnu comme le lieu de production de valeur ajoutée. Il est véritablement l'enjeu des entreprises.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

En conclusion, nous insisterons sur trois facteurs déterminants, selon nous, de l'évolution à laquelle nous assistons.

Le premier est le constat unanime du changement du rapport des entreprises à l'Etat, à la fois financeur de moindre envergure et régulateur nouveau dans un système économique en mutation. La perspective de cette évolution est plus ou moins prise en compte par les différents interlocuteurs des entreprises que nous avons rencontrés dans le cadre de cette mission. L'Etat, jusque là donneur d'ordre et financeur des investissements en majeure partie, n'est plus perçu comme structurant à l'échelle nationale des missions de service public et les attentes exprimées à son égard se déplacent. La concrétisation du passage en système concurrentiel d'un certain nombre de secteurs d'activité, jusque là en situation de monopole, inscrit les entreprises concernées dans une logique de marché à conquérir ou conquis, et non plus dans celle de marchés acquis.

Les entreprises de secteur public ont beaucoup à apprendre sur ce terrain maîtrisé déjà par les grands groupes privés du BTP et des services urbains. Les turbulences dans le domaine des télécommunications laissent augurer de la transformation radicale du paysage qui se sera opérée quand d'autres ouvertures à la concurrence auront été précisées de la même manière.

Le deuxième facteur concerne l'évolution d'une organisation de l'entreprise et de sa production : celle-ci est désormais structurée non plus seulement autour du produit ou du service de base vendu, mais aussi autour de services connexes qui sont de plus en plus nécessaires au maintien de l'activité voire, dans certains cas, sont la condition de l'exercice de l'activité.

A ce qui auparavant n'était qu'un produit, seront désormais associés des services, et les entreprises, par ailleurs, selon la place qu'elles occupent dans le jeu économique, entament des manœuvres de diversification significative qui s'inscrivent, à notre avis, dans des stratégies d'intégration. L'eau, l'énergie et les télécommunications semblent être les pivots de cette diversification avec cependant des rentabilités qui ne se retrouvent pas sur les mêmes durées.

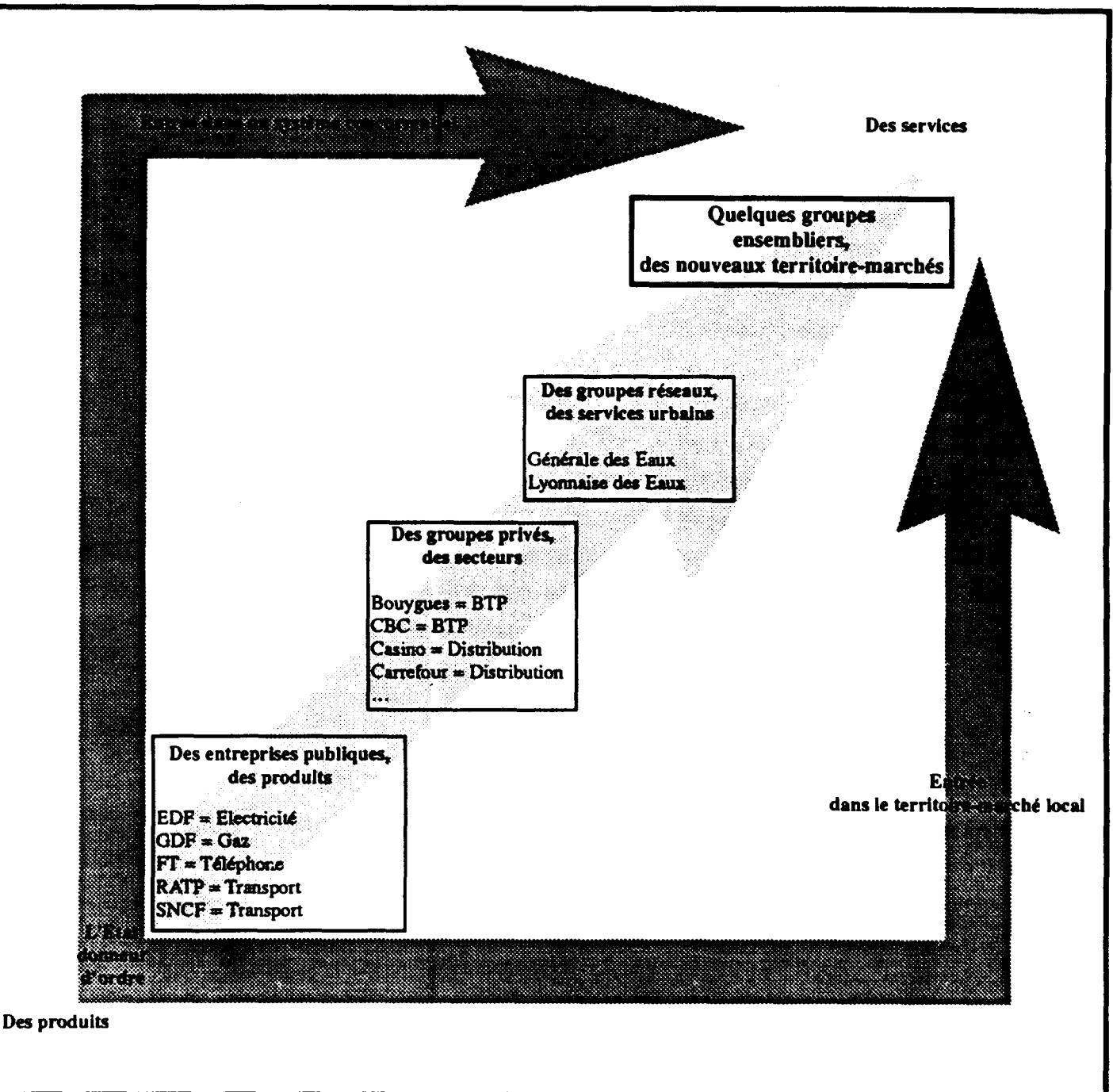
Par ailleurs, l'exercice de l'activité, quelle qu'elle soit, nécessite en tout état de cause un environnement de services, lesquels apparaissent comme autant de conditions nécessaires pour la pérennité de l'activité. Celle-ci se déclinera en autant de fonctions et non plus en autant de produits que nécessiteront les stratégies de mise en oeuvre de services urbains.

Le troisième facteur déterminant pour l'évolution en cours est l'émergence de nouveaux territoires - marchés locaux à laquelle nous assistons ; territoires au sein desquels d'une part, sont de plus en plus développés des services, d'autre part se visualisent fortement les interdépendances commerciales des uns et des autres.

Ce sont sur ces territoires locaux que les entreprises de service public vont concrétiser une mutualisation de moyens qui pourra s'avérer "compétitive" pour les unes et les autres.

Si le système concurrentiel, de même que le cadre réglementaire sont a priori déterritorialisés, c'est de manière tout à fait territorialisée que les entreprises prennent en compte dans la vision de leurs marchés ces données d'environnement.

Le schéma suivant peut nous permettre de visualiser plusieurs de ces éléments :



**LA TRANSFORMATION D'ENTREPRISES EN PRESTATAIRES DE SERVICES LOCAUX
DANS LE DOMAINE DE L'INGENIERIE DE SERVICES URBAINS**

Les éléments de perspective pour éclairer notre problématique de départ, à partir des constats et de notre analyse, s'articulent autour de plusieurs questions qui nous semblent déterminantes et qui mériteraient d'être approfondies :

- . la croissance des coûts d'exploitation, la production de nouvelles externalités
- . la question des rentabilités
- . l'articulation Economie publique / Economie marchande

Les nouveaux services ont un coût qui s'ajoute au coût de production. Ils contribuent à la création de nouvelles externalités, que ce soit pour d'autres marchés dans le même secteur d'activité ou pour d'autres marchés dans d'autres secteurs. La conscience et la prise en compte de ces externalités font partie de ce que nous avons appelé la mutation culturelle des entreprises "publiques". Mais le fait est que l'on se retrouve devant l'absence d'outil de prospective et qu'il semble difficile de savoir aujourd'hui qui, du privé et du public, prend un risque, investit, obtient un retour sur investissement ou profite de nouvelles externalités. Pensons par exemple à l'éventualité du prolongement de la ligne 13 du métro sur la Plaine Saint Denis qui de toute évidence créera, à terme, des externalités positives pour les acteurs économiques qui y sont implantés : comment les rendre contributeurs à l'égard de ces nouvelles externalités ? Il est envisageable d'imaginer cette desserte bénéficiaire après au moins une décennie. De qui est-ce le rôle d'investir sur le long terme ? Qui en a la capacité ? L'exemple du métro de Toulouse, inauguré en 1993, peut aider à apporter un début de réponse à cette question ; sa construction et son exploitation ont été concédées à une société privée regroupant notamment le Crédit local de France et le constructeur Matra Transport. Une part conséquente du projet est prise en charge par les collectivités locales qui subventionnent la société concessionnaire.

La question de l'association de plusieurs acteurs de nature différente pour créer des externalités nouvelles et surtout pour gérer les temporalités distinctes est bel et bien une question-clef.

Ceci ne pose pas seulement la question de la mesure des investissements et de la nature des investisseurs, mais aussi celle de la mesure de l'utilité sociale. Quelle est la rentabilité économique et sociale d'un projet, d'une opération ? et pour qui ? Nous pouvons constater une certaine méconnaissance des externalités produites et de ceux qui en tirent parti. Le retour sur investissement est aussi social, c'est du moins ce qui est apparu au travers de nos différents entretiens, pour que fonctionne la sphère économique.

Pour reprendre notre typologie, nous serions tentés de "réserver" la capacité d'anticipation et d'investissement Long terme à l'Etat, le Moyen terme aux entreprises, en organisant la

gestion du court terme et du "réactif" dans une nouvelle configuration Etat / Entreprises clairement définie.

Dans une mutation "logique de produit" passant à une logique de "services" de plus en plus intégrés et territorialisés, il semble plus que jamais nécessaire d'instaurer une économie qui prenne en compte deux externalités : l'externalité économique classique, associant à un investissement un retour sur investissement correspondant à un terme et à des acteurs clairement identifiés, et l'utilité sociale comme seconde externalité.

La dernière des questions-clefs qu'il nous semble important de mettre en relief pour éclairer la perspective est de toute évidence celle de la capacité d'engagement des pouvoirs publics dans le sens d'une nouvelle régulation d'un système économique, redéfinissant notamment les conditions de l'exercice d'une mission de service public qui tienne compte d'un nouveau positionnement des entreprises comme acteurs de la valorisation des territoires.

Cet engagement est fondamental, nous l'avons vu, pour créer les conditions d'une clarification des rôles respectifs et éviter la fragmentation du service public. Il renvoie au sentiment que nous avons d'absence d'outil de prospective pour mieux connaître du Privé et du Public qui paie, qui gagne, à quel terme.

L'enjeu se situe dans la clarification des règles du jeu économique, la création de transparence et la mise en place de modalités opératoires établies dans la durée.

ANNEXES

- Tableau récapitulatif des interlocuteurs repérés au sein de chaque entreprise et de leur fonction, ainsi que de la direction à laquelle ils sont rattachés
- la note de problématique telle qu'elle a été communiquée aux entreprises à leur demande au moment des différents contacts
- le document de référence concernant le groupe de travail inter-entreprises remis par la RATP
- fiches d'expériences :
 - Festimagic Carrefour
 - " Espace Enfants Découverte "
 - Auchan - Trait d'union - Le Havre
Carrefour - A.J.S.S.I.J. - Sartrouville
 - Transpole, le transport collectif comme catalyseur de l'action publique
 - RATP - Projet Pilote Urbain de Saint-Denis - Aubervilliers
 - RATP - Opération "Les Grands Frères" :
agents d'ambiance dans les transports
 - Groupe CGEA (filiale de la Générale des Eaux) -
Temps de participation civique
 - E.D.F - D.I.I., prestataire dans le domaine du développement économique local
 - SNCF - ARES : aide à l'insertion des Sans Domicile Fixe
 - SNCF - L.P. Jean Macé à Chanteloup-les-Vignes :
conception florale dans une gare de banlieue
 - Le Point Information Multi Services (PIMS)

Annexe 1

**Tableau récapitulatif des interlocuteurs repérés au sein de
chaque entreprise et de leur fonction, ainsi que de la direction
à laquelle ils sont rattachés**

Tableau récapitulatif des interlocuteurs repérés au sein de chaque entreprise et de leur fonction, ainsi que de la direction à laquelle ils sont rattachés

FRANCE TELECOM	<ul style="list-style-type: none"> - M.DUPIRE, direction de la Recherche Développement et du partenariat externe - M. BERTRAND, adjoint au directeur des relations extérieures - M. JAUREGUIBERRY, Direction Ressources Humaines, chargé insertion / emploi - Mme Irène Le ROCH, Observatoire des télécommunications dans la Ville, antérieurement à la Direction Plan et Stratégie, sociologue
CGEA (Groupe Générale des Eaux) Transports et Propreté urbaine	Mme Françoise SIROT, Direction des ressources humaines, chargée du développement social et de l'intégration de la formation - qualification dans l'offre de services
RATP	<ul style="list-style-type: none"> - M. Georges AMAR, projet Coeur - Défense - M. Alain OBADIA, recherche sociétale - M. Michel BLAISE, département développement financement et projets, chargé de mission Politique de la Ville - M. Raymond MAUBOIS, économie urbaine - Mme Edith HEURGON (antérieurement à la mission prospective et stratégique) responsable du Développement territorial au Département du Développement
DECAUX	- M.DECAUX ou M. FABRE

EDF	<ul style="list-style-type: none"> - M. Thierry JAYAT, EDF/ GDF services, Direction clientèle services, politique clients démunis - Mme Annick ESCHERMANN, Mission solidarité (au sein de la DPRS, direction du personnel et des relations sociales) chargée de l'emploi - insertion - M. Pierre GABE, en charge de la Mission Prospective (Hélène MEYNAUD) et de la Mission Solidarité - M de GIOVANNI, sous-directeur Mission Emploi externe (représente EDF-GDF au club des 9) - M. Simon Pierre THIERY, délégué, son adjoint : M. Georges de MONTRAVEL, Délégation aux implantations industrielles, développement économique local - M. Alain SARRAZIN, responsable EDF-GDF Distribution, pôle d'expertise central au service des unités territoriales - direction Economie concessionnaire et relations avec les collectivités locales
SNCF	<ul style="list-style-type: none"> - M. Julien DAMON, national, chargé de mission à la Mission Solidarité à la direction générale - M. Guy LACOMBE, Ile-de-France, Mission Sûreté-Prévention-Lutte anti-fraude - M. Patrice LEROY, Direction générale, Directeur du Développement des gares direction de création récente et de la Mission Solidarité - M. DUTILLEUL, directeur du Patrimoine - M. Vincent BOUZNAD chargé de mission Politique de la Ville à la Mission Solidarité

Annexe 2

La note de problématique telle qu'elle a été communiquée aux entreprises à leur demande au moment des différents contacts

La note de problématique telle qu'elle a été communiquée aux entreprises à leur demande au moment des différents contacts.

Les questions étaient déclinées plus précisément de la façon suivante :

- Ces secteurs urbains sont-ils des segments de marché spécifiques dans l'exercice de votre activité qui vous amènent à construire des réponses adaptées ?
- L'adaptation requise concerne-t-elle votre produit, des services d'accompagnement qu'il s'avère nécessaire de mettre en place, ou de nouvelles modalités de fonctionnement eu égard à un environnement particulier ?
- Des modalités d'action particulières, partenariat avec d'autres acteurs publics ou privés, prise en compte de l'emploi à travers l'insertion ou le recrutement, relations avec les collectivités locales, etc., doivent-elles être mises en oeuvre ?
- Les nouvelles données urbaines et sociales entraînent-elles des modifications dans l'exercice de votre métier et dans vos modes d'approche ?
Induisent-elles des diversifications ou un repositionnement amont d'un type nouveau ?

Annexe 3

Le document de référence concernant le groupe de travail Inter-entreprises remis par la RATP

CHARTER DE PARTENARIAT DES ENTREPRISES EXERÇANT UNE MISSION DE SERVICE PUBLIC

DANS LE DOMAINE DE LA POLITIQUE DE LA VILLE ET DU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES URBAINS

1 - Les services publics et les entreprises délégataires d'une mission de service public partagent une analyse commune des évolutions de la société urbaine, confrontée à diverses formes d'exclusion et à l'aggravation du chômage. L'exercice du service qu'elles assurent aux populations se trouve, dans certains secteurs, fragilisé et les conditions dans lesquelles elles l'exercent mettent en cause, plus ou moins directement, la qualité et la pérennité de leurs prestations.

Face à ce contexte, les entreprises concernées demandent d'abord que les autorités publiques responsables, avec les services de la police et de la justice, exercent pleinement leur mission de sécurité publique.

Pour leur part, elles mettent déjà en place des actions de prévention et d'insertion, qui semblent atteindre aujourd'hui leurs limites et aucune ne peut résoudre seule des problèmes d'ordre sociétal qui, en outre, exigent de la part de leur personnel des compétences excédant parfois les métiers auxquels ils ont été formés.

Au-delà du terme d'"entreprise citoyenne", les entreprises exerçant un service public veulent contribuer à la santé et au développement des territoires dans lesquels elles exercent leurs activités, associant un intérêt professionnel bien compris à la volonté de contribuer à une société plus solidaire.

2. Les partenaires estiment que la coopération au niveau du terrain d'entreprises exerçant un service public est une idée neuve dont les enjeux sont importants:

-d'une part, sous pilotage des élus et au plus près des populations, permettre, non seulement de traiter les problèmes dans l'urgence, mais d'améliorer la qualité globale de leurs prestations et de conduire, dans la durée, des projets économiquement viables, contribuant à la fois à l'intégration sociale et au développement urbain des territoires;

-d'autre part, "partenaire de la ville", chaque entreprise veut adapter son mode de fonctionnement interne à un contexte en mutation. Intervenant chacune dans le cadre de leurs compétences — selon une approche ouverte et évolutive de leurs métiers — le partenariat qui les lie renforce leur légitimité à élargir ce champ d'intervention et favorise la conjugaison de facteurs difficiles à concilier: remplir sa mission de service public en l'adaptant à l'environnement urbain, respecter des contraintes économiques de plus en plus lourdes, impliquer le personnel dans ces démarches de solidarité;

3. Si les enjeux sont d'importance et si les partenaires affirment leur volonté d'associer les dimensions de prospective, de service et de projets, les modalités de coopération doivent être pragmatiques et accepter un certain empirisme. Elles impliquent à la fois les directions générales des entreprises et les responsables de terrain avec la conviction que chaque niveau peut contribuer, dans des conditions à définir, à l'action, à l'interprétation et à l'orientation. Les actions peuvent associer selon les territoires un sous-ensemble adéquat de partenaires, sans exclure évidemment les relations de services bilatérales.

4. Pour saisir, voire anticiper, les évolutions de la société urbaine, dans laquelle ils interviennent, les partenaires concrétisent leur participation au programme de recherches sociétales dont ils ont commencé à débattre. Ce programme fournit en outre un lieu d'échanges et de débats (séminaires, colloques, rapports de recherche...).

5. La coopération des entreprises se construit aussi au plan du service et du développement territorial.

Au niveau des directions générales, des perspectives communes sont dégagées, des thèmes de coopération et des sites choisis (soit qu'ils fassent partie de la géographie de la politique de la ville, soit qu'ils présentent des enjeux de développement partagés), des réunions de suivi organisées (à un rythme semestriel ou annuel), des dispositions prises favorisant les initiatives du terrain.

Au niveau du terrain, des contacts sont établis entre responsables opérationnels. A leur initiative, et sous l'égide des collectivités locales, des coopérations sont engagées: elles peuvent concerner la création ou la commercialisation des services, la mise en place de plates formes multi-services, les projets communs, la prévention, la formation, l'insertion, l'emploi (la mise en place d'emplois de services partagés), etc.

6. Les "partenaires pour la ville" estiment nécessaire, pour favoriser l'émergence de nouveaux "emplois de ville", de définir en commun, et en concertation étroite avec l'Education Nationale et les Conseils Régionaux, des processus d'insertion professionnelle et de formation en alternance.

Sur les projets qu'elles conçoivent et qui s'inscrivent dans le cadre des politiques prioritaires pour la ville, l'emploi et l'aménagement du territoire, elles sollicitent le soutien des pouvoirs publics.

Des dispositifs d'échanges et de communication sont mis en place pour faire connaître les initiatives et perfectionner les modes opératoires. Des tours de table sont organisés autour d'une situation ou d'un problème, et sont ouverts à tous les partenaires concernés, y compris aux autres services publics et administrations (l'Education Nationale par exemple) et aux entreprises privées.

PARTENARIATS URBAINS

POUVOIRS
PUBLICS

ELUS
.Municipalités
dispositifs
intercommu.
.Conseils
Généraux
préfets
.Conseil
Régional IDF
.Administrations d'Etat
.Europe

Groupe
Caisse des Dépôts

Groupe
Lyonnaise des
Eaux

UNFOHLM

Groupe CGE

RATP SNCF

POSTE EDF

FRANCE
TELECOM

(Assistance Publique).

Partenariats locaux

Services publics locaux
Grande Distribution
Chambres de commerces

Partenariats par thèmes

recherches sociétales
emplois de ville...

Premiers sites proposés en Ile de France

1 - **Les Blagis** (contrat de ville intercommunal reliant quatre communes des hauts de Seine: Bagneux, Bourg la Reine, Fontenay, Sceaux)

2 - **Le secteur Nord des Hauts de Seine** (Asnières, Clichy, Colombes, Gennevilliers, Villeneuve la Garenne)

3.- **Le secteur ouest de la Seine Saint Denis** comprenant Daint Denis, la Plaine Saint Denis, la Courneuve.

4.- **Le secteur Ouest du Val d'Oise** avec Argenteuil, Bezons, éventuellement complété par Sartrouville dans les Yvelines

5.- **Le secteur Est du Val d'Oise** associant Garges les Gonesse, Goussainville, Sarcelles, Villiers le Bel, etc. jusqu'à Roissy,

6 - **Le Val de Marne**, y compris pour la politique de la ville, la plaine de Valenton

Mais aussi:

-Aulnay,

-Nanterre,

-Massy,

-Pantin,

...

et même Mulhouse

Charte de Partenariat : Projet d'avenant " Recherches Sociétales "

Parce que la nature de leurs missions est liée à la vie quotidienne de nos concitoyens, les entreprises signataires sont confrontées à des évolutions sociétales de grande ampleur dont certaines sont porteuses de phénomènes préoccupants.

Dans le cadre de leur partenariat elles ont donc décidé de consacrer un effort de recherche soutenu en la matière, afin de rendre plus lisible les évolutions en cours, de formuler quelques hypothèses quant aux scénarios envisageables et de déboucher sur des mesures et des pratiques nouvelles.

1. Nature et contenu des recherches.

1.1. Les partenaires décident de s'informer de façon régulière des recherches qu'ils conduisent ou auxquelles ils participent en ce domaine. Ils conviennent de définir des modalités d'échanges des résultats, d'organisation de séances de réflexions et de débats, pouvant faire l'objet de restitutions communes.

1.2. La RATP, X, Y, Z... décident de conduire en partenariat une recherche comparative sur l'évolution de l'insécurité urbaine confiée au CADIS (Centre d'Analyse et d'Intervention Sociologiques).

Il s'agit d'effectuer une comparaison entre 5 sites d'Ile de France (Saint Denis, Argenteuil, Garges les Gonesse, Mantes la Jolie, un centre commercial de banlieue à déterminer), 5 sites de province (Strasbourg, Lille, Le Havre, Région Lyonnaise...), 5 villes d'Europe (Birmingham, Londres, Hambourg, Milan, Bruxelles) et un certain nombre de villes des Etats Unis (sur la base d'un travail en cours au sein du réseau de chercheurs américains PPS).

Au-delà de la description des situations, l'objectif est, à partir des éléments communs et des différences structurelles, de comprendre la nature des phénomènes de violence et d'insécurité, auxquels nos sociétés et leurs services publics doivent faire face ou qu'elles doivent se préparer à affronter.

1.3. La RATP, X, Y, Z... participeront ensemble du 19 au 24 septembre 1996 à un colloque à Cerisy la Salle sur le thème : " Vivre la ville demain : quels enjeux ? quels partenaires ? "

1.3.1. Ce colloque devra permettre un échange fécond entre chercheurs de disciplines différentes et responsables des entreprises partenaires.

Il a pour objectif de faire le point sur l'état des recherches portant sur le thème retenu, notamment en ce qui concerne les questions de l'insécurité, de la mobilité, de la mixité urbaine etc...

1.3.2. Il devra déboucher sur des recherches nouvelles conçues et conduites en partenariat, notamment sur le thème temporalités urbaines et transformations des modes de vie qui apparaît particulièrement prometteur quant aux conséquences que nos entreprises peuvent en tirer en matière d'amélioration de leurs services.

Il s'agit en effet d'aborder des questions telles que :

- les rythmes quotidiens et leur évolution concernant le travail, les loisirs, la fréquentation des commerces, l'école, les différentes formes de mobilité, les démarches administratives etc..

- les âges de la vie dans la société urbaine en devenir avec une priorité portée, d'une part, sur les jeunes de 15 à 18 ans, d'autre part, sur les personnes du troisième âge, etc...

2. Moyens mis en oeuvre.

2.1. Financement.

2.1.1. La RATP, X, Y, Z... conviennent de financer conjointement le programme de recherche "Insécurité urbaine" mentionné au paragraphe 1.2. ci-dessus.

2.1.1.1. Une annexe précisera le montant de la contribution de chacun des partenaires.

2.1.1.2. Un comité de pilotage regroupant chercheurs et représentants des entreprises co-organisatrices sera mis en place.

2.1.2. La RATP, X, Y, Z... conviennent de financer conjointement le colloque de Cerisy la Salle mentionné au paragraphe 1.3. ci-dessus.

2.1.2.1. Une annexe précisera le montant de la contribution de chacun des partenaires.

2.1.2.2. Un comité de pilotage regroupant chercheurs et représentants des entreprises co-organisatrices sera mis en place pour préparer le Colloque, définir ses prolongements et assurer la publication de ses travaux.

2.2. Pour mener à bien ces recherches, les entreprises partenaires conviennent de favoriser les contacts s'avérant utiles entre les équipes scientifiques et leurs responsables ou correspondants de terrain.

Annexe 4

fiches d'expériences

Festimagic Carrefour

- Depuis 1994, une fois par an et durant une semaine, est organisée l'opération "Festimagic" Carrefour. A cette occasion, les magasins de l'enseigne bousculent l'emplacement de leurs rayons et aménagent un espace à l'intérieur duquel des troupes de théâtre de rue donnent des spectacles.
- Ainsi, cette manifestation a pour résultat d'adoindre une fonction "animation culturelle" à la fonction "vente" de l'ensemble des magasins Carrefour.
- L'opération va au-delà d'une simple opération de publicité. Elle est, au moins à double titre, génératrice d'externalités. D'une part, elle permet, même de façon ponctuelle, à des professionnels du spectacle de rue, au statut social et économique souvent précaire, de vivre de leur métier. D'autre part, elle a su toucher un public de plus en plus large qui ne se limite plus à la seule clientèle des supermarchés, cible première ; nombreux sont, en effet, maintenant les "spectateurs" à se rendre au magasin dans l'unique but d'assister aux représentations et non plus d'acheter.

Le groupe Carrefour est lui-même étonné de ce résultat et de l'impact plus large que celui escompté. En outre, si cette opération représente un coût, il n'est pas pour autant envisagé de mettre fin à l'expérience, qui mobilise, tout au long de l'année, aussi bien des prestataires extérieurs, chargés de la sélection et de la contractualisation avec les troupes, qu'une partie du personnel du groupe.

" Espace Enfants Découverte "

- Suite à une première expérience réussie dans un de ses centres, le groupe de distribution E. Leclerc a signé en janvier 1996, un accord d'exclusivité avec les dirigeants d'une petite société, "Arguments", inventeurs d'un nouveau concept : "Espace Enfance Découverte". Son principe : offrir non pas une simple garderie - à l'instar de ce qui existe déjà dans plusieurs centres commerciaux -, mais un véritable lieu de découverte avec des activités ludiques et éducatives (dessin, peinture, découpage, lecture, jeux de société, thèmes d'éveil), où les parents peuvent laisser leurs enfants pendant qu'ils font leurs achats dans le magasin ; ce service est gratuit durant une heure et demi.

A l'intérieur de ses centres commerciaux, le groupe met à disposition un local de 100 m², équipé et aménagé en conséquence. Chaque ouverture d'un "Espace Enfants Découverte" entraîne au minimum l'embauche de quatre animateurs : deux avec un contrat à durée indéterminée et deux autres avec un CDD. Les frais de fonctionnement, y compris la rémunération du personnel - 300 000 francs par an en moyenne -, sont couverts par des recettes provenant d'accords de sponsoring conclus avec les marques présentes dans les magasins E. Leclerc.

La société Arguments assure la gestion de ces Espaces.

- L'application de ce nouveau concept est remarquable à deux titres. Premièrement, elle rompt la monofonctionnalité des "cathédrales de la consommation", en insérant en leur sein une structure à vocation d'éveil éducatif et, de fait, elle octroie un nouveau rôle au commerçant : celui d'éducateur des plus jeunes. Deuxièmement, elle consacre l'implication de grands groupes privés (du secteur commercial et, à travers le sponsoring, du secteur industriel) dans un secteur en émergence : les services de proximité.

- La nouvelle formule d'accueil introduite par les "Espaces Enfants Découverte" recueillent l'assentiment des diverses parties en présence. En effet, les cinq premiers Espaces inaugurés ont permis de donner un emploi à 20 chômeurs. A moyen terme, après une trentaine d'ouvertures de ce type de structure au sein du réseau E. Leclerc, environ 120 emplois devraient pouvoir être créés.

Les enfants y trouvent un espace dont la fonctionnalité dépasse celle de la simple garderie surveillée, à la plus grande satisfaction des parents-clients (touchés par la finalité éducative), lesquels s'attardent plus longuement devant les rayons, au plus grand bénéfice du vendeur.

Les sponsors, quant à eux, découvrent là un moyen supplémentaire de mieux faire connaître leurs produits.

**Auchan - Trait d'union - Le Havre
Carrefour - A.J.S.S.I.J. - Sartrouville**

- Le groupe Auchan, au travers de l'association "Trait d'union", créée en 1991 par le magasin du Havre, alors en grande difficulté, entend prévenir la délinquance et favoriser l'insertion via la construction d'un programme permanent en direction des jeunes et sa participation à toute une série d'animations culturelles et sportives locales.

Les locaux de l'association se situent au cœur d'un centre commercial du groupe, lui-même dans le quartier sensible de la Marc Rouge. L'association recrute ses animateurs parmi les jeunes des cités.

- Tout au début des années 1990, le centre Auchan du Havre était sur le point de fermer, en raison de grandes difficultés dues à l'aggravation de l'insécurité : les actes de vandalisme, dégradation et délinquance avaient atteint de telles proportions sur le site et autour du centre que la zone de chalandise n'était plus réduite qu'à la seule clientèle captive de proximité. L'action entreprise avait bel et bien comme enjeu la survie du magasin.

A Vaux-en-Velin, Auchan, confronté à des difficultés similaires, avait dû, quelque temps auparavant, baissé définitivement ses rideaux ; plusieurs années après, en 1996, le groupe Casino fait des propositions de réouverture d'une surface commerciale et cela en coopération étroite avec la Ville de Vaux-en-Velin et la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE), auprès desquelles le groupe exprime ses besoins et ses contraintes (en matière de sécurité notamment).

Au Havre, le personnel et la direction de l'entreprise se sont mobilisés autour de mots d'ordre, tels que : "Magasin menacé" ... "entreprise plus soudée" ... "fierté" ... "rentabilité"...Cependant, ces efforts devaient être accompagnés d'une action concrète sur l'environnement immédiat du magasin, autrement dit sur le quartier. L'action de Trait d'union a permis à Auchan de devenir un acteur de la vie locale, de s'intégrer plus au quartier pour y être accepté et reconnu comme acteur économique important. En confiant à des jeunes en difficulté de nouvelles responsabilités au sein de leur quartier, Auchan a contribué à réduire la délinquance, les dégradations qu'elle entraîne et les surcoûts d'exploitation qu'elle engendre pour les commerçants. Il s'affiche désormais comme partenaire du développement social et économique du quartier. De fait, il s'agit bien de rétablir les conditions favorables à l'exercice du commerce dans un quartier "sensible".

Une expérience comparable est celle du supermarché Carrefour de Sartrouville (Yvelines).

Suite aux "émeutes" qu'a connues la Cité des Indes en 1991, et au cours desquelles plusieurs boutiques du centre commercial ont vu leurs devantures saccagées, le magasin Carrefour, principale enseigne de la galerie, a été à l'initiative de la création de l'A.J.S.S.I.J., Association Jeunes de Sartouville Sport Insertion Jeune. Il participe au financement de l'association à hauteur de 100 000 francs par an, ce qui représente un budget conséquent pour l'A.J.S. Il est significatif que les différents acteurs sociaux de la commune, notamment le chef de projet DSU, s'accordent à reconnaître Carrefour comme un partenaire important de la vie locale.

- Ces initiatives illustrent la nécessité pour les grands groupes de la distribution de s'impliquer d'une nouvelle manière : localement, sur leurs sites d'implantation, afin de prendre en compte non seulement le pouvoir d'achat de la zone de chalandise, mais aussi l'environnement social et urbain dans lequel s'exerce leur activité.

L'acteur économique doit, en définitive, favoriser la prévention de la délinquance, plus efficace que la répression, et y contribuer en prenant une nouvelle place d'acteur local préoccupé d'animation et d'insertion.

Transpole, le transport collectif comme catalyseur de l'action publique

- Transpole, compagnie de transports en commun desservant l'ensemble de l'agglomération lilloise (la deuxième de France, avec 1,1 million d'habitants), résulte de la fusion de compagnies distinctes (pour Lille, Roubaix, Tourcoing et le métro). Transpole affiche son attachement à un ensemble de principes : accomplir sa mission de service public (desservir tout le monde, avec la même qualité de service, sans sélectionner la clientèle) ; faire respecter diverses règles par les usagers comme ne pas frauder, ne pas déranger le voisin... ; poursuivre un objectif de rentabilité qu'elle s'est elle-même définie, face à ses actionnaires et la puissance publique ; assumer sa responsabilité de deuxième employeur privé de l'agglomération (en donnant l'exemple d'une entreprise à la gestion efficace et ouverte à son environnement).

Dans ce cadre, la stratégie de l'entreprise est de prévenir les situations de crise (agressions des personnels, détérioration de matériels...) en abaissant leur nombre. Une des pistes retenue, et explorée de façon, semble-t-il, assez aboutie par Transpole est de jouer le rôle de catalyseur de l'action publique. En matière de régulation des problèmes urbains, Transpole se positionne, en effet, en observatoire privilégié du fonctionnement de l'agglomération : sa présence quotidienne (et très au-delà des heures ouvrées) sur le terrain, son organisation interne (qui fait obligation à chaque agent de rendre compte de tout incident observé). Cette connaissance peut alimenter en information des structures ou organismes ou dispositifs tels que les conseils communaux de prévention de la délinquance, les établissements scolaires, la police, les hôpitaux et corps médical, des associations..., et permettra ainsi de les compter comme partenaires. Ces partenariats sont renforcés par la participation active d'agents de l'entreprise dans des associations de quartier (médiateurs sociaux), par la participation personnelle du Directeur général, Yves Lancelot, dans diverses associations avec la justice, la police, etc., et par l'action résolue de l'entreprise dans les dispositifs de prévention, de réinsertion, de médiation pénale ou de peines de substitution.

L'entreprise se trouve ainsi en mesure d'interpeller au quotidien les partenaires qui doivent être mobilisés en fonction des problèmes rencontrés.

- L'expérience de Transpole illustre une volonté d'articuler l'économique et le social et de valoriser l'implication du personnel de l'entreprise dans les missions sociales. Même si son coût est élevé, Y. Lancelot considère que la mission d' "ambiance" est une mission essentielle de son entreprise. A terme, l'ambiance se répercutant sur les conditions de production du service de transport, la rentabilité devrait en

être renforcée : "si on baisse les bras, les seuls usagers seront à terme ceux qui ne paient pas le service, voire le dégradent jusqu'au jour où nous n'aurons plus de chauffeur prêt à conduire nos bus : le service public de transport n'existera plus. De peur d'être laminés, il nous faut savoir innover pour garder notre marché".

* Source : Séminaire "La ville éclatée" du 9 novembre 1995

RATP -
Projet Pilote Urbain de Saint-Denis - Aubervilliers

- Les communes de Saint-Denis et d'Aubervilliers, situées dans le département de la Seine Saint Denis, sont confrontées à de profonds déséquilibres économiques et sociaux : un chômage important (taux de 17 à 19%), engendrant l'exclusion sociale d'une part importante de la population. Le développement de l'insécurité réelle et/ou ressentie et de la violence urbaine est le contexte d'un certain nombre de leurs quartiers.

Les villes ont mené des politiques d'amélioration du cadre de vie et d'insertion sociale et professionnelle des habitants. De plus, certaines entreprises de service public se sont efforcées d'adapter le fonctionnement de leur service et d'améliorer leurs relations avec les populations. C'est ainsi que la RATP a engagé des actions en matière de sécurité et de prévention sur son réseau, actions qui ont permis une meilleure maîtrise de la situation. Cependant, l'ensemble de ces dispositifs trouvent aujourd'hui leurs limites et rencontrent des freins à leurs propositions. Ce contexte a conduit la RATP à interpeller les villes de Saint-Denis et d'Aubervilliers pour répondre ensemble à l'appel à projet pilote urbain, programme initié et financé par le FEDER (article 10). Le fondement de ce projet est le développement durable à forte connotation solidaire et citoyenne. Le projet entend mettre en valeur les atouts géographiques et économiques du site ; les deux villes disposeront à terme d'un équipement considérable, le Stade de France, à Saint-Denis, construit en vue de la Coupe du Monde de 1998, et d'infrastructures de transport nouvelles. Leur ambition affichée est de devenir des communes où il fait "mieux" vivre pour tous les habitants, mais aussi des villes attractives au niveau international (tourisme, sports, culture...), des pôles économiques et technologiques d'envergure. Le projet s'appuie sur un partenariat élargi qui compte déjà la SNCF, EDF-GDF, la SCIC (filiale de la Caisse des Dépôts et Consignations), l'office HLM de Saint-Denis...

- La RATP participe activement à plusieurs des actions proposées dans le cadre du PPU. Tout d'abord au titre d'un programme de recherches sociétales. Des évolutions préoccupantes de fonctionnement urbain interpellent fortement l'entreprise au même titre que d'autres acteurs urbains (collectivités territoriales, services publics ou entreprises ayant des missions de service public, administrations, etc.). Les principaux thèmes de ce programme sont l'insécurité urbaine, la connaissance des situations d'abord et enfin l'analyse des évolutions "à la française" envisageables en matière de mixité sociale et fonctionnelle des villes et des quartiers, les temporalités urbaines, en lien avec les temporalités économiques et celles de l'action publique, et la transformation des modes de vie et de la citoyenneté. En outre, la RATP désire favoriser le développement de services de proximité périphériques à ses activités traditionnelles d'entreprise de transport. Dans cette optique, la RATP a conçu, avec la SNCF, les

"Compagnons du Voyage", service d'accompagnement des personnes handicapées.

En réponse aux actes de délinquance sur les lignes d'autobus, des "agents de convivialité urbaine" seront recrutés. Par ailleurs, elle cofinance la formation de 45 jeunes et adultes aux métiers du tourisme et du spectacle : l'objectif est de valoriser les potentialités (histoire, culture, événements) que recèle ce territoire. L'aménagement de certains espaces de proximité est envisagé. Ainsi, l'entreprise veut prendre part au financement de Points Information Multi Services (PIMS) (cf. fiche d'expérience correspondante) qui s'ouvriront sur plusieurs quartiers en difficulté. De même, la future station de métro "Saint Denis Université", située à proximité de la Cité Allende, accueillera des bureaux dits de voisinage. Ces bureaux ont pour objectif d'être de nouveaux lieux de travail de proximité, équipés de moyens informatiques et télématiques qui seront mis à disposition des entreprises ; leur construction vise à réduire les encombres routiers en région parisienne, liés aux migrations pendulaires pour motif de travail. A côté de ces locaux professionnels seront aménagés des espaces informationnels tous publics.

Toujours dans le cadre du PPU, un GEIQ (groupement d'entreprises pour l'insertion et la qualification) devrait être mis en place pour le développement de nouveaux emplois : les emplois urbains, emplois partagés et qualifiés. La constitution de ce groupement d'employeurs (dont ferait partie la RATP, la SNCF, EDF, La Poste, des bailleurs sociaux, l'OPHLM de Saint Denis, des commerces) résulte d'un double constat : la difficulté de développer certains emplois sur le mode traditionnel (CDI, temps plein) et, dans le même temps, le refus d'emplois précaires, la présence, par ailleurs, de besoins d'utilité sociale non satisfaits ; de nouveaux emplois en terme de partage des charges et de nouveaux métiers en terme de répartition d'activités pourraient être créés. Dans cette perspective, une structure de formation aux métiers de la ville sera créée, en concertation avec l'Education Nationale et le Conseil Régional. Les publics appelés à entrer dans un tel dispositif de formation et d'insertion professionnelle seront souvent constitués de personnes en difficulté ; ils pourront d'abord bénéficier de formations de réinsertion dans le domaine de la citoyenneté (Ecole des citoyens de la Fondation RATP pour la Citoyenneté), pour s'engager ensuite dans un dispositif de formation en alternance.

- Les objectifs du projet pilote urbain consistent d'une part à créer, sur 3 ans, 200 emplois urbains partagés entre les partenaires, dont la RATP, et d'autre part à mettre en place un dispositif d'insertion professionnelle permettant un parcours susceptible d'accueillir 400 personnes en formation.

L'implication de la RATP dans ce projet, au-delà de sa seule activité de transporteur et de constructeur d'infrastructures de transport, devrait se traduire par une inversion de la courbe fréquentation de ses lignes sur le territoire concerné, du fait d'une amélioration des conditions de sécurité, d'un meilleur accueil des personnes dépendantes, de sa participation à la constitution d'une attractivité touristique et économique, d'une offre de services nouveaux aux entreprises, des actions d'insertion menées en faveur de populations aujourd'hui marginalisées.

RATP - Opération "Les Grands Frères" Agents d'ambiance dans les transports

- Début juillet 1994, de nombreux incidents se produisent sur la base de loisirs de Torcy (Seine-et-Marne) et dans les autobus qui la desservent. La police et le personnel de sécurité sont d'une efficacité limitée dans le temps : une fois qu'ils ne sont plus là, le chahut recommence. Les machinistes répugnent de plus en plus à assurer ce service. C'est dans ce contexte que la RATP décide de mettre en place l'opération "Grands Frères".

Les "Grands Frères" sont recrutés dans les cités par l'intermédiaire de l'APMJC (Association de Prévention pour une Meilleure Citoyenneté des Jeunes), au sein des associations de quartiers et rémunérés au SMIC. Ils interviennent par équipes de deux ou trois sur les secteurs à problèmes, dans les autobus et leur environnement immédiat. Plus précisément, ils ont pour mission, par le dialogue, d'apaiser le climat de tension qui prévaut de plus en plus souvent sur certaines lignes de transport collectif, et de favoriser, avec la cible principale des collégiens, un usage plus civique des autobus.

- L'opération "Les Grands Frères" exprime le choix d'un transporteur de satisfaire aux exigences de sécurité de ses clients, de son personnel et du matériel sur son réseau, en jouant la carte de l'intégration et de l'insertion économique de jeunes en difficulté.

- Une soixantaine de jeunes chômeurs ont ainsi trouvé un emploi. Entreprise exerçant une mission de service public, la RATP a ainsi matérialisé son engagement d' "entreprise citoyenne". La formule a fait ses preuves pour partie : baisse du nombre d'agressions de machinistes et, corollairement, du nombre d'arrêts de travail, diminution du nombre de dégradations matérielles (pare-brises cassées, pneus crevés, banquettes lacérées, bus brûlés...). Cependant, elle laisse sceptiques bon nombre d'employés de la RATP quant à ses modalités.

Le maintien de la sécurité et de l'ordre sur les lignes d'autobus concernées est le prix à payer pour la perpétuation du service. Ainsi, le coût qu'elle représente est à mettre en regard des recettes liées à la fréquentation d'usagers rassurés parmi la population non captive.

Groupe CGEA (filiale de la Générale des Eaux) - Temps de participation civique

- Confronté à de multiples actes de vandalisme et d'agressions de voyageurs et chauffeurs d'autobus sur son réseau du Havre, le groupe CGEA, dont la branche transport urbain a obtenu la délégation de service public dans cette ville, a décidé de réagir en mettant en place plusieurs actions. L'une d'entre elles nous a paru particulièrement innovante. Il sagit de l'instauration, en 1994, d'un temps de participation civique. Son principe : dans le cadre d'un plan annuel de prévention, la direction alloue aux salariés volontaires de l'entreprise de transport un volume d'heures que celui-ci utilise à la réalisation d'un projet, d'une action ayant pour cibles les habitants de quartiers sensibles. Le temps de participation civique est pris sur le temps de travail. Il s'agit d'établir des liens de communication, notamment avec les jeunes exclus, responsables de la violence dirigée contre les usagers et les machinistes des lignes qui traversent leurs quartiers.

Ce sont des initiatives individuelles de chauffeurs de la compagnie CTPO, filiale de la CGEA, qui sont à l'origine de l'opération. En effet, las de la violence qu'ils subissaient de la part de jeunes délinquants, certains d'entre eux, habitants aussi des cités, ont, à partir de 1991, engagé le dialogue avec eux et, ainsi, pu identifier leurs besoins et attentes. A la suite de ces contacts, ils sont parvenus à convaincre la direction de leur entreprise et la municipalité du Havre d'idées d'actions de solidarité urbaine qu'ils espéraient mener. Des réalisations concrètes s'en sont suivies : création, au début de 1992, d'un service nocturne d'autobus, avec deux lignes de "midnight bus", assuré par des chauffeurs volontaires, en réponse au désir des jeunes de pouvoir sortir de leur cité le soir ; conversion d'un bus en salon de lecture mobile, destiné à accueillir les enfants des cités et leur inculquer le goût de lire ; visites organisées de l'entreprise de transport, puis de la ville pour des groupes de scolaires. Un chauffeur se fera le relais de la mission locale dans son bus et dans les quartiers où il passe !

- Cette opération consiste pour une entreprise de transport collectif à valoriser l'investissement de ses salariés qui consacrent de leur temps au public de quartiers en difficulté, afin de les aider à sortir de la situation de marginalisation dans laquelle ils se trouvent et qui les conduit à certaines extrémités. En retour, le transporteur peut s'attendre à la restauration de conditions minimales de sécurité, nécessaire à l'exercice de son activité. Il tient donc aussi, par ce biais, un rôle d'animateur de quartier et de régulateur de la violence urbaine.

- La politique menée par l'entreprise a porté ses fruits. En quelques années, agressions et actes de vandalisme ont nettement diminué, de nouvelles lignes ont été ouvertes dans les quartiers difficiles, la clientèle a crû de plus de 10 % tandis qu'elle régressait dans beaucoup de grandes villes. Par sa démarche, la société CGEA a pu accroître sa part de marché, alors même que le temps de travail effectif moyen de ses salariés, puisqu'amputé du temps de participation civique, diminuait.

**E.D.F - D.I.I.,
prestataire dans le domaine du
développement économique local**

- Crée en 1984 pour organiser la reconversion des sites de centrales électriques thermiques classiques ou nucléaires déclassées, la Délégation aux Implantations Industrielles d'Electricité de France, D.I.I., a pour mission première d'encourager la création ou l'implantation de nouvelles entreprises sur ces sites aménagés en zones d'activités économiques, afin de compenser les répercussions sur l'emploi de l'arrêt des centrales. Aujourd'hui, son rôle ne se limite pas aux seules opérations de reconversion. Elle s'est chargée, notamment depuis 1989, de gérer au sein d'EDF le dispositif de prospection d'industriels à l'étranger. Il s'agit de rechercher des investisseurs prêts à implanter un projet industriel en Europe et de les convaincre des avantages qu'ils trouveraient à s'installer en France. Dans ce cadre, EDF a signé en 1992, avec la DATAR, la charte "Invest in France", qui l'engage à fournir à ces investisseurs, conseils et appui ainsi qu'une proposition optimale de fourniture d'électricité pour leur installation, quel que soit le site d'implantation en France. Au cours de ces dernières années, la DII, qui intervient comme prestataire de service pour le compte des Directions et des Unités territoriales d'EDF, a appuyé des projets de développement en région et contribué à des créations d'emplois. La DII apporte son appui aux Unités en drainant vers leur territoire les ressources financières et les compétences nationales ou internationales susceptibles d'aider au développement de projets locaux. Au fil des reconversions et des implantations industrielles ou tertiaires successives, la DII a acquis une certaine expérience du développement économique local (contributions diverses au développement de PME-PMI, notamment), une expérience qu'elle revendique aussi en matière de grands projets urbains ou industriels.
- Au travers de cette entité centrale d'appui à ses unités territoriales traditionnelles, EDF ajoute à l'exercice de son métier traditionnel de producteur, transporteur et distributeur d'énergie, un savoir-faire dans le domaine du développement économique local.
- Sur la période 1993-1995, la DII met à son bilan près de 5 000 décisions de créations d'emplois externes favorisées grâce à l'appui des Unités locales et des filiales spécialisées d'EDF (SAFIDI, PROXIDEV). Près de 3 000 opérations d'appui qualitatif à des PME ont également été recensées. A une époque où l'emploi constitue une priorité pour l'Etat comme pour les collectivités locales, cet effort de l'entreprise de service public est particulièrement apprécié.

L'action de la DII s'inscrit certes dans une politique de communication d'EDF, qui veut se défaire de son image de grand industriel loin du terrain et peu préoccupé par les conséquences locales de la fermeture de ses unités de production. Elle s'inscrit aussi dans une logique d'anticipation pour être en mesure de négocier avec ses clients futurs, collectivités locales notamment, sur la base d'une offre de prestations de services complémentaires. Mais surtout, EDF a conscience que son activité future dépend largement de la santé du tissu industriel du territoire, lui-même puisant ses forces économiques de plus en plus dans le développement de PMI. Le maintien et le développement de tissus économiques locaux est de l'intérêt de l'entreprise EDF.

SNCF - ARES
Aide à l'insertion des Sans Domicile Fixe

- La forte croissance du nombre de personnes sans domicile fixe présentes dans les gares ferroviaires et les trains de banlieue pose problème à la SNCF. En effet, la présence de SDF provoque un sentiment d'insécurité chez les usagers, oppression d'autant plus forte dans l'espace intérieur des transports que dans les espaces ouverts. Cette réaction, quoiqu'injustifiée - les SDF ne sont pas agressifs pour la plupart -, constitue une dissuasion pour les usagers d'emprunter les trains et, de façon générale, les transports collectifs.

Jusqu'à récemment, la société de chemin de fer se contentait d'agir au coup par coup. Depuis peu, elle a opté pour un plan d'action élaboré en partenariat avec entreprise d'insertion spécialisée pour ce public : l'entreprise ARES. Ce plan vise à une mobilisation transversale à une plus grande coordination des acteurs sociaux en faveur des 3 000 à 4 000 SDF des gares franciliennes.

- La démarche de la SNCF marque l'intérêt et la nécessité d'une grande entreprise de service public, à déborder de sa sphère traditionnelle d'intervention pour agir dans la sphère sociale, en participant à la réinsertion d'un public d'exclus et de marginaux.
- La préoccupation de la société nationale correspond à une rationalité économique. Participer au cofinancement de l'entreprise d'insertion ARES doit faciliter le traitement par la SNCF de ce public de SDF très présent dans les gares et les trains, et permettre de ramener à terme la confiance des usagers.

SNCF - L.P. Jean Macé à Chanteloup-les-Vignes Conception florale dans une gare de banlieue

- Consterné par l'état de délabrement de la gare SNCF de Chanteloup-les-Vignes (Yvelines), son Député-maire, Pierre Cardo, a interpellé la direction de la compagnie ferroviaire. Connue pour ses actions en matière de Politique de la Ville (avec une population de plus de 10 000 habitants, résidents aux trois quarts dans de grands ensembles, sa commune est devenue tristement célèbre du fait des explosions et dégradations urbaines dont elle a été le théâtre), il a convaincu la SNCF de passer un marché avec des élèves du lycée professionnel Jean Macé, à Chanteloup, issus pour la plupart des cités avoisinantes. L'objet du marché porterait sur la réalisation de compositions florales sur le quai de Paris de la gare. L'entretien de l'ouvrage (arrosoage, soins horticoles) serait assuré par les employés municipaux.
- Le marché conclu entre une grande entreprise publique, qui revêt pour l'occasion sa casquette d'entreprise citoyenne, et des jeunes de quartiers difficiles, en cours de formation professionnelle, transforme le lieu froid et impersonnel d'une gare en lieu d'expression une certaine création locale.
- Cette expérience a été considérée comme enrichissante pour les différentes parties. Pour les élèves du lycée d'abord, auxquels elle a donné l'occasion non seulement de se placer en situation professionnelle, mais aussi de participer à l'amélioration de leur propre cadre de vie. Pour la municipalité ensuite, qui œuvre à la transformation de l'image de la commune. Enfin pour la SNCF, qui a que les dégradations subies jusque là dans la gare, de la part des jeunes des cités, avaient abouti au développement d'un climat d'insécurité autour de la gare. De fait, nombre de Chantelouvains préfèraient se rendre à la station R.E.R. de la ville voisine de Poissy. L'initiative a eu pour ambition de reconquérir la considération de la population pour ce lieu stratégique et aussi de responsabiliser les jeunes, auteurs des dégradations, en les intégrant à ce projet. En effet, il est aujourd'hui possible de constater l'absence de dégradation des travaux réalisés dans ce cadre.

La SNCF table donc sur la réappropriation affective de ces espaces par les habitants de l'endroit, ce qui permet à la fois la préservation de son capital immobilier et la rentabilisation de la desserte.

Le Point Information Multi Services * (PIMS)

- Le Point Information Multi Services ou Pôle d'accueil inter services publics, est né du constat de l'insuffisance, voire de l'inexistence des services publics dans certaines zones d'habitation **rurales** et **urbaines** (quartiers difficiles notamment), où s'accentue le sentiment d'isolement des habitants. Le premier PIMS a ouvert ses portes, en 1991-1992, dans la commune rurale de Montmirail, à l'initiative du centre EDF GDF SERVICES Reims Champagne.

Deux grands principes sous-tendent la création d'un PIMS : le maintien ou le rapprochement des services publics de leurs usagers, d'une part, et le regroupement de plusieurs services en un centre polyvalent, d'autre part.

Les objectifs du PIMS sont multiples :

- assurer un premier accueil et une première information dans une gamme très large de services (logement, EDF GDF, eau, transports, Poste, Télécom, démarches administratives, juridiques...);
- mettre en relation les usagers avec les administrations et services publics compétents (prise de rendez-vous...), les orienter vers des réponses et solutions plus pointues et adaptées à la demande;
- faciliter les démarches des usagers par, d'abord, l'accessibilité géographique et la polyvalence du lieu (éviter les files d'attente à différents guichets, assurer une cohérence entre les différents services) ; ensuite, l'accessibilité en terme d'horaires d'ouverture; enfin, l'accompagnement des personnes ayant des difficultés à communiquer (personnes âgées, personnes étrangères...) par la présence de médiateur-traducteur ;
- restaurer la communication entre services publics et usagers ;
- recueillir les attentes des usagers, être à l'écoute des dysfonctionnements ;

Son financement provient des fonds alloués à la politique de la ville ; les services associés à l'opération apportent également leur contribution financière à hauteur de leur implication dans leur projet.

Pour ce qui est du matériel, les différents services peuvent apporter leur contribution, notamment en moyens de communication...

En matière de personnel, le principe le plus couramment retenu est celui de la formation d'agents polyvalents issus du quartier ou de l'extérieur formés dans chaque service.

* Source : EDF