

## LES CONVENTIONS DE REVITALISATION EN ILE-DE-FRANCE (2004-2014)

Résultats d'une évaluation de projets  
d'appui-conseil aux TPE-PME financés par la revitalisation

### PRINCIPAUX RESULTATS

● Depuis 2004, **187 conventions de revitalisation** ont été signées en Ile-de-France.

● **Ces conventions représentent 135 millions d'euros d'engagements financiers pour la création de 29 400 emplois** en compensation des postes supprimés par les entreprises assujetties.

Durant les dix dernières années, cinq groupes ont signé 29 conventions pour la suppression de près de 11.000 emplois et une contribution globale de près de 60 millions d'euros (soit 44 % des engagements de la revitalisation francilienne).

● **Vingt conventions de revitalisation ont été conclues en 2014.** Le nombre d'emplois assujettis et le montant des engagements financiers enregistrés cette année, sont parmi les plus élevés depuis 2004.

● **Les aides à l'emploi et au développement des entreprises** (subventions, prêts) **sont les mesures les plus fréquentes.** Depuis 2004, elles ont mobilisé près de 58 millions d'euros (43 % des engagements de la revitalisation).

● **Le financement de prestations de conseil pour les TPE-PME est le troisième type de projets le plus financé** par les conventions franciliennes (11 % des engagements).

● **Une enquête réalisée auprès d'entreprises bénéficiaires de ces prestations fait état d'un fort taux de satisfaction.** Les apports les plus cités portent sur la stratégie de l'entreprise, son organisation interne et ses capacités de développement. Les entretiens d'acteurs révèlent quant à eux certains axes de progrès, tels que : le ciblage des entreprises, l'articulation des offres financées par les conventions avec les dispositifs de droit commun, le renforcement du suivi à moyen terme des entreprises accompagnées.

*La revitalisation des bassins d'emploi, dont l'objectif consiste à compenser l'effet des restructurations les plus importantes sur les territoires impactés, constitue un puissant outil de partenariat public-privé au service du développement de l'emploi.*

*La pratique francilienne en la matière révèle une palette variée de projets, selon sept axes stratégiques, allant du soutien financier à l'investissement à l'aide à la reprise d'entreprises sous la forme de sociétés coopératives.*

*Ces dynamiques renforcent les tissus économiques qui en bénéficient, elles contribuent à une meilleure organisation territoriale et à la mobilisation de partenariats innovants au service de la création d'emplois.*

*Favoriser leur articulation avec les stratégies territoriales à l'œuvre participe de leur efficacité en matière d'impact sur le développement de l'activité.*



PRÉFET  
DE LA RÉGION  
D'ILE-DE-FRANCE

## ▲ Assujettissement à la revitalisation et restructurations

L'obligation de revitalisation intervient en conséquence d'un projet de licenciement collectif pour motif économique réalisé par une entreprise (ou groupe) de plus de 1 000 salariés sur un territoire. Pour autant, toutes les restructurations ne donnent pas lieu à revitalisation. En Île-de-France, seule une minorité d'entre elles donne lieu à assujettissement de l'entreprise à l'obligation. Un nombre encore plus faible conduit à la signature d'une convention de revitalisation.

Ainsi, entre le 1er janvier 2011 et le 31 décembre 2014, 30 % des procédures de licenciements pour motif économique notifiées dans des départements franciliens concernaient des entreprises qui entraînent dans le champ d'application de l'obligation de revitalisation : des entreprises in bonis (les entreprises en redressement ou liquidation judiciaire en sont exclues) de plus de 1 000 salariés. Plus de la moitié des emplois supprimés relevaient de ces restructurations (52 %).

Un quart de ces procédures (soit 7% de la totalité des procédures notifiées en Île-de-France), recouvrant 23 % de l'ensemble des emplois supprimés dans le cadre de PSE dans la région, se sont traduites par l'assujettissement des entreprises concernées à l'obligation de revitalisation. L'écart entre les entreprises potentiellement soumises à assujettissement et celles qui le sont effectivement s'explique par le fait que certaines restructurations n'affectent pas suffisamment, par leur ampleur, les bassins d'emploi et ne peuvent donc donner lieu à revitalisation.

### L'obligation de revitalisation

L'obligation de revitalisation des bassins d'emploi, introduite par la loi en 2002, vise les entreprises (ou groupes) de plus de 1 000 salariés qui lorsqu'elles procèdent à un projet de licenciement pour motif économique affectant par son ampleur le ou les bassins d'emploi sur lesquels elles sont implantées, sont tenues, en contrepartie, de contribuer à la création d'activités et au développement des emplois (Articles L 1233-84 et suivants du Code du travail).

Les préfets de département concernés peuvent ainsi prendre la décision d'assujettir les entreprises concernées à l'obligation de revitalisation. Avec la Loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013, qui réforme notamment le droit de licenciement collectif pour motif économique, cette décision doit être prise dans le mois suivant la décision administrative d'homologation ou de validation du projet de licenciement.

Deux voies, exclusives l'une de l'autre, permettent ensuite de concrétiser l'obligation :

- Celle d'une convention passée entre l'Etat et l'entreprise pour définir les moyens, le cadre et les projets qui concourront à la création d'activité et d'emploi sur le territoire concerné,

- Celle, très minoritaire, de l'accord collectif : les partenaires sociaux à l'échelle du groupe, de l'entreprise ou de l'établissement peuvent ainsi s'entendre sur un programme de revitalisation dans la mesure où les moyens qui lui sont alloués et les actions choisies sont conformes aux dispositions légales de l'obligation.

Avec la Loi du 29 mars 2014 « visant à reconquérir l'économie réelle », l'obligation de revitalisation est dorénavant corrélée à l'obligation de recherche d'un repreneur s'appliquant aux entreprises d'au moins 1 000 salariés qui envisagent la fermeture d'un établissement. Initiées à l'ouverture de la procédure d'information et de consultation des représentants du personnel sur le projet de licenciement collectif, les démarches de recherche d'un repreneur visent à trouver des solutions alternatives aux suppressions d'emplois envisagées. La Loi prévoit ainsi que les actions engagées par l'employeur au titre de cette nouvelle obligation sont prises en compte dans la convention de revitalisation conclue entre l'entreprise et l'Etat (Article L 1233-57-9 et suivants du Code du travail).

Par ailleurs, toutes les procédures ayant débouché sur un assujettissement ne se concluent pas systématiquement par des conventions ou accords de revitalisation. Le décalage s'explique par l'écart constaté entre l'impact potentiel du projet (apprécié au moment où le projet est homologué ou validé par le DIRECCTE) et son impact réel tenant notamment compte des reclassements internes réalisés sur le bassin d'emploi.

## ▲ Conventions et contributions depuis 2004

En onze ans, 187 conventions de revitalisation ont été signées en Île-de-France pour un montant de 135,6 millions d'euros.

Ces conventions ont concerné 132 entreprises qui ont été assujetties pour la suppression de 29 400 emplois. Parmi ces entreprises, 102 ont été assujetties une seule fois pour des restructurations qui concernaient en moyenne une centaine d'emplois supprimés. Une trentaine de grands groupes ont été soumis à l'obligation de revitalisation plusieurs fois, suite à des restructurations successives ou à une réorganisation ayant eu des impacts dans plusieurs départements. Le poids de ces grands groupes est très important dans la revitalisation francilienne puisqu'ils représentent à eux seuls 67 % des emplois assujettis et 70 % des montants financiers de la revitalisation.

Parmi les restructurations les plus importantes, cinq groupes ont signé 29 conventions pour la suppression de près de 11 000 emplois et une contribution globale de près de 60 millions d'euros (soit 44 % des engagements de la revitalisation francilienne).

### Les conventions de revitalisation franciliennes 2004-2014

Année de signature	Nb de conventions	Nb emplois assujettis	Engagements financiers
2004	8	2 361	25 605 000
2005	9	882	4 178 550
2006	10	1 219	10 526 530
2007	13	1 701	5 977 384
2008	19	1 866	5 941 170
2009	9	1 737	7 179 462
2010	25	3 363	15 104 497
2011	43	7 017	25 352 394
2012	15	1 836	6 886 785
2013	16	2 221	8 568 895
2014	20	5 196	20 376 131
<b>Total</b>	<b>187</b>	<b>29 399</b>	<b>135 696 799</b>

Source : Direccte IDF

## ▲ Des projets variés au service du développement de l'emploi

Les financements des conventions de revitalisation signées depuis 2004 peuvent être répartis en six grands types de projets.

Les aides à l'emploi et au développement des entreprises sont les mesures les plus fréquentes. Elles représentent 43 % des montants de la revitalisation francilienne, soit 57,9 millions d'euros. La majorité de ces financements sont des aides directes aux entreprises pour la création ou le maintien d'emplois sur les territoires impactés par les restructurations (36,6 millions). Ces aides sont attribuées sous forme de subventions (64 % des cas), de prêts (31 %) ou de prêts transformables en subventions (6 %). Plus de 11,7 millions d'euros ont été spécifiquement ciblés sur l'aide à la création ou à la reprise d'entreprises, par le biais de prêts d'honneurs, d'abondements des fonds d'intervention des Plateformes d'Initiatives Locales ou d'appui à la création

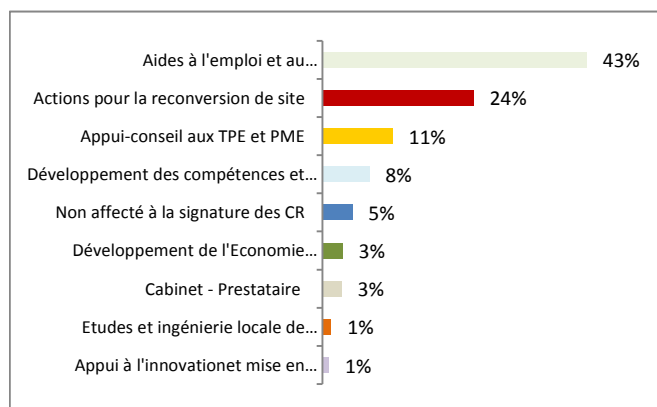
et au développement de couveuses d'entreprises. Près de 6 millions d'euros ont été mobilisés sur le fonds de fonds d'investissement francilien Revital'emploi<sup>1</sup> et 3,6 millions d'euros ont financé des actions de prospection et d'accompagnement pour l'implantation de nouvelles entreprises.

L'appui à la reconversion de sites représente près d'un quart des financements de la revitalisation francilienne (33,1 millions). Il s'agit du deuxième budget d'intervention, mais ces projets sont par nature beaucoup plus conjoncturels que les autres. Mis en œuvre lorsque les restructurations se traduisent par la fermeture de sites, les engagements financiers sont très vite conséquents car ils sont principalement constitués de valorisations de cessions immobilières. Ainsi, la quasi-totalité de ces financements ne concerne en réalité que cinq conventions de revitalisation, dont une signée en 2014.

La mise à disposition de prestations de conseil pour les TPE-PME est le troisième type de projets le plus financé par les conventions franciliennes (11 % des engagements). Dispensées par des cabinets de conseil ou des chambres consulaires, les offres de services se traduisent généralement par des prestations individualisées susceptibles de répondre à divers besoins (diagnostic stratégique, conseil sur le développement commercial, le marketing, l'exportation, la politique de ressources humaines...). Quelques projets ont une dimension collective et proposent aux TPE-PME de participer à des sessions de formation ou d'intégrer des réseaux d'accompagnement associant des grands groupes (dispositifs « Plato »). Ces projets qui ont mobilisé plus de 15,5 millions d'euros au total ont connu un fort développement durant les cinq dernières années et ils ont fait l'objet d'une évaluation par la Direccte dont les principaux résultats sont restitués plus loin. En 2014, ils représentent 20 % des engagements des conventions actives et ils sont présents dans tous les départements à l'exception de Paris.

A côté des aides aux entreprises, les financements de la revitalisation sont régulièrement engagés pour soutenir le développement des compétences des demandeurs d'emplois ou des salariés. Plus de 10 millions d'euros ont ainsi été investis dans des formations ou des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPECT). Durant les deux dernières années, de nouveaux projets axés sur la reconversion de salariés ou l'expérimentation des mobilités inter-entreprises ont été financés dans ce cadre.

Répartition des engagements financiers par type de projets



Source : Direccte IDF

<sup>1</sup>Revital'emploi est une association créée en 2010 qui investit dans des fonds déjà existants qui financent l'amorçage ou le développement de PME franciliennes.

### Pass' Compétences : Favoriser le développement de PME par le détachement longue durée de salariés de grands groupes

Le dispositif Pass' Compétences est initié en 2012 pour une durée de 2 ans. Il vise à détacher des salariés seniors depuis des grands groupes, en vue de conduire des projets structurants au sein de PME/PMI/ETI à potentiel de croissance. L'opération a pour objectif de faciliter l'emploi dans les PME/PMI franciliennes de compétences expérimentées issues de grands groupes, tout en offrant un cadre de parcours professionnel sécurisé pour les salariés concernés. Le dispositif constitue ainsi, à la fois, une forme innovante d'accompagnement des PME dans leurs projets de développement et un outil innovant de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La phase expérimentale du projet a compris deux volets placés sous un pilotage commun assuré par le Pôle de compétitivité Systematic :

- Un volet ingénierie et animation, qui combine une réflexion stratégique et des actions consistant à permettre la mobilisation des grands groupes et de leurs salariés, l'identification des projets des PME et la mise en œuvre des détachements ;
- Un volet " financement des détachements " pris en charge par une contribution de revitalisation sous la forme de chèques compétences de l'ordre de 20 000 € par détachement, venant réduire le coût de l'opération pour la PME.

A juin 2014, 15 détachements ont été réalisés. Pour les PME bénéficiaires, du fait d'activités et de débouchés nouveaux, en découlent des prévisions d'accroissement de leurs chiffres d'affaires estimées à 50 millions d'euros et la création, sur trois ans, de 150 emplois.

Pour lui donner une envergure régionale et intersectorielle, Paris Région Entreprises est, à partir de 2015, le nouveau porteur de Pass' Compétences. Soutenu par une nouvelle contribution de revitalisation, le projet a l'ambition de s'ouvrir à de nouveaux grands groupes et d'augmenter le nombre de détachements pour couvrir les besoins exprimés par les PME franciliennes.

### Soutien à la reprise ou transformation d'entreprises sous la forme de sociétés coopératives

Fin 2013, les salariés d'une entreprise francilienne élaboraient un projet de reprise de leur entreprise, alors en difficultés, sous la forme d'une société coopérative. Au regard de l'intérêt de la démarche en termes de préservation de l'emploi menacé et du sérieux du projet économique envisagé, une contribution de revitalisation était mobilisée pour permettre de finaliser le plan de financement concerné. Le Tribunal de commerce a par la suite validé ce projet de reprise, permettant la création de la SCOP et le maintien d'une partie de l'activité.

En 2014, la démarche a été amplifiée par la signature d'une convention de revitalisation entre l'Etat et Air France, dédiée à l'Economie sociale et solidaire, et permettant l'affectation d'une partie de la contribution financière à l'appui de projets de transmission saine ou de reprise d'entreprises à la barre du tribunal, sous forme de SCOP. Le projet, confié à l'Union régionale des Sociétés coopératives, est piloté par un comité d'engagement composé de l'Etat et d'Air France, permet de faire aboutir les plans de financement concernés et de faciliter la concrétisation des projets retenus. Les fonds abondent aux capitaux propres de la SCOP pour permettre un effet de levier plus important et faciliter la mobilisation d'autres sources de financement de droit commun. Le projet court jusqu'en 2016 et a pour objectif d'accompagner une vingtaine de reprises ou transformations d'entreprises.

### Favoriser l'implantation et le développement d'entreprises dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville

En 2013 et 2014, une contribution de revitalisation a soutenu l'implantation de centres d'affaires dans les rez-de-chaussée d'immeubles situés dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Dans ce cadre, deux centres d'affaires ont été ouverts dans des quartiers de Sevran (93) et du Blanc-Mesnil.

Porté par la société Premier Conseil, dans le cadre d'un partenariat large avec les bailleurs sociaux et les collectivités locales concernés, le projet permet de répondre à plusieurs objectifs : valoriser le patrimoine des pieds d'immeuble (les rez-de-chaussée de ces immeubles n'étant généralement pas occupés), créer une activité économique au cœur de ces zones, favoriser le développement des entreprises installées, permettre à des habitants du quartier d'y installer leur activité économique. La démarche permet aux entrepreneurs intéressés de bénéficier d'une offre d'hébergement de leur activité mais aussi d'une possibilité d'accompagnement par la société Premier Conseil.

En complément des principales actions précitées, les conventions de revitalisation franciliennes ont soutenu le développement d'emplois dans le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) à hauteur de 4,5 millions d'euros. Cet appui est sous-estimé car il ne tient compte que des projets spécifiquement dédiés à l'ESS, or les employeurs de ce secteur sont également fréquemment mentionnés comme cible prioritaire dans d'autres projets d'aides aux entreprises.

De façon plus marginale, la revitalisation a financé quelques études ou projets locaux structurants (1,9 millions), telle que la création d'une nouvelle ligne de bus pour faciliter les mobilités de salariés travaillant à des horaires atypiques. De même, certaines conventions ont choisi de financer des projets liés à l'innovation et au transfert de savoir-faire entre acteurs économiques locaux (1,4 millions). En 2014, une convention a ainsi financé la création d'un espace d'innovation dédié aux TPE-PME au sein de l'Université de Versailles.

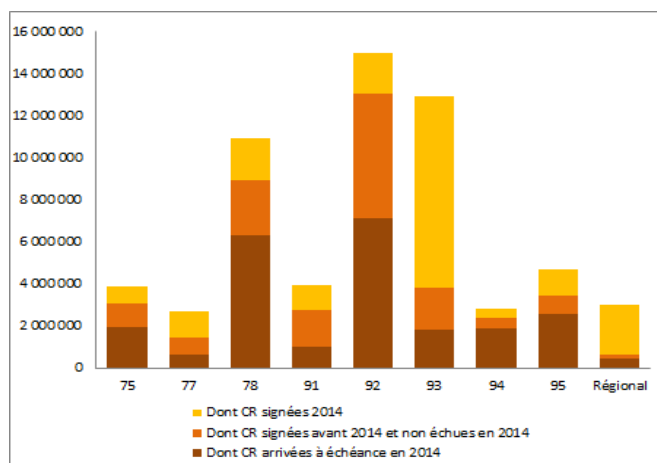
Près de 4,2 millions d'euros couvrent les frais de prestataires chargés de l'animation et du suivi des conventions de revitalisation (3 %). Ces financements ne représentent pas la totalité des frais de prestation car lorsque les cabinets sont impliqués dans la mise en œuvre des actions, leur coût est intégré aux budgets des projets. Enfin, plus de 6,5 millions d'euros étaient en attente d'affectation lors de la signature des conventions (projets en négociation ou mise en réserve pour abonder les actions selon leur avancée).

#### ▲ Les conventions de revitalisation signées en 2014

En 2014, vingt conventions de revitalisation ont été conclues en région Île-de-France pour un montant d'assujettissement de plus de 20,3 millions d'euros.

Le nombre d'emplois assujettis et le montant des engagements financiers enregistrés cette année, sont parmi les plus élevés depuis 2004. Le fait marquant est la signature de cinq conventions avec deux grands groupes (Air France et Peugeot Citroën) qui représentent à eux seuls 75 % des emplois assujettis et des engagements financiers de l'année. Les conventions signées avec ces deux groupes portaient sur des restructurations notifiées en 2012 et 2008 qui ont fait l'objet d'accords-cadres nationaux avant d'être déclinés en Île-de-France.

Montants financiers des conventions en cours en 2014



Source : Direccte IDF

Dans cette répartition, les engagements locaux inclus dans les conventions régionales ont été affectés aux départements concernés. Les montants comptabilisés au niveau régional ne concernent que des projets dont le périmètre recouvre l'Île-de-France.

Les suppressions d'emplois ayant affecté plusieurs territoires, quatre de ces conventions ont été signées au niveau régional avec un ciblage départemental des engagements financiers.

Si l'on isole ces cas exceptionnels, le nombre de conventions de revitalisation signées en 2014 reste proche de celui observé durant les deux dernières années.

#### ▲ Conventions actives en 2014 et perspectives

Durant l'année 2014, 84 conventions de revitalisation étaient actives, dont trente sont arrivées à échéance au cours de l'année. Tous les départements franciliens avaient des conventions actives, mais trois d'entre eux concentraient la moitié des conventions et des engagements financiers : les Hauts-de-Seine, la Seine-Saint-Denis et les Yvelines.

Pour les conventions à venir, plusieurs priorités sont identifiées :

- Accentuer le soutien financier, sous la forme de prêts, aux entreprises pour accélérer leur développement ;
- Favoriser la mise en œuvre de projets d'appui conseil protéiformes répondant au mieux aux besoins identifiés auprès des PME ;
- Poursuivre l'apport de contribution au fonds de fonds régional Revital'Emploi pour accroître les possibilités d'investissement en Île-de-France ;
- Articuler les programmes de revitalisation aux priorités repérées dans les filières stratégiques régionales.

#### ▲ L'évaluation des projets d'appui-conseil aux TPE-PME

En 2014, la Direccte Île-de-France a mené une évaluation portant sur une trentaine de projets d'appui-conseil financés par la revitalisation. Les résultats présentés sont issus d'enquêtes réalisées par le cabinet Technopolis auprès d'entreprises bénéficiaires, des prestataires chargés des accompagnements et des acteurs locaux impliqués dans la mise en œuvre et le suivi des projets.

L'évaluation a porté sur un échantillon de 26 projets d'appui-conseil individualisé, dont la grande majorité était achevée lors des enquêtes (22). Les résultats quantitatifs sont basés sur l'exploitation d'une base de suivi des entreprises bénéficiaires (532 entreprises) et d'une enquête en ligne (126 entreprises). Les actions étaient implantées dans tous les départements franciliens à l'exception de Paris et de la Seine-Saint-Denis. Les conseils aux TPE-PME ont été délivrés par 8 prestataires différents (dont une chambre consulaire) et étaient, pour deux projets, portés par une chambre consulaire et une organisation professionnelle.

#### ▲ Des entreprises qui font état de besoins d'expertises

La majorité des entreprises qui ont intégré les projets ont motivé leur choix par l'existence préalable d'un besoin de conseil non satisfait. Les besoins les plus fréquemment exprimés ont trait à la définition d'une stratégie (diversification, scénarios de développement, repositionnement de marché...) et au développement commercial. Dans une moindre mesure, les TPE-PME avaient des besoins liés au marketing, à l'accès aux financements et au management. Les autres attentes sont exprimées de façon plus marginale.

### Besoins identifiés par les entreprises avant leur entrée dans les dispositifs d'accompagnement

Stratégie	4 cas sur 10
Développement commercial y compris international	
Marketing	2 cas sur 10
Accès aux financements	
Management - RH	1 cas sur 10
Optimisation des coûts	
Innovation	
Organisation de la production	
Certification	
Cession-acquisition	
Information - communication	

Source : Direccte IDF - Enquête Ets accompagnées (résultats sur 78 entreprises)

La deuxième motivation des entreprises a trait à la gratuité des services proposés. Cet argument est cependant rarement l'unique motivation avancée par les entreprises (5 cas sur 121 réponses). La référence à la gratuité n'est pas plus fréquente auprès des TPE-PME qui ont interrompu leur parcours au terme du diagnostic (cf. encadré) et une seule entreprise l'a citée comme unique motif de satisfaction. La gratuité des prestations apparaît donc être un levier important pour faciliter la participation des TPE-PME, sans augmenter les risques d'attirer des entreprises qui adhèreraient par seul opportunisme. Les procédures de validation des entrées et le minimum d'engagement requis de la part des entreprises pour la mise en œuvre des prestations contribuent à faire primer d'autres critères de participation.

Certaines entreprises qui n'avaient pas identifié de besoin préalable ont pu être convaincues par les offres proposées, mais ces cas restent limités. Seules 2 entreprises sur 10 citent ce motif comme raison d'adhésion. Enfin, la notoriété des prestataires joue très peu, tout comme les retours d'expériences d'autres entreprises déjà intégrées aux projets.

#### ▲ Une première expérience de recours au conseil

Les entreprises bénéficiaires des appui-conseils financés par la revitalisation sont majoritairement des TPE-PME qui n'avaient jamais eu recours à un conseil extérieur (hors comptable et expert-comptable). Lorsque les entreprises avaient déjà sollicité des expertises (4 cas sur 10), leur expérience était limitée et peu fréquente (seules 7 entreprises sur 115 y avaient recours au moins une fois par an). De ce point de vue les projets atteignent une de leurs cibles, car ils sont avant tout destinés à des entreprises peu habituées à recourir au conseil.

Les résultats de l'enquête montrent que la participation aux projets peut favoriser le recours ultérieur à des expertises. En effet, une fois les prestations financées par la revitalisation achevées, 6 entreprises sur 10 déclarent avoir eu recours à d'autres conseils ou avoir l'intention de le faire.

#### ▲ Des canaux d'entrée diversifiés

La majorité des entreprises interrogées ont eu connaissance des projets par les acteurs locaux associés aux opérations (services de développement économique des collectivités, chambres consulaires, Direccte...). Le rôle des prestataires chargés des accompagnements n'est cependant pas négligeable puisque près de 4 entreprises sur 10 ont été informées par leur soin. Les sources d'information varient fortement selon l'organisation des projets. En effet, certaines actions peuvent profiter de coopérations locales dynamiques qui

feront des acteurs locaux les piliers des actions d'information et de prospection des entreprises. D'autres actions choisissent au contraire de déléguer ce rôle aux prestataires qui sont alors chargés d'organiser les coopérations avec les acteurs locaux et de mettre en œuvre des actions spécifiques.

Quelle que soit l'organisation retenue, la prospection d'entreprises susceptibles d'entrer dans les dispositifs reste une phase longue et fastidieuse. A ce niveau, l'évaluation identifie plusieurs axes de progrès : mieux anticiper et organiser cette étape, renforcer l'appropriation des offres de services par tous les acteurs locaux susceptibles d'être des relais auprès des entreprises, organiser les circuits d'information et les modalités de coopération entre acteurs avant le lancement des opérations, mobiliser simultanément et de façon coordonnée tous les outils disponibles pour le repérage des entreprises (fichiers des prestataires et acteurs locaux, centralisation des besoins repérés lors de visites d'entreprises), mieux faire connaître les projets dans les réseaux d'entreprises déjà existants.

Les moyens de communication auprès des entreprises du territoire devraient aussi être renforcés, en donnant une plus grande place aux retours d'expériences. Lorsqu'elle est utilisée, la démonstration par l'exemple a en effet permis de mettre en avant des argumentaires persuasifs pour les TPE-PME.

#### ▲ L'adaptation de l'offre de services aux besoins des entreprises

Lorsque les entreprises avaient repéré des besoins, les résultats de l'enquête montrent qu'elles ont bien été accompagnées sur les sujets qui les préoccupaient. Les prestations financées par la revitalisation se révèlent très souples, ce qui leur permet de répondre à une grande variété de besoins. La plupart des actions intègrent en effet un diagnostic des entreprises à 360 degrés et des possibilités de sous-traiter les accompagnements lorsque les besoins des entreprises dépassent le champ de compétences du prestataire retenu pour les opérations (certains prestataires en charge des projets choisissent volontairement de n'assurer que les diagnostics et de déléguer les accompagnements à d'autres experts).

#### L'arrêt après diagnostic

Les projets d'appui-conseil financés par la revitalisation distinguent classiquement une première phase de diagnostic et une seconde phase d'accompagnement. Les données de suivi récoltées auprès des prestataires permettent d'estimer que 25% des entreprises qui intègrent une action s'arrêtent au diagnostic (résultat sur plus de 530 entreprises).

Jusqu'à présent, les arrêts anticipés sont peu valorisés et plutôt perçus comme des échecs. L'analyse des motifs des sorties montrent pourtant que près de 40% des entreprises qui n'ont pas poursuivi ont été réorientées vers d'autres offres de services adaptées à leurs besoins.

L'arrêt après le diagnostic n'est donc pas toujours synonyme d'échec et il peut être au contraire le signe d'une recherche de complémentarité entre les prestations financées par la revitalisation et les offres classiques. Une plus grande attention devrait être portée à ces cas, en mandatant les prestataires sur le suivi de leurs réorientations et en intégrant les résultats obtenus aux bilans des projets.

Motifs d'arrêts des entreprises après le diagnostic : orientation vers d'autres solutions appropriées au besoin de l'entreprise (39 %), refus de l'entreprise (30 %), poursuite non validée par les comités de validation (15 %), absence de besoin d'accompagnement (11 %), autres (5 %), non renseigné (1 %).

L'une des recommandations de l'évaluation préconise de préserver ces organisations qui favorisent l'individualisation des prestations et renforcent l'attractivité des projets notamment auprès des entreprises sans besoin préalable. Le choix préalable d'une seule thématique d'accompagnement a pour effet de limiter l'envergure du projet d'appui-conseil et de restreindre les possibilités d'appui d'entreprises dont les besoins autres sont potentiellement tout aussi légitimes au regard des objectifs poursuivis par le projet.

### ▲ La durée des accompagnements

Concernant la durée des prestations, selon les données de suivi collectées auprès des prestataires, les diagnostics durent en moyenne 2,5j et les accompagnements 7,8j (résultat sur 374 entreprises). Parmi les TPE-PME accompagnées, 35 % ont été destinataires de prestations de courte durée (4j), 32 % ont eu des accompagnements d'une durée moyenne (entre 5j et 10j) et 33 % ont bénéficié d'accompagnements plus longs (avec un maximum de 27j).

Tout en préconisant une gestion souple et pragmatique du nombre de jours de conseil, l'évaluation recommande de privilégier des accompagnements d'une dizaine de jours. Cette durée semble assurer une plus grande valeur ajoutée des prestations financées par la revitalisation par rapport aux autres dispositifs de droit commun disponibles sur les territoires. En permettant de traiter des problématiques techniques ou stratégiques, cette durée d'accompagnement est susceptible de générer plus d'effets dans les entreprises. Sauf cas particulier, les évaluateurs considèrent qu'au-delà de 10 jours, la valeur ajoutée marginale des accompagnements financés par la revitalisation sera décroissante.

Compte-tenu des pratiques actuelles, la mise en œuvre de cette recommandation réinterroge la pertinence de lancer de nouveaux projets de faible envergure financière qui peuvent être tentés de privilégier des objectifs quantitatifs en termes d'entreprises, au détriment d'une logique plus qualitative. Décidés au cas par cas, les accompagnements de longue durée devraient être admis en tenant compte des capacités des TPE-PME à prendre progressivement le relais des financements de la revitalisation.

### ▲ Des prestations plébiscitées par les entreprises bénéficiaires

Neuf entreprises sur dix ont été satisfaites des prestations reçues. La taille des entreprises ou le fait qu'elles avaient ou non identifié un besoin préalable n'influent pas sur le taux de satisfaction qui reste élevé dans tous

#### Motifs de satisfaction des entreprises

	Ets tout à fait satisfaites	Ets en partie satisfaites
Ses conseils étaient adaptés aux spécificités (taille, secteur, moyens...) de notre entreprise	1er	5ème
Son analyse et ses propositions correspondaient à nos priorités ou besoins	2ème	7ème
La qualité générale de la prestation dispensée	3ème	6ème
Il nous a indiqué des pistes d'amélioration intéressantes	4ème	3ème
Les qualités relationnelles du prestataire	5ème	4ème
La gratuité ou le faible coût de la prestation	6ème	1er
Son intervention nous a permis de prendre conscience d'un enjeu, d'un besoin de l'entreprise	7ème	2ème
Il nous a permis d'entrer en relation avec de nouveaux partenaires	8ème	8ème
<b>Nb entreprises</b>	<b>79</b>	<b>28</b>

Source : Direccte IDF - Enquête Ets accompagnées

Parmi les répondants entièrement satisfaits, les motifs les plus cités font référence à l'adaptation des conseils aux spécificités et aux priorités des entreprises, ainsi qu'à la qualité générale des interventions. Les entreprises qui ont été en partie satisfaites mettent plus souvent en avant la gratuité des services, la prise de conscience d'un enjeu pour leur entreprise et l'ouverture vers de nouvelles pistes d'amélioration. Quel que soit le niveau de satisfaction, la mise en relation des entreprises avec de nouveaux partenaires est le motif le moins cité.

Les entreprises qui ont été insatisfaites (10 sur 119) sont essentiellement des TPE-PME qui ont arrêté leur parcours au terme du diagnostic (7 sur 10). Leurs critiques portent sur des interventions jugées trop courtes pour être efficaces, une absence d'apport nouveau et une trop faible adaptation des prestations.

### ▲ Les effets positifs pour les entreprises bénéficiaires

Parmi les TPE-PME qui ont bénéficié d'un accompagnement, 9 sur 10 déclarent que les prestations délivrées ont eu au moins un effet positif sur leur entreprise (6 sur 10 déclarent plus d'un effet positif et 3 sur 10 plus de deux).

Bien que le nombre de réponses limite les possibilités d'exploitation des enquêtes, la propension à déclarer un plus grand nombre d'effets positifs est plus importante pour : les TPE, les entreprises qui ont bénéficié d'une aide financière couplée avec les conseils et celles qui ont intégré les projets pour répondre à un besoin préalablement identifié. A l'inverse, cette propension est plus faible pour les entreprises qui se sont arrêtées à la phase de diagnostic (7 sur 10 déclarent un seul effet positif).

Les apports les plus fréquemment cités portent sur : la connaissance des enjeux de l'entreprise et l'élaboration de sa stratégie, l'organisation interne de la TPE-PME et ses capacités de développement.

#### Fréquence des effets positifs déclarés par les entreprises accompagnées

La connaissance de la situation de l'entreprise et de sa stratégie	1 Ets sur 2
Son organisation interne	Plus d'1 Ets sur 3
Ses capacités de développement commercial	
Ses capacités de financements	
Ses capacités d'innovation (yc. Brevet, propriété intellectuelle)	1 Ets sur 6
Son niveau d'information sur les aides aux entreprises disponibles	
Ses relations avec des entreprises locales ou leurs réseaux	1 Est sur 10
Son accès à de nouvelles certifications	
Ses relations avec les autres acteurs de son territoire (collectivités, consulaires, services Etat...)	Moins d'1 Ets sur 10

Source : Direccte IDF - Enquête Ets accompagnées - résultats sur 110 entreprises

### ▲ Au-delà de l'impact emploi, un renouvellement nécessaire des objectifs des projets

Près de la moitié des entreprises qui étaient arrivées au terme des accompagnements ont déclaré une hausse de leurs effectifs salariés depuis la fin des prestations (plus d'un tiers ont déclaré une stagnation et une minorité une diminution).

Dans six cas sur dix, ces entreprises considèrent que les interventions des prestataires ont joué un rôle dans cette progression. Si ce résultat est remarquable, il ne permet pas pour autant d'imputer directement les créa-

tions d'emplois aux prestations d'appui-conseil dispensées dans les entreprises. Les entretiens d'acteurs réalisés durant l'évaluation incitent à une plus grande prudence sur cette question et invitent à renouveler certaines pratiques.

Jusqu'à présent, les conventions de revitalisation assignent aux projets d'appui-conseil des objectifs de créations d'emplois, dans une logique de compensation des suppressions de postes induites par les restructurations. Or, tous les acteurs s'accordent à reconnaître que le lien entre les appui-conseils et l'évolution des effectifs est très incertain et qu'il est forcément indirect.

Les hausses constatées auprès des entreprises accompagnées ont plus de chance d'être corrélées avec les critères de sélection qui privilégient des TPE-PME en développement susceptibles de créer des postes, avec ou sans l'aide de prestations. Lors de la mise en œuvre des projets, cette focalisation sur les objectifs d'emplois peut aussi générer des difficultés préjudiciables à la pertinence et à l'utilité des actions : mise sous tension des acteurs attendus sur des résultats sans lien immédiat et direct avec leurs contributions, restriction des cibles d'entreprises engendrant des difficultés de recrutement pour les projets, risque de concentration des appui-conseils sur les entreprises les plus aidées et les mieux insérées dans les réseaux d'acteurs associés aux projets.

L'enquête réalisée auprès des entreprises a permis d'identifier une première série d'effets directs des prestations financées par la revitalisation dans les entreprises bénéficiaires. Si ces premiers éléments restent à approfondir, ils pourraient être mis à contribution pour renouveler la définition des objectifs des projets d'appui-conseil financés par la revitalisation et diversifier les indicateurs de suivi, en termes d'effets, des projets.

#### ▲ **Effet induit : le renforcement du maillage entre acteurs territoriaux**

Les projets d'appui conseil interviennent sur des territoires aux périmètres variés, selon le choix réalisé par les services de l'Etat et l'entreprise assujettie au moment de la négociation de la convention de revitalisation. De quelques intercommunalités à plus de la moitié d'un département, les projets mobilisent un réseau plus ou moins large d'acteurs locaux (services développement économique des intercommunalités, agences départementales et régionale de développement, pôle de compétitivité, chambres consulaires, ...). Leurs interventions sont diverses : certaines conventions de revitalisation leur confient le portage d'un projet, d'autres les impliquent dans l'identification d'entreprises, l'examen de leurs besoins et la validation des solutions proposées par les prestataires en charge du diagnostic. Enfin, certains acteurs peuvent être amenés à mobiliser leurs propres dispositifs pour répondre aux besoins exprimés, participant ainsi d'une articulation réussie entre le projet d'appui conseil et les offres de services publiques ou parapubliques déjà existantes.

Les projets construits autour d'un partenariat large et cadré, définissant le rôle de chacun, révèlent leur capacité à faire émerger un réseau durable d'acteurs qui :

- développent leur connaissance du tissu économique territorial (identification des entreprises, visibilité sur leurs problématiques, besoins et capacité de création de richesse et d'emplois) ;
- coopèrent et articulent leurs compétences propres au profit des entreprises directement bénéficiaires de l'appui-conseil.

A la condition du maintien d'une animation territoriale, l'effet positif peut être durable, permettre le suivi des entreprises précédemment accompagnées et faire bénéficier à d'autres de la dynamique produite par cette synergie d'acteurs locaux.

L'illustration francilienne la plus aboutie est celle d'un projet dont la mise en œuvre (identification des entreprises, examen des besoins, validation des modalités d'accompagnement) reposait sur un « club des développeurs ». Ce dernier, créé par les financements d'une première convention de revitalisation, a été animé par un prestataire privé durant les trois premières années. Il a ensuite été pérennisé, car reconnu comme une instance d'échanges incontournable ayant contribué à la montée en compétences des acteurs locaux sur la connaissance des besoins des entreprises.

La mobilisation et l'articulation des acteurs locaux, pensées au stade de la conception du projet d'appui-conseil, constituent deux dimensions clés participant au succès, dans le temps, d'une opération d'appui-conseil.

#### ▲ **Cibles, objectifs, porteurs : à la recherche d'une meilleure articulation avec des priorités sectorielles**

La plupart des projets d'appui-conseil sont généralistes et polyvalents : ils ne ciblent pas particulièrement une filière ou un secteur d'activité donné et ont vocation à répondre aux différents besoins exprimés par les entreprises bénéficiaires. Lorsqu'ils identifient une cible, les projets restent axés sur des TPE-PME à fort potentiel de développement et génératrices d'emplois à court terme.

#### **De la plus-value de l'engagement de l'entreprise contributrice pour l'écosystème local**

Le projet d'appui-conseil porté par l'entreprise ORACLE dans les Hauts-de-Seine consistait à accompagner 25 start-up de 2 à 5 ans d'ancienneté et employant entre 5 et 25 salariés.

D'emblée, le projet a été conçu autour d'un partenariat large, les collectivités territoriales et les acteurs du développement économique concernés (dont Scientipôle Initiatives et l'agence régionale de développement) ayant pour objectifs de contribuer pleinement à sa mise en œuvre. Un prestataire privé était par ailleurs mobilisé pour réaliser la phase de diagnostic. L'appui sur la problématique identifiée était quant à lui réalisé par un expert tiers. L'identification des entreprises reposait sur l'ensemble de ces acteurs, services de l'Etat et entreprise assujettie compris.

Le projet a conduit à la mise en œuvre d'une organisation intégrée au sein de l'entreprise contributrice : ORACLE s'est mobilisée de telle sorte que les start-ups identifiées et accompagnées puissent ensuite être connectées aux réseaux de développement économique locaux ou filières existants (club d'entreprises, pôle de compétitivité, ...), ou même devenir partenaires de l'entreprise contributrice.

L'appui conseil a porté sur des thématiques variées dont le positionnement marché et la recherche de débouchés commerciaux et il a permis l'accompagnement de 26 entreprises, dont des entreprises adaptées pour des travailleurs handicapés. Mais au-delà de cette action ponctuelle, le projet a permis la constitution d'un réseau d'entreprises, il a favorisé leur intégration dans l'écosystème local et renforcé leur capacité à se développer. L'intégration du projet, par l'entreprise contributrice au titre de la revitalisation, dans une logique de responsabilité sociale et territoriale participe de la création d'un maillage économique propice au développement de l'activité et de l'emploi.

S'il ressort de l'évaluation que l'appui-conseil a, sans nul doute, un effet accélérateur sur la création d'emplois déjà programmée par les entreprises actuellement bénéficiaires des projets, il paraît également opportun d'orienter les actions vers des cibles plus variées. Il peut s'agir par exemple d'entreprises fragiles dont l'enjeu est le maintien de leurs emplois (conseils pour la diversification des activités, le développement commercial, la recherche de financements ...).

Pour des actions ciblées sur des TPE-PME relevant de secteurs d'activités spécifiques, compte tenu par exemple de la prédominance d'une filière sur le territoire, la conception du projet à l'aune des priorités identifiées par les acteurs de la filière devrait être renforcée : à la fois pour faciliter l'identification des entreprises, repérer les thématiques d'accompagnement les plus pertinentes, positionner l'appui-conseil en complémentarité avec les autres outils disponibles et favoriser l'intégration des réseaux existants par les entreprises bénéficiaires. La démarche peut être d'autant plus aboutie que le portage du projet d'appui-conseil est confié à un acteur légitime au sein de ces réseaux.

#### ▲ **Articuler l'appui-conseil avec d'autres aides aux entreprises**

L'évaluation montre qu'un certain nombre d'entreprises bénéficiaires de projets d'appui-conseil ont arrêté l'accompagnement au terme du diagnostic car la réponse à leurs besoins a pu être réalisée par un autre acteur que le prestataire financé par la revitalisation. L'occurrence est d'autant plus forte que les projets rassemblent un partenariat élargi. Dans ce cas de figure, le projet d'appui-conseil est le révélateur de besoins permettant la mobilisation d'une offre de services déjà existante, créant une dynamique efficace de rapprochement des entreprises avec les réseaux économiques susceptibles de les soutenir. Cette articulation renforce la complémentarité des appui-conseils financés par la revitalisation avec les autres aides de droit commun.

Par ailleurs, au terme de l'accompagnement, certains dispositifs d'appui-conseil sont couplés avec des aides

financières pour faciliter la mise en œuvre des recommandations et soutenir le projet des entreprises (prêts ou subventions). Cette imbrication offre un parcours d'accompagnement plus complet qui renforce l'effectivité et l'impact des conseils dispensés. Ainsi, les projets d'appui-conseil aux TPE-PME gagneraient à être plus souvent articulés à des outils financiers, issus ou non des conventions de revitalisation.

#### ▲ **Renforcer la souplesse dans la mise en œuvre des projets et le suivi des entreprises**

L'évaluation montre que la force des projets d'appui-conseil réside dans leur capacité à s'adapter aux besoins identifiés sur le territoire. Durant la mise en œuvre de ces actions cela implique de pouvoir, en tant que de besoin, élargir la cible d'entreprises initialement identifiée, mettre en place un dispositif souple et réactif de validation des propositions d'accompagnement (comité d'engagement se réunissant en fonction de l'urgence des dossiers par exemple) et d'ouvrir le champ des thématiques d'expertise pour répondre à la variété des besoins des entreprises participantes.

Si la satisfaction exprimée par les entreprises peut renforcer la légitimité des projets d'appui-conseil financés par la revitalisation, ces derniers mériteraient d'être davantage mesurés dans la durée. Le suivi actuel, calé sur la temporalité des conventions de revitalisation, paraît trop limité pour rendre compte des apports des projets.

L'élaboration d'outils partagés et harmonisés entre les différentes actions et territoires permettrait de capitaliser et de partager les résultats à l'échelle locale et régionale. Mis au service des acteurs locaux en charge du développement économique des territoires, ils faciliteraient le suivi et l'accompagnement des entreprises dans la durée.

Pierra Mery – Pôle 3E  
Véronique Picard - SESE  
Directrice d'Ile-de-France

#### **Méthodologie**

L'évaluation menée par la Direccte Ile-de-France a été réalisée en appui à l'animation régionale du réseau des correspondants mutations économiques constitué d'agents des huit Unités Territoriales de la Direccte. Elle a associé l'agence régionale de développement économique (Paris-Région-Entreprises) et s'est déroulée de novembre 2013 à octobre 2014. Les enquêtes et entretiens ont été réalisés par le prestataire Technopolis, sélectionné par une procédure de marché public.

Les résultats de l'évaluation reposent sur l'exploitation de plusieurs sources et investigations :

- Exploitation d'une base bilan portant sur un échantillon de 26 projets d'appui-conseil individuels financés par la revitalisation (532 entreprises) ;
- Enquête en ligne réalisée auprès des entreprises bénéficiaires d'un appui-conseil financé par les conventions de revitalisation (126 réponses d'entreprises, dont 22 entreprises n'ont bénéficié que d'un diagnostic) ;
- Analyse de six projets avec entretiens auprès de 27 entreprises bénéficiaires des prestations et 24 acteurs locaux impliqués dans la mise en œuvre des actions ;
- Entretiens d'acteurs impliqués dans la conception et la mise en œuvre de projets d'appui-conseil financés par les conventions de revitalisation : 8 prestataires différents, 9 entretiens avec les services de la Direccte (UT-UR, services des restructurations et du développement économique), 14 entretiens avec des acteurs du développement économique et 5 entretiens auprès d'entreprises assujetties.

#### **Direction régionale des entreprises, de la concurrence et de la consommation, du travail et de l'emploi d'Ile-de-France**

19, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers – Tél. 01 70 96 13 00

Directeur de la publication : Laurent Vilboeuf

Réalisation : Service études, statistiques et évaluation / [dr-idf.statistiques@direccte.gouv.fr](mailto:dr-idf.statistiques@direccte.gouv.fr)

Diffusion : Service communication

Tirage 800 exemplaires – N°ISSN : 1767-9877