

Sodiv et la reconversion industrielle du Bassin Potassique

Créer des emplois là où son actionnaire en supprime massivement, voilà la tâche d'une société de reconversion. Fortement intégrée dans le tissu économique local, il lui faut valoriser les actifs pour faire émerger de nouvelles activités, dans de nouvelles entreprises et donc de nouveaux emplois. Il y faut des moyens financiers, mais aussi une approche méthodique et pragmatique pour en faire bon usage et réussir simultanément la reconversion et des personnes et de leur territoire. Illustration avec la Sodiv et les Mines de Potasse d'Alsace.

**par Gilbert Decker,
Sodiv**

Une société industrielle peut être amenée à fermer un ou plusieurs de ses sites pour diverses raisons : fortes réductions d'activités, fusion entraînant des surcapacités, gains importants de productivité grâce à des sauts technologiques ou encore arrêt naturel.

Les exemples sont nombreux, charbonnage textile ou sidérurgie hier, armement ou électronique aujourd'hui.

Cette évolution économique correspond à un schéma connu depuis longtemps, et l'exode rural était déjà de cette nature. Au début du vingtième siècle, cette évolution était vécue comme naturelle, voire comme un progrès. Aujourd'hui, elle est synonyme de drame. Pourquoi ? La réponse est simple : il y a quelques décennies, on passait d'un emploi à un autre, avec moins de contrainte et plus de confort. Aujourd'hui, les périodes de chômage alternent avec les périodes de travail, créant précarité et incertitude.

Cette situation nouvelle a entraîné deux types de réactions :

- au niveau des personnes : le droit social français impose aux employeurs de se préoccuper du devenir des salariés ; la loi définit, de façon précise, les procédures et obligations liées aux plans sociaux ;

- au niveau collectif : jusqu'à la loi de modernisation sociale de 2002, la législation ne prévoyait aucune obligation de l'employeur envers la collectivité. Pourtant, dès le début des années 80, de nombreux groupes industriels ont engagé des actions, pour contribuer à créer des emplois, avec le souci de l'avenir d'un territoire.

Cette réaction collective est moins connue que celle qui concerne directement les personnes. Pourtant, elle conditionne l'avenir d'un territoire, et donc celui de ses habitants.

Historique et définition

Dans la seconde moitié du vingtième siècle, des pans entiers de l'industrie nationale se sont fortement réduits : chantiers navals, sidérurgie, mines.

Avec un fort impact sur les individus et sur les territoires.

Le taux de chômage élevé a rendu impossible une sorte d'« exode industriel ». Les personnes perdant leur emploi sont restées sur place, le risque de transformer certains territoires en désert n'étant plus supportable. La « prime à la valise » qui anesthésie le

L'objectif d'une société de reconversion est parfois ainsi formulé : nous ne créons pas des emplois pour les salariés de l'entreprise, mais pour leurs enfants

salarié licencié a toujours été une mauvaise méthode parce qu'insuffisante, négligeant l'avenir et du salarié et du territoire.

De cette situation est née une double préoccupation : les personnes et les territoires, la reconversion des hommes et la reconversion des territoires. Pour les premiers il s'agit d'une reconversion sociale, pour les seconds, d'une reconversion industrielle.

L'Etat a donné l'exemple, notamment dans la sidérurgie et les mines. Dans ces secteurs, l'Etat était aussi employeur.

Au départ, nous avons un territoire, de quelques dizaines ou centaines de kilomètres carrés, sur lequel un groupe industriel représente une part significative des emplois industriels, et souvent depuis fort longtemps. Ce territoire constitue son bassin d'emploi.

Si cet industriel est amené à supprimer massivement des emplois, il va générer trois déséquilibres majeurs dans son bassin d'emploi :

- un déséquilibre démographique. Les suppressions d'emplois vont entraîner le départ de certains salariés, souvent parmi les plus qualifiés. Mais ce phénomène de solde migratoire va être amplifié. Les jeunes, et notamment ceux qui auront suivi des études ailleurs, ne reviendront pas s'installer dans le bassin. D'autres emplois, appelés parfois

induits, vont disparaître aussi. Il s'agit non seulement d'emplois chez les prestataires ou sous-traitants de l'entreprise, mais aussi de tous les emplois liés aux services aux personnes (enseignement, commerce, santé). Le risque est donc réel d'avoir une perte d'emplois très supérieure à la stricte suppression d'emplois de l'industriel (un facteur 3 a été observé). Les personnes n'ayant plus d'emploi vont, pour partie, quitter la région pour trouver un nouveau travail. Ce solde démographique négatif s'accompagne d'un profond changement de composition de la population.

La moyenne d'âge de la population peut augmenter de plusieurs années en un an, du fait du départ des jeunes. Parmi ceux-ci, les plus qualifiés sont les plus susceptibles de partir, ou de ne pas revenir après leurs études. D'où l'objectif d'une société de reconversion, parfois ainsi formulé: nous ne créons pas des emplois pour les salariés de l'entreprise, mais pour leurs enfants. Si cela correspond bien à une continuité sociale, c'est, en revanche, le signe d'une rupture en termes de qualification. Le véritable enjeu d'une reconversion industrielle se situe au niveau de ce solde démographique, en quantité et en qualité. Mais de très nombreux facteurs également influent sur ce solde, et il est donc difficile d'apprécier l'action d'une société de reconversion sur ce seul critère;

- un déséquilibre financier : les collectivités territoriales tirent une partie de leurs ressources de la taxe professionnelle. La perte d'un employeur va engendrer une perte de revenu. Les collectivités les plus petites, par exemple les petites communes, ont des budgets plus limités et toute diminution de leurs ressources sera ressentie très durement. Dans le même temps, les collectivités seront soumises à de nouvelles sollicitations, sociales ou immobilières, sollicitations qui aggraveront le déséquilibre financier. Il est donc vital pour ces collectivités de générer d'autres ressources, en attirant chez elles des entreprises qui acquitteront

cette taxe et compenseront progressivement le manque de recettes ;

- un déséquilibre dans l'aménagement : un industriel dont l'activité influe significativement sur l'emploi dispose d'un patrimoine immobilier. Celui-ci peut comprendre des bâtiments anciens, et peu adaptés à une nouvelle activité. La situation économique du bassin étant difficile, de tels bâtiments risquent fort de ne pas intéresser un promoteur immobilier classique. L'industriel n'assurant plus leur entretien, ces ensembles immobiliers risquent donc de se transformer rapidement en friches industrielles. Ce syndrome de la friche est redou-

table, car il peut engendrer pour le bassin une image négative, qui devient un handicap sévère pour les actions de dynamisation de l'emploi ;

Pour éviter de tels déséquilibres, il faut mettre en œuvre une démarche de développement économique, adaptée aux contraintes de délais de l'industriel, mais exploitant aussi des atouts spécifiques et éphémères liés au site. Ces atouts peuvent être constitués de machines, de locaux, et aussi des salariés, avec leur savoir-faire.

L'objectif de cette démarche est facile à énoncer : créer de l'emploi pérenne, dans un territoire défini, et dans une période de temps définie. Cette contrainte du « ici et maintenant » est redoutable ! Il faut agir vite car demain, tout serait encore plus difficile, si les jeunes ou les personnes qualifiées quittaient le bassin, et si l'immobilier se dégradait.

Alors, comment faire ? Il n'y a pas de recette miracle, juste un peu de théorie et quelques principes simples. Mais surtout beaucoup de pragmatisme, d'humilité et de travail.

Une approche théorique de la reconversion

Michael Porter a écrit de nombreux ouvrages sur le développement économique local. Son livre, *The Competitive Advantage of Nations*, est l'ouvrage de référence. Il serait pré-

tentieux ici de vouloir ici le résumer en quelques lignes, mais plusieurs principes, énoncés et développés dans cet ouvrage, touchent de très près l'action d'une société de reconversion :

- la prospérité économique ne s'hérite pas, elle se crée ;

- chaque région a besoin d'une stratégie spécifique de développement, fondée sur ses atouts spécifiques ;

- de bonnes performances économiques aujourd'hui ne garantissent pas celles de demain ; les maintenir implique des gains de productivité, les faire progresser exige de l'innovation ;

- productivité et innovation doivent être concentrées dans des *clusters*, groupes d'entreprises reliées entre elles et appartenant à un même domaine d'activité, dominant dans la région ;

- il existe trois types d'entreprises : les entreprises dont l'activité est locale, les entreprises liées à des ressources naturelles et, enfin, les entreprises ouvertes à la concurrence internationale. Ces dernières ne représentent pas l'essentiel des emplois, mais constituent la partie dynamique du tissu industriel.

Pour une société de reconversion, la mise en œuvre de tels principes est aisée à formuler :

- ce que l'entreprise peut laisser en héritage, ce n'est pas la prospérité mais des atouts pour la construire. Ces atouts sont des personnes qualifiées, des savoir-faire, des marchés, des machines, des bâtiments, un environnement industriel. Il est essentiel de valoriser ces atouts rapidement, car ils sont très éphémères ;

- changer profondément l'économie d'une région exige plusieurs décennies et des investissements considérables, notamment en matière de formation : cela n'entre pas dans les capacités d'une société de reconversion. Mais on ambition, plus modeste, devra s'inscrire dans un schéma plus large : son action, par exemple, devra être cohérente avec la stratégie de développement économique définie par les élus ;

- il faut baser les actions sur les entreprises actuelles de la région dont il faut renforcer encore les points forts ;

- l'innovation est essentielle, mais elle aura un impact limité en termes d'em-

plais. De plus, elle doit être investie dans des secteurs bien définis.

Mais, au-delà de cette approche théorique, examinons un cas concret, la fermeture des Mines de Potasse d'Alsace, près de Mulhouse, dans le sud du Haut-Rhin.

Les Mines de Potasse d'Alsace

Le 4 juillet 1904, un entrepreneur haut-rhinois, Joseph Vogt et un brasseur, spécialiste de la recherche des sources d'eau, Jean-Baptiste Grisey, découvrent à Wittelsheim un gisement de potasse. Amélie Zurcher, propriétaire d'un domaine agricole à Wittelsheim, était l'instigatrice de ces recherches. C'est le début d'une aventure industrielle qui va durer plus d'un siècle. Tout au long d'une histo-

re perturbée par les deux conflits mondiaux (en 1904, l'Alsace est allemande), les Mines de Potasse d'Alsace (MDPA) vont se développer dans la région et à travers le monde. En 1957, l'effectif atteint, sur place, un maximum de 13 113 personnes. Conscient que le gisement alsacien s'épuisera un jour, MDPA s'internationalise, en Afrique et au Canada. Mais, suite à des problèmes techniques, ces gisements seront abandonnés.

Depuis 1967, les MDPA font partie du groupe Entreprise Minière et Chimique. Contrôlé par l'Etat, ce groupe a ou a eu des activités dans quatre grands domaines : la potasse, avec les MDPA et la Société Commerciale des Potasses et de l'Azote (SCPA), l'environnement avec le groupe Tredi, l'alimentation animale avec la société Sanders et la chimie du chlore avec la société Tessenderlo.

L'exploitation des MDPA est arrêtée depuis fin 2002, mais la société poursuit des activités dans les domaines du patrimoine, de l'environnement et, bien entendu, de la reconversion industrielle. Les opérations de reclassement du personnel sont presque achevées.

L'Alsace est une région fortement industrialisée (second rang en France) avec

un taux de chômage régulièrement inférieur de plusieurs points à la moyenne nationale. Fin 2000, le taux de chômage en Alsace est descendu jusqu'à 5 %. Cette prospérité économique a été acquise grâce à ses atouts propres - situation géographique, qualité de la main d'œuvre - mais elle est aussi, et surtout, fondée sur une internationalisation très ancienne. Celle-ci a pris deux formes :

- un flux important de travailleurs frontaliers, vers la Suisse (33 000 salariés) et l'Allemagne (36 000 salariés), soit au total 9 % de la population active alsacienne ;

- un niveau élevé d'investissements étrangers en Alsace. Au cours de ces dix dernières années, l'Alsace a accueilli 8,8 % des projets d'investissements étrangers créateurs d'emplois, alors que cette région ne représente que 3,1 % de la population française.

Aujourd'hui, 40 % des entreprises industrielles alsaciennes sont détenues par des capitaux étrangers.

Cette industrie essentiellement manufacturière, est présente dans des secteurs traditionnels : agroalimentaire, mécanique, chimie, automobile (l'automobile représente 15 % des emplois salariés occupés par des Alsaciens, en France et en Allemagne). Aujourd'hui, ce type d'industries est fortement attiré par les pays de l'Est de l'Europe et de l'Asie. Ce modèle économique, qui a valu à l'Alsace des années de prospérité, ne fonctionne plus aussi bien, la situation économique de l'Allemagne accélérant et amplifiant l'augmentation du taux de chômage. Depuis 2000, ce taux progresse deux à trois fois plus vite en Alsace que dans le reste de la France, et pourrait bientôt atteindre la moyenne nationale.

L'action de Sodiv

Sodiv a été créée en 1985, à l'initiative des Mines de Potasse d'Alsace, et dans la perspective d'un arrêt de l'exploitation en 2004.

Sodiv présente plusieurs originalités, par rapport à d'autres sociétés de reconversion :

- elle est dédiée à un seul site, le bassin potassique et ses environs, soit une zone d'environ 400 km² et 300 000 habitants ;

- elle est ouverte largement aux partenaires locaux, collectivités locales, banques et chambres de commerce ;

- elle inscrit son action dans la durée : Sodiv est opérationnelle depuis 1986, pour une fin d'exploitation prévue initialement en 2004, et effective depuis fin 2002.

MDPA a souhaité détenir la majorité du capital, 57 %, mais les partenaires locaux ont été sollicités et ont répondu positivement. Il s'agit tout d'abord des collectivités locales (région Alsace, conseil général du Haut-Rhin, communes du bassin potassique regroupées dans une communauté des communes).

Le second partenariat est venu de la communauté bancaire, 8 banques (Banque Populaire d'Alsace, BNP-Paribas, Crédit Lyonnais, Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Crédit Commercial de France, Crédit Industriel d'Alsace et de Lorraine, Société Générale, Crédit du Nord) souscrivant au capital, de même que la Sade (Société alsacienne de développement économique).

Enfin, les chambres de commerce de Mulhouse et Colmar ont également souscrit au capital.

Dotée d'un fonds de 8 millions d'euros, Sodiv a été opérationnelle dès le début de 1986. Le fonds a ensuite été porté à 10 millions en 2000.

Depuis plus de 15 ans, Sodiv conduit des actions visant à la création d'emploi. Ces actions sont de trois types, prospection, instructions des dossiers et suivi des interventions :

- prospection exogène (projets non locaux) : Sodiv ne conduit pas d'actions propres de prospection à l'international, mais elle participe, avec les agences de développement économique (ADA et Cahr), à l'élaboration et à la promotion de nos offres, ainsi qu'à l'accueil des projets ; ce type d'action a permis de réaliser plusieurs implantations importantes : Mitsui, THK, Nord, Foss, Faurecia... ;

- prospection endogène (projets locaux) : en plus de ses actionnaires, Sodiv est bien connue de nombreux prescripteurs - banques, expert-comptables - mais, également, de partenaires comme Alsabail (Société de crédit bail immobilier) ou l'Anvar. Au cours des dernières années, plus de cent sociétés ont pu bénéficier d'une intervention de Sodiv. Pour elle, toutes ces sociétés constituent autant de vecteurs de notoriété.

Le réseau que Sodiv a ainsi constitué lui permet d'entrer en contact avec tout projet porteur d'emploi et ayant besoin de financement. Ces actions de prospection permettent une prise de contact avec plusieurs dizaines de projets chaque année. Ces projets concernent le développement de sociétés existantes, ou la création de nouvelles entreprises.

L'analyse du dossier passe au crible :

- la pertinence industrielle et commerciale du projet ; la qualité du projet est appréciée sous différents aspects : pertinence du produit ou du service proposé, maîtrise de la technologie et propriété industrielle, évolution du marché et de la concurrence, appréciation de la capacité des porteurs de projets à conquérir une part de marché et, enfin, qualité et expérience du management ;

- la cohérence et la vraisemblance des éléments financiers

des prévisionnels. Le but est d'élaborer un prévisionnel comprenant notamment un compte

d'exploitation réaliste, une analyse correcte des besoins de financement (investissements, besoin de fonds de roulement, coûts de démarrage) et la liste des ressources financières effectivement mobilisables (apport des porteurs de projets, subventions, interventions bancaires). Ce prévisionnel sera discuté en le comparant à des sociétés ou des projets connus et présentant des analogies (domaines d'activité voisins, par exemple) avec le projet à l'étude ;

- la définition d'une intervention, cohérente avec les besoins, cohérente avec nos propres règles et cohérentes avec celles d'autres investisseurs.

Cette intervention est en général un prêt participatif, sans caution ni garantie, d'une durée de 3 à 5 ans. Les modalités de remboursement peuvent prévoir une période de franchise permettant au projet de démarrer. Le montant du prêt est fonction du nombre d'emplois potentiels dans chaque projet. Les prêts sont en général de 50 à 100 K€, pour des projets d'une dizaine d'emplois ;

- la décision et la mise en place de l'intervention. Après avis d'un comité des engagements regroupant les principaux financeurs, le prêt peut être mis en place de façon quasi instantanée. Sodiv gère en effet directement les fonds qui lui sont confiés. Elle investit annuellement environ 2 millions €, dans une vingtaine de dossiers, générant 200 à 300 emplois.

- le suivi de l'intervention : le contrat de prêt engage les partenaires pour une durée de 3 à 7 ans. Sodiv est donc partie prenante dans la vie de l'entreprise, pour obtenir les remboursements. Un bon développement, une création effective des emplois et des remboursements réguliers, ces 3 éléments vont souvent ensemble.

Les principes généraux

La finalité des actions de Sodiv est la création d'emploi dans des entreprises industrielles et de services à l'industrie.

Les PME constituent notre cible privilégiée, mais nous participons aussi à l'implantation d'entreprises françaises ou étrangères importantes.

Notre action est fondamentalement coordonnée avec celles d'autres acteurs : agences de développement (ADA et Cahr), structures spécialisées dans l'innovation (Anvar, Incubateur, BioValley), sociétés ayant une compétence immobilière (Alsabail), les chambres de commerce (CEEL) et la communauté bancaire.

Nous apportons des éléments uniques à la réussite de chaque projet :

- une analyse industrielle et commerciale : nous sommes avant tout des industriels ;

- une intervention financière sous forme de prêt, sans garantie ni caution, ou parfois de prise de participation. Cette

forme d'intervention permet d'établir une relation de longue durée avec l'entreprise bénéficiaire, de créer un effet de levier avec d'autres sources de financement, subventions et interventions bancaires. Le prêt assure également une neutralité fiscale.

Les prêts que nous proposons sont sans garantie ni caution. Cela laisse intacte la capacité d'emprunt par ailleurs. De plus, étant considéré comme des quasi fonds propres, ce type de prêt permet d'améliorer les capitaux propres, et donc, le ratio dettes/capitaux propres.

Plus simple et plus rapide qu'une aide publique, ces interventions ont un effet d'entraînement, mais représentent aussi une contrainte : un contrat est signé pour plusieurs années, contrat qui engage l'entreprise mais aussi Sodiv : l'argent investi est pris sur ses fonds propres, sans garantie. Un échec du projet se traduira donc par une absence de création d'emplois, mais aussi par une perte dans ses comptes.

Résultats

Aligner ici des tableaux de chiffres serait fastidieux, mais bien évidemment ces chiffres existent et constituent un tableau de bord opérationnel. Plus globalement, le bassin potassique n'est pas devenu un désert couvert de friches industrielles. Aux carreaux de mines du siècle dernier ont succédé des zones aménagées, avec différentes vocations : équipements collectifs, zones vertes, terrains destinés à la construction de logements et zones industrielles. Celles-ci ont accueilli, et accueillent encore, des entreprises locales ou étrangères. Ainsi, dès 1997, le groupe japonais Mitsui a choisi notre site de préférence à l'Irlande pour installer son unité européenne de production de CD enregistrables. Ce site a été cédé au groupe italien RCI, qui le développe en y ajoutant une production de DVD.

Au cours des sept dernières années, plus de 100 entreprises (dont une très forte majorité de PME) ont bénéficié des interventions de Sodiv, créant près de 2 000 emplois. Certaines de ces PME ont obtenu des résultats remarquables. Quelques exemples :

- Europe Environnement, créée en 1993, est un des leaders européens des

systèmes de lavage de gaz. Employant plus de 70 personnes, le groupe a été introduit en bourse en 2003 ;

- Infostance, entreprise informatique, créée en 1997, a développé un carnet scolaire électronique, Scholastance, qui est devenu une référence au niveau national ;

- Cefa Aviation, créée en 2001, développe des logiciels spécialisés dans l'analyse des incidents de vol à partir des données des boîtes noires ;

- Jungo voirie, bureau d'études et de calcul, créé en 1996, développe des véhicules pour le nettoyage des voiries.

Conclusion

Sodiv a acquis une expérience originale du développement économique. Le capital social de Sodiv réunit des actionnaires de différents profils : industriels, élus de collectivités locales, représen-

tants de l'Etat, banquiers. Ces actionnaires se retrouvent physiquement dans les réunions, de conseil d'administration ou de comités d'engagements. Dans ces réunions, ces différentes personnes examinent des projets très concrets et prennent des décisions qui sont immédiatement opérationnelles.

Le cadre juridique est des plus classique, une SA. Le modèle économique est simple mais contraignant, les intérêts financent le fonctionnement et les sinistres, les remboursements financent les nouveaux projets. Complémentaire des autres structures de développement économique, Sodiv apporte une contribution unique, avec une analyse originale de chaque projet et un engagement financier opérationnel.

Pour les MDPA, la reconversion du bassin potassique constitue un axe stratégique. En plus de son engagement dans Sodiv, l'entreprise engage

des moyens importants pour cette reconversion. Ces moyens sont notamment investis dans des actions concernant le patrimoine et l'immobilier, avec un double objectif : valoriser ces atouts dans le cadre plus large du développement économique et conserver un territoire agréable et donc attractif, pour les entreprises et les habitants. Ce qui est essentiel pour la reconversion tant des personnes que du territoire. ●

