

**Séminaire Entrepreneurs
Villes et Territoires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
DARPMI³
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
Groupama SA
IBM
IDRH
IdVector¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SAP France¹
Schneider Electric Industrie
THALES
Total
Unilog

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

³ pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} juin 2004)

**UN STADE POUR L'EMPLOI :
LE PROJET DU GRAND STADE DE FRANCE**

par

Jean-Christophe BONNIN
Ancien directeur de l'agence ANPE de Saint-Denis

Danièle RODITI
Responsable du pôle économique
Association "Objectif-Emploi !" à Saint-Denis

Séance du 4 février 2004
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

En bref

Délaissé par les entreprises qui s'y étaient implantées, le territoire de La Plaine Saint-Denis était devenu la plus grande friche industrielle d'Europe au début des années 1980. La décision prise par le gouvernement d'y construire le Stade de France a été une formidable occasion pour la ville de Saint-Denis et ses environs de redynamiser ce secteur. La mobilisation des services de l'État, des associations et de la population a fortement contribué à l'atteinte de cet objectif. Le travail en partenariat, en dépit des obstacles institutionnels, a été la clé de la réussite. C'est ainsi que l'ANPE a eu l'occasion de faire sa révolution en passant d'un mode de fonctionnement administratif à une démarche d'acteur à part entière dans le devenir de la cité et de ses habitants, en collaboration étroite avec les institutions et les entreprises locales.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ

Danièle RODITI : Le Stade de France a été construit sur le territoire de La Plaine Saint-Denis, de septembre 1995 à novembre 1997, à l'emplacement de l'ancienne usine à gaz desservant la région parisienne. Mais ce chantier exceptionnel, qui a été précédé et suivi d'un vaste réaménagement urbain, n'aurait pu être réalisé sans la mobilisation des services de l'État, des associations et de la population. Le partenariat entre l'agence locale de l'ANPE et l'association "Objectif-Emploi !" en est un exemple particulièrement significatif.

La Plaine Saint-Denis

La Plaine Saint-Denis n'est pas une commune, mais une zone géographique située au nord de Paris, de part et d'autre de l'autoroute A1, et qui s'étend de la porte de la Chapelle jusqu'à l'échangeur entre l'A1 et l'A86. Elle couvre en partie les communes d'Aubervilliers à l'est, de Saint-Ouen à l'ouest et de Saint-Denis dans sa partie centrale, mais elle a son propre code postal. Plus qu'une simple frontière de cette zone, l'échangeur constitue un véritable barrage qui ne facilite pas l'accès au centre-ville de Saint-Denis. C'est pourquoi l'intégration du Stade de France dans la vie de la cité n'est pas encore tout à fait acquise.

En 1965, ce territoire a perdu 70 % de ses habitants. Il a fini par devenir la plus vaste friche industrielle d'Europe. Le départ, en 1985, des dernières grandes infrastructures industrielles s'est soldé par trois mille cinq cents suppressions d'emplois. C'est alors que des architectes ont été chargés de l'élaboration d'un plan d'aménagement visant à rendre attractif cet espace industriel déchu. Ils devaient poursuivre trois objectifs, du reste toujours d'actualité : améliorer les liaisons, valoriser l'espace public, et travailler sur une meilleure mixité de cette zone.

L'engagement de la ville de Saint-Denis

Dans les années 1990, la ville de Saint-Denis a de plus en plus exercé son influence dans les orientations prises, notamment quand il s'agissait de la réutilisation des friches industrielles. En 1992, elle avait déjà délivré des permis de construire pour sept cent mille mètres carrés. Mais c'est en 1993, sous l'impulsion de son député maire, Patrick Braouezec, que cette attitude volontariste s'est plus nettement manifestée, avec cinq milliards de francs d'investissement répartis sur quatre ans, dont trois milliards consacrés au désenclavement du site et à l'amélioration de l'espace public : les principales réalisations de l'époque furent la couverture de l'autoroute, la création de deux gares RER, et le prolongement de la ligne 13 du métro jusqu'à Saint-Denis Université (université Paris VIII) ; l'objectif était aussi de faire en sorte que ce lieu d'implantation du stade devienne un vrai quartier de ville, avec son habitat et une vocation thématique autour du sport et de la culture.

Une charte pour l'emploi

C'est sans doute la création de l'association "Saint-Denis promotion", regroupant une douzaine d'entreprises parmi lesquelles EDF, Neubauer, Renault et Siemens, qui a donné le véritable coup d'envoi de cette dynamique à laquelle, progressivement, tous les acteurs ont très fortement adhéré. Le président en était Patrick Braouezec lui-même, ce qui souligne une nette évolution de la position de cette ville communiste, comparée à celle affichée dans les années 1970.

Les membres fondateurs ont mis en place une charte pour l'emploi et le développement économique d'un secteur, nommé zone de solidarité, qui comprenait les neuf communes situées autour de Saint-Denis. Cette charte énonçait un certain nombre de mesures et de préconisations concrètes devant être insérées dans les contrats de travaux du grand stade et dans les cahiers des charges des ouvrages. Avec le soutien total de la ville de Saint-Denis, des démarches ont été menées auprès des différents donneurs d'ordres – EDF, la RATP, la SNCF,

le conseil général, la DDE, etc. – pour qu’ils consultent, dans toute la mesure du possible, les PME locales, et qu’ils incitent toutes les entreprises à prendre en compte, dans leurs soumissions, une clause du mieux-disant social. Voici, à cet égard, trois extraits de la charte pour l’emploi :

- « *Dans le cadre de l’obtention de marchés sur le site, l’entreprise signataire s’engage, en son nom propre, à créer un emploi à durée indéterminée, ou un contrat de qualification, pour un million de francs hors taxes de chiffre d’affaires traité [...]* » ;
- « *L’entreprise s’engage à effectuer ce recrutement sur la zone de solidarité de Saint-Denis par l’intermédiaire des organismes recenseurs et recruteurs* » ;
- « *Parmi ces nouveaux employés, l’entreprise s’engage à prendre un pourcentage de personnes sans travail et sans qualification pour leur donner une formation* ».

Bien sûr les choses ne se sont pas toujours passées de façon aussi mécanique. Mais ce texte, qui constituait une référence, s’est avéré particulièrement utile quand il s’est agi de décliner les actions concrètes avec les différentes entreprises, car il permettait d’exercer sur elles une certaine contrainte.

La plate-forme pour l’emploi

Une très forte impulsion locale a également été donnée par “la plate-forme pour l’emploi”, un groupement d’intérêt public (GIP) créé localement pour la circonstance. Y étaient représentés :

- le service public de l’emploi, avec l’agence nationale pour l’emploi (ANPE), l’association pour la formation permanente des adultes (AFPA) et la direction départementale du travail et de l’emploi (DDTE) ;
- le réseau d’accueil, dont l’association “Objectif-Emploi !” faisait partie ;
- les missions locales ;
- les permanences d’accueil, d’information et d’orientation (PAIO) ;
- les services municipaux qui accueillaient les bénéficiaires du RMI ;
- les structures travaillant sur les questions de l’emploi et de la formation ;
- les maîtres d’ouvrage et les entreprises.

C’est dans ce cadre-là que les différents interlocuteurs chargés de mettre en œuvre les éléments de la charte pour l’emploi sont véritablement entrés en scène. L’enjeu était tellement fort que l’ANPE et les services d’accueil de la population se sont mis à vraiment travailler ensemble.

Une dynamique de coopérations

Jean-Christophe BONNIN : Avant 1993, à Saint-Denis comme ailleurs, l’ANPE assurait une gestion plus administrative des personnes au chômage, ainsi que des offres d’emploi qu’elle recevait sans aller systématiquement les chercher. C’est pourquoi, lorsque l’association “Objectif-Emploi !” s’est créée en 1992, les gens de l’ANPE l’ont considérée comme un dangereux concurrent. Mais à partir de 1993 l’ANPE a commencé à vivre, au niveau national, une véritable révolution. Non seulement le premier contrat de progrès qu’elle avait signé avec l’État arrivait à échéance, mais encore, sous l’égide de son directeur général, Michel Bon, elle passait progressivement à un mode plus entrepreneurial de service public en se rendant dans les entreprises et en se tournant vers la cité. L’arrivée du Stade de France a joué un grand rôle dans ce changement d’attitude.

Un partenariat élargi

C’est début 1993 que l’installation du Stade de France à Saint-Denis est envisagée. À l’agence locale, nous sentons que l’événement risque de nous tomber dessus et nous nous demandons comment nous y préparer, pendant que notre direction générale déclare inimaginable l’absence d’une forte intervention des services de l’emploi sur les recrutements liés au Stade de France. Le 19 octobre 1993, la décision est prise : il sera construit à Saint-Denis. Dès lors,

l'ANPE se met en ordre de bataille au niveau du département, et fait sa véritable révolution culturelle : alors qu'elle travaillait classiquement avec l'AFPA et la direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP), elle se met à travailler avec d'autres partenaires ; elle va voir les entreprises, coopère avec les missions locales et les réseaux d'accueil ; elle s'intègre à la plate-forme pour l'emploi, dont le directeur vient de l'AFPA, et dont la présidence est confiée, au moins pour la première année, à la direction départementale de l'ANPE.

Une coopération au quotidien

L'agence communique immédiatement à ses partenaires du GIP la situation de l'emploi, c'est-à-dire en particulier le nombre de demandeurs d'emploi dans le secteur, leur niveau de qualification, les métiers concernés, mais également les outils nécessaires pour les préparer à une embauche éventuelle sur le chantier du stade, et permettre ainsi la mise en application des clauses d'insertion exprimées dans la charte pour l'emploi. Entre partenaires du GIP, on se répartit les rôles, chacun agissant dans son domaine d'excellence. L'ANPE par exemple est à même de convoquer des gens de façon massive. En un an nous avons fait venir, pour les évaluer, plus de quatre mille ouvriers du bâtiment sur la zone de solidarité, et transmis les résultats à nos partenaires chargés des actions de formation. C'est ensemble que les chargés de formation et l'agence ANPE ont ainsi anticipé, avec un an d'avance, les demandes potentielles des entreprises. C'est ensemble également que l'agence et "Objectif-Emploi !" sont intervenues au quotidien sur le terrain.

Un nouveau mode d'intervention

L'agence avait cessé d'être une institution isolée, elle était maintenant au cœur de l'action, au cœur de la cité. Elle s'est mise à participer à des discussions sur les projets et les contrats de ville, et à la construction d'un véritable partenariat, d'une mise en réseau, ce qui entraînait un nouveau mode d'intervention.

C'est ainsi que le département de la Seine-Saint-Denis a été un laboratoire d'expérimentation de l'actuelle politique que mène l'ANPE, une politique de partenariat et d'intégration dans la ville. Notre positionnement était frileux, il est maintenant ouvert. Nous travaillons en lien direct avec les entreprises d'intérim, qu' auparavant nous considérions plutôt comme des adversaires. Nous sommes en contact avec les structures communales et avec les associations pour travailler avec elles, par exemple sur l'exclusion ; au-delà d'un rapport de force, nous coopérons à la construction du futur. Dès 1997, nous avons anticipé la territorialisation en réunissant toutes les ressources dans un pot commun pour financer une action sans considérer si le bénéficiaire relevait de telle ou telle catégorie (contrats initiative emploi, contrats solidarité, contrats consolidés, etc.), et sans faire de distinction entre un demandeur d'emploi ou un jeune : ce qui comptait c'est que sa formation puisse être financée de sorte qu'une entreprise puisse l'embaucher durablement.

Des intermédiaires utiles

Nous souhaitons aussi que, pour recruter des gens sur le territoire, toute entreprise s'y installant passe par l'ANPE et "Objectif-Emploi !". Aujourd'hui encore, lorsqu'une entreprise envisage de s'implanter, nous en sommes informés suffisamment longtemps à l'avance pour être en mesure d'anticiper les recrutements. Nous faisons alors l'inventaire de nos populations respectives et de nos moyens, puis nous allons voir *ensemble* l'entreprise pour lui présenter nos offres de service. Bien sûr elle est libre de faire ce qu'elle veut, mais elle se rend bien compte qu'il est de son intérêt, pour pouvoir embaucher et rayonner sur le territoire, de passer par les services d'"Objectif-Emploi !" et de l'ANPE. Certaines entreprises qui ont préféré s'en affranchir connaissent aujourd'hui de réelles difficultés d'intégration. Il faut dire aussi que la volonté municipale et celle des élus de la récente communauté d'agglomération "Plaine commune" jouent de façon très forte sur l'arrivée ou non des entreprises.

Un exemple d'intégration

D. R. : Décathlon est une bonne illustration de la manière dont une nouvelle entreprise peut s'intégrer. "Objectif-Emploi !" a mis un bureau à la disposition du directeur du futur magasin pour qu'il puisse en suivre de chez nous la construction. C'est ainsi que nous avons appris à nous connaître, et échangé sur ses craintes que des groupes de jeunes du quartier d'en face viennent le dévaliser. Comme "Objectif-Emploi !" a aussi accès à tout un réseau associatif sur la ville de Saint-Denis, nous lui avons fait connaître les associations sportives du secteur, celles de jeunes du quartier d'en face, et d'autres associations susceptibles de favoriser son intégration.

Plus classiquement, l'ANPE et "Objectif-Emploi !" ont mis en place la formation de ses futurs vendeurs, qui s'est révélée efficace parce que bien ciblée : le mode de recrutement dans cette entreprise est à connaître finement pour que la formation donnée aux candidats corresponde exactement à ce que l'entreprise recherche. Les résultats sont évidemment moins satisfaisants quand une telle formation s'adresse à des gens susceptibles de rejoindre des entreprises aux attentes différentes.

Une dynamique durable

J.-C. B. : Évidemment, l'ANPE a été immédiatement prévenue par "Objectif-Emploi !" de l'accueil dans ses bureaux du futur directeur de Décathlon. Un vrai travail en partenariat suppose que chacun ne se cantonne pas dans son pré carré avec des objectifs éventuellement différents. Certes nous rencontrons dans nos rapports des difficultés institutionnelles. Par exemple, le fait qu'"Objectif-Emploi !" n'est pas une mission locale fait partie des soucis de l'ANPE, pour qui cela correspond à une absence de visibilité et une impossibilité d'évaluation. De son côté, l'ANPE fait râler "Objectif-Emploi !" quand elle lance, à la demande des pouvoirs publics, des plans massifs de convocations inévitablement suivies de procédures de radiation. Mais les problématiques institutionnelles qui n'ont pas manqué de se présenter ne nous ont jamais empêchés de continuer à travailler ensemble, pendant toutes ces années, depuis que l'enjeu de l'arrivée du stade nous a démontré que c'était possible et tout à fait souhaitable.

D. R. : C'était effectivement un projet vraiment fédérateur, parce qu'il a été pris à bras-le-corps dans toutes ses composantes, et parce que, sous l'impulsion de la ville, le stade devait être un levier certes économique, mais aussi humain et culturel. Nombre de manifestations de très grande qualité ont eu lieu durant cette période, par exemple l'inoubliable Carnavalcade organisée par Banlieues bleues, ou la magnifique exposition Christofle, travaillée avec le musée d'art et d'histoire. Ce fut une période un peu hallucinante par son incroyable richesse. Lorsqu'un match avait lieu au stade, le personnel communal, des habitants et des salariés, aimant la ville dans laquelle ils travaillaient, étaient dans la rue pour accueillir les étrangers et leur décrire mieux que quiconque les particularités de la ville. D'autres événements ont eu lieu depuis : le meeting international, le forum des autorités locales et le forum social européen. La même dynamique d'accueil s'est perpétuée, une grande nouveauté dans ce territoire dont ce n'était pas la tradition.

J.-C. B. : La Seine-Saint-Denis est un des départements les plus pauvres de France, et l'ouest du département, en est plus particulièrement l'un des territoires les plus touchés par la pauvreté : des communes limitrophes comptent 70 % de logements sociaux. Des collègues directeurs d'agence regrettaient que leurs agents ne restent que les deux ans obligatoires avant de demander leur mutation pour des départements plus faciles en termes de population. Mais ce n'était pas le cas à Saint-Denis. J'avais la chance d'avoir une équipe très stable composée de gens ayant participé à l'élaboration du stade, et qui restaient notamment parce que Saint-Denis était en plein développement économique : l'agence avait comptabilisé deux mille offres d'emploi en 1997, et six mille trois cents en 2003, ce qui met en évidence le dynamisme qui s'est créé durablement autour de la construction du Stade de France.

DÉBAT

Combien d'embauches ?

Un intervenant : *Vous avez convoqué quatre mille cinq cents ouvriers du bâtiment. Mais d'où venaient-ils ?*

Jean-Christophe Bonnin : Nous avons évalué le besoin potentiel du chantier à six mille personnes en période de pointe. Or les clauses d'insertion de la charte pour l'emploi sous-entendent que les services de l'emploi sont prêts à répondre immédiatement à toute demande de recrutement exprimée par une entreprise. Nous avons donc commencé à convoquer des gens sur la zone de solidarité, puis nous avons progressivement élargi le champ pour contacter le plus grand nombre possible de personnes.

Int. : *Les entreprises qui construisent le grand stade n'avaient-elles pas déjà leurs équipes ? Avaient-elles besoin de personnel en plus ?*

J.-C. B. : Elles avaient certes leur personnel, et certaines en nombre suffisant. Dans ce cas elles n'étaient pas tenues d'embaucher. Mais les membres du GIP ont tous œuvré pour les convaincre que le plan de développement urbain et la construction du stade sous-entendaient vraiment que des gens de la ville y participent. Des personnes de Saint-Denis, à qui on proposait des emplois en CDI sur Paris, les refusaient pour accepter des missions sur le Stade de France, tellement le prestige de travailler à sa construction était fort. Des jeunes, embauchés à ce moment-là, sont extrêmement fiers d'y avoir contribué. L'ANPE a même ouvert une agence sur le chantier, pas seulement pour prendre en compte les besoins exprimés par les entreprises, mais pour accueillir les nombreuses personnes qui voulaient y travailler. Pour le match d'inauguration nous devions recruter huit cents agents de sécurité ; deux mille cinq cents candidats se sont présentés. L'idée même de travailler sur le Stade de France était vraiment un enjeu pour la population.

Int. : *Combien d'emplois ont été pourvus par votre intermédiaire ?*

J.-C. B. : On estime que sept cents personnes ont été recrutées sur le chantier de cette façon ; certaines d'entre elles ont ensuite suivi l'entreprise qui les avait embauchées.

Danièle Roditi : La véritable question, c'est effectivement l'évaluation de tout cela. Autant les différentes structures, les associations, les services, ont été capables de se mobiliser sur cette action, autant il est difficile de connaître le nombre de personnes réellement embauchées, ce que cela leur a apporté, et quel a été ensuite leur itinéraire. La question est de savoir si concrètement nous avons vraiment réussi, au-delà d'avoir donné aux gens de l'envie et de l'espoir. Pour ma part, je retiens l'idée que les gens ont pu voir que leur participation était possible, même à Saint-Denis, ce qui déjà n'est pas rien...

Évaluation et capitalisation

Int. : *Ce qui me frappe autour de multiples programmes d'action publique à vocation partenariale, c'est qu'on arrive toujours d'une façon ou d'une autre à évaluer le dynamisme du partenariat et la qualité de la politique contractuelle. En revanche, on est totalement démuné si on n'a pas prévu dès le départ des outils de mesure et d'observation pour savoir ce que ces actions publiques ont produit in fine en termes de résultats dans la durée pour les bénéficiaires ; on aimerait bien savoir, effectivement, si ces gens sont ensuite dans des CDD, et pour combien de temps, ou dans des CDI, s'ils ont été poussés à une certaine mobilité par rapport à leur territoire, etc.*

J.-C. B. : À cette époque-là l'ANPE était dans une logique de fonctionnement plus que d'évaluation. Mais je suis d'accord qu'il faut maintenant déterminer, dès le départ, des

critères d'évaluation en veillant toutefois à ce qu'ils n'empêchent pas la mise en place de partenariats. C'est d'ailleurs ce que fait maintenant l'ANPE, dans la plupart des projets qu'elle déploie, en préparant les mesures d'évaluation, non seulement à la fin du déploiement du projet mais également au fil de l'eau.

D. R. : C'est au niveau du GIP qu'on aurait pu garder mémoire des actions réalisées, car à l'époque on savait quand même en quantifier. De plus, ce GIP n'existe plus. En l'occurrence, un dispositif adapté de mémoire aurait dû être mis en place au niveau d'un service pérenne de la ville, dispositif assorti d'un système de transmission efficace des évaluations faites par les structures non pérennes.

Int. : *La réalité est que capitaliser n'a rien d'excitant, et que ce n'est pas vraiment la préoccupation du moment pour des gens qui, plongés dans l'action, ont vraiment autre chose à faire.*

J.-C. B. : En plus, on ne mesure pas forcément l'importance des répercussions que l'action en cours aura sur le futur.

Un autre monde

Claude Riveline (professeur de gestion à l'École des mines de Paris) : *Je crois comprendre pourquoi vous n'avez pas modélisé votre action, et pourquoi, encore aujourd'hui, vous le regrettez, tout en ne voyant pas très bien comment vous l'auriez fait. À mon sens, cela tourne autour de l'idée de communisme. Menant des études de gestion, j'ai toujours trouvé de très grands avantages à travailler avec des municipalités communistes, pour la raison technique très simple que les élus y sont présents à temps plein et que leur dévouement est admirable. Il en résulte un dialogue exceptionnel.*

Mais qu'est-ce qu'un communiste aujourd'hui ? Le communisme est une doctrine qui ignore complètement le chômage – sauf lorsqu'il concerne de gens incapables de travailler et donc de faire la révolution –, et qui n'a pas d'idées sur la création d'emploi. L'hypothèse marxiste, du reste partagée par le libéralisme, est que le plein emploi marche tout seul. Par conséquent il y a de l'exploitation, puisque le capitaliste vole une grande partie de sa force de travail au prolétaire ; il faut donc faire la révolution pour donner la propriété des outils de production au prolétaire qui va amener le paradis socialiste. En attendant, pas de chômage, puisque le capitaliste devrait se jeter sur toute personne inoccupée pour la payer misérablement et s'approprier sa plus-value.

À Saint-Denis que s'est-il passé ? L'industriel s'est installé ; évidemment, une majorité de gens se sont sentis exploités ; donc les communistes ont pris le pouvoir et les industriels s'en sont allés ; d'où la plus grande friche industrielle d'Europe. Et maintenant on se trouve devant un sous-marin à voiles : du côté des capitalistes, on privilégie l'efficacité, et du côté des communistes, la morale. Le moins que l'on puisse dire c'est que cela ne se marie pas ; or, c'est pourtant ce qui se passe.

Faire la théorie d'un tel mariage n'est pas évident, les valeurs en cause étant à peu près incompatibles. Alors comment s'évader de cette aporie ? Il est à remarquer qu'au plus fort de la guerre froide les Américains et les Soviétiques rivalisaient en comptant leurs médailles aux Jeux olympiques ; le sport est ainsi un terrain sur lequel on se retrouve. Par ailleurs ils se prêtaient leurs orchestres symphoniques, leurs corps de ballet, leurs violonistes virtuoses ; cela non plus ne posait pas de problèmes, parce que c'était du côté de la noblesse de l'art.

Mais que pense un communiste aujourd'hui ? La situation économique est telle qu'on n'y retrouve plus ses petits. Le prolétaire le plus pathétique n'est pas un salarié, c'est un chômeur. Et pour lui, pas de théorie. C'est ce fléau-là que vous combattez avec des armes qui sont tantôt d'un camp, tantôt de l'autre. Vous faites des sourires au capitaliste qui vend des vêtements de sport, et qui vient vous voir parce que cela lui facilite les choses. Mais vous n'avez pas de théorie sur cette cohabitation. C'est un autre monde. Peut-être l'École de Paris peut-elle contribuer à faire émerger la théorie de ce monde-là.

Int. : *On sent effectivement que le Stade de France – un acteur non humain, comme diraient nos amis sociologues – a mis tout le monde d'accord. Il y avait à la fois la magie, la fierté et l'urgence, donc le branle-bas de combat pour une belle cause. Mais quid après la magie ? que se passe-t-il quand cet acteur nouveau fait désormais partie des lieux ?*

J.-C. B. : En fait, dès la construction du stade il y avait une détermination à faire revivre une zone d'activité moribonde, et il n'était pas question de se limiter au stade. On travaillait sur le déplacement des gares et sur la revitalisation urbaine. On allait recouvrir l'autoroute et permettre à des entreprises de s'implanter. On a cité Décathlon, mais il y eu aussi l'AFNOR qui venait du quartier de la Défense, le siège de Vedioavis, le Centre Inffo, et beaucoup d'autres.

Int. : *Mais La Plaine Saint-Denis est-elle vraiment une ville ?*

D. R. : À quelques minutes du stade, il y a un vrai centre-ville à Saint-Denis, avec son histoire, sa basilique, son musée d'art et d'histoire, ses petits commerces, ses cafés et ses petits restaurants. Il faut effectivement faire la démarche de s'y rendre, sans se laisser impressionner par le barrage de l'échangeur qui malheureusement restera dissuasif encore quelques années ; mais nombreux sont les salariés des entreprises récemment implantées qui savent le faire. De notre côté, nous agissons pour favoriser ces déplacements de sorte que les gens qui viennent travailler à la Plaine Saint-Denis s'y sentent bien. L'association Saint-Denis promotion, qui s'est élargie et se nomme maintenant Plaine Commune Promotion, s'intéresse de près à la prise en compte des transports et de la sécurité. Et on en parle aux entreprises qui envisagent de venir s'installer à la Plaine Saint-Denis comme à celles qui y sont déjà.

La mobilisation locale

Int. : *Pour le Stade de France les candidatures n'ont pas manqué. Mais j'imagine que l'AFNOR (Agence Française de Normalisation) n'a pas mobilisé les jeunes de la région ?*

J.-C. B. : Ce fut terrible, effectivement. La plupart des employés voulaient démissionner parce qu'ils refusaient de venir travailler à Saint-Denis. L'ANPE a commencé à déposer des offres d'ingénieurs, de chercheurs, de secrétaires trilingues (français, anglais, allemand), autant de métiers qui lui étaient inconnus jusque-là. On a travaillé avec les gens de l'AFNOR pour les persuader qu'il n'y avait pas que des voyous à Saint-Denis. Aidés par "Objectif-Emploi !" et toutes les structures associatives nous les avons préparés en amont par une pédagogie contre le racisme anti-jeunes.

Int. : *Effectivement, vous êtes partis d'un grand chantier avec une configuration très classique de main-d'œuvre, pour passer progressivement à du tertiaire, et avec des coups d'accordéon dans les projets puisqu'il avait été à la fois question d'installer trois ministères au complet en Seine-Saint-Denis – en particulier le ministère des Affaires sociales, l'ENA, le commissariat au Plan, et la Datar –, ce qui finalement ne s'est pas fait, et d'accueillir des sièges sociaux d'entreprises. Comment avez-vous pu répondre à des situations aussi diverses sans disposer forcément sur la zone de demandeurs d'emploi ayant des profils correspondants.*

J.-C. B. : On s'est mis en situation de pouvoir répondre à chaque entreprise si nous savions ou non l'aider dans sa recherche de main-d'œuvre en fonction de notre connaissance du marché du travail. On a aussi appris à préparer les demandeurs d'emploi, et à mettre en place des stratégies d'attente de la population en recherche d'emploi. En 1999 l'agence a été envahie par des syndicats de chômeurs ; ils voulaient être prioritaires pour les embauches de Décathlon qui n'ouvrait qu'en 2001. Nous avons objecté qu'ils ne pouvaient être prioritaires pendant deux ans... Mais ils ont insisté. Nous avons donc gardé leurs dossiers et cela nous a appris à discuter avec la population. Nous n'étions plus une structure administrative, mais de dialogue, pour écouter et expliquer les contraintes.

Cela dit, les projets d'implantation de services publics n'impactaient pas vraiment l'ANPE puisque ces services seraient venus avec leurs salariés. En revanche les coups d'accordéon concernant des entreprises – viennent-elles ? ne viennent-elles pas ? –, étaient plus difficiles à gérer ; pour les amortir le plus efficacement possible, nous préparions avec les entreprises leur éventuelle arrivée en s'y prenant, en moyenne, deux ans d'avance.

D. R. : Concernant ces entreprises qui ne génèrent que des emplois tertiaires, il faut quand même préciser que la population de Saint-Denis et des villes avoisinantes n'a pas vocation à leur fournir uniquement des femmes de ménage et des agents de sécurité. C'est pourquoi le mode d'intervention d'"Objectif-Emploi !" est différent de celui de l'agence de l'ANPE, puisque nous avons une mission complémentaire. Quand je rencontre les représentants des entreprises venues s'installer, je préfère leur parler du territoire de Saint-Denis, de la ville, de ses structures, de ses activités culturelles. Ce genre de discours s'infiltrera dans l'entreprise, et ainsi ses salariés découvriront peut-être mieux la ville. Indirectement, cela permettra peut-être, dans le futur, de mieux traiter l'emploi des populations locales.

J.-C. B. : Cela dit, l'organisation de l'ANPE à Saint-Denis dépendait du type d'entreprise qui s'y implantait. L'agence de Saint-Denis est interprofessionnelle. En effet, elle héberge :

- depuis 1998, le réseau "Insertion par l'activité économique et lutte contre l'exclusion", focalisé sur les populations en difficulté ;
- depuis début 2000, le point "culture spectacles" du réseau national ANPE, en particulier sur les métiers du spectacle vivant ;
- et depuis quelques mois elle est un des relais du réseau cadre de la Seine-Saint-Denis.

Ainsi on essaie de couvrir l'ensemble des recrutements possibles. De plus, nous avons observé, ces toutes dernières années, une réelle évolution de l'intervention de la structure emploi, car nous avons maintenant dans la population des gens susceptibles de travailler dans ces nouvelles entreprises.

Int. : *On parle beaucoup de Saint-Denis et de son agence ANPE. Mais n'y a-t-il pas d'autres agences locales de l'ANPE à Saint-Denis, et le bassin d'emploi n'est-il pas beaucoup plus vaste que les cent mille habitants de Saint-Denis ?*

J.-C. B. : Il s'agit en effet de la zone de solidarité avec ses quatre cent cinquante mille habitants et ses cinq agences locales, dont celle de Saint-Denis est située en tête de réseau. Ces agences ont travaillé en bonne coordination. Par exemple, lorsque nous avons ouvert une agence ANPE sur le chantier du stade, elle a fonctionné grâce à des personnels délégués par les autres agences de la zone de solidarité.

La spécificité d'"Objectif-Emploi !"

Int. : *En quoi l'association "Objectif-Emploi !" fait-elle l'objet de vos critiques ?*

J.-C. B. : Son refus d'entrer dans les modalités d'organisation prévues au départ a posé quelques problèmes à l'agence ANPE. Selon ces modalités, il faut un plan local d'insertion (PLI), une mission locale, un projet de ville, un pôle de développement économique avec des financements identifiés qui proviennent de l'État, du conseil régional, de la ville. Or "Objectif-Emploi !", qui regroupe l'ensemble de ces structures, avec en plus des subventions liées à la formation, est plutôt un intervenant à la main de la ville sur la problématique "emploi, formation, insertion", sans pour autant décliner les politiques nationales de la façon souhaitée par les pouvoirs publics. D'où les difficultés que j'éprouve quand je rencontre la mission locale, ou le pôle développement économique. Officiellement, Danièle Roditi est aujourd'hui sur le pôle économique mais, pour moi, elle est à la mission locale.

De la même façon, l'agence regarde de très près la façon dont les structures intervenant sur la problématique emploi vont être intégrées dans la communauté d'agglomération "Plaine commune", parce que nous savons bien qu'il y aura des difficultés.

D. R. : La position d'“Objectif-Emploi !” est de ne pas tout miser sur les dispositifs parce qu'ils ne sont pas nécessairement pérennes. Par exemple, y aura-t-il encore des PLIE (plans locaux pour l'insertion et l'emploi) en 2006 ? S'il n'est plus possible de les financer, il faudra les fermer. Au mois de juin 2004, “Objectif-Emploi !” rejoindra la communauté d'agglomération, mais sans risque, parce que ses interventions sont complémentaires.

Réduire les cloisonnements

Int. : *Votre exposé a surtout souligné la difficulté de coopérer sur un territoire, et la nécessité de faire tomber les barrières institutionnelles. Or en France le cloisonnement est extrême avec ses trente-six mille communes, ce qui a conduit à la création de communautés de communes. Cela se concrétise dans votre région par le projet “Plaine commune”, déjà cité, qui est un schéma de cohérence territoriale (SCOT), ce qui laisse espérer que les incohérences vont être gommées. Mais n'est-ce pas une illusion ?*

J.-C. B. : Les sept communes concernées couvrent en réalité un petit territoire dont les problèmes, les populations et les modes d'intervention sont quasiment identiques. L'existence de ce groupement devrait rendre ce territoire plus attractif et renforcer son dynamisme.

Présentation des orateurs :

Jean-Christophe Bonnin : diplômé de sociologie politique, et ancien directeur de l'ANPE de Saint-Denis, il est conseiller technique auprès du directeur général adjoint de l'ANPE en charge du secteur opérationnel.

Danièle Roditi : responsable du pôle économique de l'association “Objectif-Emploi !” à Saint-Denis.

Diffusion juin 2004