

**Séminaire Entrepreneurs,
villes et territoires**

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

Algoé²
Alstom
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IBM
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de la Culture
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale
Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} janvier 2012)

**ENTREPRISE ET TERRITOIRE :
SI LOIN, SI PROCHE**

par

Gilles CRAGUE

Directeur adjoint du LATTS
(Laboratoire techniques, territoires et sociétés)

Séance du 5 octobre 2011

Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

En bref

La présence d'une grande entreprise au sein d'un territoire s'incarne en premier lieu par ses établissements. C'est donc logiquement aux directeurs des établissements d'entretenir et de gérer les relations avec l'environnement local et ses parties prenantes (mairie, conseil général, associations diverses, etc.). Mais au cours des dernières décennies, les leviers d'action de ces directeurs se sont amenuisés en même temps que s'étoffaient les équipes de niveau *corporate* et que diminuait la durée de présence dans la fonction de responsable d'établissement. Cette mise à distance des territoires d'implantation a parfois été compensée par la création de délégations régionales, attachées au siège, et chargées de la prise en charge des relations avec les diverses parties prenantes locales (auxquelles le directeur de site n'a plus le temps de se consacrer). Pour les territoires d'implantation et les autorités qui en ont la charge, cette nouvelle configuration du pouvoir économique engendre une certaine confusion : il est plus difficile d'identifier le décideur économique et plus généralement, la structure juridique qui influe sur l'activité géographiquement localisée.

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

Ont participé : B. Alglave (IREPP), M. Berry (École de Paris du management), L. Cardinal (Algoé), J.-M. Frohard (DATAR), A. Kummetat (KAQI), J. Maignier (FFCV), V. Michaux (Reims Management School), M. Mousli (CNAM), F. Pavé (ENPC), J. Satre Buisson (Lille 1), P. Souplet (Université Paris Ouest Nanterre), C. Riveline (Mines ParisTech), L. Vieillard-Baron (École de Paris du management), F. Weill (École de Paris du management).

EXPOSÉ de Gilles CRAGUE

Le laboratoire techniques, territoires et sociétés (LATTS) dont je suis le directeur adjoint, s'intéresse traditionnellement aux rapports entre économie locale et territoires. J'ai moi-même soutenu ma thèse sur ce genre de problématique. Le travail dont je vais présenter ici les principaux éléments s'inscrit dans cette ligne. Plus précisément, il vise à observer le fonctionnement des organisations économiques à partir du point de vue du territoire et des communautés locales et à en identifier les nouveaux enjeux. Je vais commencer par situer la façon dont je m'y suis pris pour mener mon travail par rapport aux grands courants internationaux de recherche.

Trois courants de recherche

En termes de recherche universitaire, cette question est abordée par trois grands corpus, celui qui a traité des nouveaux espaces économiques, celui du courant néo-institutionnaliste et celui des firmes multinationales.

Les nouveaux espaces économiques

Ce qu'on appelle les nouveaux espaces économiques regroupe principalement deux concepts, celui de ville globale et celui de cluster. La ville globale, c'est cet espace constitué par une très grosse métropole regroupant une multitude d'activités dont beaucoup sont à haute valeur ajoutée et qui entretient des liens plus nombreux avec les autres villes globales du monde qu'avec son hinterland. Le cluster recouvre un espace territorial qui concentre une multitude d'acteurs, privés et publics, fortement liés entre eux, et exerçant souvent leur activité dans un même domaine.

Lorsqu'on examine la littérature traitant de ces deux types d'espaces et son évolution, on constate que leur dynamique est liée tant aux relations internes qu'aux relations extérieures. Ces deux espaces ont la caractéristique de ne pouvoir être identifiés à la vision traditionnelle de l'espace comme conteneur, c'est-à-dire comme étant bordé physiquement, puisque le fonctionnement en réseau fait exploser cette réalité.

Le courant néo-institutionnaliste

Ce courant de recherche s'est entre autres intéressé au "local" et part du constat d'une persistance de la pression institutionnelle locale, contrairement à l'impression que donne la puissance des phénomènes de globalisation. Il s'oppose ainsi à la vision selon laquelle seules les plus grosses superstructures, comme les États ou les institutions mondiales, ont encore une capacité à agir sur les activités économiques. Plus précisément, il observe le rapport entre une activité économique locale et la communauté au sein de laquelle elle est implantée. Il étudie avec prédilection la façon dont la seconde se comporte pour influencer sur le fonctionnement de la première.

En revanche, il ne s'intéresse pas aux autres interactions que l'activité économique géographiquement localisée entretient par exemple avec le siège ou les clients, et qui peuvent peser sur la façon dont l'influence institutionnelle locale peut jouer. L'analyse de ces facteurs est sur l'agenda de recherche de ce courant.

L'étude des firmes multinationales

Depuis longtemps, les chercheurs travaillent sur le rapport entre le siège et les entités décentralisées, entre le centre et la périphérie des multinationales. Plus récemment, le questionnement s'est focalisé sur la filiale, donnant plus de force à cet objet. Mécaniquement cela a orienté une partie de l'attention sur la nature de l'ancrage territorial des filiales. On s'est interrogé sur ce qui influence le comportement d'ancrage d'une filiale sur son territoire,

et on a commencé à étudier les relations qu'un établissement met en œuvre avec son environnement immédiat : la mairie, l'institution patronale locale, les représentants des associations économiques ou environnementales, etc. Ces travaux ont fait émerger une théorie dominante selon laquelle une filiale accentue d'autant plus fortement ce type de relation qu'elle est en situation d'autonomie par rapport au siège : plus elle est autonome, plus elle s'ancre localement.

Un positionnement centré sur l'établissement

Pour prendre en compte au plus près l'interaction entre une entreprise et ses lieux d'implantation, j'ai centré mes travaux sur le site d'activité au sens strict, sur ce que l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) appelle l'*établissement*. Et c'est à partir de ce lieu que j'ai étudié d'un côté les relations qu'il entretenait avec son espace local et les acteurs territoriaux, et de l'autre côté, les relations internes qu'il avait avec le siège et qui influaient sur ses prises de décisions.

Sur le plan méthodologique, j'ai utilisé des enquêtes de l'INSEE et du ministère du Travail ainsi que des études qualitatives menées par d'autres chercheurs sur le pilotage des établissements et le comportement des sièges (ou centres). J'ai également mené par moi-même une série d'entretiens plus particulièrement focalisée sur certains grands groupes industriels français et leur mode original de gestion des territoires d'implantation (via des services centraux spécialisés). J'ai finalement abouti à une synthèse sur le comportement global de l'entreprise par rapport au territoire. C'est ce que je vais exposer.

Une autonomie des établissements de plus en plus réduite

Toutes les études, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives, convergent vers le même constat d'un affaiblissement de l'autonomie des établissements.

Les études qualitatives.

Depuis une vingtaine d'années, des chercheurs ont publié de nombreuses monographies sur les rapports entre le siège et les établissements au sein de grandes entreprises. Éric Godelier a, par exemple, analysé le fonctionnement des établissements de la société Usinor¹, David Courpasson a étudié ceux de la Banque régionale de l'Ain, Gwenaëlle Rot, ceux des usines Renault. Tous ces travaux mettent en évidence la très forte diminution du pouvoir possédé par le directeur d'établissement sur son établissement au profit du pouvoir du siège. Éric Godelier a appelé cela la fin du localisme, Gwenaëlle Rot parle de la fin des baronnies.

Les études quantitatives

L'INSEE a créé la catégorie établissement et commencé à enregistrer des éléments sur le sujet il y a plus d'un siècle, en 1896. À l'époque, la création de cette catégorie était motivée par la nécessité de mieux connaître cette nouveauté qu'était l'espace de travail collectif nettement séparé des espaces d'habitation privée (le *travail dans l'établissement*, opposé au *travail à domicile*). Des travaux d'histoire de la statistique permettent de mettre en évidence un certain effacement progressif tout au long du XX^e siècle de la catégorie établissement au profit de la catégorie entreprise.

Au cours de la période récente, le ministère du Travail a lancé en 1991, 1998 et 2004 de grandes enquêtes visant à mieux comprendre les relations de travail au plus près de la réalité physique du travail, c'est-à-dire dans les établissements. Ces enquêtes ont l'intérêt d'explorer la façon dont sont fixés les objectifs économiques des établissements : sont-ils imposés par le siège social, sont-ils pris par le directeur local, sont-ils pris par co-décision ? Ces enquêtes

¹ Éric Godelier, "Usinor, de la stratégie des sites à la stratégie du Groupe", *Les Annales de l'École de Paris du management*, vol II.

donnent aussi des éléments sur les pouvoirs de décision des chefs d'établissement sur la masse salariale, les recrutements et les investissements, toutes choses qui permettent d'apprécier le degré de liberté possédé par les managers locaux. Les résultats sont frappants : en 1998, 18 % des établissements peuvent être qualifiés d'autonomes, contre 15 % en 2004. Les 82 % ou 85 % restants sont donc marqués par ce que l'on peut appeler une "autonomie tronquée".

Ces enquêtes donnent aussi des renseignements sur le turn-over des directions locales. Elles montrent que le rythme de renouvellement de la direction dans un délai de trois à cinq ans est devenu la norme dans les établissements fortement intégrés à des organisations économiques plus larges. Cela s'accorde d'ailleurs facilement avec la volonté d'un contrôle étroit du siège : quand on est porté à contrôler étroitement les décisions, on est aussi porté à maîtriser étroitement les nominations et les durées d'exercice des fonctions de direction. Globalement, il ressort donc que plus l'établissement est dépendant, plus la direction change facilement. Cela a une conséquence directe en termes d'affaiblissement du lien entre l'entreprise et son territoire. En effet, une présence durable est nécessaire pour qu'un directeur connaisse les acteurs locaux et soit reconnu par eux. Si le directeur sait qu'il ne dispose pas de cette durée, il ne s'implique pas dans la construction de ce genre de lien.

Un centre insaisissable

Pour continuer à comprendre l'évolution de la sensibilité territoriale des entreprises, l'analyse précédente invite à s'interroger sur la façon et la force avec lesquelles le siège a pris le relais des établissements pour gérer les sites d'implantation. C'est donc ce que j'ai étudié en partant de la réalité locale.

La première chose qui est apparue, c'est le caractère flou et lointain du siège pour les parties prenantes locales. Ces dernières comprennent assez vite que le directeur de l'établissement ne possède pas le pouvoir (pour preuve, des réponses du type : « *Je ne suis pas responsable de cette question* »), mais elles n'arrivent pas pour autant à identifier l'interlocuteur pertinent : « *Je n'arrive pas à entrer en contact avec le vrai décideur.* » D'ailleurs, même le directeur du site ne sait souvent pas qui décide réellement. Les décisions semblent donc parvenir d'une nébuleuse lointaine.

La question qui se pose alors est celle des processus de fonctionnement propre du centre des organisations et de la formation de la décision : comment peut-on rendre compte de formes de pilotage économique où l'identification du décideur pose problème. Une partie de mon travail a alors consisté à explorer, dans la littérature, quelles pouvaient être les notions disponibles pour rendre compte de ces phénomènes. L'analyse des organisations économiques repose classiquement sur deux pôles : le premier constitué par le mode de fonctionnement des relations de marché, c'est-à-dire un mode dans lequel la décision est prise par négociation et contrat entre deux parties, et un autre pôle constitué par le mode de la relation hiérarchique, c'est-à-dire dans lequel l'autorité supérieure décide et impose ses choix aux échelons subordonnés. Partant de cette grille d'analyse, on peut alors voir que les organisations d'aujourd'hui, très souvent en réseaux, imbriquent ces deux composantes. Les différentes parties de l'organisation entretiennent souvent un rapport commercial de fournisseur à client avec d'autres parties du même groupe, mais ce rapport est orienté et stabilisé plus ou moins explicitement par le siège ; c'est un rapport commercial "mâtiné" d'influence hiérarchique. Ainsi, la décision échappe pour une part aux managers locaux qui sont concrètement en relation, voire en négociation, les uns avec les autres, sans que l'on puisse vraiment dire que c'est le siège qui commande.

Ceci était formulé de façon limpide par Jacques Girin en 2001, analysant l'évolution récente des organisations (éclatement de la grande firme industrielle) et des outils permettant de les décrire : « [...] *il faut se doter de concepts et d'instruments d'analyse capables de dépasser l'opposition organisation-marché, et de prendre en considération aussi bien les formes intermédiaires – par exemple les "réseaux" – que les phénomènes d'imbrication entre les*

deux modes de coordination : coordination marchande dans l'organisation et organisation de la coordination dans le marché. » On retrouve une telle conception dans les travaux du sociologue et juriste allemand Günther Teubner. En 1990, il a publié une théorie des réseaux qui utilise la métaphore de l'hydre de Lerne, animal mythique à multiples têtes dont une nouvelle tête repousse dès que l'on en a tranché une autre. Il s'ensuit que l'on ne sait pas quelle tête décide, ni même s'il y en a une qui est plus importante que les autres. Confrontées à des organisations qui ressemblent à des hydres, les parties prenantes locales, qui espèrent avoir un interlocuteur stable et croient que c'est le fonctionnement normal des organisations, se retrouvent logiquement perdues.

De son côté, l'organisation peut maintenir voire exploiter cette opacité qui lui permet d'éviter d'être impliquée dans des questions qui ne sont pas jugées prioritaires. Dans ce contexte, les problématiques territoriales se retrouvent souvent orphelines, sans répondant du côté des entreprises. Et celles-ci sont souvent très heureuses ainsi. Par exemple, Peter Drucker citait, il y a quelques années, le cas d'un patron d'une multinationale qui ne savait pas où se situaient ses usines et cela ne l'empêchait nullement de diriger son entreprise ; cela pouvait même constituer un avantage car cela lui simplifiait la vie ! Cette anecdote est significative d'une des tendances de l'évolution récente de la sensibilité pour la réalité territoriale dans les grands groupes.

La résurgence du territoire

Pourtant, il arrive que la question territoriale resurgisse avec force et s'impose à l'entreprise. C'est notamment le cas quand la colère des salariés contre une décision de fermeture de site arrive à se traduire sur le plan médiatique. Une façon bien connue consiste à séquestrer le directeur du site. En avril 2009 par exemple, il y a eu plusieurs actions de ce type. Le siège ne peut alors plus rester caché derrière ses techniques de déresponsabilisation et doit affronter de face la réalité de son implication dans la vie locale. Le faisant sous la contrainte, il le fait dans de mauvaises conditions, en particulier pour son image.

Pour éviter de se retrouver dans une situation aussi périlleuse, plusieurs grandes entreprises ont mis en place depuis la fin des années 1960 des cellules rattachées aux directions générales et spécialisées dans la prise en compte des territoires. Charbonnages de France a créé SOFIREM en 1967, Rhône-Poulenc a créé SOPRAN en 1976, Elf Aquitaine a créé SOFREA en 1979, Saint-Gobain a créé Saint-Gobain Développement au début des années 1980, Usinor a créé SODIE en 1983, les Mines de potasse d'Alsace ont créé SODIV en 1985, BSN Gervais Danone a créé le CREAN devenu Danone Initiatives au début des années 1990. Enfin l'Aérospatiale, Schneider, GIAT, Michelin, AREVA, Air France ont créé chacune leur société de reconversion durant la décennie 1990.

En cas de fermeture de site ou de licenciements collectifs importants ayant un effet déstabilisateur sur l'économie locale, ces cellules proposent des aides financières et/ou techniques aux entreprises locales afin de faciliter la redynamisation du territoire. Quand l'entreprise est en situation de fonctionnement normal, ces cellules effectuent une sorte de veille territoriale qui maintient une sensibilité sur le sujet au niveau du siège. Concrètement, elles possèdent généralement un délégué régional pour chaque territoire important qui fait le pont entre les dirigeants de l'entreprise, ceux des établissements et les parties prenantes. C'est un travail de l'ombre, axé sur l'insertion dans les réseaux politico-administratifs locaux, mais qui s'avère très utile lorsque l'entreprise vient à prendre une décision douloureuse pour le territoire.

Des cellules en voie de disparition

Ce système de cellules spécialisées a bien fonctionné pendant plusieurs années, mais leur maintien est structurellement menacé. J'ai identifié deux raisons principales.

D'une part, la valeur ajoutée de ces travailleurs de l'ombre est d'autant moins visible qu'ils font bien leur travail. En effet, si la veille est bien faite, les interventions sur le territoire sont

effectuées avant que les problèmes ne deviennent aigus. Cette efficacité invisible peut conduire progressivement le *top management* du groupe à émettre des doutes sur leur utilité, puis à les supprimer le jour où il y a une motivation forte de diminution des coûts.

D'autre part, au fil des décennies, l'État français a durci sa réglementation en matière d'obligation de réindustrialisation. Les sociétés étant dorénavant obligées de prévoir des actions de ce type, le métier de réindustrialisation est devenu solvable et des prestataires externes sont apparus sous la forme de consultants en revitalisation. Dès lors, il devient moins coûteux pour une grande entreprise de faire appel à eux le jour où il faut fermer une usine plutôt que d'entretenir en interne ce savoir-faire. Si, d'un point de vue technique et ponctuel, cette solution est satisfaisante, on est forcé de constater qu'elle contribue à la perte sur le long terme de la sensibilité territoriale de l'entreprise.

DÉBAT

Un intervenant : *En termes chiffrés, l'État a imposé aux entreprises de consacrer environ 10 % du budget de la fermeture d'un site aux actions locales de réindustrialisation. On comprend que de nombreux cabinets de consultants se soient installés sur ce marché et que les grandes entreprises aient décidé d'externaliser les reclassements.*

La fin des sociétés de réindustrialisation ?

Int. : *Concrètement, comment certaines sociétés de réindustrialisation des grands groupes que vous avez suivis ont-elles pris fin ?*

Gilles Crague : Le cas de Danone est intéressant. Danone Initiative a été supprimée et fondue à l'intérieur du secrétariat général de l'entreprise et d'une direction du développement durable. À cette occasion, le personnel chargé de la réindustrialisation est sorti du service.

Int. : *Plus précisément, le thème de la réindustrialisation a été absorbé par celui, plus à la mode, de la responsabilité sociale de l'entreprise qui, lui-même, a été réévalué à l'échelle mondiale. Cela donne des nouveaux types d'action qui ont sans doute beaucoup d'intérêt mais qui sont moins liés aux territoires des sites de production de l'entreprise. Maintenant, Danone mène, par exemple, des actions de reforestation en Amazonie.*

Int. : *La directrice des ressources humaines de Danone² avait expliqué à l'École de Paris que le nombre d'employés de l'entreprise n'avait guère bougé en une décennie, mais que sa répartition avait beaucoup changé, la part française connaissant une diminution considérable, au profit de la part étrangère. Pendant cette période, les actions de réindustrialisation liées aux fermetures étaient importantes. Aujourd'hui, on semble être arrivé à un certain étiage en France. La cellule Danone Initiative a donc légitimement perdu de son intérêt.*

Int. : *De nos jours, il me semble que les directions générales jugent que la gestion marketing de la désindustrialisation, c'est-à-dire principalement la gestion de leur image, fait partie de leur métier, mais pas la gestion pratique de la réindustrialisation. Elles ne vont s'investir dans cette opération que si elles ne peuvent pas gérer autrement et à moindre coût leurs intérêts marketing.*

Int. : *Cela peut expliquer la persévérance de la société Saint-Gobain sur la prise en compte du territoire. En effet, Saint-Gobain produisant surtout des matériaux de construction qui sont lourds et coûteux à déplacer, la plupart de ses marchés se trouvent généralement à*

² Muriel Pénicaut, "Pour une vision de l'entreprise dans son écosystème", séminaire *Vie des affaires de l'École de Paris du management* (ref VA060511).

moins d'une centaine de kilomètres des lieux de production. Ainsi, l'espace du marché se superpose à peu près à celui impacté par le site industriel. Les établissements de Saint-Gobain ont donc un intérêt marketing à entretenir de bonnes relations avec les parties prenantes.

Int. : *Dans la liste des sociétés qui ont ou ont eu des cellules de revitalisation, vous n'avez pas cité les entreprises automobiles. Pourquoi ?*

C. G. : Les grands constructeurs ont géré autrement leurs relations avec leur territoire, peut-être parce que leurs marchés sont trop indépendants de la localisation des sites de production. Dans leur gestion des problèmes de fermeture de site, la négociation avec l'État central joue un rôle important.

L'emploi, une réalité qui demeure territoriale

Int. : *Votre thèse montre la perte de la sensibilité territoriale des grandes entreprises en deux temps : d'abord, par le rattachement de cette sensibilité au niveau de la direction générale par le biais d'une prise de pouvoir du siège sur les établissements et la création de cellules ad hoc, puis par désintérêt progressif pour le travail de ces cellules. Mais, vous n'avez pas parlé de ce qui me semble être un élément permanent de la rencontre entre une entreprise et le territoire où elle est implantée, qui est l'emploi. À part peut-être le dirigeant de l'établissement qui tourne rapidement comme vous l'avez noté, tous les employés sont recrutés localement sur le long terme. Ainsi, il me semble que la direction des ressources humaines (DRH) de l'entreprise possède forcément une connaissance des territoires.*

C. G. : Vous avez raison. Le recrutement demeure essentiellement une affaire locale. Il est généralement mené conjointement par le directeur du site et la DRH.

Renouveler la vision des syndicats et des élus locaux

Int. : *Je constate que beaucoup de syndicalistes n'ont pas compris qu'ils partagent le contre-pouvoir d'un établissement avec beaucoup d'autres parties prenantes, et qu'ils ne sont pas toujours les plus puissants. C'est qu'ils ont un regard erroné qui ne voit les choses qu'en fonction du droit du travail. Pour améliorer leur efficacité et trouver plus facilement des alliés, ils auraient sans doute besoin de changer leur perception des choses.*

Int. : *Les concepts de cluster ou de ville globale forgés par la recherche en gestion sont là pour aider à prendre en compte la réalité des multiples liens dans lesquels sont insérées presque toutes les entreprises. Mais ils n'ont pas encore été suffisamment appropriés.*

G. C. : Je souscris entièrement à votre vision. Les syndicats ne sont d'ailleurs pas les seuls qu'il conviendrait d'éveiller à ce qu'on peut appeler l'intelligence économique. Les élus en auraient aussi souvent besoin. Par exemple, la plupart d'entre eux voient encore l'espace territorial des districts industriels sur le modèle de l'espace conteneur.

Int. : *Il faut dire qu'à leur début, les pôles de compétitivité tels que l'État les avait conçus avaient une délimitation territoriale précise. Il est logique que les élus aient eu cette même vision. Sur le plan administratif, les choses ont changé assez vite, mais les perceptions évoluent plus lentement...*

Int. : *Il faut peut-être aussi renouveler la vision des grandes entreprises. Lors d'une séance de l'École de Paris sur l'implantation des grandes entreprises en Russie³, l'orateur avait souligné le décalage entre l'habitude des entreprises occidentales de faire tourner leurs directeurs locaux tous les trois à cinq ans comme vous l'avez noté, et la nécessité d'une*

³ Jacques Sapir, "l'obsession du "court termisme" : un obstacle à l'implantation multinationale ? *Les Annales de l'École de Paris du management*, vol. XVI.

présence de sept à dix ans pour être accepté par les institutions locales. Or la capacité de dialogue avec l'environnement institutionnel est une condition indispensable pour éviter toutes sortes de blocage de l'activité. En revanche, les entreprises d'origine indienne ou chinoise, qui avaient culturellement un sens du temps long, laissaient sans difficulté les gens en poste pendant dix ans. Il s'ensuivait qu'elles travaillaient mieux et prenaient des parts de marché.

Int. : *Fondamentalement, nous sommes presque tous habités par la vision du territoire qui a marqué l'humanité au temps où les déplacements étaient difficiles et les moyens de communication peu puissants. Même si individuellement nous sommes capables de comprendre que cette vision ne correspond plus à la réalité de notre monde, c'est elle qui joue encore le rôle de dénominateur commun. Pour la dépasser, il faudrait être capable de construire une vision nouvelle aisément appropriable par tous. Cela demande de la recherche.*

Int. : *Il me semble que notre époque peut se caractériser par deux réalités stables : d'un côté, un universel bien établi incarné par la possibilité de communiquer avec le monde entier et par la population des cadres supérieurs des grandes entreprises qui passent aisément d'un pays à un autre selon leurs envies et en changeant d'entreprise si c'est nécessaire, et de l'autre côté, un ultra-local incarné par les habitudes et les valeurs qui régulent les choses les plus quotidiennes et personnelles de nos vies et que nous respectons souvent rigoureusement sans avoir conscience. Entre les deux, il n'y a guère de stabilité : les structures intermédiaires que sont les entreprises ou les États n'ont pas assez de rigidité et sont trop ballottés par les événements.*

Le juridique : un outil de management

Int. : *Vous avez cité un grand patron qui n'avait pas besoin de connaître les lieux d'implantation de ces usines. Il me semble que cela signifie que la réalité territoriale de son entreprise est parfaitement gérée par les étages inférieurs de l'organisation et par des procédures qu'il suffit d'appliquer. Connaissez-vous le genre de procédures que ces entreprises utilisent pour s'abstraire des impacts sociaux et territoriaux d'une fermeture ?*

G. C. : *Une pratique consiste par exemple à transformer le site à fermer en une société commerciale propre, puis à la fermer par le mécanisme normal du dépôt de bilan. Comme cette société est relativement petite, elle est soumise à des contraintes administratives moins fortes. De plus, si des problèmes surgissent, ils remontent moins facilement vers l'ensemble de la grande entreprise. D'une manière générale, la manipulation des périmètres et des structures juridiques des établissements et des sociétés fait partie de la panoplie des outils de gestion des managers.*

Int. : *De nos jours, il y a souvent un grand décalage entre la réalité juridique d'une entreprise et la réalité pratique de la prise de décision. Normalement, c'est le responsable de l'entité juridiquement identifiée qui devrait prendre les décisions, mais ce n'est pas souvent le cas pour toutes les raisons que vous avez montrées dans l'exposé. C'est un décalage qui crée beaucoup de confusion. Il faudrait y réfléchir sérieusement si l'on veut mieux contrôler le système.*

G. C. : *D'une manière générale, les sciences de gestion portent un intérêt très faible à la chose juridique, sauf peut-être dans le cas des fusions-acquisitions. C'est dommage, compte tenu de l'importance de l'utilisation des outils juridiques que font les entreprises dans leur management. Aujourd'hui, on peut par exemple souvent observer un débordement du pouvoir juridiquement formalisé par le pouvoir économique. Quand on a demandé, dans l'enquête COI-TIC de 2006, à un panel de dirigeants d'entreprise de citer les changements d'organisation les plus importants survenus entre 2003 et 2006, un tiers d'entre eux a pointé un travail de reconfiguration juridique.*

Ce désintérêt, dominant aujourd'hui, l'était beaucoup moins au début du XX^e siècle. On peut par exemple penser aux travaux de Max Weber sur l'entreprise. Ce n'est que plus tard que les choses se sont séparées, quand le management est devenu une science spécialisée. Redécouvrir le rôle des techniques juridiques dans le management constitue bel et bien un enjeu pour les sciences de gestion aujourd'hui.

Présentation de l'orateur :

Gilles Crague : ingénieur et sociologue habilité à diriger des recherches, est directeur adjoint du Laboratoire techniques, territoires et sociétés (École des Ponts ParisTech, université Paris Est) et auteur d'un ouvrage à paraître aux Presses de l'Université Laval sur la gestion par les entreprises contemporaines de leurs territoire d'implantation.

Diffusion janvier 2012