

■ L E S A M I S D E ■

l'École de Paris

du management 

<http://www.ecole.org>

Séminaire Vie des affaires

organisé grâce aux parrains de
l'École de Paris :

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Groupe ESSEC
HR Valley²
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère de l'Économie,
de l'Industrie et du Numérique,
direction générale des entreprises
NEOMA Business School
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

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

(Liste au 1^{er} novembre 2014)

MUTATIONS ÉCONOMIQUES : DES GUERRES DE TRANCHÉES AUX MUTATIONS CRÉATRICES

par

Jean-Pierre AUBERT

Chef de la mission Anticipation et accompagnement
des mutations économiques auprès du Premier ministre

Séance du 4 juillet 2014

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Comment mener les transformations nécessaires de notre société et de nos entreprises sans abandonner les individus au bord du chemin ? Toute la vie professionnelle de Jean-Pierre Aubert tourne autour de cette contradiction et des moyens de contourner les obstacles et blocages multiples qui rendent cette tâche particulièrement difficile dans notre pays. Comment faire se parler un État, naguère au centre de tout mais désormais affaibli, et des interlocuteurs à la fois méfiants à son égard et habitués à dépendre de lui ? Les réponses se trouvent, selon lui, à l'échelle des territoires et des acteurs locaux de toute nature. Et, fondamentalement, cette transformation ne peut se passer d'une véritable prise en compte des ressources humaines, trop souvent sacrifiées sur l'autel d'une profitabilité à courte vue.

*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.*

© École de Paris du management – 187, boulevard Saint-Germain – 75007 Paris
Tél. : 01 42 79 40 80 – Fax : 01 43 21 56 84 – email : pelieu@ensmp.fr – <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Jean-Pierre AUBERT

Durant ma formation de jeune économiste, à la fin des années 1960, j'ai très vite découvert le monde social en travaillant avec Edmond Maire, personnage qui m'a beaucoup marqué, au sein de la CFDT naissante, en compagnie de Pierre Rosanvallon. Dans le contexte particulier de cette époque et de cette organisation syndicale de salariés, j'ai écrit sur l'autogestion et, de cette période, il m'est resté cette sorte de dissonance qui consiste à voir le monde tel qu'il est tout en m'efforçant d'en imaginer un meilleur.

Une deuxième partie de ma vie professionnelle a été marquée par les politiques d'aménagement du territoire, dans la suite naturelle des questions sociales, notamment dans l'Ouest de la France, alors que Jacques Chérèque, dont j'étais devenu le directeur de cabinet, était le ministre en charge de ces questions dans la fin des années 1980.

La question de changement m'a très tôt intéressé. Je me suis passionné, dans mes études, pour les problématiques agricoles et l'un des ouvrages qui m'a le plus influencé est *La métamorphose de Plozévet*¹, enquête multidisciplinaire d'Edgar Morin sur les évolutions de ce bourg breton. Ce regard croisé des connaissances, ce "bricolage" en pensée dont parle Lévi-Strauss dans *La pensée sauvage*² est pour moi une référence importante.

Avant une carrière dans la fonction publique, comme contrôleur général économique et financier à Bercy, et diverses missions dans des conflits sociaux comme celui de Chausson, j'en ai eu une première comme syndicaliste d'abord puis comme patron de PME, ce qui m'a passionné. Ces cinq dernières années, j'étais responsable des politiques d'emploi à la SNCF, en charge notamment de la reconversion du secteur du fret.

Une grande incapacité à appréhender les changements

Mes sujets d'intérêt sont donc, depuis toujours, les transformations économiques et sociales avec, comme constante dans ma réflexion, l'idée que le monde évolue radicalement sans que nous nous en rendions vraiment compte. J'éprouve une grande inquiétude face à ce décalage extraordinaire entre les changements tels que je les perçois, dans leur profondeur, leur étendue et leur rapidité, et notre grande incapacité à les appréhender pratiquement.

L'une des questions principales que l'on se pose quand on aborde ce sujet est de savoir si l'on peut anticiper ces mouvements pour mieux les traiter. Dans un des livres auxquels j'ai contribué, je formulais ainsi cette question : « *Comment mettre du temps long dans du temps court ?* » Confronté à des fermetures d'entreprises en tant que chef de mission, je voyais bien que, mis devant le fait accompli, j'étais démuné quant aux conditions de l'action : reconvertir les gens, traiter un site industriel, etc. On pouvait réussir à faire des choses bien, comme ce fut le cas pour Chausson³, mais c'était toujours trop tard alors que, pris plus tôt, les événements auraient pu être bien mieux gérés. Si l'on veut donner une chance réelle aux personnes touchées par un licenciement économique, leur reconversion prend du temps ; ainsi, le démantèlement de Superphénix⁴, décidé en 1996, n'est toujours pas achevé, etc. La question de la gestion des temps, car le temps n'est pas le même pour les uns ou pour les autres, est toujours là et elle m'obsède car j'ai l'impression que l'on n'a pas beaucoup avancé sur ce sujet, particulièrement en France. Pourquoi donc avons-nous tant de difficultés à saisir les changements en cours et à envisager des futurs possibles autres que ce que nous avons toujours connu et ce, malgré les expériences douloureuses que nous avons vécues ?

¹ Edgar Morin, *La métamorphose de Plozévet, commune en France* (Fayard, 1967).

² Claude Lévi-Strauss, *La Pensée sauvage* (Plon, 1962).

³ Jean-Pierre Aubert, Bernard Masséra, Frédéric Bruggeman, "La saga Chausson, ou la réinvention de la fermeture d'une usine", *séminaire Vie des affaires de l'École de Paris du management* (ref VA060401).

⁴ Jean-Pierre Aubert, Jean-François Chemain, Jean-Pierre Gallen, François Peyronnet, "La fermeture de Superphénix", *séminaire Vies collectives de l'École de Paris du management* (ref VC200901).

Le secteur de l'automobile française, par exemple, est confronté à une mutation profonde, tant en termes de système productif qu'en termes d'usages et de présence dans la société. Et pourtant, pendant très longtemps, cette situation a plutôt été analysée comme une crise conjoncturelle. Cela relève, à mon sens, d'un véritable déni de réalité de n'avoir pas mis en évidence les raisons profondes qui ont amené à réduire drastiquement le nombre de véhicules produits en France alors même que le marché mondial explose et n'est sujet à aucune crise de marché, au sens classique du terme. Nous sommes aujourd'hui face à la combinaison extraordinaire d'un changement technologique, puisque l'on parle désormais de la voiture à deux litres aux cent kilomètres ou de la voiture autonome, et d'une mutation des services attendus de l'automobile. Ne nous leurrions pas : l'automobile ne créera plus, dorénavant, autant d'emplois qu'elle ne l'a fait par le passé. Ce secteur restera encore l'un des plus importants de notre économie mais ce ne sera plus ni avec les mêmes emplois, ni avec les mêmes implantations, ni avec les mêmes technologies.

Territoires et entreprises

Pour le praticien en charge de la gestion du changement, beaucoup de choses sont transformées, à commencer par l'entreprise elle-même. L'implantation de Citroën à Rennes, dans les années 1960, répondait à un impératif d'aménagement du territoire destiné à sauver l'Ouest et tout un environnement socioéconomique s'est construit autour de l'entreprise. Le quasi retrait actuel de PSA Peugeot Citroën de ce site, c'est la perspective d'une transformation profonde, mais peu visible, de tout ce monde. Le mouvement des Bonnets rouges a récemment mis sous le feu des projecteurs les transformations du monde de l'industrie agroalimentaire, pourtant relativement peu affecté par les suppressions d'emplois en comparaison de ce que vit en silence le secteur automobile qui en subit plusieurs milliers sans que l'on s'en émeuve.

Comment alors appréhender suffisamment vite ces transformations accélérées ? Et, pratiquement, comment traduire dans une politique d'État la conduite des changements en cours ? Un changement ne se fait pas par l'esprit mais bien par l'action d'acteurs réels : patrons, syndicalistes, élus ou fonctionnaires. Et là, il m'arrive d'être quelque peu paniqué quand je vois ces vieux réflexes et ces vieilles postures toujours revenir sur le devant de la scène en dépit de tous les débats qui peuvent se tenir ici ou là. Malheureusement, le dialogue social, auquel je suis particulièrement attaché, n'a guère évolué dans ses formes concrètes.

Je pense que c'est peut-être au niveau local, celui des territoires, que l'on peut parvenir à faire bouger les lignes, mais je suis frappé du caractère extrêmement tenace des postures des uns et des autres. Il ne faut évidemment pas attendre de quelqu'un, aussi éclairé soit-il, la solution qui s'imposerait à tous : c'est de l'expérience des acteurs que doit pouvoir émerger cette compréhension du monde que j'appelle de mes vœux. Mais cette compréhension doit être active et doit, forcément, être un mouvement de découvertes et d'expériences mutuelles. Encore faut-il trouver le moment opportun pour bouger et exercer ces jeux collectifs : à côté des territoires que je viens d'évoquer, l'autre lieu propice à cette émergence, c'est, bien sûr, l'entreprise. Peut-on, à ce jour, faire évoluer ce cadre collectif et ne sommes-nous pas confrontés à l'obligation de repenser ce concept ?

L'idée que l'État puisse encore éclairer ce monde de façon pertinente est une formidable illusion. Comment, par exemple, le citoyen de base pourrait-il comprendre la situation de BNP Paribas ? D'un côté, l'État nous dit qu'il faut faire cinquante milliards d'euros d'économies afin d'assainir les comptes publics, de l'autre, cette entreprise va verser au Trésor américain neuf milliards de dollars au motif qu'elle aurait transgressé certaines lois. N'aurait-elle pas hurlé à la mort, se demande ce citoyen lambda, si ces neuf milliards lui avaient été ponctionnés par le Trésor français pour améliorer notre équilibre budgétaire ? Et l'on nous dit tous les jours dans la presse de ne pas nous inquiéter et que cette petite mésaventure, qui fait s'évaporer de l'économie française ces quelques milliards, sera sans conséquences ! Nous manquons cruellement, dans la période actuelle, d'esprits insolents qui

osent penser différemment dans un monde totalement déboussolé. Vouloir la cohérence a priori est mortifère et l'insolence ne se préoccupe pas d'être cohérente. Je ne parviens plus à trouver dans l'État cette capacité à faire penser le monde tel qu'il est, tout occupé qu'il est de camper dans une position défensive et restrictive.

Une nouvelle figure de l'action

Pour revenir à l'exemple de l'automobile, la crise actuelle de ce secteur impose donc de profonds changements, notamment une utilisation différente des capacités de production et, chez Renault comme chez PSA Peugeot Citroën, il existe aujourd'hui de très ambitieux programmes d'adaptation à ces nouvelles conditions. Et, l'un comme l'autre disent que, non seulement il faut investir, mais aussi qu'il faut obtenir l'adhésion des salariés et l'appropriation par eux de cette nouvelle donne. L'un des paradoxes de cette période est que l'on n'a jamais eu autant besoin d'impliquer directement les personnes dans leur entreprise alors même que ces personnes ne comprennent plus le monde dans lequel elles vivent. Aujourd'hui, Michelin, constatant que sa recherche de productivité était bloquée, a choisi de sortir de leur atelier, durant un an et par roulement, tous les agents de production pour les mettre en situation de créativité afin qu'ils trouvent en eux-mêmes de nouvelles pistes d'amélioration. Je trouve cela très significatif d'une période où nos schémas managériaux sont complètement obsolètes.

Depuis quelques années, on constate la montée progressive de cette réflexion sur la transformation de l'entreprise et l'on voit apparaître un peu partout des directeurs de la "Transformation". Toutes nos sciences du management étaient construites sur l'idée d'un changement à la marge : l'idée de transformer est quelque chose de neuf qui essaie de répondre à ces nouvelles problématiques. Nous sommes passés de la période où l'on cherchait des flexibilités et des souplesses, dans un modèle relativement stable, à une nouvelle étape dans laquelle on s'interroge sur la façon d'opérer ces métamorphoses nécessaires. Se dessine donc une nouvelle figure de l'action, celle de la transformation ou de l'agilité, le terme précis restant encore à définir. On savait déjà que le monde était complexe, or il se révèle désormais être dans une dynamique permanente et en accélération constante, beaucoup plus difficile à prendre en compte dans les modèles développés par les sciences sociales. L'inédit fait irruption, l'émergence devient le facteur moteur et toute prévision, au sens classique du terme, devient dès lors impossible.

Un double renversement nécessaire

Ce caractère incertain invite chacun à d'autres modes d'appréhension du réel et, dans ce cadre, mes deux préoccupations majeures sont donc l'entreprise et le territoire. L'État ne viendra que comme une conséquence de ces transformations, ce qui est contraire au modèle français dans lequel c'est l'État qui se transforme et qui entraîne les autres acteurs à sa suite. Cela suppose une énorme responsabilité donnée aux acteurs de ces deux entités. C'est là un premier renversement.

Un second renversement touche, en conséquence du premier, la nature de ceux qui sont responsables du changement, ce qui implique de s'interroger encore plus sur la capacité de ces acteurs à assumer leur nouveau rôle. Cela suppose également de reconsidérer les notions mêmes d'entreprise et de territoire pour voir si elles sont réellement aptes à saisir les mouvements en cours, et de revoir, par exemple, ce que recouvre la notion fondamentale d'actifs pour l'entreprise.

Dans les années 1970, la revue de Jacques Delors, *Échanges et Projets*, avait sorti un ouvrage sur la crise de l'entreprise, associant très étroitement ce qui se passait en matière de transformation économique et de transformation sociale. On s'est empressé d'oublier tout cela et la réflexion n'a pas été poursuivie dans cette direction jusque tout récemment. Il me semble fondamental, que l'on conteste ou non des notions comme celle des parties prenantes, de retrouver une vision de l'entreprise et de ses multiples facettes plus en adéquation avec le

monde actuel et ses transformations. Dans une certaine mesure, l'actuel pacte de responsabilité met l'accent sur l'entreprise, mais on constate aussi que les acteurs et les concepts nécessaires pour le porter ne sont pas toujours à la hauteur des enjeux.

Thales, parmi d'autres, a réalisé des travaux très importants sur les questions de la gestion du changement à l'intérieur de l'entreprise, qui ont abouti à un certain nombre d'accords. Si la loi sur la sécurisation de l'emploi a pu avancer, c'est grâce à la transformation des comportements au sein de ces grandes entreprises en pointe sur ces réflexions et qui ont généré ces nouveaux modes de contrats sociaux. Le problème est que le tissu économique est beaucoup plus composite et ne se résume pas à ces grandes entreprises. Il faut donc envisager d'étendre ces capacités d'accord à tout le tissu économique pour lui permettre d'accéder à cette agilité.

Quel est l'intérêt de la ressource humaine ?

Cela se heurte à la question fondamentale, au centre de mon parcours professionnel, de savoir quel est le poids et l'intérêt de la ressource humaine. J'ai conduit un mouvement de six mille personnes dans la restructuration du fret à la SNCF, dont l'image sociale est pourtant reconnue, mais, pas plus là que dans les autres situations où je pouvais en avoir l'opportunité, je n'ai réussi à imposer les ressources humaines au premier plan des réflexions stratégiques. Au final, les directions financières interviennent toujours pour les résumer au nombre d'emplois qu'elles déduisent du seul chiffre d'affaires et des données financières. La réalité n'est pourtant jamais conforme aux prévisions de ces plans stratégiques mais cela reste sans effet.

Je considère que cette question est capitale, qu'elle doit être mise au premier plan et qu'elle constitue l'investissement majeur pour une entreprise sans attendre que les compétences pressenties lui fassent défaut. La contradiction entre cette nécessité absolue d'obtenir l'adhésion des salariés pour mener à bien les transformations et cet aveuglement me paraît complètement folle !

En second lieu, un tel renversement va nous forcer à chercher les activités ou les emplois cachés. Il nous faut arrêter de croire que c'est par la croissance que l'on va trouver les emplois de demain. Qui peut nous assurer que nous retrouverons dans un proche avenir ces deux ou trois points dont on nous dit qu'ils sont la condition pour faire baisser le chômage ? Et, tout d'abord, de quelle croissance s'agit-il ? Aurons-nous demain les mêmes moteurs de croissance qu'hier ? Les poulets et les porcs de Bretagne, naguère fers de lance de l'agroalimentaire français, le seront-ils toujours demain ?

Or, pour que les nouveaux secteurs que l'on voit poindre montent en puissance, il faudra du temps. Aux États-Unis, il est possible de lever des fonds pour l'innovation mais dans des conditions de risque qui seraient tout-à-fait inadmissibles ici. Toutes les futures grandes entreprises commencent par perdre de l'argent, il nous faut donc revoir les conditions d'allocation de ressources qui leur sont faites et que le pays fasse un choix majeur en ce sens pour leur donner les conditions de sécurité, le temps et les compétences indispensables à leur émergence.

Ces questions doivent impérativement être débattues dans ces deux lieux que sont l'entreprise et le territoire mais, si la proximité physique compte, le formidable pouvoir des réseaux doit également être pris en compte. Et, pour cela, il me paraît impossible de ne pas mettre au premier rang des priorités, dans notre pays qui a l'atout d'une démographie forte, les ressources humaines.

DÉBAT

Claude Riveline (École des mines de Paris) : *À la suite de Durkheim, je professe que les groupes humains sont déterminés par trois sortes de réalités qui ont chacune une vie indépendante : les rites, les mythes et les tribus. Or, l'approche théorique, que les hommes se sont appropriée dans leur quête de permanence, hypertrophie considérablement les mythes. Descartes aurait pu dire « J'aime, donc je suis » ou « Je fais, donc je suis », or il a dit « Je pense, donc je suis » et cela nous coûte très cher en établissant une prééminence de tout ce qui se formalise par la pensée : le vrai et le faux, le noir et le blanc, etc. Or les rites ne se disent pas, ils se vivent ; il en va ainsi de la comptabilité générale comme du ritualisme des partis politiques, des syndicats ou du patronat qui sont tous d'une invraisemblable rigidité. « Rien ne peut défaire une façon de faire », disait ainsi un grand patron et il en va de même pour les affects qui sont d'une stabilité tout aussi grande. Or, une entreprise est, d'abord et avant tout, faite de rites qui créent du sens. Mais les hommes du verbe et de la logique traduisent tout cela en termes d'input et d'output, de ratios et de profit, car cela peut alors se dire. Quant aux territoires, ils sont faits d'affects : des familles, un patois, des odeurs, un paysage, etc., toutes choses qui ne se disent pas. La SNCF est ainsi un objet formidablement tribal, formidablement ritualisé, réduit par les polytechniciens qui la dirigent à un schéma logique. Donc, faute de prêter une attention suffisante aux rites et aux tribus, on est perdu en essayant de rationaliser tout cela. Face à un énarque, qui est quelqu'un qui produit de la pensée et du verbe dans un bureau, vous ne pouviez qu'être dans l'impossibilité de leur faire sentir les deux autres dimensions qui doivent pourtant être traités avec la même considération.*

Jean-Pierre Aubert : Je suis convaincu qu'il faut penser différemment, en jouant sur différents registres. Mais, à un moment donné, il faut bien mettre du verbe autour de cette nouvelle forme de pensée, porteuse d'une compréhension plus vaste du monde. Cette difficulté est bien réelle et, quand on essaye de reformuler l'entreprise autour de cette notion de transformation que j'évoquais précédemment, il faut retrouver des concepts qui éclairent cette forme de connaissance.

Le temps long n'est plus ce qu'il était !

Un intervenant : *La firme de conseil McKinsey, qui a suivi quatre cents de ses clients pendant quinze ans, s'inquiète aujourd'hui de ce que les entreprises qui réussissent le mieux, telle Google ou Facebook, aient toutes été créées bien plus récemment. Le temps long n'est donc plus ce qu'il était ! Comment donc, aujourd'hui encore, pouvons-nous le prendre en compte ?*

J.-P. A. : Je suis adepte, en tant qu'homme d'action, d'une approche du temps long qui s'appelle la prospective du présent et qui fait le lien entre les perspectives à long terme et l'action à court terme. C'est, en quelque sorte, une prospective en action qui donne à réfléchir sur ces questions et dont on a besoin dans l'action quotidienne. Cette quête de sens est indispensable à la transformation du monde. Ce qui, pour moi, est important dans la prospective, c'est l'impulsion qu'elle donne. Dans ce cadre, le temps long est ce qui permet de comprendre que les choses sont en devenir et en transformation.

Le regard rétrospectif est également important car il fait comprendre que des changements profonds ont pu se produire sans que nous nous en rendions compte, comme l'a montré Edgar Morin à propos de Plozévet. Il est donc extrêmement important pour pouvoir agir de prendre conscience du temps long comme étant un enjeu du quotidien. Est-on alors capable, sur ces bases, d'amener les gens à se projeter dans un avenir autre que la perpétuation du présent ? Ne plus être capable de se projeter dans un avenir, y compris dans les pires crises, c'est très vite avoir le sentiment que l'on n'a plus prise sur rien et ces deux éléments sont extrêmement déshumanisants. Dans tous les conflits sociaux que j'ai eu à gérer, ces deux points ont toujours été fondamentaux pour moi car ils posent la question de la liberté et, enjeu crucial pour tout être humain, celle de sa capacité à exister et à agir sur son destin.

Int. : *Depuis plusieurs décennies, l'approche par les ressources, dans les théories managériales, intègre les ressources humaines. Si, dans la pratique, ce n'est pas le cas, c'est que le modèle ancien continue de s'imposer. Mais une étude américaine récente montre que, d'ici vingt ans, 47 % des emplois de ce pays pourraient être remplacés par des robots. Face à cela, que faire ?*

J.-P. A. : Ce dilemme qui oppose homme et machine existe depuis les débuts de la révolution industrielle. Il faut intégrer cela comme un élément de progrès et non comme une menace. Bien sûr, cela va supprimer certains emplois ! Mais la question des ressources humaines est justement de savoir où on les emploie le mieux possible. Les possibilités d'emploi de la ressource humaine sont infinies, j'en suis convaincu et l'histoire l'a toujours prouvé. À la limite, l'utilisation des robots génère des possibilités nouvelles. Il n'est pas question de dire que cela est simple, mais on ne peut pas demander aux gens de s'user à des tâches provoquant troubles musculosquelettiques et autres, qui pèsent de façon considérable sur les dépenses de santé de la collectivité, si ces tâches ingrates peuvent être effectuées par des machines. Cela doit être considéré comme un progrès majeur à la condition que l'on ait, dans le même temps, la capacité de mieux employer cette richesse. « *Il n'est de richesse que d'hommes* », dit-on : c'est là aussi ma conviction.

L'État et les acteurs locaux

Int. : *Il semble que le dialogue social dans la fonction publique et les collectivités soit encore très grippé. À quel point l'État est-il concerné par sa propre transformation ?*

J.-P. A. : Notre construction de l'État au centre de tout a, de fait, abouti en retour à une relative irresponsabilité des autres acteurs. Dans une certaine mesure, plus les capacités de l'État ont augmenté, plus celles de ses interlocuteurs ont diminué et chacun a su y trouver son avantage. Maintenant que le roi est nu et que le système financier nous fait bien sentir que nous sommes dans une forme d'impuissance publique, la question est donc de savoir comment rééquilibrer ces capacités respectives en transformant l'État en "tiers capacitant" et en mettant les autres acteurs face à leurs propres responsabilités. Dans cette perspective, si l'État peut aider à la restructuration d'un bassin d'emploi, il est de la responsabilité directe des acteurs de ce territoire, entreprises et collectivités, de mettre en œuvre cette transformation et de projeter la ressource humaine locale dans un nouvel avenir. Il est fondamental, dans une société comme la nôtre, pour le présent comme à l'avenir, de savoir prendre ce type de responsabilité. Les acteurs locaux sont, par exemple, les mieux à même de faire valoir les atouts de leur territoire à des entreprises, y compris si celles-ci sont des groupes multinationaux.

Ainsi, récemment, un groupe américain, sur la base d'un schéma abstrait concocté par un grand cabinet de conseil à la vision mondialisée, déconnectée des réalités de terrain, voulait réorganiser ses activités commerciales en fermant son implantation bretonne au profit d'une plateforme en Europe centrale. Les acteurs du territoire ont réussi à faire valoir qu'une telle délocalisation, outre l'impact local qu'elle aurait, serait contraire aux intérêts mêmes de l'entreprise en l'éloignant de ses sites de fabrication irlandais et britanniques et ils ont ainsi réussi à faire revenir les responsables de l'entreprise sur leur décision. Si nous avons pu réussir cela, c'est parce qu'il y avait des réalités concrètes sur lesquelles nous pouvions nous appuyer pour convaincre un état-major pourtant très éloigné du terrain. À l'opposé, il peut arriver qu'une implantation n'ait plus de valeur économique et qu'il faille l'abandonner ou la valoriser dans un autre cadre. La question est de savoir ce que l'on fait de ces ressources humaines locales et c'est alors aux partenaires sociaux et collectivités locales d'intervenir. Quand on renonce à ce type d'action, c'est alors la théorie abstraite, élaborée dans des centres de décision lointains, qui s'applique.

Il y a trente ans, Nantes et Saint-Nazaire étaient en rivalité, au plus grand profit de Rennes, et personne n'écoutait les prospectivistes qui préconisaient leur rapprochement. Aujourd'hui, l'entité Nantes-Saint-Nazaire offre une quantité considérable d'entreprises de toutes tailles et un réseau de relations particulièrement dense qui permet au patron du site d'Airbus de dire

que c'est grâce à cela qu'il a pu préserver sa position dans le Groupe, notamment sur les composites. C'est là la réalité que je constate sur le terrain, beaucoup plus malléable que dans notre vision théorique centralisatrice.

Int. : *L'État, par la cristallisation des modes de pensée issus de l'ENA dans les années 1980 a retrouvé le comportement du seigneur féodal. Il ne s'intéresse qu'à deux choses, que l'on retrouve dans votre propos : les lieux où s'exerce le pouvoir, autrefois nommés fiefs et qui sont aujourd'hui les territoires, et les gens sur qui s'exerce ce pouvoir, naguère nommés serfs et aujourd'hui, entreprises !*

J.-P. A. : Ne nous trompons pas : il y a dans l'État des choses de très grande qualité et mon propos ne vise pas à nous en passer, simplement, nous avons aussi produit des sources de blocage qui ne lui permettent pas d'être plus efficace et il nous faut désormais changer la donne. Si l'on considère les initiatives prises dans les territoires, on s'aperçoit en fait que souvent l'État est en arrière-plan à travers soit le service public de l'emploi et les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte), soit les maisons de l'emploi. Pour ces acteurs, il s'agit donc davantage d'un changement de paradigme dans les conditions d'exercice de leur rôle que d'une disparition de l'action de l'État. Si l'État veut vraiment pouvoir être efficace dans les conditions actuelles et à l'avenir, il lui faut se modifier, ce qui implique en retour que les autres acteurs se modifient également eux-mêmes pour agir de concert et en confiance entre eux et avec l'État.

Bâtir un langage commun

Int. : *Pour moi, le temps long n'existe pas. Il y a des potentialités mais le devenir est constamment modifié par les décisions. Ainsi l'alliance de Renault avec Nissan a profondément changé la donne, ce qui n'était pas prévisible quelques années plus tôt lors de l'échec du mariage avec Volvo. Il me paraît donc primordial de connaître la réalité présente, avec les opportunités qu'elle offre, mais le peu de confiance que se font les acteurs, privés et publics, et le manque réciproque d'informations des uns sur ce qui se passe chez les autres sont des freins énormes à cet accès à la réalité. Il en va de même entre financiers et managers au sein d'une même entité. Il me semble qu'en Allemagne, ce type de cloisonnement, extrêmement bloquant, se pose moins car les différents milieux se connaissent mieux.*

J.-P. A. : Le fait d'être dans l'action transforme continuellement la réalité et l'idée que l'on se fait de l'avenir. Mais je persiste à croire que rien n'est possible sans une certaine vision prospective. C'est cette perpétuelle intelligence dialogique, voire contradictoire, qui part de l'action et des transformations qu'elle induit, pour se projeter dans le futur et faire retour sur le présent, que j'appelle de mes vœux. Elle est importante individuellement mais elle l'est encore plus collectivement : agissons-nous tous dans un sens donné ? Ensuite, la réalité nous amène à faire des choix divergents qui nous font modifier notre vision du futur.

En France, cette méconnaissance absolue que nous avons de l'Autre est dramatique. Mon parcours passé, au carrefour de multiples pratiques, m'amène à continuellement passer d'un monde à l'autre pour essayer de bâtir un langage commun. Les différentes parties prenantes d'une entreprise doivent retrouver les termes d'une confiance suffisante pour agir. De ce point de vue, le système social-démocrate à l'allemande repose sur une certaine communauté de vue entre syndicats et patrons. Cela ne signifie pas qu'il n'y ait pas d'affrontements parfois très durs, mais leurs façons de penser la société et son avenir partagent un certain nombre d'éléments fondamentaux, ce que nous ne connaissons pas. Notre pratique du syndicalisme porte en elle une logique d'opposition et de suspicion réciproques qui n'existe pas à ce point outre-Rhin. C'est en ce sens que je disais que plus l'État occupe de place sur le terrain, moins on a besoin de la confiance entre acteurs. Or, comme l'a dit Lionel Jospin, l'État ne peut pas tout et cette prise de conscience a été un véritable traumatisme en France !

On découvre désormais que le management doit sans cesse réinventer les règles qu'il croyait les mieux établies. C'est là que se pose la question de savoir comment l'acteur peut, non seulement être un opérateur qui applique des règles mais aussi un ferment de cette évolution permanente. Il s'agit donc de trouver un équilibre entre la nécessaire routine, source

de régularité, et cette innovation permanente. En pensant l'innovation, non pas comme une rupture produite dans les laboratoires mais aussi comme un processus permanent extrêmement important se développant dans les lieux du quotidien, il me semble que l'on peut trouver cet équilibre.

Int. : *Pierre Rosanvallon, dans son dernier livre, explique que nous avons déjà vécu de pareilles situations dans le passé, notamment lors de la révolution industrielle. Dans un monde devenu trop compliqué pour être compris, on doit alors reconstruire des lectures nouvelles de ce monde pour le retrouver et ce sont notamment les récits d'écrivains comme Balzac, Flaubert ou Zola qui, en France, y ont contribué. Il faut donc trouver des lieux et des moyens pour que les gens se connectent et réinventent cette nouvelle lecture du monde.*

J.-P. A. : Ma préoccupation fondamentale sur ce point est que, pour voir la réalité, il faut les bonnes lunettes. Dans une certaine mesure, on ne trouve que ce que l'on cherche et tout ce qui perturbe le fonctionnement normal du logiciel dominant lui fait rejeter les interrogations dérangeantes qu'il traite comme des bugs. La déconstruction d'un certain nombre de concepts permet de faire rentrer ces bugs dans une vision possible de la réalité. Toutes mes propositions vont en ce sens. Il faut que les grands groupes qui sont impliqués dans les territoires, comme Air France, y contribuent eux aussi en faisant le récit de ce qu'ils y réalisent concrètement, afin que l'on puisse se dégager de la vision stéréotypée qu'ils ont eux-mêmes produite et dont ils sont prisonniers, et qui les présente comme uniquement préoccupés de supprimer discrètement des emplois. Ils doivent sortir de leur position défensive, assumer ce qu'ils font dans les territoires, quitte à assumer le fait de parfois devoir se désengager.

Lorsque j'étais à la SNCF, j'ai créé une structure qui s'appelle SNCF Développement afin de démontrer qu'un grand groupe pouvait agir sur le territoire tout en s'en désengageant. Contradiction folle ! Pourtant on peut le faire, et les grands groupes ont tout intérêt à le faire, non seulement pour des raisons d'image, mais aussi parce qu'ils découvrent soudainement qu'ils peuvent soutenir des activités. À Culmont-Chalindrey, nœud ferroviaire historique à forte population cheminote, l'histoire et les évolutions économiques ont fait que ce n'est désormais plus un lieu important pour la SNCF et qu'elle a dû réduire de façon drastique ses effectifs sur place. À l'occasion de la réflexion sur le devenir de ce territoire, j'ai mis en évidence que la SNCF ne pouvait pas le quitter sans le projeter dans un nouvel avenir. On s'est alors aperçu que l'on pouvait implanter sur ce site une unité de démantèlement et de recyclage des locomotives et voitures en fin de vie, dont personne à la direction ne savait que faire et dont le stock n'était même pas comptabilisé. La société soutenue par SNCF Développement, en partenariat avec un acteur privé, a désormais quinze, voire vingt, années de travail assuré devant elle. Les cheminots, grâce à leur statut, ont été reclassés dans d'autres activités, éventuellement hors de ce territoire et moins brutalement en contradiction avec leur culture professionnelle, mais de nouveaux emplois ont été créés. Dans cet exemple, la SNCF a donc, d'une part, mené un désengagement nécessaire et, d'autre part, apporté au territoire une activité nouvelle, de surcroît intéressante pour elle aussi. Les exemples de ce type sont multiples.

Pour transformer, il faut d'abord se transformer

Entre 2010 et 2017, c'est la moitié du corps social de la SNCF qui va être renouvelé du fait des départs en retraite et c'est là une mutation profonde pour l'entreprise et sa culture. Or, elle n'a pas su faire comprendre à son nouveau corps social que le monde avait changé et c'est pour cela que la ressource humaine doit être mise au cœur du changement. L'enjeu à Culmont-Chalindrey n'était pas technologique mais humain et social.

Int. : *La transformation est faite pour produire de l'avenir et elle produit aussi beaucoup d'inquiétudes. Toujours parler de ce qui ne va pas ou va changer et pas assez des éléments de permanence n'est-il pas contreproductif ?*

J.-P. A. : Pour moi, la question centrale est que, pour transformer, il faut d'abord se transformer. Ce formidable enjeu qu'est notre propre transformation, que le philosophe Michel Serres éclaire fort bien dans son œuvre, ouvre des horizons considérables pour soi-même mais aussi pour la vie collective, voire pour l'économie. Penser que l'on a un avenir personnel, ce que l'on appelle l'épanouissement, et avoir une capacité à agir sur son destin sont pour moi des facteurs de liberté fondamentaux pour chaque individu. Ces deux éléments doivent être constamment pris en compte dans toute transformation. Dans les périodes les plus difficiles de reconversion des gens, face aux contraintes multiples dont ils étaient accablés, ce sont ces deux points sur lesquels j'ai toujours focalisé l'action de mes équipes. Le sentiment que l'on va quand même, quelle que soit la dureté des circonstances, encore pouvoir s'épanouir et se développer, et que l'on gardera une capacité d'agir, aussi minime soit-elle, est, pour moi, le véritable élément de permanence pour l'individu.

Présentation de l'orateur :

Jean-Pierre Aubert : inspecteur général de l'Industrie et du Commerce (depuis 1993) puis contrôleur général économique et financier en retraite, a été notamment secrétaire national de la Fédération de la chimie (CFDT), conseiller technique au Cabinet du ministre du Redéploiement industriel et du Commerce extérieur, chargé de mission auprès du ministre puis directeur du Cabinet du ministre délégué chargé de l'Aménagement du territoire et des Reconversions ; il a été délégué interministériel aux restructurations de défense, et chef de la Mission interministérielle des mutations économiques ; directeur de l'emploi à la SNCF de 2003 à 2013 ; en 2014, il est président d'une mission sur l'anticipation et l'accompagnement des mutations économiques auprès du Premier ministre.

Diffusion novembre 2014