

Une diplomatie stratégique dans les territoires d'implantation - l'expérience des services d'industrialisation des grands groupes industriels français

Gilles Crague

Ecole des Ponts Paristech – Laboratoire techniques territoires sociétés

Email : crague@enpc.fr

Résumé :

La communication propose de rendre compte d'une expérience organisationnelle singulière, mise en œuvre par certaines firmes pour gérer leur engagement politique dans les territoires où elles sont implantées. Cette expérience organisationnelle s'apparente à ce qu'on pourrait appeler une « mission diplomatique ». L'appellation « service d'industrialisation » est utilisée pour désigner les structures porteuses de cette activité. La caractérisation du travail qu'elles mènent et leur rôle, en interne dans la firme, et en externe, dans les territoires d'implantation de la firme, peut s'interpréter à l'aune du modèle de la « mission diplomatique ». Il s'agit en effet pour ces services de représenter la firme dans les territoires d'implantation, d'y défendre ses intérêts, de négocier le cas échéant avec les autorités locales, tout en informant le siège de la situation politique et économique du territoire d'implantation. La communication s'appuie sur une enquête par entretiens auprès de six services d'industrialisation attachés à des grands groupes industriels français.

Mots-clés : activité politique des firmes ; diplomatie ; territoire ; management des sites

Une diplomatie stratégique dans les territoires d'implantation - l'expérience des services d'industrialisation des grands groupes industriels français

Introduction

Mr D.R. Du-Centre travaille à Paris dans un bureau du siège social d'un grand groupe français, et il se rend tous les mois dans la petite commune de Comcent située dans la région Centre pour participer à une réunion du réseau « Cadre Comcent ». Ce réseau a été constitué par le maire de Comcent et réunit tous les intervenants du développement économique local (services de l'Etat, collectivités territoriales, chambres de commerce, et représentants de grands groupes industriels, dont Mr D.R. Du-Centre fait partie). Le groupe pour lequel Mr D.R. Du-Centre travaille avait un site à Comcent qui a été fermé en 2002, mais ceci n'empêche pas Mr D.R. Du-Centre de participer encore deux ans plus tard au réseau « cadre Comcent ». Un réseau analogue à « cadre Comcent » existe dans une autre commune de la région Centre et Mr D.R. Du-Centre y participe aussi régulièrement. A la différence de Comcent, le groupe y a toujours un établissement en activité.

Mr D.R. Du-Centre n'est pas seul à exercer le genre de tâches décrites ci-dessus. En-dehors de ses collègues à l'intérieur du groupe, il a aussi un certain nombre d'homologues ou d'alter ego qui effectuent grosso modo une activité analogue dans d'autres grands groupes français. Il est d'ailleurs en contact de façon régulière avec eux.

L'activité de Mr D.R. Du-Centre (et de ses homologues dans d'autres firmes) signale la présence de représentants « hors-business » dans des instances locales, soit une présence dans les territoires qui ne relève pas des opérations économiques (business) du groupe. Elle incarne donc un ancrage local qui ne s'effectue pas via des relations économiques (sous-traitance ou achats locaux). Cet ancrage ne relève pas d'une dépendance à une ressource externe (Pfeffer and Salancik 1978) ou de la nécessité d'acquérir une « licence to operate ». Cette forme d'ancrage local ne relève pas non plus du modèle de l' « embeddedness » (Granovetter 1985) : même s'il s'agit bien de participer à des réseaux locaux, cette participation ne vise pas à établir des transactions économiques.

L'activité de Mr D.R. Du-Centre signale l'existence d'une double présence locale de la firme dans certains territoires d'implantation du groupe : il y a la présence classique d'un site productif (avec son responsable) qui participe au « business » du groupe, à laquelle se juxtapose cette présence -plus surprenante- d'un représentant du groupe (Mr D.R. Du-Centre), qui ne participe pas au business du groupe et qui est rattaché directement à la direction générale. On a affaire là à un phénomène organisationnel inédit ⁽¹⁾, qui s'incarne dans la constitution d'un service central consacré à la gestion des territoires d'implantation du groupe (ceci se concrétise par la mise en place de fonctions, structures et rôles nouveaux). Nous parlerons dans la suite de « service d'industrialisation » pour désigner tout à la fois la structure et l'activité qu'elle mène ⁽²⁾. La présente communication propose de rendre compte de cette « expérience organisationnelle singulière », mise en œuvre par certaines firmes pour gérer leur engagement politique dans les territoires où elles sont implantées.

Les services d'industrialisation, une « corporate political activity » singulière

L'activité des services d'industrialisation relève de ce qu'un ensemble de travaux académiques appellent l'« activité politique des firmes » ou « corporate political activity » - CPA (pour une recension de la littérature sur ce thème, cf. (Hillman, Keim and Schuler 2004)). Il s'agit là d'une activité centrale (voire stratégique) pour les firmes mais qui n'a pas connu une attention et un intérêt académiques proportionnels à son importance pratique. Par ailleurs, de nombreux travaux sur la CPA se sont principalement concentrés sur la façon dont les firmes influencent les politiques gouvernementales : l'activité politique menée sur les

¹ Inédit puisque, si l'on en croit les travaux de J. Bunel (Bunel 1997), la participation aux associations patronales (professionnelles et/ou locales) n'était traditionnellement pas du ressort du niveau « groupe ». L'existence de représentants régionaux rattachés au niveau « corporate » contrevient donc à un mode de gestion « décentralisée » des relations avec les milieux locaux (territoires d'implantation du groupe).

² Il n'a pas été aisé pour nous de désigner aussi bien l'activité mise en œuvre que le support de l'expérience organisationnelle que nous proposons d'analyser. Nous avons finalement opté pour l'expression « service d'industrialisation ». Nous avons préféré cette appellation à celle de « société de reconversion », même si cette dernière est plus souvent utilisée (notamment dans les rapports sur la responsabilité sociale et le développement durable). Même si effectivement les actions d'industrialisation ont un support juridique (une société dédiée), ceux qui la mettent en œuvre n'en sont pas salariés mais relèvent du groupe (société mère ou filiale opérationnelle). Par ailleurs, dans le cadre de leur activité professionnelle, ils jouent un rôle important dans le fonctionnement interne du groupe (et pas seulement vis-à-vis des territoires d'implantation). D'où le vocable de « service » plutôt que de « société » pour désigner le support de l'activité. Par ailleurs, le vocable « industrialisation » nous a semblé plus adéquat que celui de « reconversion » : l'activité réalisée ne saurait en effet se réduire à une activité de réparation lorsque survient une restructuration.

scènes infranationales (qui est l'objet de cette communication) a été très largement ignorée par ce courant de recherche.

Par ailleurs, la mise en œuvre et l'organisation de la « corporate political activity » apparaît comme le parent pauvre des travaux sur la CPA (Hillman, Keim and Schuler 2004) ⁽³⁾. La principale focale développée dans la littérature sur cette thématique, à la suite des travaux pionniers de Baron (Baron 1995), est centrée sur l'intégration entre stratégie de marché et stratégie politique. Or, des travaux néo-institutionnalistes désormais classiques ont montré que l'intégration de la stratégie « business » avec la stratégie « hors business » ne va pas de soi. En effet, confrontées à des environnements et/ou des demandes institutionnelles multiples, parfois incohérentes ou contradictoires ⁽⁴⁾, les firmes sont amenées à prendre en charge des paradoxes (Lewis, 2000) et sont parfois conduites à mettre en œuvre des stratégies de découplage (Meyer et Rowan, 1977) ou d'hypocrisie (Brunsson, 2002 [1989]). S'il peut apparaître comme un idéal organisationnel, l'intégration de l'activité politique (hors business) avec la stratégie business apparaît avant tout comme un problème organisationnel. C'est ce que nous nous efforcerons de montrer.

Au-delà du problème de l'intégration business/hors business, nous proposons d'examiner l'activité des services d'industrialisation comme une fonction de « business diplomacy » (Kesteleyn 2014; Saner and Yiu 2005; Saner, Yiu and Sondergaard 2000). Le terme « diplomatie » a vu son champ d'application s'étendre durant les deux dernières décennies au-delà du cercle réservé des diplomates des ministères des affaires étrangères en charge des relations inter-étatiques, sous l'effet notamment de l'irruption des firmes sur la scène des relations internationales (Strange 1992). Du côté des Etats, le champ de l'économie devient un champ central des relations internationales (« economic diplomacy »). Du côté des firmes, les stratégies de globalisation nécessiteraient désormais la constitution d'une compétence de diplomatie interne propre (qui irait au-delà du traditionnel recrutement d'anciens diplomates professionnels) (Saner, Yiu and Sondergaard 2000). Nous voudrions montrer dans ce qui suit que le modèle de la « mission diplomatique », initialement forgé pour réguler les relations inter-étatiques, s'il s'avère pertinent aujourd'hui pour améliorer le pilotage des firmes

³ Le même constat a été réalisé pour les travaux relevant du courant néoinstitutionnaliste et focalisés sur les réactions organisationnelles aux pressions environnementales et institutionnelles : ceux-ci s'appuieraient en effet souvent sur une ponctualisation *a priori* de l'organisation, et passeraient sous silence les processus intraorganisationnels qui visent à gérer ces pressions (Paché, 2010).

⁴ Brunsson a proposé l'expression de « confusion institutionnelle » (Brunsson, 1994).

globales, s'avère aussi pertinent pour rendre compte du travail (singulier) mené par les services d'industrialisation des firmes françaises étudiées dans ce qui suit. La caractérisation du travail mené par ces services et leur rôle, en interne dans la firme, et en externe, dans les territoires d'implantation de la firme, peut en effet s'interpréter à l'aune du modèle de la « mission diplomatique » ⁽⁵⁾ : il s'agit pour ces services de représenter la firme dans les territoires d'implantation, d'y défendre ses intérêts, de négocier le cas échéant avec les autorités locales, tout en informant le centre de la firme de la situation politique et économique du territoire d'implantation.

Nous proposons donc de montrer que les services d'industrialisation se sont structurés (section 2) pour effectuer d'une part, un travail de médiation en direction des communautés locales et des autorités publiques associées (section 4), et d'autre part, qu'ils informent (selon des modalités diverses) les directions stratégiques centrales de la situation politico-économique des territoires dans lesquels la firme est localisée (section 3). Avant cela, nous voudrions indiquer les partis-pris méthodologiques qui ont été au fondement de l'enquête que nous avons réalisée pour étayer notre propos (section 1).

Méthodologie : une enquête sur les services d'industrialisation des grands groupes industriels français

On peut distinguer à grand trait trois grandes phases dans l'histoire de l'activité d'industrialisation dans les grands groupes français ⁽⁶⁾. Première phase et première expérience en la matière : Charbonnages de France et SOFIREM, créé en 1967. SOFIREM constitue donc l'ancêtre de toutes les expériences d' « industrialisation » qui succéderont. Vient ensuite une seconde vague de création, au tournant des années soixante-dix et quatre-vingt, essentiellement associée aux grandes restructurations qui ont frappé un grand nombre de grands groupes lors de cette période. Rhône-Poulenc crée SOPRAN (1976), Elf Aquitaine crée SOFREA (1979), Saint Gobain crée Saint Gobain Développement au début des années

⁵ On peut se référer au modèle de mission diplomatique formalisé dans l'article 3 de la convention de Vienne sur les relations diplomatiques entre Etats signées dans le cadre des Nations Unies en 1961, qui définit ainsi les fonctions d'une mission diplomatique : a) Représenter l'État accréditant auprès de l'État accréditaire; b) Protéger dans l'État accréditaire les intérêts de l'État accréditant et de ses ressortissants, dans les limites admises par le droit international; c) Négocier avec le gouvernement de l'État accréditaire; d) S'informer par tous les moyens licites des conditions et de l'évolution des événements dans l'État accréditaire et faire rapport à ce sujet au gouvernement de l'État accréditant; e) Promouvoir des relations amicales et développer les relations économiques, culturelles et scientifiques entre l'État accréditant et l'État accréditaire.

⁶ Pour de plus amples informations sur l'histoire de ces structures, cf. notre ouvrage (Crague, 2014).

80. Dans son ouvrage de 1982 sur les « Politiques d'emploi des grands groupes français » (Freyssinet 1982), J. Freyssinet évoquait déjà l'existence de ces cellules de reconversion. Il en citait essentiellement quatre, SOFREA, SOPRAN et SOFIREM ainsi que la cellule de Saint Gobain (désignée alors sous l'appellation Saint Gobain Promotion). A ces quatre entités viendront assez vite s'ajouter SODIE (USINOR) en 1983, GERIS (Thomson) et le CREAN – devenu ensuite Danone Initiatives (BSN Gervais Danone), créées aussi dans les années quatre-vingt. Les MDPA (Mines de potasse d'Alsace) créent SODIV en 1985 ⁽⁷⁾. Souvent, des équipes spécialisées sont présentes auprès des directions générales des grands groupes quelques années avant la date de création de la filiale de réindustrialisation (société de reconversion) : Saint-Gobain Développement en est un exemple, créé officiellement en 1983, mais dont l'existence était ébauchée dès 1979 sous la forme d'un service interne. Situation analogue pour Danone, où un service interne, le REAN, est créé en 1977, mais la structure définitive, le CREAN, apparaît dans les années quatre vingt. Enfin une troisième vague de création de structures de réindustrialisation apparaît dans les années quatre vingt dix (Aérospatiale, Schneider, GIAT, Michelin, AREVA, Air France).

Nous avons mené une enquête sur le travail effectué par ces cellules d'industrialisation-réindustrialisation des grands groupes. Cette enquête s'est focalisée sur les cellules internes, autrement dit sur des structures qui ne travaillent que pour leur groupe d'origine. Il apparaît en effet que les structures porteuses de l'activité d'industrialisation ont connu deux trajectoires assez nettement distinctes à compter du milieu des années quatre-vingt dix. Certaines sont restées dans le giron du groupe, alors que l'activité d'autres a été « filialisée » ou plutôt « externalisée ». Dans ce dernier cas, elles travaillent en effet aujourd'hui comme prestataires de service pour des clients qui peuvent être différents de leur groupe de rattachement (il s'agit de Geris, Sodie, Sofirem et Sofred). Elles peuvent depuis 2001 parfois aussi intervenir comme délégataires de service public pour le compte de l'Etat (c'est le cas de Sofirem-Conseil et Finorpa, de Geris et de Sodie) (Trink 2004). Finorpa, filiale de Sofirem - Charbonnages de France, a ainsi été délégataire de service public dans le cadre du contrat de site Metaleurop. Elles œuvrent donc aujourd'hui comme opérateur sur le marché de la

⁷ On notera aussi le cas d'EDF, qui a été amenée à réfléchir à des actions de développement économique local dans les territoires où l'entreprise construisait des centrales nucléaires (le chantier mobilise un grand volume de ressources mais de façon limitée dans le temps). Cette problématique la rapproche des autres grands groupes industriels confrontés à des problèmes qui se posaient dans des termes analogues. Il s'agissait en somme de répondre à la question : comment agir dans un territoire que l'activité de l'entreprise a contribué à déstabiliser ?

revitalisation et les ressorts de leur activité sont donc manifestement différents de ceux des structures qui sont restés des services ou des outils propres et internes à un groupe.

Les développements qui suivent s'appuient principalement sur des enquêtes menées entre 2004 et 2007 dans des structures rattachées à Saint-Gobain, Danone, EADS, Michelin, Total et Sanofi-Aventis. On trouve donc dans notre panel à la fois des structures présentes de longue date dans les groupes et issues des restructurations des années soixante-dix (cas de Danone et Saint-Gobain, mais aussi de SOFREA -aujourd'hui à l'intérieur de Total Développement Régional, et de SOPRAN –initialement structure de Rhône-Poulenc, qui s'est maintenue malgré les fusions-acquisitions) mais aussi des structures de la nouvelle vague, pour l'essentiel apparues avec les années quatre-vingt dix (EADS, Michelin, cellules de Total avant la fusion avec Elf et avec SOFREA). Des entretiens semi-directifs ont été menés avec les directions et certains chargés de mission travaillant dans chacun de ces services d'industrialisation.

Le parti pris méthodologique général a consisté à s'intéresser moins à l'activité d'industrialisation stricto sensu qu'au travail réalisé par les structures qui la portent dans les grands groupes ⁽⁸⁾. En focalisant l'enquête sur le travail des membres de ces structures, on vise d'une part, à appréhender l'activité d'industrialisation en action (plus qu'en intention), d'autre part, à repérer les rapports concrets des personnels qui y travaillent avec les autres services et fonctions du groupe, enfin, à déceler d'autres actions que celles d'industrialisation stricto sensu.

La structuration des services d'industrialisation : la question de l'intégration hors business/business

La présence d'une activité d'industrialisation dans un grand groupe n'est durable que si celle-ci va au-delà d'un travail de reconversion. Cet au-delà de la « reconversion » prend la forme d'actions dites « à froid » (c'est l'appellation utilisée par les praticiens). Si le problème de la gestion des restructurations a été le déclencheur de la création des cellules d'industrialisation des grands groupes, l'activité de ces cellules dépasse aujourd'hui ce seul aspect. L'ensemble de nos interlocuteurs, pour décrire leur travail, ont évoqué tant les interventions à chaud que les interventions à froid (cette distinction va parfois jusqu'à la différenciation de l'outil utilisé,

⁸ Notre recherche se distingue en cela des travaux menés par M. Raveyre, focalisés sur les politiques de développement local des grands groupes

comme c'est le cas chez Total, cf. plus loin pour de plus amples précisions). Les interventions à chaud sont liées au cas où le groupe se désengage partiellement ou totalement dans un territoire et la cellule intervient alors à chaud pour compenser les pertes d'emploi. Les interventions à froid interviennent dans des territoires où aucun désengagement n'est prévu.

On a pu repérer trois arguments mobilisés par nos interlocuteurs pour expliquer l'engagement des groupes dans des actions à froid. Premier motif invoqué : l'intervention à froid se fait dans le but de préparer un avenir dont on ne sait jamais de quoi il sera fait (il n'y a aucune garantie de présence à vie sur un territoire). Dans cette logique de préparation de l'avenir, il s'agit essentiellement d'anticiper des négociations futures avec les acteurs publics locaux dans l'éventualité d'un désengagement. Second motif justifiant l'intervention à froid : l'idée que *« la vie économique dans un désert, ce n'est pas simple »* ; *« on ne peut pas être industriel dans une zone où il n'y a rien »*. Troisième motif évoqué : les interventions à froid ont aussi à voir avec la gestion des carrières de cadres et la mobilité croissante de ces personnels entre les différents sites des groupes ; la question du conjoint est une question tout à fait actuelle, partagée (*« On n'est pas les seuls à avoir ce problème »*) et souvent épineuse pour les grandes firmes, parce qu'en effet la mobilité des cadres n'est pas une mobilité individuelle : *« il faut être capable de faire venir un couple »*.

Notre enquête a permis de mettre en évidence que les arguments rapportés ci-dessus sont utilisés en interne, au sein du groupe, par les personnes travaillant dans les services d'industrialisation pour justifier leur existence auprès des autres composantes du groupe. Il apparaît en effet nécessaire pour les services d'industrialisation, dans certaines situations, d'entreprendre un travail de justification : par exemple, lorsqu'un service veut promouvoir des actions à froid et s'adresse à des directeurs de site ou des directions industrielles peu sensibilisés ; un changement de direction générale du groupe peut, de façon analogue, nécessiter de rappeler au nouveau dirigeant qui arrive l'intérêt de la présence d'un service interne d'industrialisation. La justification d'une activité interne d'industrialisation est donc d'abord et avant tout une justification « située », qui s'adresse aux différentes entités du groupe potentiellement concernées par cette activité. Si l'on a pu recueillir les raisons qui justifient positivement la présence interne d'une activité d'industrialisation, certains de nos interlocuteurs ont pu a contrario peiner à la justifier : *« est-ce qu'il faut que ce qu'on fait soit fait par des structures de notre espèce, moi ce n'est pas mon opinion. L'expérience anglaise montre quand même que l'État, quand il veut bien se donner la peine, il peut faire des*

choses ». Autrement dit, les raisons formulées par les acteurs eux-mêmes semblent insuffisantes pour expliquer l'existence et le bien fondé d'un service interne d'industrialisation.

En définitive, la question soulevée par la présence et le maintien d'une activité interne d'industrialisation n'est pas seulement une question de justification ou de légitimation. Elle invite plus largement à comprendre la place et le rôle de ceux qui portent l'activité d'industrialisation dans l'organisation du groupe auquel ils participent. Ce sera l'objet des développements qui suivent.

Une caractéristique fondamentale des services d'industrialisation (ensemble des personnes qui travaillent dans un groupe à l'activité d'industrialisation) est leur inscription dans un fonctionnement de groupe. Le fonctionnement de groupe procède d'une organisation de l'activité productive en trois niveaux principaux : au sommet une structuration en division ou métiers (par exemple, pour le groupe EADS, on comptait en 2003 cinq divisions : Airbus/Avions de transport militaire/Aéronautique/Systèmes de défense et sécurité/Espace). Chaque division compte un certain nombre de sociétés commerciales (en 2003, le groupe Saint-Gobain comptait 207 sociétés en France), qui comprennent un ou plusieurs établissements. Ces établissements constituent les sites du groupe et l'ensemble des sites définit ainsi les territoires d'implantation du groupe. Les services d'industrialisation relèvent de la direction générale du groupe et sont au service des entités qui le constituent : divisions, sociétés (ou ensemble de sociétés composant des business units), sites d'implantation.

Les caractéristiques morphologiques de l'activité d'industrialisation des six grands groupes étudiés sont synthétisées dans le tableau suivant (Tableau 1). Sept grandes variables permettent de décrire la place et l'organisation des services d'industrialisation des grands groupes étudiés : service interne/filiale ; origine du financement ; organisation territoriale ; rattachement du personnel ; origine du personnel ; participation à des instances locales. On a ajouté une dernière caractéristique qui sera évoquée plus loin et qui porte sur le mode d'intervention des services d'industrialisation dans les décisions d'investissement (ou de désengagement) prises par les directions ou les branches du groupe.

Tableau 1 : Organisation de l'activité d'industrialisation chez Danone, Saint Gobain, EADS, Michelin, Total et Sanofi-Aventis (données 2004-2007)

	DRSDD Da- none	Saint Gobain Développement	EADS Déve- loppement	SIDE Mi- chelin	Total Dévelop- pement Régio- nal	SOPRAN
<i>Structure porteuse</i>	Service interne	GIE	Filiale	Filiale	Filiale	Filiale
<i>Financement</i>	groupe	Sociétés du groupe (GIE)	groupe	groupe	groupe	groupe
<i>Rattachement personnel</i>	groupe	groupe	Filiales	groupe	groupe	groupe
<i>Organisation territoriale</i>	Pas de délégués régionaux	Délégués régionaux	Délégués régionaux	Délégués régionaux	Délégués régionaux	Pas de délégués régionaux
<i>Origine du personnel</i>	Spécialistes du développement territorial	Profils atypiques	Cadres expérimentés du groupe	Cadres expérimentés du groupe	Cadres expérimentés du groupe	Cadres expérimentés du groupe
<i>Participation instances locales</i>	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non
<i>Rapport aux décisions industrielles</i>	Consultation	Consultation	Interventions ex post	Consultation	Interventions ex post	Interventions ex post

Sans évoquer plus précisément l'activité des personnes qui travaillent dans les services d'industrialisation, cette seule analyse structurelle permet de mettre en évidence des modalités très diverses d'organisation de ces services dans les groupes auxquels ils appartiennent. Cette diversité de situations caractérise aussi les modalités d'intégration dans le fonctionnement du groupe. Ceci s'est clairement manifesté dans les propos de nos différents interlocuteurs. On peut citer à titre d'exemple les propos de l'un d'eux : « *Et puis il faut dire qu'on est externe, nous. On n'est pas interne, notre mode de fonctionnement s'adresse à des gens qui ne font pas partie du groupe* », autrement dit, bien que dépendants objectivement des ressources allouées par leur groupe, certains des personnels rencontrés ont ainsi pu décrire leur activité comme étant « externe » au groupe. Les propos suivants indiquent à l'opposé une situation d'intégration dans les rouages décisionnaires du groupe : « *Compte tenu de tous ces enjeux, on comprend pourquoi on relève directement de la direction générale pour ne pas dire du PDG. Parce que le président il faut qu'il sache qu'à tel endroit il peut y avoir un problème. Ca n'est pas le directeur du site qui va lui dire cela. Parce qu'entre lui et le directeur du site il y a 4 ou 5 niveaux. Entre moi et le président, il y a un seul niveau mais je peux voir le président quand je veux* ». La compréhension du rôle et de la place des services d'industrialisation dans le fonctionnement concret du groupe nécessite donc d'aller au-delà de

l'analyse structurelle et de décrire comment ceux qui travaillent dans les services d'industrialisation interagissent concrètement d'une part, avec les branches et directions industrielles, et d'autre part, avec les directions des sites, et, par suite, les territoires d'implantation.

Les directions centrales (branches industrielles et/ou direction générale) d'une part, et les directions de site d'autre part, sont les principaux interlocuteurs avec qui les personnels des services d'industrialisation interagissent dans le groupe. Avant d'évoquer plus spécifiquement les interactions avec ces deux types d'interlocuteurs, nous voudrions mentionner quelques indications très générales sur le contexte organisationnel dans lequel ces interactions prennent place. Précisons qu'il s'agit là de caractéristiques des organisations de groupe perçues selon un point de vue particulier, celui des personnes travaillant dans les services d'industrialisation.

De façon très générale, la « branche industrielle » (il s'agit rappelons-le de l'ensemble qui réunit les différentes entités travaillant à une activité ou un métier du groupe) est focalisée sur ce qu'un de nos interlocuteurs a appelé de façon très suggestive le « business pur » (soulignons l'importance de l'adjectif qualificatif « pur » dans cette expression). On retrouve une signification qui utilise le même registre dans les propos suivants, où l'activité d'industrialisation est décrite comme visant à préserver la décision industrielle de toutes « impuretés » : « *L'équipe territoriale [service d'industrialisation] pour quoi faire ? Pour ne mélanger l'industriel et le territorial. C'est le directeur industriel qui a un projet industriel, il pilote ce projet industriel, ses objectifs sont clairement définis. La mission qu'on a nous, c'est de le protéger par rapport à toutes les interférences qu'il peut y avoir autour et de l'aider à expliquer ce qu'est ce projet et les contraintes de ce projet. Il y a un rôle quand même de protection du programme industriel qui n'est pas du fait du territoire, mais qui est un problème de marché. Il faut aider et protéger le programme industriel qui est en cours, il faut l'expliquer et puis il faut accompagner.* » Les directions de branche incarnent donc la rationalité économique « pure » (« le » business) dans le groupe, ce qui induit une perception particulière du monde dans lequel le groupe intervient : « *Pour le personnel du business, le monde est un monde global et il est structuré autour du secteur dans lequel le business intervient. Et notre service, c'est le seul contact qui existe avec le monde extérieur, hors business.* » Ces deux citations font ainsi apparaître le statut paradoxal des services d'industrialisation, tout à la fois adossés à une « rationalité économique pure » qu'ils

soutiennent et simultanément dépositaires d'une « vision » du monde différente de celle soutenue par cette « rationalité économique pure ».

La constitution des entités de gestion « branche » et leur centrage sur le « business pur » sont liés à un mouvement général de filialisation. Ces évolutions ont des impacts très concrets sur la gestion des sites d'implantation, qui se trouvent désormais dans un rapport hiérarchique avec les directions des branches industrielles. Le lien organisationnel entre la direction de la branche et le site est focalisé sur le « business » : *« Cette usine est soumise à un certain nombre de pressions et d'abord la pression du groupe à laquelle appartient l'usine. Ca veut dire résultat, productivité, compétitivité, coût et donc devenir. Ca, c'est la préoccupation majeure de l'équipe de direction de l'usine. »* Enfin, dernière caractéristique du cadre organisationnel d'ensemble : les décisions stratégiques consistant à créer ou fermer un site (c'est essentiellement autour de ces deux types de décision que les services d'industrialisation interviennent, voir plus loin) ne sont pas à l'initiative du site.

Service d'industrialisation et décision stratégique : une diplomatie en lien avec le siège

Tous les services d'industrialisation étudiés sont situés au niveau groupe et, par conséquent, à proximité des lieux où sont prises les décisions industrielles stratégiques. Tous nos interlocuteurs ont témoigné de cette proximité. On citera simplement l'exemple de Total où cette relation avec l'instance dirigeante est formalisée dans un Comité d'action régionale, qui comprend des responsables du service d'industrialisation (Total Développement régional) ainsi que des responsables des *business units* (branches industrielles). Deux modes d'interaction avec les directions générales émergent de notre enquête. Dans le premier mode, le service d'industrialisation n'intervient pas dans le processus de décision stratégique mais son activité est directement liée au mandat qui peut lui être confié lorsqu'une décision a été arrêtée. Dans le second mode, les personnes du service d'industrialisation sont parties prenantes dans les processus de décisions stratégiques. Il apparaît que ces deux modes d'intervention sont intimement liés à des configurations particulières du processus de décision stratégique.

Une première forme d'interaction avec la décision stratégique centrale consiste à intervenir de façon séquentielle par rapport au processus de décision et le service d'industrialisation participe alors à la « mise en oeuvre » de la décision (il s'agit ici de décision de

restructuration). Celui-ci est mis au courant des décisions qui se préparent mais ne prend pas part à l'élaboration de la décision : *« on sera dans la boucle depuis le début mais je ne crois pas qu'on nous écoutera »*. Les choses se déroulent typiquement de la façon suivante : *« S'il y a une restructuration, on va intervenir en accompagnement de restructuration. Mais on intervient après coup, une fois que la décision a été prise par le groupe. On nous dit : " Est-ce que vous pourriez recréer X emplois sur la zone " et à ce moment-là la direction nous donne un mandat pour mener cette action de soutien à la création d'emplois et dans le cadre de ce mandat les délégués agissent, recherchent des dossiers, puis, au fur et à mesure, des entreprises sont retenues et des prêts sont mis en place. »* Le travail de la structure ne commence véritablement que lorsque la décision aura été arrêtée en interne, mais ce travail peut néanmoins commencer avant l'annonce officielle : *« On nous demandera d'intervenir une fois que la décision sera prise, même si elle n'est pas annoncée. Une fois qu'on a décidé de fermer un site par exemple, on interviendra avant que l'annonce officielle soit faite pour prendre les contacts avec les intervenants locaux, pour essayer d'arrondir les angles, pour expliquer la stratégie. »* Dans cette configuration d'intervention en aval du processus de décision industrielle, deux cas de figure peuvent apparaître : dans le premier cas, l'« équipe territoriale » est contactée assez tôt et les directions industrielles entament un travail avec elle pour mettre au point une stratégie de préparation et d'accompagnement ; dans le second cas, l'intervention de l'équipe territoriale ressemble plutôt à celle d'un pompier : *« Dans certains cas, c'est le pompier, la décision a été prise et puis on file le bébé : débrouillez-vous avec, mais pour d'autres c'est réfléchi plus en avance. »*

Ce mode d'intervention « après-coup » relève d'un fonctionnement du service d'industrialisation qui comprend deux autres traits caractéristiques. Le premier concerne l'intervention (en l'occurrence l'absence d'intervention) dans des décisions d'investissement et de création de sites nouveaux : *« Personne ne vient nous voir quand il y a un développement positif. Ils se débrouillent tout seuls... on ne fait pas appel à nous. Ils construisent leur usine tout seuls. On est avant tout les pompiers de service. »* Second trait caractéristique : en dehors des mandats liés à la mise en oeuvre de décisions de restructuration, le service d'industrialisation n'est pas véritablement piloté par une instance centrale mais doit « faire son marché », autrement dit intéresser branches et sites aux prestations qu'il peut délivrer : *« Nous on est vraiment à la disposition des Business Units, en leur disant : voilà ce que l'on sait faire, donc si vous avez un projet, n'hésitez pas. »* Deux

difficultés peuvent ici survenir. La première est le désintérêt *a priori* des branches industrielles pour des prestations qui vont au-delà des opérations industrielles normales : « *Ça n'est pas une préoccupation de la branche chimie ou de la branche pharmacie de faire du développement économique local.* » Par ailleurs, l'offre de prestations est parfois limitée par la demande : la taille du groupe et les repérimétrages fréquents peuvent laisser dans l'ombre les services proposés : « *Il y a des filiales qui ne savent même pas qu'on existe.* » Ce premier mode d'intervention apparaît lié à un certain mode de fonctionnement du groupe, qui peut se décrire du point de vue du rapport entre les entités branches et la direction générale : « *Aujourd'hui la direction générale n'est plus aussi forte qu'elle ne l'était auparavant. Avant, la direction générale imposait à chaque branche sa stratégie. Aujourd'hui ça n'est plus le cas. Chaque branche est responsable. Il y a une ligne directrice qui est donnée par la direction générale qui fédère un peu tous les outils communs mais elle n'a plus le même poids sur chaque branche.* »

Le second mode d'intervention des services d'industrialisation mis en évidence par notre enquête relève d'une configuration du processus de décision stratégique alternative à celle qui vient d'être décrite. Le groupe Saint Gobain apparaît exemplaire de ce point de vue. Voici comment l'un de nos interlocuteurs décrit comme cela se passe dans le groupe Saint Gobain : « *Le groupe a des délégations dans les différents pays où il est implanté. Les délégués relèvent directement de la direction générale, ça peut être un pays ça peut être aussi plusieurs. C'est Roger Martin qui est à l'origine de cela. Une branche industrielle dit " moi je veux aller sur ce territoire là ". La holding va écouter ses arguments industriels, ses arguments liés à son business, à son développement, etc. Et puis elle viendra au niveau du territoire prendre l'avis de la délégation concernée, qui inclut les données politiques du pays : est-ce qu'il y a une stabilité ou pas sur le plan politique, [...]. Il y a toujours cette double perception entre le business pur qui lui se préoccupe d'un produit, d'améliorer sa qualité, de faire en sorte qu'il corresponde à un marché, etc. et deuxièmement une logique au-delà du produit. Donc quand on dit " on va fermer à tel endroit ", ça coûte, ça a un impact, il faut bien réfléchir. Donc les branches vont dire " je suis déficitaire sur telle usine depuis deux ans, il faut me fermer cela ", et soufflent cela à l'oreille de la direction générale, à la holding. C'est elle seule qui va prendre la décision, et il faut quelqu'un à un endroit qui étudie cela. Chez nous c'est le plan. Il y a une direction du plan qui travaille là-dessus, qui dépend directement de la direction générale, qui objective toutes les informations qui arrivent de*

partout. Ils vont objectiver ce que va dire une délégation pays, sur l'intérêt de tel ou tel pays, et ensuite ils vont présenter au président. La branche donne tous les éléments techniques mais, du point de vue de l'intérêt de telle ou telle décision ou option vis-à-vis de la holding, ça n'est pas la branche qui décide, c'est la direction du plan qui dépend de la holding. Donc il y a cette double approche ou cette triple approche. » La configuration ici décrite est très différente de celle suggérée plus haut. Ici on ne peut pas véritablement parler d'autonomie des branches industrielles pour ce qui concerne les décisions stratégiques influant sur le périmètre du groupe. Les branches sont bien à l'initiative de certaines propositions de modification du périmètre (fermeture, création) mais l'intérêt de ces propositions, du point de vue du groupe, ne saurait être « calculé » par la seule branche (d'où l'existence de la direction du plan), et les données technico-économiques formulées par la branche sont enrichies par les données « politiques » que les délégations territoriales incarnent. En l'occurrence, le service d'industrialisation de Saint Gobain, Saint Gobain Développement, constitue la délégation France.

Se dessine ainsi un second mode d'intervention du service d'industrialisation dans le cours de la décision stratégique. Dans ce cas de figure, le service d'industrialisation ou « *équipe territoriale* » participe à son élaboration : « *on est participant de la discussion* ». Rationaliser un outil industriel résulte en effet d'un processus qui, même s'il est globalement orienté par un indicateur (par exemple optimiser le taux d'utilisation des capacités industrielles), consiste à trancher entre différentes modalités possibles de mise en oeuvre de l'objectif général : « *Il n'y a pas généralement un scénario mais plusieurs qui peuvent être envisagés, une fermeture, un reengineering, un maintien de l'activité, éventuellement une reprise de l'activité par un opérateur du secteur dans lequel on est.* » Parmi les critères pris en compte dans l'évaluation des différentes options, il y a ceux relatifs à la question territoriale : « *Le diagnostic du territoire consiste à évaluer les risques d'une restructuration ou d'une fermeture, au niveau politique, en comprenant bien la carte au niveau local, au niveau des médias, et puis ensuite au niveau des salariés et leur possibilité à retrouver facilement un job, ou pas, sachant que l'on est dans une région très difficile ou au contraire qu'on est dans une grosse métropole régionale où il n'y a pas de problèmes d'employabilité. Donc c'est des études sur lesquelles on travaille en amont de ce genre de décisions. On donne le plus d'inputs et de connaissances sur les différents scénarios. Il y a les éléments financiers sur le fait que dans telle Business Unit cette usine est sous-utilisée, ça c'est l'industriel. Mais nous on rajoute une ligne, ou deux*

même, sur les impacts sociaux : si on prend la décision, quels sont les projets que l'on a identifiés de redéveloppement. » L'« équipe territoriale » apparaît dans une telle configuration comme le porte-parole du risque territorial dans le processus de décision : « Nous, on fait des recommandations et on évalue les risques. On identifie clairement ce qu'on pourra mettre en oeuvre si la décision est prise. Donc il y a à la fois les risques et, si la décision va jusqu'à la restructuration et la fermeture, les moyens de les accompagner. » La cellule peut donc aussi mettre en oeuvre une réflexion propre sur les conséquences et les impacts d'une décision industrielle : « On amène notre vision de la difficulté économique générée par l'opération. En général on finance une étude d'impact, qui est faite avec un masque, un cabinet. C'est-à-dire qu'on ne prend pas une décision sans avoir fait faire une étude d'impact au préalable qui est en général communiquée assez tôt aux pouvoirs publics. Mais on en fait aussi parfois sans qu'il n'y ait aucune décision de restructuration en cours, simplement pour essayer de voir. On ne nous appelle pas seulement quand il y a le feu. »

Dans ce second mode d'intervention, le personnel d'industrialisation peut aussi participer à des actions de développement du groupe. L'« équipe territoriale » dans le groupe Danone a ainsi pleinement participé à la décision qui a abouti à la création d'un nouveau centre de R&D du groupe à Palaiseau (Danone Vitapole). Saint-Gobain Développement peut être amené à réaliser des études d'implantation pour une branche qui, par exemple, désire réaliser une nouvelle implantation et s'interroge sur la possibilité de l'installer en France. Dans ce cas, le service d'industrialisation par l'intermédiaire de sa direction devient le « défenseur de la zone France » pour les projets d'investissements du groupe en France : « C'est nous qui avons défendu le projet français : on est allé voir les collectivités locales, on a trouvé un terrain et on a démontré qu'il n'était pas moins rentable d'être en France sur le plan de l'investissement et aussi des engagements en fonctionnement par rapport à d'autres propositions, Allemagne, Belgique et puis Espagne. On s'est chargé de monter un dossier. On a mobilisé la DATAR, les ministères ; on va les voir en disant qu'on a ce projet, où peut-il se faire de manière intéressante ». Autre exemple, relatif à une intervention dans le processus de conception de nouveaux produits (en l'occurrence la conception de l'A380), avec à nouveau un rôle qui consiste à prendre en charge le versant territorial d'une décision : « À Airbus, ils ont conçu leur A380, c'est le produit, mais il fallait bien envoyer des pièces de Bordeaux jusqu'à Toulouse. Ca n'est pas le directeur de programme Airbus qui s'est amusé à faire le tracé du grand gabarit, donc il a fallu l'aider. C'est là que des équipes d'EADS

Développement ont essayé de voir au niveau du territoire ce soutien grand gabarit, alors que ça n'était pas prévu dans le programme de l'Airbus A380 au départ. Donc il fallait deux équipes complètement dissociées mais qui travaillent quand même en parallèle pour arriver au final à ce que les pièces n'arrivent pas en 10 000 morceaux et au bon moment. »

Service d'industrialisation et appui aux sites : une diplomatie ancrée dans les territoires d'implantation

Une partie de l'activité des personnels des services d'industrialisation est tournée vers les établissements et les sites du groupe. Cet appui aux sites a partie liée avec une évolution notable du métier de responsable de site (évoquée par plusieurs de nos interlocuteurs), évolution multidimensionnelle. Cette évolution peut d'abord se décrire par rapport à un état antérieur : *« Aujourd'hui vous n'avez plus les directeurs qu'on avait autrefois : le directeur autrefois c'était un peu un potentat, c'était en même temps le maire du village, il était là durablement, c'était un patron de site entre guillemets de " droit divin ". C'est un peu outrancier mais c'est simplement pour imaginer. Aujourd'hui un directeur il est là deux ou trois ans. La direction d'usine, c'est un passage vers des postes où il va être plus global, il va aller à l'étranger, etc. Un autre effet de cette évolution, c'est qu'il y a moult directeurs en France qui sont des non-Français, qui donc n'ont pas la culture. Parce que c'est notre intérêt : avant de nommer notre directeur coréen et bien on l'a fait passer à Chambéry comme patron du site de Chambéry. »* L'évolution du métier de « patron de site » comporte ainsi deux traits caractéristiques essentiels. D'une part, un taux de rotation beaucoup plus important qu'auparavant : *« On n'est plus directeur d'usine pendant vingt ans sur un site ; on est aujourd'hui sur des directeurs d'usine qui sont sur les sites entre trois et cinq ans »*. Et d'autre part, un recentrage du travail autour de l'optimisation de l'outil productif de sorte que *« le directeur d'usine s'occupe très peu de son environnement local, et c'est nous [le service d'industrialisation] qui allons essayer de pallier à ce recentrage »*. Voici comment un de nos interlocuteurs était amené à décrire de façon plus précise le métier de directeur de site, où il distinguait quatre facettes : *« Une usine est soumise à un certain nombre de pressions et on peut dire schématiquement que le patron de site a quatre préoccupations : a) D'abord c'est la pression du groupe à laquelle appartient l'usine ; ça veut dire résultat, productivité, compétitivité, coût et donc devenir ; c'est la préoccupation majeure de l'équipe de direction ; b) c'est le présent : son usine tourne, il a les bons éléments ; c) c'est son personnel au sens*

relations sociales ; et d) c'est les collectivités territoriales, c'est son environnement territorial. Le problème du directeur de site aujourd'hui, c'est que la question du devenir du site empiète terriblement sur les trois autres facettes, du fait de l'évolution générale du contexte économique : le groupe devient international, le groupe est confronté à la concurrence qu'il n'avait pas ailleurs, et donc un certain nombre de paramètres qui satisfaisaient le groupe auparavant ne vont plus le satisfaire, ce qui peut remettre en cause cette usine. Du coup, on a un patron de site qui est complètement accaparé par cette question majeure pour lui " je veux défendre mon site vis-à-vis de ma direction " et il a tendance à laisser tomber les autres facteurs. »

Au-delà de l'évolution de la gestion des sites par les groupes (mobilité accrue des directeurs de site, évolution du pilotage économique des sites), les sites ont connu une seconde évolution importante marquée par la « technicisation » de certains aspects de leur fonctionnement, en particulier les relations sociales, le domaine de la santé et de la sécurité et les impacts environnementaux. La citation suivante permet d'illustrer ces aspects : « Patron de site c'est quoi ? C'est d'abord la marche de son usine qui doit être conforme aux objectifs qui lui ont été assignés par sa direction générale. Il y a là une pression qu'il n'avait pas il y a 20 ans, elle ne s'exprimait pas de la même manière. Et puis le patron de site n'avait pas la pression sociale qu'il a aujourd'hui. Un patron de site autrefois avait une certaine liberté qu'il n'a plus aujourd'hui, parce que c'est aujourd'hui codifié, parce que les relations avec les partenaires sont codifiées. Autrefois il y avait des conflits et on se mettait autour d'une table. Aujourd'hui il y a un protocole de sortie de crise, l'accord doit être visé par la DDTE, etc., on ne fait pas n'importe quoi. Il y a une complexification et une technicité accrue. Même chose au niveau environnemental : autrefois c'était le trou [on enfouissait] et personne n'y trouvait à redire. Troisième élément qui rejoint celui-là : c'est le problème sécurité santé. Il y a une époque où l'accident du travail faisait partie de la vie du salarié. Pour donner un exemple, on disait " l'ouvrier qui n'a pas un doigt en moins, c'est un paresseux c'est un fainéant ". Le changement d'époque a été très dur : on a pu voir des patrons de site où un accident mortel avait eu lieu condamné à six mois de prison avec sursis : les types ils sont foutus. C'est souvent des types honnêtes mais qui ne comprennent pas ce qui leur arrive parce qu'ils sont d'une autre époque, d'une autre nature : pour eux, le risque industriel est toujours présent et ils ont des formules toutes faites du genre " on ne fait pas d'omelette sans casser des oeufs etc. " Donc il y a toutes ces nouvelles contraintes qu'un site doit prendre en charge.

On peut considérer d'ailleurs que ça n'est pas des contraintes mais que c'est au contraire la prise en compte d'un certain nombre d'éléments de la vie au quotidien d'ouvriers qu'il était totalement anormal de ne pas prendre en compte. C'est aujourd'hui XXX [service d'industrialisation] qui va prendre en charge certains de ces aspects de la vie d'un site. Par exemple, aujourd'hui, quand il y a un accident mortel ou un accident grave dans un établissement, une équipe centrale de deux personnes descend dans l'établissement et fait sa propre enquête indépendamment des enquêtes officielles. D'une part, parce qu'il faut comprendre ce qui s'est passé et chercher la responsabilité. Il faut aussi voir si la technique qui a été utilisée n'est pas mauvaise, s'il ne faut pas la rectifier dans d'autres usines qui utilisent le même système industriel. Tout cela ça n'est pas le patron de site qui pourra le faire. Cette dimension n'existait pas auparavant. »

En définitive, un ensemble d'évolutions, qui concernent tant le domaine de la gestion des groupes que les pressions extérieures nouvelles qui s'exercent sur un établissement, conduisent à un attachement territorial moins durable des responsables de site, qui n'implique pas pour autant un désintérêt des groupes vis-à-vis de l'environnement de leurs sites. Alors que la relation à l'environnement local (considérée de façon large) était une composante intrinsèque du métier de directeur d'usine, cette relation n'est aujourd'hui plus le seul apanage du responsable de site mais est, dans le nouveau schéma organisationnel, prise en charge pour partie par des services fonctionnels centraux. Avec la transformation du métier de directeur de site, une sorte de vide se crée entre l'établissement et son environnement proche, vide que vient combler un certain nombre de nouvelles actions émanant de services fonctionnels centraux. Et parmi ceux-ci, il y a, comme le souligne la citation précédente, les services d'industrialisation. Une partie du travail des cellules d'industrialisation vis-à-vis des sites d'implantation du groupe va donc consister à combler un certain vide laissé par l'évolution du métier de responsable de site.

Une première manière de combler ce vide consiste à organiser des sessions de formations et des séminaires de sensibilisation au rôle local du responsable de site. C'est ce que proposait (au moment de l'enquête) par exemple la Direction du développement durable et de la responsabilité sociale de Danone : « *Le directeur d'usine a un certain nombre de contraintes et il doit faire appel à l'ensemble des pouvoirs publics au niveau local. Donc, il faut déjà lui expliquer comment ça fonctionne ; c'est assez compliqué en France, parce qu'il y a un certain nombre de strates, il n'a pas eu forcément un cours de droit public. La base c'est de*

lui dire : dans un territoire, voilà ce qu'il y a comme strates et voilà les compétences de chacun, voilà ce que vous pouvez leur demander. Mais voilà aussi ce que vous pouvez leur apporter. Le fait de pouvoir, finalement, proposer leurs services à l'agence de développement ou au maire de la commune : c'est typiquement ce qu'un directeur d'usine doit être capable de faire. En situation de crise, ce qui peut toujours arriver dans un business, quand on a déjà identifié les autorités, et établi des relations de confiance, c'est beaucoup plus facile de déranger le préfet en plein week-end que quand on ne le connaît pas et qu'on lui demande un service alors qu'on ne l'a jamais rencontré. Ces formations aident finalement le directeur d'usine qui arrive sur un territoire, ce qui lui arrive maintenant tous les trois ans à cinq ans, à s'intégrer le plus rapidement possible. On a développé ces formations en France et la mission c'est d'internationaliser cette formation à la fois en Europe et dans le monde. »

L'intervention en cas de restructuration constitue un cas typique où les services d'industrialisation interviennent en appui au site. Ceci est évidemment en rapport avec l'évolution de la réglementation relative aux restructurations. Il y a par exemple la loi de modernisation sociale et son article 118 (repris par la loi Borloo). Ces dispositifs nouveaux obligent les établissements contraints de licencier à une certaine rigueur dans la mise en œuvre des actions de compensation prévues par la loi. Saint-Gobain Développement et EADS Développement proposent aux établissements de leurs groupes une assistance juridique. Total Développement Régional accompagne les directeurs de site dans les opérations de restructuration, avec un double engagement du directeur de la filiale responsable et de TDR. Exemple dans le cas d'EADS : *« Il a fallu fermer une petite filiale de 49 personnes qui dépendait d'une grosse structure qui est elle à Vélizy. Donc le directeur des ressources humaines était à Vélizy, il n'était pas sur place et personne ne connaissait ni le directeur du travail, ni le préfet, ni tous les gens qui étaient sur place. Le directeur des ressources humaines de la grosse filiale dont dépendait cette petite structure a demandé de l'aide à EADS Développement pour le plan social. On est venu en appui des ressources humaines au niveau du plan social. Il s'agissait notamment de répondre à l'article 118 parce que nous on le maîtrise, eux ils ne le maîtrisaient pas trop. On sait présenter les projets. On était connu déjà à la préfecture, au niveau de la direction du travail, ils savent comment on travaille, puisqu'on avait travaillé sur la zone avant. Donc ça faisait passer plus facilement les 49 licenciements qu'on avait quand même sur le site. C'est tout un travail. On avait déjà tissé tout un réseau sur place et donc quand arrive ce genre de situation c'est plus facile de*

s'expliquer avec des interlocuteurs qui nous connaissent plutôt que d'arriver et de débarquer en disant on va faire ceci, on va faire cela et qu'en face tout le monde est sur ses gardes. »

Les citations précédentes mettent en évidence une compétence importante qui caractérise les services d'industrialisation : la connaissance des réseaux politico-administratifs locaux. Il s'agit là d'une constante dans les propos qui nous ont été rapportés. Un exemple, parmi d'autres : *« Lorsqu'il y a un problème sur un site, vous ne pouvez pas débarquer du jour au lendemain dans un territoire dont vous ne connaissez rien. Ca n'est pas efficace : vous ne connaissez pas les réseaux, vous ne connaissez rien et vous pensez vouloir tout régler en trois semaines. Ce n'est pas possible d'y arriver comme ça. »* Cette connaissance des milieux locaux est parfois lacunaire chez les responsables de site, dont la durée du poste et la nature des tâches ne permettent pas de développer un réseau de relations locales. Cette connaissance des réseaux politico-administratifs locaux comporte plusieurs avantages et peut être mobilisée à diverses occasions (cette mobilisation n'est pas homogène dans tous les groupes enquêtés). Elle peut d'abord conduire à une capacité à négocier plus importante, parce que le responsable d'un service d'industrialisation, qui rencontre un Directeur départemental du travail et de l'emploi avec trois projets d'aide aux entreprises locales dans son cartable, pourra éventuellement élargir les bases de la discussion. Cette connaissance des milieux locaux peut aussi conduire à proposer des actions qui tiennent compte des projets de territoire des autorités locales, ce qui peut aussi faciliter les opérations de désengagement. Un des services d'industrialisation a ainsi pu convaincre le groupe de ne pas vendre à un repreneur un terrain, qui aurait pu lui rapporter une plus-value foncière intéressante, parce qu'une telle vente n'allait pas dans le sens du projet de développement urbain de la ville. De façon analogue, l'exemple du retrait progressif des sites situés en centre-ville : *« Il y a des sites qui sont enclavés en centre ville, il y en a un certain nombre notamment en Europe. Ces sites n'ont plus de raison d'être en centre ville : il y a des risques environnementaux, des problèmes de nuisance sonore, et il est décidé par ailleurs systématiquement de quitter le centre ville pour aller en périphérie. Il s'agit alors de réfléchir à ce qu'on peut faire de ce site en centre ville, en association avec la communauté et surtout en ne privilégiant pas uniquement l'aspect immobilier. On va aller voir les autorités en disant : est-ce que vous n'avez pas des projets ? »*

La connaissance des réseaux locaux n'est pas seulement activée au moment d'une restructuration. Exemple : *« On s'occupe aussi des négociations dans le cadre d'un projet d'extension pour déterminer comment, finalement, ce projet d'extension peut s'insérer dans le*

bassin d'emploi. Ça peut être simplement des négociations foncières. Ça peut être aussi des exonérations de taxes. » De façon générale, le service d'industrialisation sera mobilisé parce que la situation nécessite d'entamer des discussions avec des acteurs locaux, et qu'un règlement standard ne s'avère pas adéquat : « On intervient sur des sujets qui n'ont pas une dominante exclusive par exemple immobilière, mais qui ont une dominante globale : on va aller voir les autorités en disant : est-ce que vous n'avez pas des projets ? On va essayer d'associer la puissance publique à notre propre projet. Et ça, je pense que l'on a cette expertise. » Autre exemple, dans le cas d'un accident environnemental : « Le site lâche accidentellement dans la rivière à côté du PCB ou autre chose. Le ventre des poissons est en l'air. Ça fait un drame local. Donc XXX [le service d'industrialisation] va instantanément par ses réseaux aider le directeur de site. Il va aller prendre les contacts qu'il faut avec la DRIRE¹², le préfet etc., et organiser l'ensemble des contacts nécessaires au directeur de site. XXX [le service d'industrialisation] est vraiment cette interface permanente. »

Dans certaines configurations, au-delà d'un appui ponctuel lié à un événement qui oblige à activer les réseaux politico-administratifs locaux, le service d'industrialisation, dépositaire d'une compétence relationnelle que les directeurs de site n'ont pas (ou plus), peut devenir le « représentant » du groupe vis-à-vis des autorités locales : « Il faut qu'on ait une structure qui fasse l'interface entre les murs de l'usine et l'environnement local, avec tous les effets bénéfiques que cela peut avoir. Par exemple, parce qu'on est capable de globaliser les bonnes pratiques des collectivités locales vis-à-vis de nos usines. On a découvert que certaines collectivités nous aidait pour viabiliser, alors que d'autres ne le faisaient pas. Donc ça nous a permis petit à petit de montrer au patron du site, qui lui ne connaissait pas ça, qu'il pouvait avoir une aide ou une subvention. Autre exemple : on fait au niveau régional des réunions de patron de site ou des réunions de DRH qui sont dans un même territoire. Par exemple, dans une zone on a 5 usines de 5 branches différentes, et les patrons des différents sites ne se connaissaient pas entre eux. Vis-à-vis des collectivités locales on n'avait pas une approche cohérente et on a décidé que, plutôt que d'avoir 5 représentants qui étaient sollicités 5 fois par la collectivité pour participer ou pour financer, ce serait XXX [service d'industrialisation] qui serait l'interlocuteur sur la zone en question. On est là très loin d'une problématique de société de reconversion. »

Les différentes actions énumérées ci-dessus signalent ainsi un enrichissement possible du travail des services d'industrialisation au-delà de leur mission première de société de

reconversion. L'un de nos interlocuteurs est allé jusqu'à affirmer que « *XXX [service interne d'industrialisation] n'est plus une société de reconversion, mais un outil de la direction générale pour améliorer la gestion de ses usines en France. Aujourd'hui l'activité de XXX c'est 5-10 % de reconversion, et 80 % d'appui aux directeurs de site.* » Tous les services d'industrialisation enquêtés ne se reconnaîtraient dans doute pas dans une telle description. Néanmoins, même lorsqu'ils ne s'occupent que de la gestion des restructurations, ils sont amenés à développer une connaissance des milieux politico-administratifs locaux et cette connaissance peut constituer une ressource pour la gestion globale des sites, au-delà du moment de la restructuration (les évolutions des modes de gestion ayant eu tendance à saper cette connaissance, cf. la focalisation de la direction de site sur les objectifs économiques). Cette ressource « relationnelle » est plus ou moins activée selon les groupes, mais son activation, qui déplace la mission des services d'industrialisation au-delà de la seule gestion des restructurations, contribue à la pérennisation du service d'industrialisation dans le giron du groupe.

Lorsqu'elle vient en appui des directions de site, l'action des services d'industrialisation doit être ajustée afin de ne pas mettre à mal l'autorité de la direction. Discrétion et tact font ainsi partie intégrante du savoir-faire des personnels de ces cellules. Ceci apparaît en particulier dans des moments de conflits locaux : « *Il me revenait de régler quelquefois des conflits, qui revenaient chez nous quand ils n'avaient pas pu être réglés au niveau des sociétés. La direction locale était souvent un peu en marge des règles du groupe et donc il fallait qu'intelligemment on arrive à trouver des portes de sortie où on ne désavoue pas officiellement la direction locale.* » La façon dont peut être organisée la rédaction d'un Plan de sauvegarde de l'emploi en cas de licenciement collectif constitue un autre exemple de cet effacement de l'appui fourni par le service interne d'industrialisation, puisque si la rédaction du document est l'œuvre des directions du site et du service d'industrialisation, seuls les responsables locaux apparaissent officiellement et portent le projet : le service d'industrialisation demeure totalement invisible sur la scène publique locale des relations professionnelles.

Conclusion : une diplomatie fragile

L'existence des services d'industrialisation dans certains grands groupes français signale la permanence d'une sensibilité du groupe dans son ensemble envers ses territoires

d'implantation, potentiellement déstabilisés par les décisions (économiques) qu'il peut être amené à prendre. Ces structures, qui s'apparentent à des « missions diplomatiques », font exister au sein du groupe une sensibilité aux contextes politiques et sociaux locaux dans lesquels les activités du groupe se déploient, contextes qui sont autant de points aveugles pour la raison économique « pure » (calculatoire). C'est là tout leur intérêt puisque ces structures enrichissent les processus de décision (et raffinent la gestion du risque que le calcul de probabilité ne saurait épuiser). Mais c'est aussi leur point faible, car, dépositaires d'une rationalité extra-économique, leur existence peut à tout moment être questionnée par les représentants de la raison économique. Cette sensibilité portée par les services d'industrialisation comprend deux caractéristiques importantes. D'abord les services d'industrialisation assurent une présence effective du groupe (un interlocuteur) dans les territoires d'implantation et atténue sinon l'éloignement, en tout cas le sentiment d'éloignement de la décision économique. Par ailleurs, le travail de ces services consiste, entre autres, à s'insérer dans les réseaux sociaux locaux. Cette « fabrication de réseaux » engendre un capital social sur lequel le groupe peut s'appuyer lorsqu'une de ses décisions vient à déstabiliser le territoire d'implantation. Le management de crise passe donc ici moins par des mécanismes assurantiels ou des stratégies d'externalisation (voire d'évitement) que par des solutions beaucoup plus traditionnelles, qui consistent à établir et maintenir des liens interpersonnels.

Références bibliographiques

- Baron, David P. 1995. "Integrated strategy: market and nonmarket components." *California Management Review* 37:47-65.
- Brunsson, Nils. 1994. "Politicization and 'company-ization' -on institutional affiliation and confusion in the organizational world." *Management Accounting Research* 5:323-335.
- Brunsson, Nils. 2002 (1989). *The organization of hypocrisy - Talk, decisions and actions in organizations*: Copenhagen Business School Press.
- Bunel, Jean. 1997. "Représentation patronale et représentativité des organisations patronales." *Travail et Emploi* 70:3-19.
- Crague, Gilles. 2014. *Entreprise, management et territoire*. Québec: Presses de l'Université Laval.

- Freyssinet J. (1982), *Politiques d'emploi des grands groupes français*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- Granovetter M. (1985), « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *The American Journal of Sociology*, 91 (3), p. 481-510.
- Hillman, A.J., G.D. Keim, and D. Schuler. 2004. "Corporate political activity: A review and research agenda." *Journal of Management* 30:837-857.
- Kesteleyn, Jennifer. 2014. "Belgian Multinationals and Public-Private Partnerships in Economic Diplomacy." *The Hague Journal of Diplomacy* 9:24 – 50.
- Lewis, Marianne W. 2000. "exploring paradox : toward a more comprehensive guide." *Academy of Management Review* 25:760-776.
- Meyer, John W., and Brian Rowan. 1977. "Institutionalized organizations : formal structures as myth and ceremony." *The American Journal of Sociology* 83:340-363.
- Paché, Anne-Claire. 2010. "When worlds collide: the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands." *Academy of Management Review* 35:455-476.
- Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), *The external control of organizations : a resource dependence perspective*, New York, Harper & Row.
- Raveyre M. (2001), « Implication territoriale des groupes et gestion du travail et de l'emploi. Vers des intermédiations en réseaux », *Revue de l'IREES*, 35 (1), p. 35-59.
- Raveyre M. (2005), « Restructurations, grands groupes et territoires, de l'utilité de la construction d'espaces de coordination localisés », *Géographie, Economie et Société*, 4, p. 333-346.
- Saner, Raymond, and Lichia Yiu. 2005. "Swiss executives as business diplomats in the new Europe: evidence from swiss pharmaceutical and agro-industrial global companies." *Organizational Dynamics* 34:1-15.
- Saner, Raymond, Lichia Yiu, and Mikael Sondergaard. 2000. "Business diplomacy management: a core competency for global companies." *Academy of Management Executive* 14:80-92.
- Strange, Susan. 1992. "States, firms and diplomacy." *International Affairs* 68:1-15.
- Trink C. (2004), « Le développement territorial lié aux restructurations industrielles. Approches, acteurs, coûts, financement et résultats », *Annales des mines – Réalités industrielles*, (mai), p. 49-55.