
S'engager moins pour organiser mieux ? Le paradoxe des stratégies territoriales d'entreprises

Jeanine Cohen

**Édition électronique**

URL : <http://journals.openedition.org/strates/1367>

ISSN : 1777-5442

Éditeur

Laboratoire Ladyss

Édition imprimée

Date de publication : 31 décembre 1990

ISSN : 0768-8067

Référence électronique

Jeanine Cohen, « S'engager moins pour organiser mieux ? Le paradoxe des stratégies territoriales d'entreprises », *Strates* [En ligne], 5 | 1990, mis en ligne le 16 mars 2007, consulté le 01 mai 2019.

URL : <http://journals.openedition.org/strates/1367>

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

Tous droits réservés

S'engager moins pour organiser mieux ? Le paradoxe des stratégies territoriales d'entreprises

Jeanine Cohen

- 1 L'étude géographique actuelle montre que la localisation de l'emploi, particulièrement celui des branches industrielles, sur le territoire français et sur des sous-ensembles de ce territoire, a changé et change encore. Les remodelages font montre de grandes cohérences et semblent obéir à des tendances qui peuvent se poursuivre sur des périodes prolongées. On s'est posé la question de savoir si cela résultait d'un certain enchaînement, soit déterministe, soit comportant une part de hasard, ou si l'on pouvait y voir l'effet de stratégies d'entreprises.
- 2 Au préalable, il convient de clarifier quelque peu ce vocabulaire si souvent utilisé actuellement : qu'entend-on, qu'est-on en droit d'entendre par *stratégies d'entreprises* d'après les références des dictionnaires (ici, Littré et Robert) ?
- 3 – **stratégie** : l'origine militaire de ce mot est soulignée (famille d'une racine *ster- « étendre ». En grec : *stratos* « foule », « armée », d'où *strategos* « chef d'armée », ..., *strategia* « commandement d'une armée »). « Art de préparer un plan de campagne, ... de reconnaître les points sur lesquels il faut, dans les batailles, porter les plus grandes masses de troupes pour assurer le succès », stratégie s'oppose à « tactique, qui se dit des opérations que les armées opposées font à la vue l'une de l'autre ». Il s'agit donc d'un « plan d'actions coordonnées » préparé avant l'engagement des opérations, d'un « ensemble d'actions coordonnées, de manœuvres en vue d'une victoire ».
- 4 – **entreprise** : c'est le « dessein formé qu'on met à exécution » et par extension (entre autres significations), l'« organisation de production de biens ou de services à caractère commercial ». Les entreprises ont des stratégies et se déploient sur le territoire
- 5 En référence à ces définitions, existe-t-il des stratégies d'entreprises, autrement dit les firmes engagent-elles sur les territoires qu'elles contrôlent ou cherchent à contrôler des manœuvres destinées à leur permettre d'atteindre leurs objectifs, offensifs ou défensifs ?

- 6 Par définition (ci-dessus), les entreprises ont des visées et cherchent à les atteindre en recourant à une stratégie appropriée. Prenons deux cas particulièrement actuels et cuisants pour ceux des protagonistes qui en sont les victimes : il serait absurde de prétendre qu'il n'existe pas de stratégies d'entreprises lorsque ces dernières sont amenées à licencier des salariés dans le cadre de restructurations, ou à refuser (au nom de l'intérêt supérieur de l'entreprise) de faire des concessions à leurs salariés lors d'un conflit du travail. On dispose d'une illustration récente de ce deuxième cas de figure : arguant des bons résultats financiers de leur firme, les travailleurs de l'automobile de Mulhouse et Sochaux ont voulu obtenir de meilleures augmentations de salaires que celles qu'avait accordées le chef d'entreprise, mais celui-ci leur a opposé un refus.
- 7 Dans chacun de ces deux exemples, l'entrepreneur (celui qui mène l'entreprise – Président Directeur Général ou État-Major) fait état, pour justifier sa conduite, de ses choix stratégiques. Développons son argumentaire : c'est parce qu'il est menacé dans le contrôle et la disposition de ses parts de marché qu'il réaménage ses forces de manière à sortir vainqueur de la bataille. La menace vient-elle de ce que des concurrents se présentent sur son marché, alors qu'auparavant il n'y en avait pas ? Qu'à cela ne tienne, il redisposera ses forces de manière à leur rendre la réciprocité – d'où découle un certain désengagement de son territoire d'origine. La menace vient-elle aussi de ce que ses concurrents sont plus compétitifs ? Il va réduire ses coûts de production, en économisant sur les salaires, sur les pertes dues aux défauts de qualité des produits ou sur les techniques de production, en installant des machines beaucoup plus performantes par exemple.
- 8 En aval, dans le cas de l'entrepreneur qui refuse de réviser en quoi que ce soit cette stratégie, le déroulement est le suivant : constatant la reprise des ventes et celle des bénéfices de l'entreprise, ses employés ne veulent plus renoncer à leurs revendications salariales, ni plus généralement à ceux de leurs droits et libertés qui ont été mis en veilleuse par un régime de guerre ou régime de crise. Aux employés qui comparent l'énormité des bénéfices de l'entreprise à la maigreur de leurs propres salaires, le P.D.G. répond par la comparaison de ces mêmes bénéfices à ceux des concurrents : il refuse de se situer sur un plan local, s'installant d'emblée sur un plan beaucoup plus élevé. Il invoque la nécessité de disposer de moyens considérables à jeter en cas de besoin dans les batailles en cours, et finalement affirme son autorité unique sur le commandement de l'entreprise, la mise au point et les ordres d'exécution de sa stratégie.
- 9 Non seulement l'existence de stratégies est ainsi proclamée par les stratèges eux-mêmes, mais encore on note des réactions parfois violentes à leur application, réactions qui constituent autant de témoignages de leur réalité. Cette « démonstration par l'absurde » est-elle vraiment suffisante ?
Existe-t-il plusieurs choix valables de mouvement ?
- 10 Dans ces deux exemples, l'entreprise doit s'ouvrir un chemin pour atteindre son objectif, car elle rencontre des obstacles. Il y a bien un défi et des enjeux. Le choix du « plan de campagne » doit tenir compte, comme dans un jeu (d'échecs par exemple), de contraintes limitant les possibilités de mouvement de l'entreprise : la concurrence, les caractéristiques des marchés, la hauteur des enjeux boursiers qui déterminent la « taille internationale », ce que l'on désigne généralement du nom de contrainte extérieure. Évidemment, les chefs d'entreprise font valoir aussi comme contraintes les dispositions locales du Droit du travail, de la fiscalité, etc. sans oublier, le cas échéant, le comportement non-consensuel de leurs salariés.

- 11 On est donc amené à se poser la question suivante : quelle latitude, quelle liberté reste-t-il à l'entreprise au milieu de toutes ces contraintes ? S'il n'y en avait aucune, il est évident qu'on ne pourrait pas parler de stratégies mais de déterminisme, l'entreprise n'ayant pour alternative que de trouver et suivre étroitement l'unique chemin de sortie du labyrinthe ou de disparaître. Or il est remarquable que personne ne veuille présenter les choses sous ce jour. Certes, interpellés par leurs salariés, par l'opinion ou les pouvoirs de leurs pays, de leur région, les chefs d'entreprise s'abritent derrière la contrainte extérieure, mais ils présentent les adaptations réalisées comme les éléments soigneusement choisis d'une réponse judicieuse, capable d'éviter l'impasse.
- 12 Les contraintes invoquées sont d'ailleurs à hiérarchiser : l'entreprise en effet leur est plus ou moins assujettie suivant qu'elles interviennent en aval ou en amont de son action. En aval, en cas de gêne par des grèves ou par une législation jugée trop contraignante, l'entreprise a toujours en dernier ressort la possibilité de délocaliser, de restructurer, voire tout simplement d'aller s'étendre ailleurs. En amont, menacée sur ses marchés par des concurrents plus puissants financièrement ou plus compétitifs, l'entreprise n'a guère d'échappatoire et doit atteindre elle-même cette puissance financière et cette compétitivité, c'est-à-dire servir à ses clients un produit présentant un rapport « qualité/prix » qui ne soit pas trop bas en comparaison de ceux de ses concurrents.
- 13 Restent toutefois deux questions qui peuvent être éclairées en vue de permettre une discussion sur les choix.
- 14 La première des interrogations consiste à préciser de quoi est faite cette fameuse « *compétitivité* ». On a déjà évoqué la réponse généralement présentée à cette question : la compétitivité tient à la réduction des coûts, incluant les investissements rapportés aux gains qu'on peut en attendre, la main-d'œuvre, les défauts de la production. Elle est fonction également de l'intégration du progrès scientifique et technique et donc des avancées de la recherche, résultant pour partie des moyens qui lui sont accordés et pour partie des transferts obtenus (par exemple en provenance de la recherche publique). Elle procède également de la qualité du service de vente et d'après-vente, qui lui aussi dépend pour beaucoup des moyens financiers de la firme et notamment de l'extension spatiale de son champ d'intervention.
- 15 La seconde de ces deux questions concerne l'identification des différents chemins qui peuvent mener à la compétitivité. Y parviendra-t-on en n'embauchant plus qu'un personnel de niveau suffisant, capable d'autocontrôle, ou en développant sur le long terme une action de formation continue du personnel (les entreprises font souvent les deux) ? En augmentant les cadences, en licenciant le personnel le moins performant, en investissant dans de nouvelles machines abaissant les coûts unitaires de production, en réorganisant et regroupant les sites de fabrication, en segmentant ou en recomposant la chaîne des opérations ? Le plus souvent, le chemin choisi est un composé de tous ces éléments, en doses variables, mais il en ressort qu'une certaine latitude de choix existe, ce qui présente une grande importance pour les divers territoires concernés, selon le sort que ce choix leur a réservé. C'est ainsi que durant les années soixante et soixante-dix, les grandes industries parisiennes ont abandonné nombre de leurs établissements de la Seine-Saint-Denis pour se concentrer dans les Hauts-de-Seine, notamment à La Défense, ou plus au sud, à Vélizy, Saint-Quentin-en-Yvelines... Fréquemment ce type de délocalisation a accompagné un changement des structures d'emploi, beaucoup de postes d'ouvriers étant supprimés, tandis qu'on cherchait à recruter des cadres et techniciens. En 1990, pour augmenter sa production en abaissant les coûts, une entreprise de la

téléphonie a investi dans un nouveau matériel très performant. Elle a pour ce faire ouvert une usine neuve en Normandie, à Eu, et y a concentré sa fabrication, ce qui l'a conduite à des suppressions d'emplois dans des sites existants et notamment à la fermeture de l'un d'entre eux, à Guingamp. Les abandons de sites ne concernent d'ailleurs pas que les seuls emplois de fabrication. Le déploiement vers l'Europe a conduit THOMSON, pour supprimer des doubles emplois, à concentrer ses emplois de recherche en électronique à Villingen, en R.F.A., au détriment d'Angers. Il amène également le transfert du montage de l'avion AIRBUS A-321 de Toulouse, où il a été mis au point, à Hambourg.

- 16 Au fond, le propos serait ici de limiter la notion de **stratégie des entreprises** aux objectifs visés, aux chemins qui sont finalement retenus, et la notion de **stratégie territoriale des entreprises** aux types d'organisation spatiale qui se trouvent ainsi privilégiés. On laisserait volontiers aux contraintes dans lesquelles ils se placent la dénomination de **circonstances** (lorsque ces contraintes sont passagères ou étrangères) ou de **problématiques**, pour celles des contraintes les plus lourdes que la stratégie des entreprises vise explicitement à dépasser – contourner ou supprimer – et qui ont donc imprimé sa logique à la dynamique interne actuelle de l'entreprise.

Une soumission plus ou moins importante aux contraintes selon l'insertion spatiale-temporelle et la puissance économique

- 17 En effet, cette problématique amène à considérer comme différentes les conditions du choix suivant au moins trois points de vue : le lieu, la puissance économique, la chronologie.

- 18 – La France occupe une situation spécifique dans le dispositif international de production. À l'intérieur même de son territoire, on note (toujours au regard du dispositif de production) une hiérarchisation des espaces selon divers critères : le degré d'urbanisation, le degré d'autonomie vis-à-vis de Paris, l'éloignement à la capitale et aux frontières du Nord-Est, la qualité des équipements de formation... Et à un niveau plus fin, l'intra-urbain par exemple, on peut souvent distinguer des affectations, des ségrégations. Tous les espaces ne peuvent donc pas *a priori* équivaloir aux yeux de l'entreprise. Sans doute ces différenciations qui, à l'étape présente, jouent comme contraintes témoignent-elles de stratégies passées ou en cours, stratégies d'entreprises mais aussi d'autres acteurs, publics ou privés, collectifs ou individuels. C'est ainsi que se sont dégagés centres d'affaires, villes nouvelles, zones d'activités et dernièrement berges réaménagées, îlots d'immeubles industriels restaurés et réaffectés. On pourra également identifier des zones de friches industrielles.

- 19 Comme champ de déploiement des stratégies d'entreprise, le lieu (territoire ? espace ?) joue sans doute pour le siège ou le berceau de l'entreprise elle-même, mais plus encore pour ses établissements, quand elle en a plusieurs. Le stratège choisira de fermer tel site, maintenir tel autre – parfois en le renforçant – ; parfois, il décidera d'en ouvrir un nouveau (cela se produit encore, malgré la crise, et traduit donc d'évidentes **stratégies territoriales**...). Qu'elle s'accompagne de telles délocalisations ou qu'elle soit interne au patrimoine immobilier existant, la réorganisation spatiale des activités montre quelles sont, aux yeux des chefs d'entreprises, les affectations optimales des différents lieux, ou plutôt des différents types d'espaces, car il n'est pas rare qu'à l'origine ces lieux aient été choisis parmi plusieurs semblables.

- 20 – L'initiative des directions d'entreprises ne peut pas se développer au même niveau selon leur puissance économique : les moyens financiers varient considérablement, le niveau

des interlocuteurs aussi. Alors que bien souvent, les P.M.I. ne pourront se faire entendre qu'au niveau de leurs autorités consulaires ou administratives locales ou régionales, ou auprès de la grande entreprise à laquelle elles sont le plus liées, les grandes entreprises auront un accès direct à des niveaux institutionnels et économiques plus élevés. Ces grandes entreprises mènent une lutte incessante en vue de se maintenir dans la compétition pour la maîtrise des marchés et cela se traduit non seulement dans le domaine boursier, où les fusions, rachats, accords se précipitent actuellement, mais également dans le domaine géographique, puisque ces groupes réaménagent les dispositifs spatiaux de leur production et de leurs marchés, s'efforçant de prendre pied de plus en plus loin (selon des modalités d'ailleurs variables : en implantant des emplois soit uniquement commerciaux, soit également de production...). Elles auront donc accès aux autorités nationales, supranationales et internationales.

- 21 – La chronologie fait que, si nous considérons la France d'après-guerre, les stratégies de ses entreprises ont bien évidemment été influencées fortement par les étapes successives de l'évolution du système productif. En 1945-46, la reconstruction s'est effectuée sur la base d'un renforcement du secteur public industriel, puis peu après d'un recours à l'aide des États-Unis. À partir des années cinquante, la perte progressive de l'empire colonial a occasionné un certain repli sur l'« hexagone » et une première confrontation à des marchés non protégés. Dans ce nouveau contexte s'est préparée et déroulée la vague de concentrations financières d'entreprises des années soixante et du début des années soixante-dix pour créer des groupes « à taille internationale ». Puis, tandis que s'accélère l'investissement étranger sur le sol national, certains de ces groupes se sont trouvés en difficulté et ont procédé à de nombreux abandons de productions à l'orée des années quatre-vingt. Mais en 1982, les plus grands de ces groupes ont été nationalisés, et pour la plupart renfloués. Le changement électoral de 1986 a pour sa part suscité une vague de privatisations, elles-mêmes arrêtées à la suite du grand crack boursier d'octobre 1987. La reprise progressive des affaires a entraîné un déficit des échanges industriels, faute de pouvoir trouver en France les équipements dont les entreprises (ou les ménages) ont besoin. Enfin, en prévision notamment de l'échéance européenne de 1992, les entreprises ont continué à procéder à des restructurations, dans un contexte de fin du quasi-monopole des entreprises d'origine française sur le territoire national (c'est-à-dire sur les marchés du travail et sur le foncier)... À chacune de ces étapes, la disposition des forces, la personnalité, l'identité des acteurs, l'appréciation des opportunités et des risques ont pu varier assez pour faire apparaître des variations de stratégie. Mais ces variations restent tributaires des retournements du jeu d'ensemble dans lequel elles s'insèrent, même si elles vont parfois jusqu'à des remises en cause radicales : fermetures d'usines neuves par exemple.

C'est l'entreprise qui promeut le territoire... mais c'est le territoire qui doit s'y préparer

- 22 Dans un contexte général aussi mouvant, les stratégies d'entreprises changent parfois pour changer d'objectifs, parfois pour les maintenir. Cela ne semble pas devoir beaucoup au hasard, mais une marge existe dans laquelle opère tantôt le choix du chef d'entreprise, tantôt la prise en compte d'un rapport de force, et tantôt aussi un concours de circonstances... Sur le territoire, la marque de ces stratégies est nette : délocalisations-relocalisations, organisation-réorganisation géographique des fonctions et activités des firmes, sélection de nouveaux espaces et abandons d'anciens, tandis que d'autres sont remodelés. Les départs de Seine-Saint-Denis au profit de localisations situées plus au sud-ouest recentrent l'emploi industriel sur les Hauts-de-Seine, l'Essonne et les Yvelines et

libèrent de l'espace qui sera progressivement réinvesti par d'autres (tels, sous nos yeux, « le Sentier à Aubervilliers », c'est-à-dire les grossistes en vêtements et colifichets qui ont dû quitter le quartier de la rue du Sentier, à Paris...). Les efforts des grandes firmes pour s'internationaliser ne les conduisent pas seulement à désertier plus ou moins le territoire national, mais également à remodeler l'ensemble de leur dispositif à leur nouvelle échelle plurinationale, comme on l'a évoqué pour THOMSON, ALCATEL ou AIRBUS- INDUSTRIES. À l'échelle européenne, ceci débouche souvent sur un recentrage vers l'est (Allemagne, Italie).

- 23 La volonté des directions d'entreprises, souvent déterminante et très écoutée par les autres aménageurs, n'a pourtant que rarement été seule en œuvre. Les stratégies territoriales d'entreprises existent, mais elles consistent tout autant à saisir des opportunités ménagées par d'autres qu'à nourrir des visées sur les territoires. Les entreprises formulent des besoins d'espace en indiquant le profil recherché, et de plus en plus les transactions s'effectuent, comme pour le marché de l'emploi, en faisant jouer une certaine concurrence entre plusieurs lieux candidats répondant à ce profil.
- 24 Autant dire que l'élection d'un territoire pour telle fonction doit être défendue et préparée par des acteurs locaux allant au-devant des besoins des entreprises. Ceci se fait souvent par le montage et la réalisation de zones d'activités aménagées, incluant la construction d'immobilier d'entreprise, d'infrastructures. L'initiative de ces opérations revient souvent à des collectivités territoriales, qui s'attachent comme partenaires des promoteurs immobiliers, des entreprises du bâtiment, des transports (SNCF, RATP pour Paris), etc. Un exemple comme celui de Massy, qui a obtenu l'interconnexion des TGV dans l'agglomération parisienne, illustre ce type d'intervention d'une collectivité locale pour attirer des ressources : taxes, bénéfices commerciaux, emplois...
- 25 Pourtant, les besoins des entreprises étant précisément spécifiés, tous les territoires ne peuvent concourir avec le même espoir de l'emporter. Les régions anciennement industrialisées et récemment touchées par des retraits d'activités doivent déployer des efforts longs et coûteux de nettoyage, de réaménagement, avant de pouvoir à nouveau entrer en lice et enregistrer quelque résultat, comme en font l'expérience les responsables d'opérations telles que le pôle européen de développement de Longwy ou le syndicat intercommunal « Plaine-Renaissance » de la Plaine- Saint-Denis. En outre, à ces coûts de transformation physique de l'espace s'ajoutent les handicaps de la population : formation insuffisante, chômage attirent plus facilement des « repreneurs » qui risquent d'entériner un certain déclasserement du lieu, plutôt que d'en permettre une requalification. En fin de compte, la mise en place du dispositif géographique de l'entreprise, qui utilise la différence entre territoires pour organiser sa propre division du travail, ne fait le plus souvent que renforcer cette différence et elle impose une partie serrée aux territoires soucieux de se valoriser ou, *a fortiori*, de se revaloriser.

RÉSUMÉS

La latitude des entreprises face à la contrainte extérieure est faible, mais de grande conséquence pour les territoires choisis, gardés ou abandonnés. Si les grands traits de leur déploiement spatiotemporel fixent un cadre général, chaque territoire, à l'échelle locale, tend à aller de plus en plus au-devant de leurs besoins.

The paradox of enterprises strategies : a lesser commitment for a better management ?

Enterprises have rather few latitude to adjust to international constraint by their territorial adjustments are always of great concern for the choosen, kept or left setting communities. Besides the fact that there is a general pattern of their new locations over time and space, each local territory tend more and more to anticipate their needs in order to get a chance to attract them.

INDEX

Mots-clés : territoire, stratégie, Entreprise, Système productif

Keywords : territory, strategy, Enterprise, Productive system

AUTEUR

JEANINE COHEN

Ingénieur au CNRS, elle étudie les dynamiques de l'emploi qui sous-tendent les mutations du système productif français, avec un intérêt particulier pour l'Île-de-France. Elle a collaboré au livre *Ile-de-France, un nouveau territoire*, A.M. Lakota et C. Milelli (coord.) (RECLUS-La Documentation Française, 1989).