

RECHERCHE

L'ENTREPRISE-TERRITOIRE : UN LIEU DE LIENS

Nouvelles lois sur le travail et réformes en cours dans de nombreux domaines des ressources humaines ne doivent pas occulter l'indispensable réflexion et la nécessaire recherche sur les fondamentaux de la vie de l'entreprise.

LE CONTEXTE



Les 7^{es} Rencontres « Entreprise et sacré » Propedia organisées le 7 décembre à l'IGS avaient choisi pour thème : « Territoires et mobilités ». Au fil des interventions, il est apparu que le territoire, sous ses multiples facettes, reste un facteur déterminant dans la création du lien entre le citoyen et son espace, mais aussi entre le collaborateur et son entreprise. ♦

Territoires et mobilité. L'abordage de ces deux problématiques s'est révélé d'autant plus enrichissant qu'il a fait intervenir des chercheurs venus d'horizons très différents : universités et écoles de commerce françaises et américaines, école polytechnique de Bucarest ainsi qu'un représentant d'une entreprise totalement digitale.

Cette diversité d'approches a permis de poser les enjeux sous trois prismes distincts. Avec le premier, « Territoires matériels et immatériels », ont été abordés les questions telles que la « territorialisation symbolique » des entreprises, le territoire comme facteur d'attractivité et de fidélisation des talents, ou encore les enjeux culturels à travers l'exemple du Louvre-Abu Dhabi. « L'envie de territoire se situe dans cette articulation entre dimension physique et expérience, cette dernière étant aussi le moteur d'un désir de se rapprocher d'autres afin d'aboutir à un partage qui va à son tour an-



Ci-dessus, de gauche à droite : Yves Enrègle et Jean-Marie Peretti.

crer tous les acteurs dans un territoire », a estimé Yves Enrègle, délégué général exécutif du groupe IGS.

Le deuxième prisme a examiné les liens entre « nouveaux territoires » et « territoires virtuels ». Les échanges ont cette fois tourné autour de l'impact des réseaux numériques sur le réel. Les participants ont ainsi pu découvrir l'incidence de l'usage en politique d'outils tels que Twitter ou Snapchat. Remettent-ils en question le lien avec l'ancrage territorial ou marquent-ils la naissance d'un nouvel espace, venant renforcer le premier ? Plus original, l'exploration du rôle du territoire dans la négociation a eu le mérite de rappeler

que ce processus, tenu généralement pour un échange essentiellement intellectuel, peut s'enrichir d'une dimension spatiale, utile à toutes les parties prenantes. Cette deuxième phase du colloque a aussi permis de tracer les contours du nomadisme numérique des générations « Y », « Z » et des « Alphas ».

LE TERRITOIRE, UNE ÉVIDENCE À REDÉCOUVRIR

Un troisième prisme, « Territoires en débat, en tension, en devenir », a abordé les tensions que la mobilité peut engendrer dans les territoires, mais aussi, là encore de façon plus inattendue, la « mobilité des modes d'anticipation

— LE FAIT — DE LA SEMAINE

des cadres et des dirigeants», la «résistance aux innovations hybrides nomades», les liens entre mobilité et créativité dans les territoires ou encore le «territoire de dialogue social en organisation». La conférence plénière de clôture a synthétisé nombre de thèmes traités durant la journée en évoquant le «leadership dans une société liquide : confiance et pouvoirs partagés». Parmi les nombreuses pistes explorées, les deux intervenants, Yves Enrègle et Jean-Marie Peretti, professeur de management à l'Essec, ont souligné l'importance de deux points clés : les rites d'incorporation et la configuration du lieu de travail. Les premiers marquent un moment capital dans le parcours de tout nouveau collaborateur. Les entreprises devraient davantage l'investir, estime Yves Enrègle : «Le rite initiatique est capital pour l'appropriation. Il marque l'entrée dans un groupe et la reconnaissance de part et d'autre

de cette appartenance. Les entreprises n'accordent pas assez d'attention à ces rites d'initiation.» Jean-Marie Peretti a, pour sa part, rappelé le lien étroit, lui aussi encore trop souvent sous-estimé, qui se noue entre les locaux d'une organisation et son efficacité : «Ils sont un facteur clef de l'appartenance. Réaménager un espace, c'est créer une autre vision du territoire.» ♦
GILMAR SEQUEIRA MARTINS

« Le rite initiatique est capital pour l'appropriation. Il marque l'entrée dans un groupe et la reconnaissance de part et d'autre de cette appartenance. Les entreprises n'accordent pas assez d'attention à ces rites d'initiation. »

YVES ENRÈGLE, DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL
EXÉCUTIF DU GROUPE IGS.



NÉGOCIATION

TERROIR, TERRAIN ET TERRITOIRE POUR SE DIRIGER

Lors de ces 7^{es} Rencontres Pro-pedia, Alain Lempereur – université de Brandeis et Programme de négociation d’Harvard – a donné aux débats un socle constitué de notions essentielles.

TERROIR D’ANCRAGE

D’où je viens, à l’entame d’une négociation, c’est mon terroir, mon terreau; c’est la terre qui m’enracine, ici et maintenant, celle qui fabrique mon monde et en indique les contours. Mon terroir marque un endroit déjà là, hérité d’une tradition immémoriale et pourtant mienne, qui tient de la nature des choses, telle que je la perçois, que j’arbore même parfois comme une oriflamme. Il me localise, me positionne et me donne mon identité différenciée comme négociateur. Il est la clé d’interprétation qui ouvre mon loquet et fait sens pour moi. Il est ma base, mon fondement, cette pierre sur laquelle je bâtis tout mon édifice de négociation. Il articule mon système de pensée, ma grammaire, mes mots, mon espace de confort et d’espoir. Il ancre ma négociation, mes interactions avec les autres, ma manière de demander et la matière de mes demandes, mes questions et mes réponses. Toute négociation commence dans cet ancrage à soi, constituant, *d’où je pars négocier*.

Toutefois, ce terroir m’encerclé aussi, voire m’enlise ou m’infantilise; il m’empêtré, il m’enferme, comme le nouveau-né peine à quitter son utérus originel. Au sens métonymique de la partie prise erronément pour le tout, cette glaise où je pousse, je la méprends pour la terre tout entière – la planète. Cet attachement instinctif, voire maladif de tout négociateur à sa position de départ dénote un *négo-centrisme* qui commence par soi et ramène tout à soi en per-

manence. Le négociateur est en ce sens si prévisible et routinier, suiveur et obéissant. Tous ses mouvements s’anticipent dans un bocal, alors que l’univers existe. Mon terroir dicte mon «chez» moi, ma perspective biaisée, ce que j’exigerai de l’autre. Il moule mes comportements, normes et valeurs, ma culture et religion, ma nation et organisation, ma fonction et profession. Il est cette cave de Platon qui m’instrumentalise, m’automatise et me robotise. Il est cet écran qui m’empêche de voir au-delà. Il est signe de ce moi percolé par une rationalité limitée qui coule en moi. Il est ce fatras constitué, par quoi ce n’est pas tant moi qui négocie que ça qui me négocie, *d’où je suis négocié*.

TERRAIN D’OPÉRATION

Où je vais ensuite, en négociation, dépend de l’autre, des autres. À distance de ce «moi» si peu soi, se trouve le terroir d’autrui, que j’ai plus de mal à appréhender, que je visite, mais qui n’est jamais tout à fait mien. Si j’y ai accès, je m’y rends à tâtons et m’y fourvoie souvent. Quand je crois avoir trouvé le bon chemin qui m’entrevoit l’autre, je m’y perds à nouveau. Parce que le terroir de l’autre est toujours un peu étrange et étranger, énigmatique et problématique, il est plus terrain d’opération. Je tente de m’y orienter par empathie stratégique comme un explorateur s’avance en *terra incognita*. Dans ce terroir de destination, je recherche un espace de rencontre, sans trop savoir si et comment le trouver. Une négociation est toujours un périple, avec sa part de péril, avec l’autre comme question pour moi. Dans cet espace séparé se dresse le corps de l’autre avec qui la négociation s’engage. Mon réflexe est de vouloir ramener l’autre

chez moi, lui imposer ma position, et vice versa pour l’autre. Ce corps à corps commence par un malentendu profond, une incompatibilité apparente des terroirs, une opposition, un campement sur des positions, comme en guerre de tranchées. De peur de succomber au chant des sirènes, chacun serait tenté de rebrousser chemin, de revenir à la maison, de ne plus jamais accoster, mais on peut demeurer là sur le bateau, comme Ulysse qui se fit lier au mât. On peut garder le cap, chercher encore un isthme, un détroit.

TERRITOIRE D’EXPLORATION

Au-delà des remous et des pièges de navigation, le négociateur recherche un point de passage. Il est ouvrier de clairière, où l’on peut se reposer et retrouver la lumière. Si je poursuis mon voyage dans cet espace d’aventure inconnu, à l’écart, de l’autre côté, je me délocalise forcément. Partant de mélodies différentes, d’abord, la négociation ressemble à cette cacophonie où pendant quelques secondes, chaque joueur de l’orchestre accorde son instrument; elle est le prélude disharmonieux à la quête d’harmonie que la partition déploie ensuite à deux ou plusieurs musiciens. Ce qui peut s’avérer improbable pour moi au départ peut devenir possible en cours de route, cet espoir de revirement par le processus étant vrai pour l’autre aussi. Quand les ressorts de la rhétorique sont soudainement utilisés à des fins de conciliation et non plus de contradiction, quand des orateurs responsables à l’écoute cherchent à se persuader mutuellement dans une compréhension réciproque des motivations de leurs auditoires respectifs, quand ils se font donc ingénieux dans le rapprochement, il peut se dérouler le miracle de l’in-

tersection, de la rencontre. Chacun de nous découvre en soi ce désir de l’autre même le plus éloigné, cette part d’humanité qui lui échappait, son cosmopolitisme, ne serait-ce que pour un temps. La négociation est en ce sens toujours un départ de soi vers l’autre et une arrivée de l’autre en soi, une conscience de l’autre pour chacun, une relation première à établir. Elle manifeste un futur possible de coexistence pacifique, une offre d’espace commun, où l’ancien et le nouveau s’entrecroisent, sans plus trop s’entrechoquer.

Une fois que ces terroirs de moi et de l’autre sont mobilisés comme terrains de jeu réciproques, où la coopération l’emporte sur la compétition, ils ouvrent des territoires d’exploration et de création insoupçonnées, avec de nouveaux expédients et combinaisons, une liberté et des choix avec des *solutions novatrices*. Se diriger en négociation, c’est prendre conscience du commencement indéniable de chacun et de la multitude d’aboutissements possibles, via les mouvements à opérer avec patience et persistance, «parce que c’était lui, parce que c’était moi» (Montaigne).

La négociation commence dans la séparation de terroirs façonnés par des forces conditionnantes et déterminantes qui se repoussent, et le sentiment de l’aporie (a-poros), du non-passage. Son déploiement responsable permet toutefois, dans une *rationalité élargie*, humaine et universelle, des dépassements inouïs de soi et d’autrui, une relation, la découverte d’un ailleurs pour chacun, une réinvention, l’émergence de territoires d’accord pour nous, *qui nous rapprochent*. Elle est ébauche continue d’une aventure humaine à l’unisson. ♦



— LE FAIT — DE LA SEMAINE

LES TEXTES DE PASCAL LARDELLIER, HERVÉ AZOULAY, MIREILLE BLAESS ET MOULOU MADOUN SONT EXTRAITS DE LA REVUE ACADÉMIQUE QUESTIONS(S) DE MANAGEMENT, N° 19, SUR LE THÈME « QUESTION(S) DE TERRITOIRES » ET « QUESTION(S) DE MOBILITÉ », EMS ÉDITEUR.

PASCAL LARDELLIER

MOBILITÉ ET TERRITOIRES « GLOCAUX »

Le 21^e siècle commençant est assurément celui des mobilités. Aux sédentarités imposées historiquement par les ancrages géographiques « naturels », la pesanteur des filiations, l'attachement obligé à des communautés électives, l'appartenance à des entreprises (cf. Michelin) et à des institutions, a succédé un vaste mouvement voyant la planète trop exiguë pour des générations s'égaillant désormais tous azimuts. La mobilité, érigée en valeur cardinale de la société nomade, s'appuie désormais sur un arsenal de technologies (nouvelles et forcément progressistes), d'infrastructures (cf. le développement exponentiel de l'industrie du transport, autoroutier, ferroviaire, aérien), de discours politiques, médiatiques hyper-valorisant la mobilité. La mobilité d'aujourd'hui est avant tout professionnelle, les cadres et les « Y » ne restant plus comme autrefois de nombreuses années dans une même entreprise. Ceux-ci cultivent au contraire l'art du turnover, des « césures, » et du changement de société, de pays ou de continent en fonction des opportunités. Dans le cadre des entreprises multinationales, l'ancien attachement aux espaces de production historiques est nul et non avenu. Les lieux de production se sont déplacés, exportés, disséminés au gré des évolutions sociétales et des crises

politico-financières qui ont vu la planète devenir un seul et même village global (au sens de Marshall McLuhan). Ceci pose aux salariés mais surtout aux équipes de direction d'innombrables questions de fond. Cela impose surtout aux managers d'adapter leurs pratiques managériales à des salariés aux profils internationaux. Manager des équipes et des entreprises en situation de mobilité géographique, c'est nécessairement recourir à des stratégies de communication interculturelle. Si beaucoup de grosses entreprises (comme Pernod-Ricard) ont fait le choix payant d'encourager la mobilité interne de leurs salariés, d'autres sont contraintes de fermer certains sites de production et de redéployer les activités dans d'autres régions et surtout dans d'autres pays. Le management en situation de mobilité croise donc deux objectifs : l'élargissement de l'éventail des compétences des salariés et l'intelligence sous-tendant l'adaptation à de nouveaux territoires « glocaux* ».

♦ PASCAL LARDELLIER, PROFESSEUR À L'UNIVERSITÉ DE BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ, CHERCHEUR AUX LABORATOIRES CIMEOS (DIJON) ET PROPEDIA (GROUPE IGS, PARIS)

* Né de la contraction des mots « globaux » et « locaux ».

HERVÉ AZOULAY

L'ENTREPRISE AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION

Aujourd'hui, les applications du numérique repoussent tous les jours les limites du possible dans le territoire en multipliant les innovations et les réalisations. L'ère numérique est incontournable, son universalité touche toutes les composantes de la société et tous les secteurs d'activité. Mais hélas, l'organisation des territoires date de l'époque napoléonienne qui comporte encore aujourd'hui de nombreuses structures bureaucratiques, encadrées par une organisation pyramidale d'un autre âge, où la lourdeur hiérarchique et la langue de bois ont développé l'irresponsabilité et le conformisme. Il existe donc un vrai problème lié au management,

à la culture et à la coordination entre les entreprises, les collectivités territoriales, les associations et toutes les parties prenantes. Le management de ce vaste réseau sera le point clé de la réussite. Comment donc bâtir une société meilleure dans le territoire pour embrasser la complexité et réussir la transformation autour d'utopies fécondes dans une dynamique collaborative ? Comment se concentrer sur l'aspect humain des métiers pour apprendre à créer, à penser différemment et à donner du sens à la vie ? L'innovation exige une vision transversale, large et volontariste pour faire évoluer les mentalités qui jouent un rôle essentiel dans le change-

ment. L'entreprise doit être le moteur de cette transformation car c'est la force la plus puissante du monde moderne dont les impacts sont les plus importants sur notre société. Elle poursuit une finalité qui la tire toujours vers le haut, grâce aux efforts fournis chaque jour pour son droit à la vie. Du fait de sa compétence dans le management, de son savoir-faire, de sa création de richesses, de ses outils de mesure de la performance, de sa maîtrise de la coordination, l'entreprise est la mieux placée pour résoudre et coordonner les problèmes sociaux, économiques et environnementaux dans les territoires. ♦
HERVÉ AZOULAY, MULTI-ENTREPRENEUR

MOULOU MADOUN

DE L'EGOSYSTÈME À L'ÉCOSYSTÈME : VERS LA COCRÉATION DU FUTUR

Il y a une relation d'interdépendance entre l'entreprise et le territoire. En effet, sans le territoire l'entreprise ne pourrait ni se développer, ni exister. Sans l'entreprise, le territoire court le risque de se désertifier. Au-delà de ce constat, quelle est la réalité? L'entreprise crée les «richesses», mais a un coût économique et humain qui devient prohibitif : les dégâts et les conséquences sont de moins en moins supportables. Les parties ont du mal à se penser comme un élément intrinsèque du tout. La raison principale vient de la conception déséquilibrée de la relation entre l'entreprise et le territoire. Cette relation est devenue une relation de domination : l'entreprise ayant les pleins pouvoirs, impose ses conditions à un territoire considéré comme passif et dépendant. Pour sortir de cette impasse, il est impératif de passer de l'egosystème et s'engager dans l'écosystème. Le renouvellement de cette relation exige d'aller au-delà de la bienveillance, pour s'engager dans une «écoute générative». Pour cela, le système actuel doit accéder à son ignorance et se voir à partir des perspectives des autres partenaires dont le territoire est un élément central.

Un exemple indien peut éclairer le propos. Il s'agit du comportement d'une multinationale, Vedanta et ses relations avec un territoire, celui des tribus dans les montagnes de Nyamgiri, dans l'État de l'Orissa. L'espoir viendrait-il de l'Inde? Vedanta, une multinationale (MNC) britannique, d'origine indienne, obtient en 2003 les droits d'exploitation de mines de bauxite dans l'état d'Orissa. Un complexe industriel de production d'aluminium est opérationnel à partir de 2008. Une raffinerie est installée au pied des collines «Nyamgiri Hills». Une mine de bauxite, devant approvisionner la raffinerie est programmée. Tout allait bien jusqu'au réveil des tribus, enfermées dans les forêts; elles refusent de quitter leurs forêts pour rejoindre les HLM et la modernité que veut leur imposer Vedanta. C'est le début d'un conflit qui allait durer près de dix ans engageant plusieurs acteurs indiens et étrangers. Les arguments de Vedanta sont classiques d'un acteur, «créateur de richesse» et d'emplois, et donc soutenu par toutes les parties, ou presque. Toutefois,

12 villages des tribus votent contre le projet de Vedanta. La mobilisation des tribus et des organisations nationales et internationales qui les soutiennent va permettre des protestations jusqu'à la décision de la Cour suprême d'août 2016, qui, contre toute attente donna raison aux tribus et entraîna la fermeture de la mine. Pourquoi étant arrivé là? Lors d'un dialogue de sourds, la négociation a eu lieu, mais l'échec total. L'entreprise était persuadée de défendre non seulement ses intérêts mais surtout les intérêts des tribus. Elle ne comprenait pas les raisons pour lesquelles les tribus préfèrent vivre en «sauvages». Est-ce raisonnable? Vedanta se distingua par une attitude de jugement, voire de dédain. Elle était incapable de comprendre la perspective des tribus; elle ne pouvait leur créer un espace dans sa grille d'analyse, et encore moins dans son «cœur». Vedanta a fonctionné comme un système dominant; arrogante et trop confiante, elle ne pouvait accéder à son ignorance des autres perspectives.

Les perspectives et expectations des tribus étaient autres : «Ces collines et cette région montagneuse constituent le cœur de notre identité, notre culture, notre religion, histoire et société.» Les tribus Dongrias et Kondh qui y vivent, plus de 8000 personnes, sont devenues expertes en agriculture, pêche et chasse n'utilisant aucun produit chimique. La promesse de la transformation radicale qui les basculerait dans la «vie moderne» ne les a jamais impressionnées. Le territoire leur procure tous les éléments du bonheur. «Nous sommes heureux tels que nous sommes.» L'approche gandhienne des panchâyat est-elle la solution? Cette forme d'organisation ancrée dans le territoire peut paraître utopique; elle est néanmoins révélatrice de la nécessité d'évoluer progressivement vers un système intégrateur, inclusif qui permettrait la cocréation du futur et du développement. Cette conception renouvelée des relations entre les parties prenantes reconcilierait le territoire et l'entreprise dans une perspective de coconstruction de l'avenir et le bien-être pour tous. ♦ MOULOU MADOUN, PROFESSEUR FIREBIRD INSTITUTE OF RESEARCH IN MANAGEMENT COIMBATORE, TAMIL NADU, INDE

MIREILLE BLAESS

TERRITOIRE : QUEL ANGLE DE VUE POUR UN DRH ?

Spontanément, la notion de territoire semble ne pas entrer dans le champ d'un DRH dans son fonctionnement quotidien. Des contextes peuvent pourtant l'amener à la prendre en compte. Dans le cadre d'une expansion d'entreprise, l'implantation dans un bassin d'emploi génère des contacts locaux relatifs à la construction ou la reprise d'un site. Ceci est généralement assorti d'engagements politiques sur des recrutements locaux. Pour le DRH, l'histoire du territoire, les entreprises ayant marqué ce territoire sont à considérer. Un souvenir : la relation au travail de candidats du bassin stéphanois marqué par

une industrie autour de Manufrance dans les années 60-70 n'a rien de comparable à celle, pourtant proche, du bassin de Grenoble avec une technologie de pointe mais aussi des stations de ski à l'emploi saisonnier. Le constat dans cette expérience d'ouverture de sites dans ces deux villes mettait en évidence des histoires différentes de relations au travail. Le même constat pourrait être établi dans l'ouest de la France. Suite au transfert d'administrations vers la région nantaise il y a quelques décennies, la population nantaise est dans une relation au travail fort différente de celle d'un secteur proche comme Saint-

Nazaire. Idem dans le Nord ou le Sud de notre pays. À l'inverse, lorsqu'une entreprise désinvestit dans une région, la fonction RH va gérer les baisses d'emploi en tenant compte de ces mêmes éléments historiques auxquels va venir s'ajouter la prise en compte des dimensions politiques locales et régionales pour sécuriser l'opération face à des tentations de médiatisation notamment. Territoire : essentiellement et durablement un lien relatif à l'expansion ou la décroissance pour un DRH d'une entreprise privée! ♦ MIREILLE BLAESS, DIRECTEUR RESSOURCES HUMAINES ET RSE OCPW