

## Décision

# Mais où est donc le centre ?

**Partout et nulle part !  
Nous avons tendance,  
en Occident, à réduire  
la localisation d'un centre  
de décision à une  
hiérarchisation bien pensée  
et surtout bien organisée  
du pouvoir. Dans une  
éblouissante démonstration  
dont nous ne vous donnerons  
ici que l'accroche<sup>1</sup>,  
Xavier Guilhou, CCE Paris  
nous dit pourquoi il est  
devenu urgent de revoir  
notre grille de lecture.**



Les éléments pris en compte pour installer ces centres de décision, se limitent la plupart du temps, commence Xavier Guilhou, à la valorisation financière des entreprises et à la puissance capitaliste des places de marché. Or, « moins de 10 % de la population mondiale concentrent aujourd'hui 85 % de la valeur ajoutée industrielle<sup>2</sup>. En général, ces notions de pouvoir et de puissance économique sont directement liées à la concentration des grandes multinationales et des transactions d'information au niveau de quelques capitales et mégapoles essentiellement occidentales. Il est vrai que dans ce domaine les cartographies de nos atlas ne laissent pas de place au doute. Mais cette vision très mathématique et géographique part du principe que les frontières entre celui qui décide et celui qui

exécute sont inaltérables et que l'économie politique est une science exacte, stable et linéaire. Ce postulat s'avère de moins en moins d'actualité dans un monde en profonde mutation.

### Des frontières intangibles ?

Nous quittons en effet cette relation, *a priori* simple, de « l'homme machine » [...], issue du monde positiviste du XVIII<sup>e</sup> et de la révolution industrielle, pour entrer à marche forcée dans ce monde « globalisé » où une nouvelle relation « groupe-système » s'impose à tous les acteurs. Cette mutation est liée à une révolution démographique sans précédent, avec un quasi-doublement de la population de la planète sur le prochain demi-siècle, avec en toile de fond un décrochage significatif de l'Occident en terme de présence. Elle s'accompagne de nouveaux modes de gouvernance, de nouveaux rapports de force, l'ensemble se complexifiant avec l'arrivée de nouveaux systèmes d'information qui permettent de traiter des volumes considérables de données en temps réel à l'échelle mondiale. Chaque développement de produit, de nouvelle prestation se fait quasiment instantanément. [...] Ce mouvement de fond concerne toutes les entreprises, quelles que soient leurs tailles ou leurs localisations et contribue à transformer cette notion historique et épistémologique de « frontière », au sens du *limes* latin. Il suffit de suivre le développement des contrefaçons pour comprendre combien la notion d'exclusivité liée à un territoire ou à une régulation des marchés devient surannée et combien les règles du jeu d'hier ne prévalent plus dans un monde livré de plus en plus à lui-même, c'est-à-dire à la « loi du moins respectueux et du plus fort ». Francis Mer, lorsqu'il était ministre de l'Économie des Finances et de l'Industrie, commençait toujours ses interventions publiques en insistant sur cette contraction de l'espace-temps et sur l'importance de la vitesse de transformation des sociétés mondiales. Selon ses analyses, des décisions que nous prenions hier sur un cycle de dix ans, se

prennent aujourd'hui sur une année, et toute année perdue en terme de décisions stratégiques nous éloigne des grands rendez-vous d'un futur qui devient paradoxalement immédiat. [...] « Au-delà l'émergence de cette *realpolitik* brutale en matière économique et politique, il faut être conscient que les révolutions technologiques en cours, avec leurs dérivées sur le plan biologique, génétique, et surtout avec l'arrivée des nanotechnologies, permettent une instantanéité de la circulation des données, une vision globale des flux et surtout une capacité « d'intelligence »<sup>3</sup> des systèmes de décision exceptionnelle et qui ne va que s'amplifier à l'avenir. Nous sommes en effet face à des franchissements de seuil en terme de vitesse des opérations, de simultanéité des jeux d'acteurs, de volume des données à traiter qui sont sans commune mesure avec nos théories et pratiques économiques des dernières décennies. »

### Le « temps des ruptures »

Le constat préliminaire de Xavier Guilhou et les analyses qui vont suivre sont le résultat de plus de deux décennies d'observation et d'action à la fois dans des grands groupes, tant sur le plan opérationnel (Spie-Batignolles) qu'exé-

1. Cette étude « Mais où est donc le centre ? Partout et nulle part !... » a été réalisée par Xavier Guilhou, CCE Paris, dans le cadre des travaux du thème fédérateur « LCD : la localisation des centres de décision ». Envoi sur demande : [theme@cncef.org](mailto:theme@cncef.org)

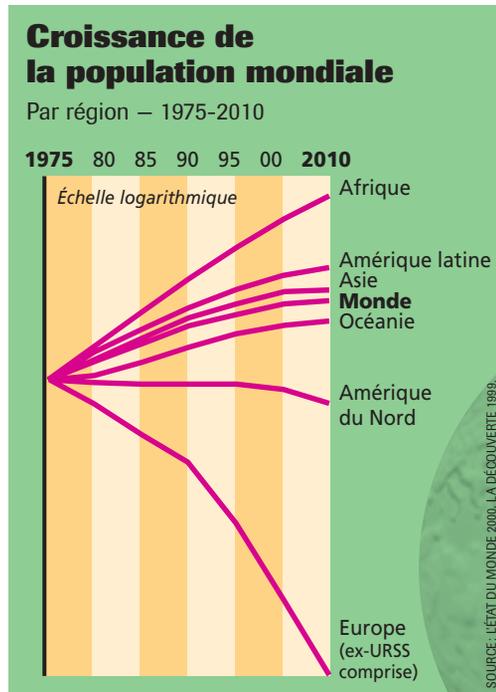
2. Selon l'OCDE.

3. Le terme « intelligence » est pris à nouveau dans son acception anglo-saxonne et non française. Il s'agit de la capacité de discrimination et d'optimisation de son système d'information en vue de d'être leader dans la compétition. Les Américains parlent à ce propos de « *competitive intelligence* » avec des approches qui privilégient de façon explicite un certain pragmatisme dans les rapports de force économique, ce qui est très différent de l'approche française beaucoup plus implicite et macropolitique qui parle de « d'intelligence économique ».

cutif (Schneider Electric), qu'auprès des réseaux de PME – PMI en terme d'accompagnement sur le terrain et en terme d'initiatives collectives. Dans les deux cas de figure les deux dernières décennies sont marquées par une rupture majeure : celle du passage de mode de fonctionnement hiérarchique pour aller vers des modes de vie en réseaux. Ce qui commande désormais ce ne sont plus des zones de pouvoir "oligarchiques", de type "maître des forges" en terme d'imagerie, mais des logiques de marché en flux tendus, avec des formes de pulsions à la fois locales et mondiales totalement nouvelles pour nos entreprises. Nous sommes dans une inversion complète des modes de fonctionnement de la vie économique avec non plus une société de consommation de masse et des logiques de production associées mais désormais des dynamiques de consommateurs qui se singularisent, avec en face d'eux des producteurs, qui essayent de conditionner les marchés avec des logiques de marques se voulant à la fois globales en terme de standard et locales en terme d'identité. Cette double dictature, d'un côté des consommateurs et de l'autre des marques, s'impose désormais au management des entreprises, avec en arrière plan des régulateurs qui ne sont plus les États mais les médias, dont la toute puissance publicitaire et informationnelle ne peut être sous-estimée, notamment en terme de prescription et d'influence, même si elle se révèle parfois extravagante...

### Le cas Empain-Schneider

Les modes de régulation qui se sont développés se font par le bas et non plus par le haut comme dans les années 1970. Il y a 30 ans un groupe comme Empain-Schneider faisait 85 % de son chiffre d'affaire en "métropole" et sur l'aire d'influence historique de la France, pour une présence dans une trentaine de pays à l'international. Aujourd'hui la France, qui n'est plus un sanctuaire, mais une région de la zone Europe, ne fait plus que 17 % du chiffre du groupe. Désormais elle est considérée par les autres pays comme un centre de coût et non plus comme un centre de création de richesse, comme ce fut le cas il y a quelques décennies. Cette rupture est très perturbante pour les Français qui



ont été, dans les vallées du Creusot, puis de Grenoble et de la Seine, au centre d'une aventure industrielle exceptionnelle depuis un siècle. Par ailleurs le groupe s'est internationalisé et est présent dans 130 pays. Il n'est plus dans une logique d'exportateur national. Il est dans celle d'un investisseur direct qui est devenu chinois en Chine, brésilien au Brésil... mais aussi transnational avec une présence stratégique auprès de grands comptes qui l'oblige à avoir une approche planétaire de ses prestations. Le "marché" et le "microéconomique" sont devenus ces "espaces temps" où tout se reformule à la vitesse d'une société surmédiatisée et d'une économie commutée jour et nuit. La parole de la reine Victoria qui affirmait que "le soleil ne se couchait jamais sur l'empire britannique" vaut aujourd'hui pour la plupart des groupes mondiaux. Mais nous ne sommes plus dans un environnement où l'étatique et l'instrumentalisation d'institutions internationales (OCDE, OMC, FMI) permettaient une régulation par le macro en usant de temporisations légales et réglementaires acceptées par tous. Aujourd'hui la plupart de ces modèles de gouvernance tournent à vide et sont allégrement contournés par des "nouveaux entrants" qui ont "très faim" et veulent leur place dans le concert, non pas des nations, mais des nouvelles donnes en terme de pouvoir et de puissance. Les jeux sont

### Le G10 de 2020 ?

Hypothèse Banque mondiale selon projection des PNB

- 1 : Chine**
- 2 : USA**
- 3 : Japon**
- 4 : Inde**
- 5 : Indonésie**
- 6 : Allemagne**
- 7 : Corée**
- 8 : Thaïlande**
- 9 : France**
- 10 : Taiwan**

#### Outsiders

- 11 : Brésil**
- 15 : Mexique**

ouverts et pour les entreprises il est devenu vital de se positionner là où se jouent les vrais "matches" du futur. Cette mutation est fondamentale car c'est toute la respiration des entreprises et la gestion de leur énergie qui s'est progressivement décentralisée vers les niveaux opérationnels et décentrée vers les marchés locaux. Progressivement, nous assistons même à un retrait des États de leurs domaines de prédilection et à l'occupation des vides par les ONG dont la prolifération depuis dix ans est devenue ahurissante et l'impact en terme de gouvernance non négligeable<sup>4</sup>.

Je parle bien au "pluriel". Nous avons en effet quitté le "singulier", celui qui permettait hier de limiter le centre de décision à la holding financière, dont les seuls attributs fiscaux et capitalistiques en faisaient une zone de pouvoir discrète et incontournable. Aujourd'hui la valorisation d'un actif se fait à partir de logiques complexes de maillages de systèmes de décision. Elle ne se fait plus uniquement sur le juridisme et la seule communication financière d'une direction dite *corporate*, au sens de cette économie des "marques" qui devient désormais la référence. C'est cette prise de conscience qui a été à l'origine de la transformation du système Schneider, issu des maîtres des forges, en un groupe

4. Cf. le livre publié par le Cncccf : « Quand ONG et PDG osent » - Eyrolles/CCE 2004.

intégré et leader dans son domaine au niveau mondial avec l'affirmation d'une signature globale : Schneider Electric. Cette mutation s'est faite en moins de dix ans. En fait la valorisation d'un actif se fait moins sur l'évaluation du patrimoine que sur le cheminement de l'entreprise et sur sa façon d'optimiser l'énergie de son système de décision. Les grammaires sont en train de changer... Les analystes ne peuvent plus se contenter des tours de magie des *road shows* et commencent à entrer dans le détail des politiques affichées de "développement durable" <sup>5</sup>. Ils vont même jusqu'à évaluer la pertinence des managements locaux pour évaluer la tenue du terrain face à des environnements économiques particulièrement chahutés et convoités par des nouveaux entrants (Chine, Inde, Brésil, Europe centrale, etc.) ou par des jeux d'acteurs ambigus (cf. la Russie sur les domaines gaziers et pétroliers)... ». L'étude de Xavier Guilhou se poursuit avec l'exposition des différentes logiques à utiliser, selon qu'elles conditionnent les prises de décision en amont, l'efficacité opérationnelle du système ou permettent une tenue optimale du terrain. « C'est la combinaison "intelligente" de

ces trois niveaux de pilotage et de conduite des prises de risques qui fait la valeur d'un système de décision », conclut-il une première fois, avant de poursuivre son analyse avec l'importance du « nomadisme » dans le management des grands groupes. « ... Aujourd'hui, sur l'Asie centrale et le Moyen-Orient, la quasi-totalité des opérations et des prises de décision se font sur le terrain et échappent aux structures nationales ». Signalons aussi, les expériences de regroupement expérimentées actuellement par des PME de diverses zones du monde, y compris en France, dont Xavier Guilhou fait une brève présentation aussi édifiante que porteuse d'espoir. La « chasse en meute » est, en effet, devenue une réalité, elle a donné naissance « aux succès que l'on connaît au niveau des communautés d'affaire de Singapour et de Maurice ». La regarder évoluer en Bretagne, à la Réunion ou dans l'Isère est particulièrement tonique. « Deux modes de management de la décision coexistent actuellement en France. Celui qui croit encore aux vertus de la régulation par le haut et au pouvoir sacro-saint d'une capacité

d'arbitrage de l'État ou des corporatismes »... Et l'autre, fait d'approches en réseaux complexes mais où la *realpolitik* et l'impérieuse nécessité de survivre commandent. Il va falloir choisir... ce qui n'a rien de bien nouveau comme le souligne Xavier Guilhou. En guise de conclusion, l'auteur nous invite à méditer sur un constat vieux de 15 siècles. Il fut fait par Sénèque qui plaçait les débuts de la chute de l'empire romain au moment où le Sénat a commencé à se réunir sans pouvoir décider quoi que ce soit. C'est de l'extérieur qu'arrivait le changement : des « nouveaux entrants », dits « rebelles » qui redéfinissaient, à leur avantage, les contours de l'empire « tandis que d'autres, baptisés « barbares », ne négociaient rien, se contentant de conquérir et d'imposer leur pratique en terme de gouvernance ». ●

MBD

5. La notion de développement durable utilisée en France, comme celle d'intelligence économique, a une vocation plus large et ambitieuse que celle utilisée par les Anglo-Saxons de « *sustainable development* » qui a une signification qui se veut plus opérationnelle et prosaïque sur le terrain.

## EXPÉRIENCE

# Le Club Méditerranée

Fondé en 1950, le Club Med, dont le siège social est à Paris, est l'inventeur et le leader mondial des « villages de vacances ». Il en exploite actuellement une centaine, sur cinq continents, et emploie 20 000 « gentils organisateurs » (GO) et « gentils employés » (GE) dans le monde. En 2004, le Club Med a réalisé un chiffre d'affaires de 1 600 millions €.

### Trois unités indépendantes

Si le marché principal reste l'Europe (70 % des clients), l'Asie et l'Amérique, avec respectivement 182 000 et 244 000 GM chaque année, sont également des zones de plus en plus contributives à la croissance du Club Med. L'entreprise s'est donc organisée autour de trois *Business Unit* : Europe, dont le siège est à Paris, Amérique avec un siège à Miami et Asie avec siège à Singapour. Compte tenu des flux limités de clientèle entre ces zones, à l'exception notable des clients européens, ces trois unités sont totalement indépendantes et responsables à la fois de leurs budgets commerciaux et de l'exploitation de leurs villages. Le siège mondial conserve, lui, sous sa responsabilité directe des métiers « supports et/ou stratégiques » (direction financière, marketing stratégique, IT, etc.). [...] En résumé, chaque BU

envoie des clients dans la totalité des villages du Club (activité émettrice) et a sous sa responsabilité l'accueil dans ses villages des clients du monde entier (activité réceptrice).

### L'exemple de la Suisse

Le Club Med en Suisse exploite actuellement trois villages : Villars-sur-Ollon dans le canton de Vaud, Wengen dans le canton de Berne et Saint-Moritz dans celui des Grisons, soit un total 1 600 lits. Avec près de 35 000 clients partant chaque année en vacances au Club dans le monde, la Suisse, 4<sup>e</sup> marché émetteur européen, est l'exemple même du pays doublement stratégique. À ce titre, un directeur de pays commercial et un directeur de pays exploitation sont en poste. Les deux directions sont regroupées au siège de Glattbrugg (canton de Zürich). Cette localisation est à la fois équidistante de chacun des villages (2 h 30 à 3 h 00 environ) et proche des principaux partenaires commerciaux (compagnies aériennes, sièges des grands tours operators suisses, agence de publicité, etc.)...

*Benoit Anger, CCE, directeur de Club Méditerranée Suisse (Extraits des travaux réalisés dans le cadre du thème fédérateur « LCD »)*