

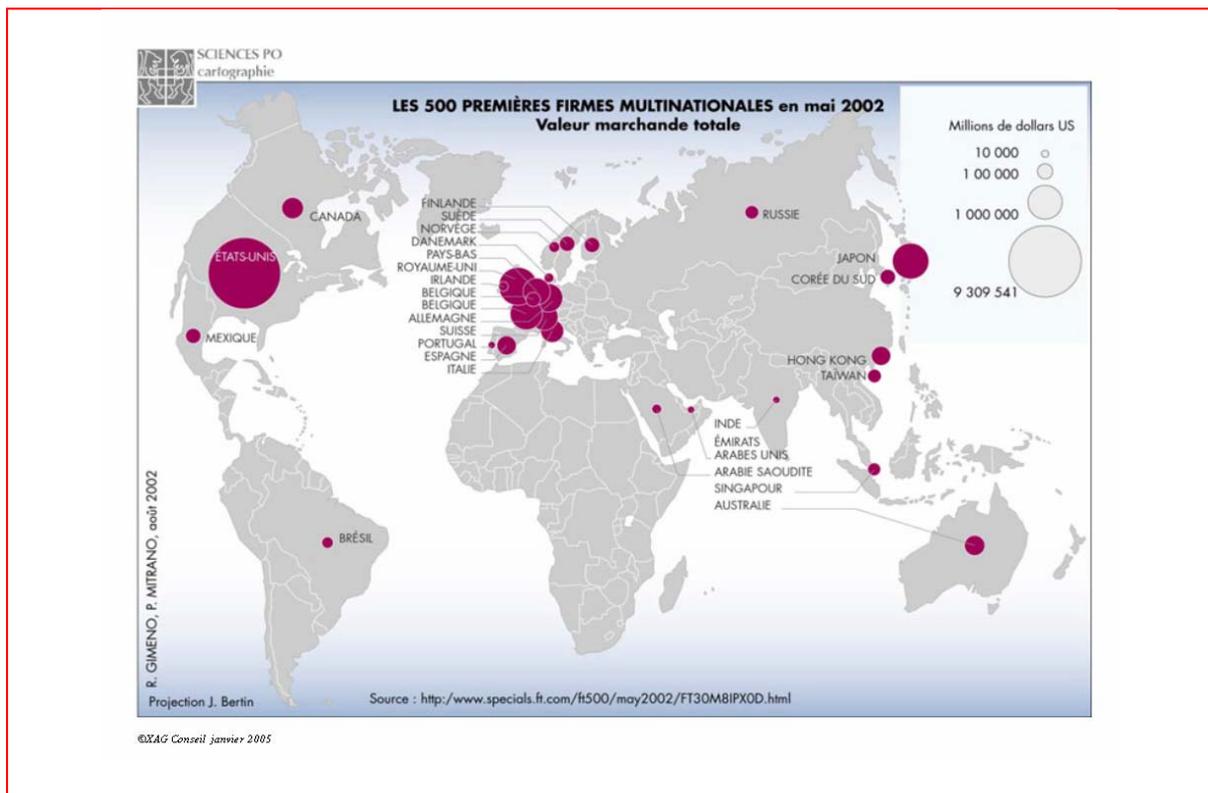
## Mais où est donc le centre ? Partout et nulle part !...

Xavier Guilhou<sup>1</sup>

*Oh grammairien dans mes vers !  
Ne cherche point le chemin, cherche le centre*

*Paul Claudel*

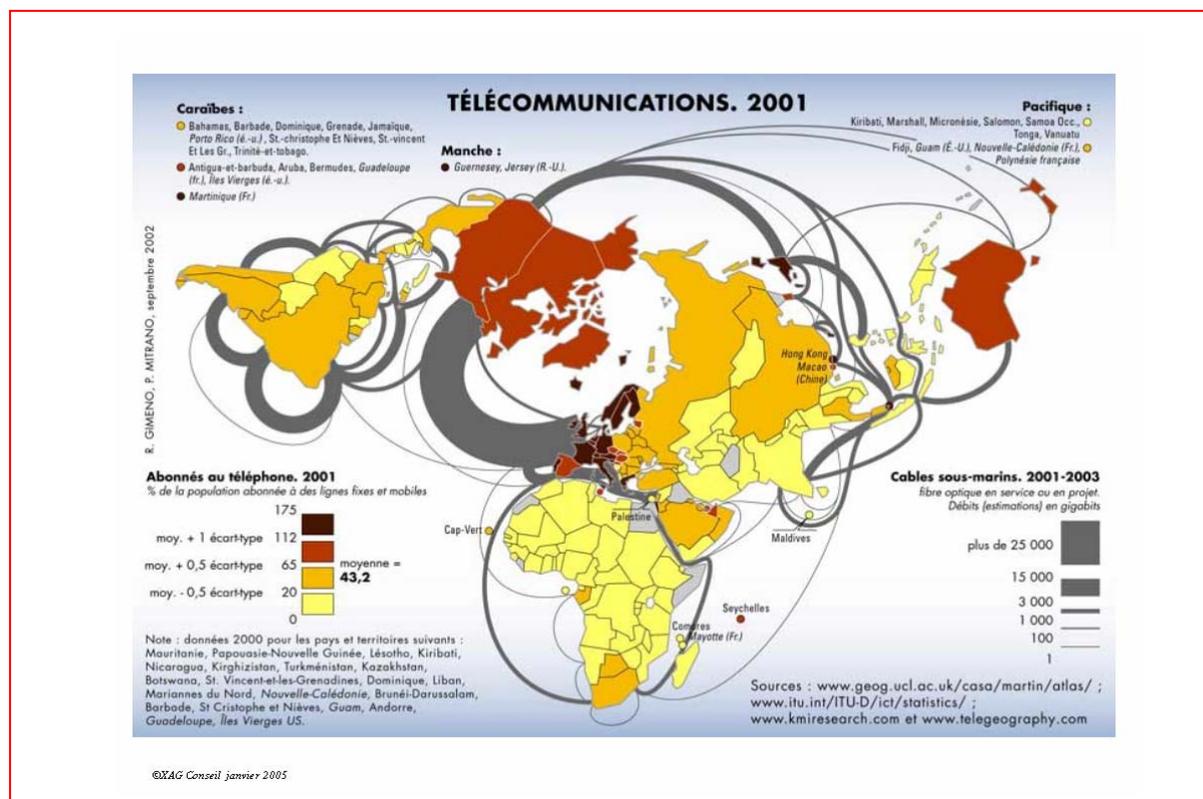
De par nos éducations tayloriennes et rationnelles, nous avons tendance à réduire la localisation d'un centre de décision à une hiérarchisation bien pensée et surtout bien organisée du pouvoir en Occident. La plupart du temps elle est limitée à la valorisation financière des entreprises. Parfois, à un niveau plus macro-économique, elle est associée à la puissance capitaliste des places de marché. Telle est notre grille de lecture ! Mais la tentation est grande de réduire les termes de l'équation à cette grammaire, quand nous savons que moins de 10% de la population mondiale concentre aujourd'hui 85% de la valeur ajoutée industrielle<sup>2</sup>, et que cette donnée élémentaire est la base de l'évaluation de la richesse.



<sup>1</sup> Directeur de XAG conseil, CCE 75, auditeur de l'IHEDN, président du comité « ACM et sorties de crise » du Medef, expert APM et coauteur aux éditions Eyrolles de : *Quand PDG et ONG osent –2004-*, *Voyage au cœur d'une implosion, ce que l'Argentine nous apprend – 2003-*, *La fin du risque zéro –2002-*, et aux éditions Economica : *un monde à repenser –2001-*

<sup>2</sup> Selon l'OCDE.

En général, l'imagerie collective réduit ces notions de pouvoir et de puissance économique à la concentration des grandes multinationales et des transactions d'information au niveau de quelques capitales et mégalo-poles essentiellement occidentales. Il est vrai que dans ce domaine les cartographies de nos atlas ne laissent pas de place au doute.



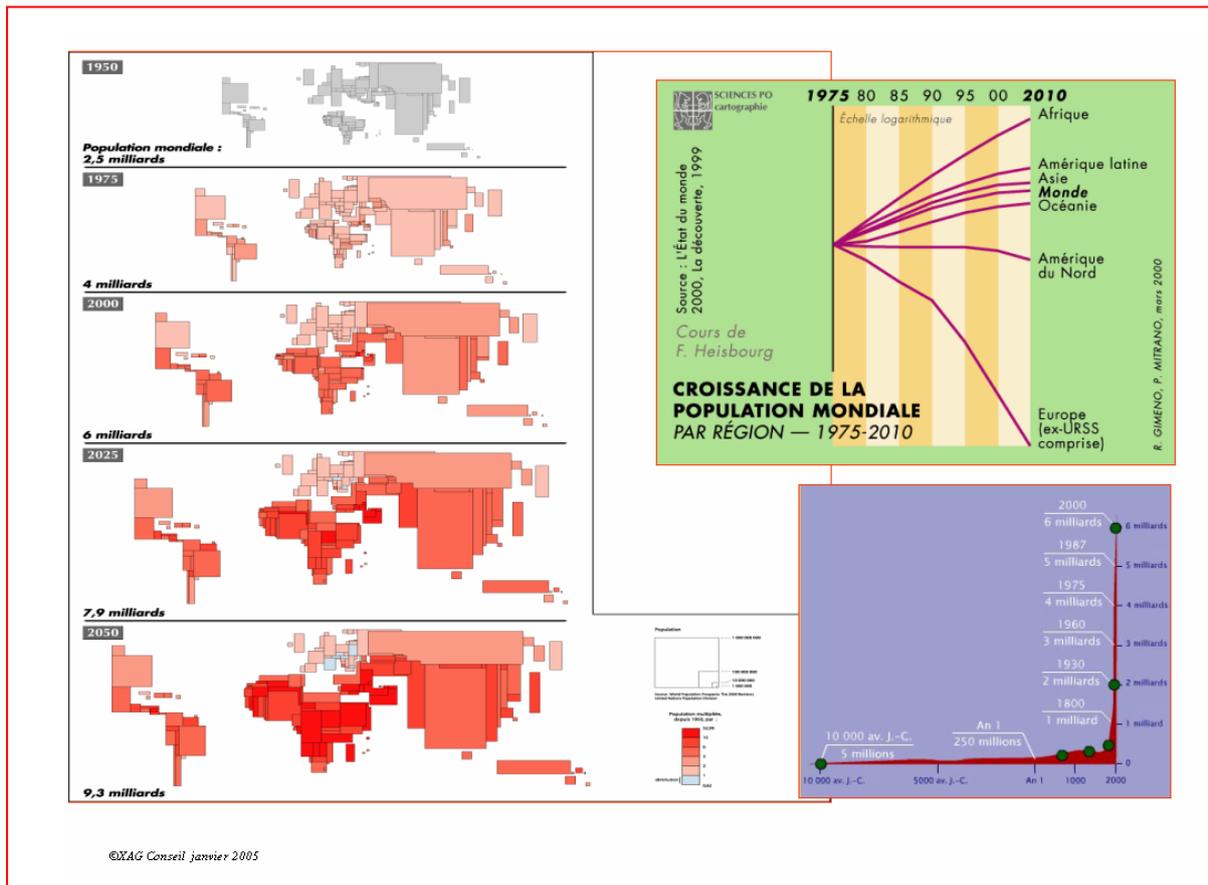
Néanmoins cette vision très mathématique et géographique part du principe que les frontières entre celui qui décide et celui qui exécute sont inaltérables et que l'économie politique est une science exacte, stable et linéaire. Ce postulat s'avère de moins en moins d'actualité dans un monde en profonde mutation.

## 1. De « l'intangibilité des frontières »

De quoi s'agit-il ? Nous quittons en effet cette relation, à priori simple, de « l'homme machine », issue du monde positiviste du XVIIIème et magnifiée par la révolution industrielle, pour entrer à marche forcée dans ce monde « globalisé<sup>3</sup> » où une nouvelle relation « groupe-système » s'impose à tous les acteurs. Elle devient à la fois la référence en terme de rythme et de positionnement dans la vie des affaires. Cette mutation est liée à une révolution démographique sans précédent, avec un quasi doublement de la population de la

<sup>3</sup> Pour les anglo-saxons la notion de « globalisation » à le même sens que celui de « mondialisation ». Les deux terminologies sont confondues dans l'usage du mot « global ». Pour eux il s'agit d'un phénomène mondial qui fait rentrer l'ensemble des acteurs (public, privé et non gouvernementaux) dans une forme de standardisation commune. Pour les américains, étant donné leur pouvoir sur le plan financier, sur le plan des systèmes d'information et sur le plan des processus, tout est confondu dans une approche unique. Ce n'est pas le cas des français qui font une distinction entre d'une part la mondialisation des capitaux et d'autre part la globalisation des processus, notamment des systèmes d'information. Cette différence de sémantique ne fait que révéler en fait l'absence de masse critique du côté français face à l'actuelle surpuissance américaine en terme de valorisation de la chaîne de la valeur.

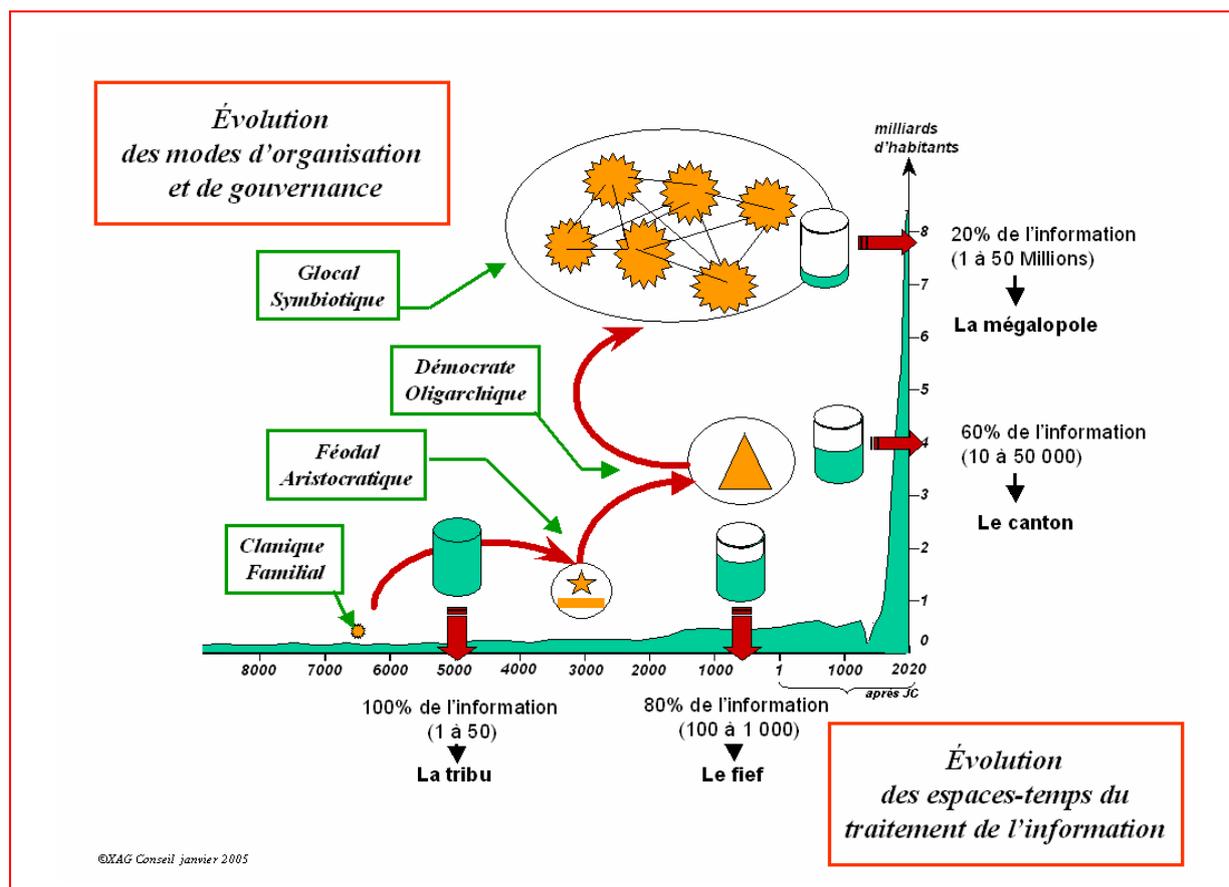
planète sur le prochain demi siècle, avec en toile de fond un décrochage significatif de l'Occident en terme de présence. Elle s'accompagne de nouveaux modes de gouvernance, de nouveaux rapports de force, l'ensemble se complexifiant avec l'arrivée de nouveaux systèmes d'information qui permettent de traiter des volumes considérables de données en temps réel à l'échelle mondiale. Chaque développement de produit, de nouvelle prestation se fait quasiment instantanément en s'appuyant sur cette révolution des technologies de l'information et des communications qui est sans précédent. 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.



Pour illustrer le propos il suffit de suivre le développement des contrefaçons<sup>4</sup> pour comprendre combien la notion d'exclusivité liée à un territoire ou à une régulation des marchés devient actuellement 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.

<sup>4</sup> L'OMC estime que les contrefaçons qui étaient de l'ordre de 5% du commerce mondial il y a 5 ans seraient actuellement de l'ordre de 17% et couvriraient désormais tous les domaines d'activité.

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>5</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.

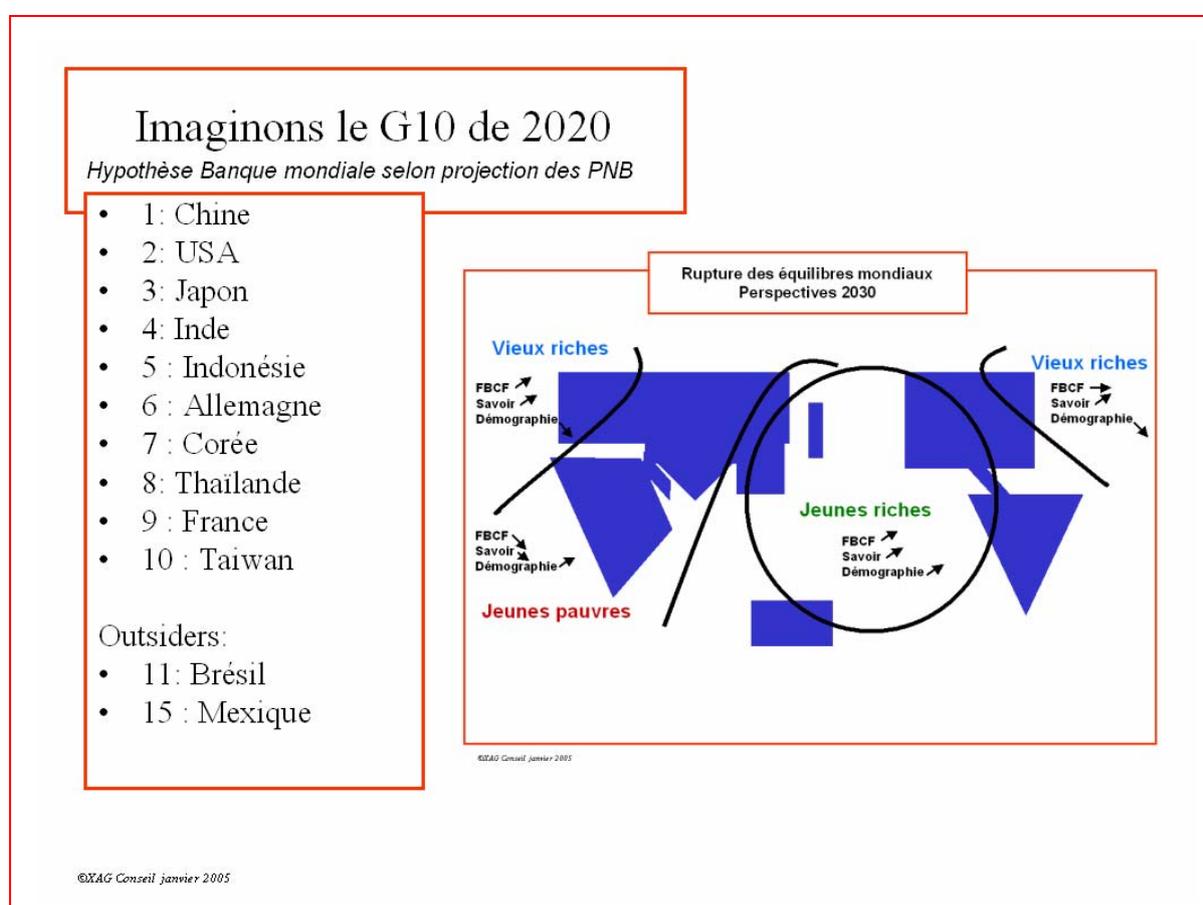


J'insiste sur ce point car il pose le principe de « l'intangibilité des frontières ». Il ne s'agit pas de raisonner avec une approche physique et simpliste de la question, bien que les frontières soient particulièrement malmenées par l'effondrement des politiques - type quotas - de l'OMC. Il s'agit plutôt de raisonner avec une approche psychologique et forcément plus relative de notre vision de la localisation d'un centre de décision. A partir du moment où n'importe quel opérateur peut optimiser « intelligemment » le management de son triptyque « attractivité – compétitivité – productivité » tout est désormais de l'ordre du possible, et l'exercice de la lucidité devient alors impitoyable ! Dans cet ordre d'idée, le Japon nous a

<sup>5</sup> 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 macro politique qui parle « d'intelligence économique »

démontré il y a déjà une vingtaine d'années que l'inconcevable était possible en terme de rupture de leadership économique face à l'Europe et aux Etats-Unis. Aujourd'hui, la Chine nous fait sentir qu'il va falloir compter avec elle dans la prochaine décennie ; l'Inde laisse planer le doute sur le rôle majeur qu'elle pourrait être amenée à jouer de son côté au delà 2010. Que penser des logiques en cours un peu partout sur tous les continents avec les pays émergents ?

Ne soyons pas obsédés par une vision uniquement géographique, car il y a aussi d'autres dynamiques en marche tout aussi redoutables au travers des réseaux de compétences transnationaux ou de certaines diasporas extrêmement puissantes en terme de maillages et de moyens (cf. la diaspora chinoise en Asie du sud, les communautés indiennes, les réseaux d'affaire brésiliens, la plate forme de Singapour et les réseaux « offshore » de l'océan indien...). Tous se positionnent désormais comme de « nouveaux entrants » bousculant sans égard le jeu patrimonial des anciennes puissances du monde occidental



## 2. Le « temps des ruptures »

Ce constat préliminaire et les analyses qui vont suivre sont le résultat de plus de deux décennies d'observation et d'action<sup>6</sup> à la fois dans des grands groupes tant sur le plan opérationnel (Spie-Batignolles) qu'exécutif (Schneider Electric), qu'auprès des réseaux de

<sup>6</sup> Les analyses qui suivent n'engagent que leur auteur et non les entreprises citées.

PME – PMI en terme d’accompagnement sur le terrain (réseau APM<sup>7</sup>) et en terme d’initiatives collectives (opération du CERE en région PACA<sup>8</sup>). 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 essaient de conditionner les marchés avec des logiques de marques qui se veulent 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...

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 « micro-économique » sont devenus ces « espaces temps » où tout se reformule à la vitesse d’une société sur médiatisée 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 allègrement 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 ouverts et pour les entreprises il est devenu vital de se positionner là où se jouent les vrais « matchs » du futur.

---

<sup>7</sup> **APM** : l’Association pour le Progrès du Management a été créée il y a une quinzaine d’année par Pierre Bellon, président de Sodexho et développée sous l’égide du GPA entrepreneur du Medef . Cette association, qui réunit 3500 dirigeants essentiellement de PME PMI, a pour vocation de permettre aux chefs d’entreprise d’échanger leurs meilleures pratiques sur des thèmes majeurs de management.

<sup>8</sup> **CERE** : Cette Chaire Européenne de Recherche et d’Enseignement sur les sciences de l’information et de la communication, dont j’ai assuré la présidence de 1997 à 2001, a eu à gérer l’une des plus grosses opérations d’accompagnement en matière d’implémentation des méthodes de l’Intelligence économique dans 80 PME PMI en région PACA. Cette opération, qui a duré trois ans, a été financée par l’Union Européenne, la Région PACA, la DRIRE.

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>9</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 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 show » et commencent à entrer dans le détail des politiques affichées de « développement durable<sup>10</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...) ou par des jeux d'acteurs ambigus (cf. la Russie sur les domaines gaziers et pétroliers).

### **3. Vers un « management symbiotique »**

Dans ce contexte un grand groupe va fonctionner avec plusieurs logiques de décision, sans pour autant en privilégier une par rapport à une autre. C'est l'intelligence de la conduite de l'ensemble qui déterminera le niveau d'efficacité et à terme le niveau réel de leadership sur le marché. Le problème fondamental du management sera de se situer au mieux par rapport à l'énergie globale du système. Nous sommes dans une forme de gestion de la décision qui a dépassé le stade de la systémique pour devenir holistique. Pour un groupe mondial, à la différence d'une PME dont l'espace temps est moins complexe, même s'il est tout aussi contraignant sous d'autres aspects, on peut distinguer trois grandes dimensions décisionnelles :

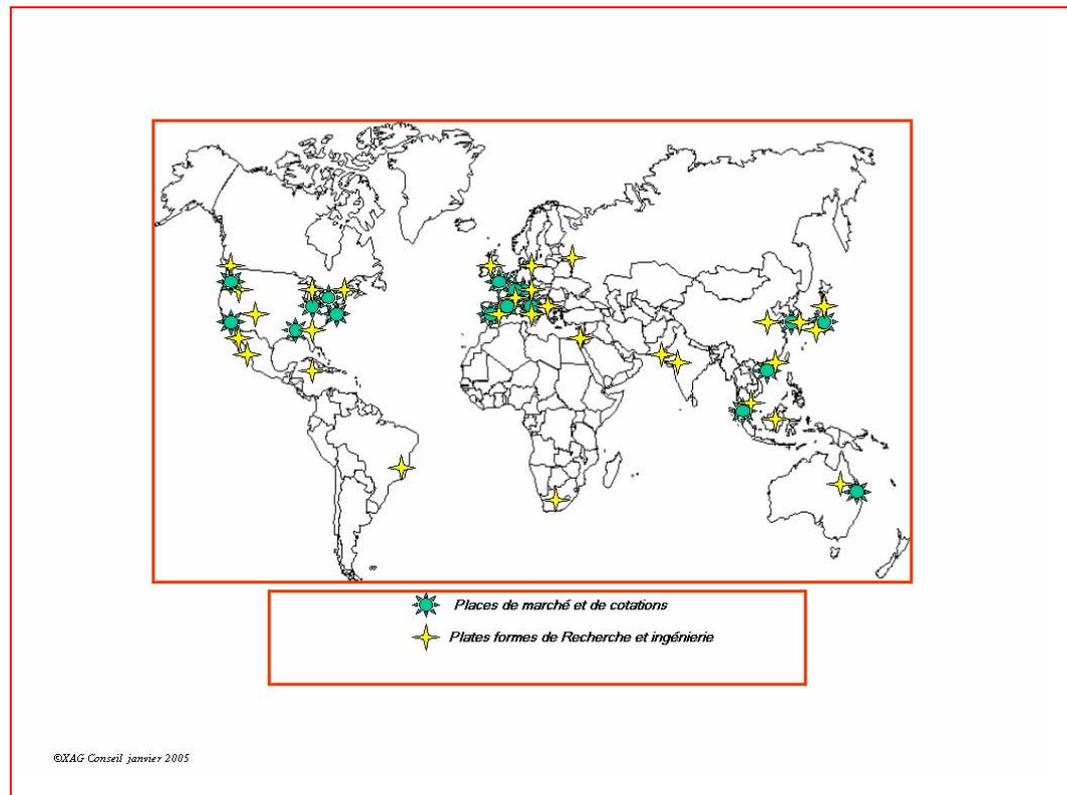
- 1. Celles qui conditionnent en amont les prises de décision :** ce sont essentiellement ces centres dédiés aux logiques de cotation (places de marchés, structures mondiales d'achat...). Il y a aussi tous ces « hubs » de savoir et de connaissance propres aux logiques de recherche et de développement. Ils conditionnent le niveau de rayonnement et la force de frappe stratégique d'une marque mondiale. Souvent autour de ces plate-formes, on retrouve associés les divisions d'activités stratégiques, les grands nœuds des systèmes d'information et

---

<sup>9</sup> Cf. le livre publié par le Cnccef : « quand ONG et PDG osent » - Eyrolles/CCE 2004

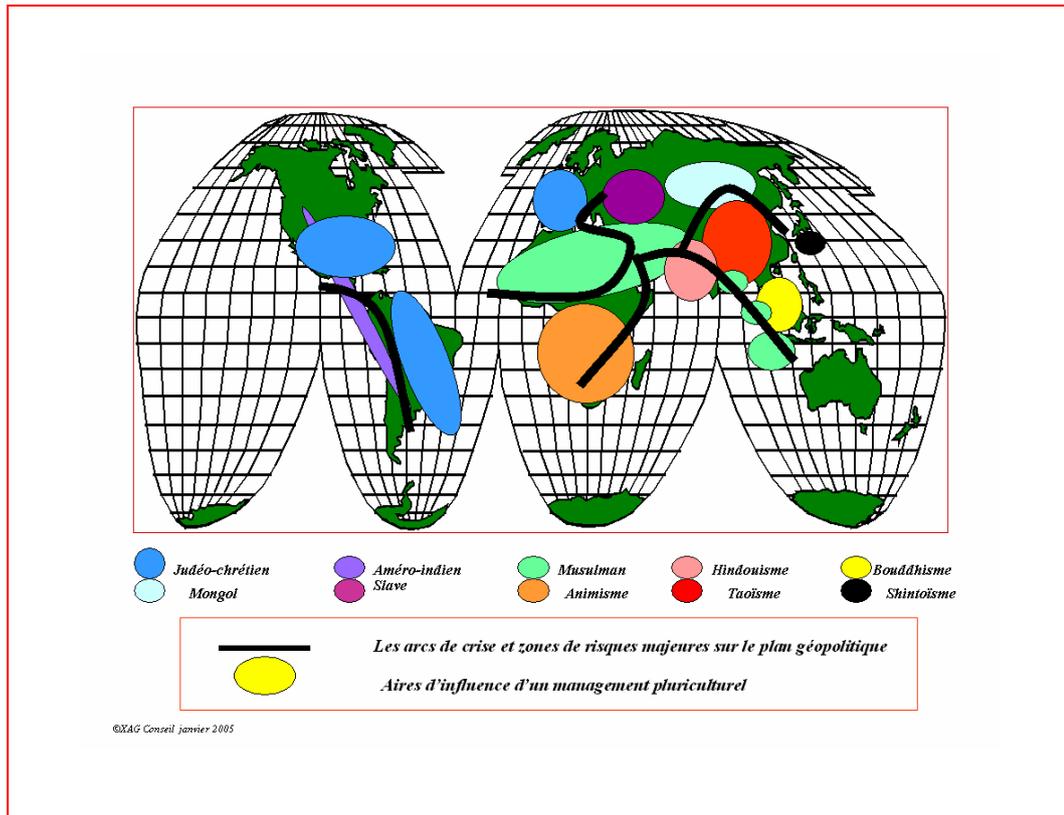
<sup>10</sup> la notion de « développement durable » utilisée en France, comme celle d'intelligence économique, a une vocation plus large et ambitieuse au sens politique que celle utilisée par les anglo-saxons de « sustainable development » qui a une signification qui se veut plus opérationnelle et prosaïque sur le terrain

les centres de communication « corporate » des grands groupes. Ces centres de décision sont relativement concentrés dans l'espace et sont très névralgiques. Les attentats du 11 septembre ont révélé combien ces nœuds financiers, de savoir et de communication étaient sensibles et vulnérables pour nos systèmes de décision.

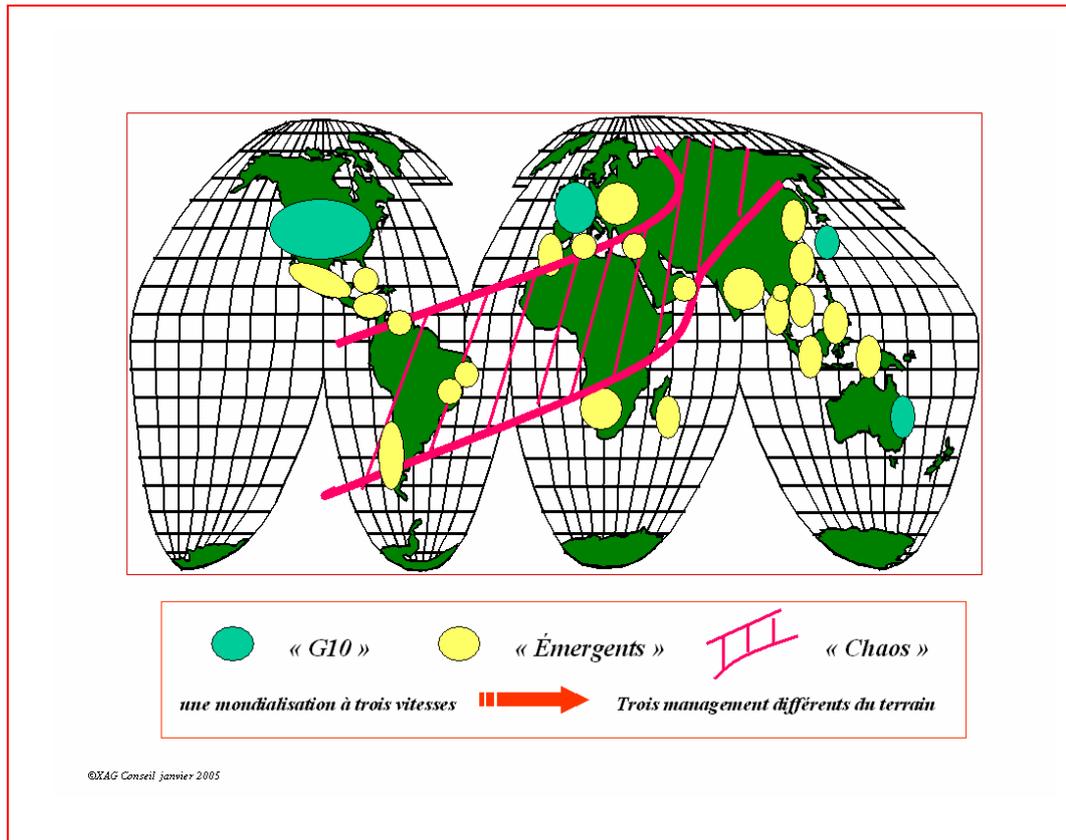


2. **Celles qui conditionnent l'efficacité opérationnelle du système** : à ce niveau nous sommes plus sur un raisonnement de type « théâtre d'opération ». Les centres de décision sont choisis et positionnés en fonction d'une couverture à la fois régionale, culturelle et logistique. Elles épousent de plus en plus les contours des grands bassins culturels. Cette approche qui est plus géographique et sociologique vise à couvrir une série de marchés critiques que l'on peut évaluer selon la complexité des métiers à 8 ou 10 régions maximum. La taille de chaque région couvre environ entre 500 millions et 1 milliard de consommateurs ou d'utilisateurs. L'objectif est d'arriver à mutualiser un certain nombre de fonctions centrales (marketing, ingénierie, contrôle...) avec le maximum de cohérence et de coercition en terme de déploiement de compétences et de moyens. C'est souvent à ce niveau que se décide les stratégies d'investissement direct, beaucoup plus que dans les holding de tête. La dimension logistique conditionne, surtout actuellement avec la sensibilité des coûts de transports, les limites et les performances du système.

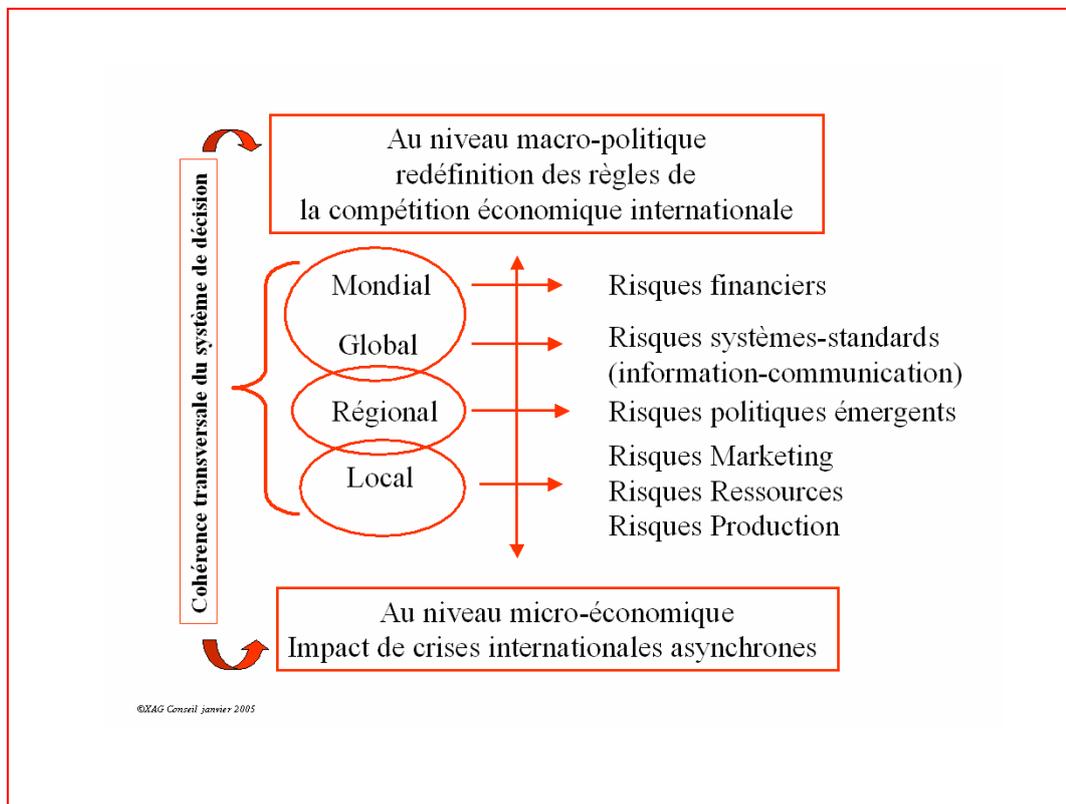




3. **Celles qui permettent une tenue optimale du terrain** : il s'agit de l'unité élémentaire, celle qui traite les opérations au quotidien et qui tient le marché local. Le centre de décision se confond avec la filiale, l'unité de production, le centre de distribution. Qu'importe l'appellation retenue, c'est le positionnement sur le terrain et la qualité du management local qui permettent de gérer les prises de risque classiques de l'entreprise. Il faut être conscient que 80% des logiques décisionnelles liées à l'activité d'un groupe se situent à ce niveau. Il suffit de consulter les délégations de pouvoir des dirigeants au niveau local pour s'apercevoir du niveau de décentralisation effectif et réel qui est pratiqué actuellement. En plus ces unités peuvent devenir à tout moment un point d'appui momentanée soit en terme de complément réseau pour une plate forme de développement en *RetD*, soit en terme marketing ou logistique pour une opération d'envergure régionale, voire mondiale. Cette unité élémentaire gère la proximité avec les consommateurs. C'est en fait dans le contexte actuel, la position la plus importante car c'est elle qui a l'information sur le marché et sur les principaux partenaires de l'entreprise (sous-traitants, distributeurs, partenaires, « founding » locaux...). C'est aussi elle qui tient le premier niveau de sécurité des opérations, les deux autres niveaux étant beaucoup plus sur des risques systèmes qui dépassent parfois leurs compétences propres (cf. le risque lié aux systèmes d'information). Il faut néanmoins être conscient que ce niveau opérationnel ne traite pas des mêmes réalités selon qu'il est situé dans l'environnement extrêmement concurrentiel et exigeant des pays du G10, ou des pays émergents avec toute l'excentricité des croissances et des crises à assumer sur le terrain, ou celui des zones « chaotiques », où l'important est de rester vivant au quotidien. Ces logiques opérationnelles épousent des vitesses et des contraintes différentes, et le développement des entreprises ne se joue pas sur le terrain de façon uniforme et unilatérale.



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.



#### **4. le retour du « nomadisme »**

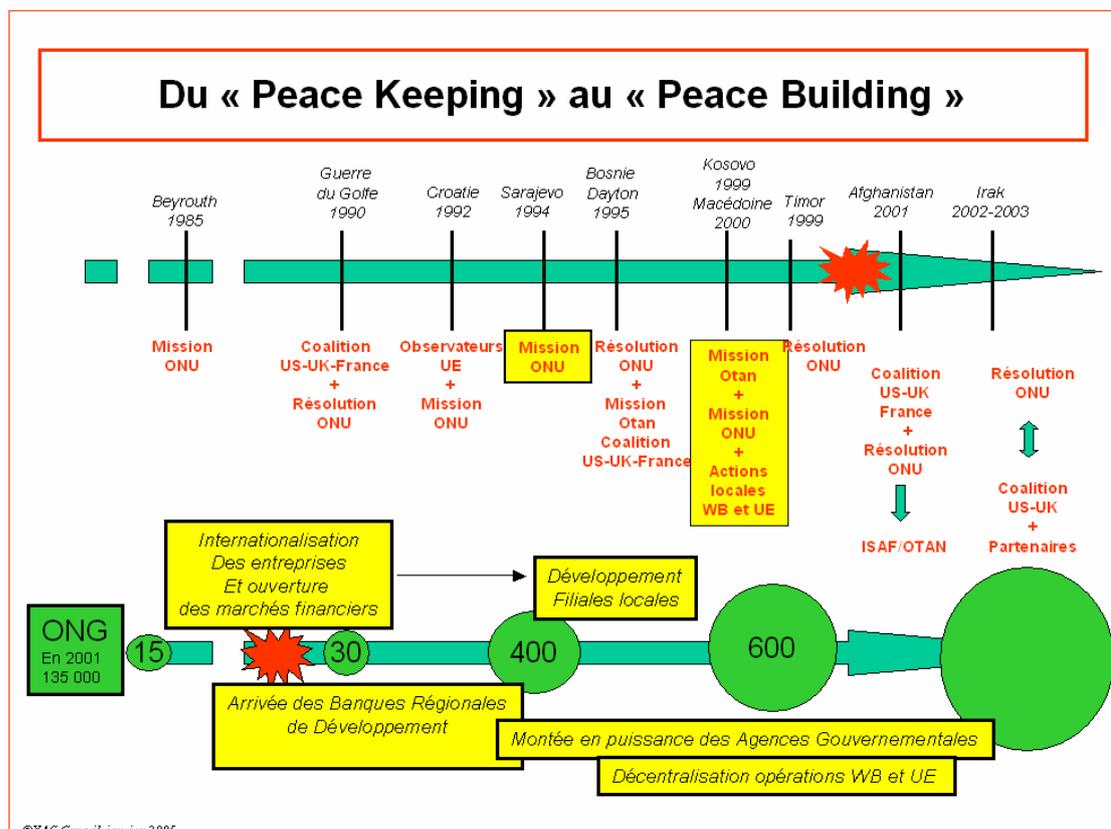
Quant à la localisation, elle est difficile à déterminer. On peut penser qu'en dernier ressort, c'est l'identité nationale du siège social qui fait la différence. Ce serait oublier l'importance prise par le « nomadisme » dans le management des grands groupes aujourd'hui. Un comité exécutif bouge avec l'énergie de son organisation. Si celui-ci doit se réunir à Chicago, à Mexico, puis à Singapour pour être le plus en harmonie avec les besoins du système, il se réunira là où le marché et le système l'exigeront et non l'inverse. De nombreux exemples peuvent illustrer le propos. Ainsi, quand à Paris on s'égosille, dans des séminaires « accrédités » par nos institutions, sur la délocalisation des centres de production, les comités exécutifs des grands groupes concernés tiennent leurs réunions à Shangaïe, à Sao Paulo ou à Varsovie pour sentir les mouvements de fond, rencontrer les « capital-risk » et localiser leurs investissements sur ces marchés en émergence. Ils sont là où se construit le futur, là où se captent les fonds, là où se pensent les prochains développements, là où la culture du risque est la plus adéquate avec leurs stratégies de croissance (cf. des plates formes comme Singapour, Los Angeles ou Miami).

C'est par exemple le cas des processus peu ou mal étudiés mais intéressants des « sorties de crise ». Près d'un tiers de notre planète est actuellement engagé dans des mouvements de fond que nous qualifions de « reconstruction » et « d'émergence ». Ce sont des régions entières qui sortent de schémas fermés sur le plan géostratégique et revendiquent fortement leur place tant en terme d'accès à un certain bien-être que sur le plan politique en terme d'identité. La plupart des grands groupes ont depuis dix ans fait le constat que les approches « Weimariennes » qui prévalaient hier ne sont plus d'actualité et sont dépassées par l'amplitude des évènements sur le terrain. L'attaque de ces marchés, qui sont de véritables « appels d'air » pour la croissance mondiale, avec chaque fois des dizaines (Europe centrale), voire des centaines de millions (Asie) d'acteurs qui s'engouffrent dans la modernité de ce XXIème siècle naissant, exigent des managements appropriés. Très vite les grands groupes se sont aperçus que les centres de décision d'hier adossés aux diplomaties, aux armées, et au « régalién » n'étaient plus en phase avec les réalités à traiter. Mêmes les grandes organisations internationales, type ONU, Banque Mondiale, Union Européenne...ont fait le même constat et ont décentré depuis l'expérience de l'ex-Yougoslavie leurs centres de décision sur le terrain ; Haut commissaire, fonds spéciaux pour la reconstruction, plate-forme d'évaluation et d'assistance sont désormais positionnés au cœur des théâtres d'opération concernés. Il n'est plus question de faire le siège de quelques bureaux à Washington, à New York ou à Bruxelles, pour espérer avoir sa part. Les décisions et les arbitrages se font sur le terrain au milieu des gravats.

L'analyse des résultats montre combien l'inversion des processus est frappante et rapide. Au moment de la chute du mur de Berlin près de 50% des fonds vinrent des états et 50% de fonds privés, réseaux bancaires et des diasporas immigrées aux USA (cf. les réseaux Hongrois Américains); Lors des opérations en Bosnie puis au Kosovo, 20% des financements et des décisions furent le fait des états et des holdings centrales, pour 80% le fruit des structures décentralisées et des management en réseaux sur les régions concernées (cf. les réseaux allemands, slovènes et croates). Ainsi pour des grands groupes, ce qui fut le cas de Schneider Electric, 90% des opérations furent le fait de prises de décision des directions régionales centre Europe, en l'occurrence situées à Vienne en Autriche, ou à Budapest en Hongrie, en maillage

étroit avec leurs filiales autour des Balkans (Italie, Grèce, Roumanie, Turquie...) et les délégations opérationnelles de la Banque mondiale et de l'Union Européenne sur le terrain.

Aujourd'hui, sur l'Asie Centrale et le Moyen-Orient, la quasi totalité des opérations et des prises de décision se prennent sur le terrain et échappent aux structures nationales. Elles sont le résultat de management en réseaux où les accréditations sont le maillage de compétences, de capacités de réponses techniques et sécuritaires, de systèmes d'information élaborée et de compréhension des enjeux. Elles ne sont plus le fait de plates formes dites « interministérielles » où public et privé, comme on le pense trop souvent à Paris, procèdent à des arbitrages vertueux autour d'une table verte. Certains pourraient croire ou faire croire que pour ce contexte moyen et proche oriental tout est déterminé par l'acteur étatique US. L'analyse dans le détail des opérations en cours est à ce propos très déstabilisant, il montre l'adossement de l'état américain à de multiples réseaux financiers et d'affaires puissants, flexibles et manœuvrants sur le terrain moyen et proche oriental (cf. le réseau Carlyle). Dans un autre ordre d'idée, l'affaire récente de la crise en Asie du sud suite au tsunami du 26 décembre 2004 est à ce propos riche d'enseignements sur les postures et les modes d'action mis en place par les opérateurs sur le terrain en moins de deux semaines. C'est le cas notamment des ONG et des entreprises, qui ont été très réactives et efficaces, face aux réponses tardives et parfois décalées des états et des institutions, le tout avec une pression médiatique et une émotion des sociétés civiles (notamment occidentales) que l'on ne peut pas sous-estimer tant sur le plan politique que financier.



## 5. La « chasse en meute »

Pour les PME-PMI, si les contraintes ne sont pas du même ordre, la nature des problèmes à traiter n'est pas très éloignée de ce que vivent les grands groupes notamment sur le plan opérationnel. Certes le centre de décision reste en dernier ressort le siège social de l'entreprise, d'autant que sa sensibilité fiscale et financière est plus forte que pour un grand groupe qui peut de son côté « outsourcer » cette contrainte. Il peut agir de même sur le plan social en créant une filiale ad hoc pour gérer les ressources humaines (cf. le rôle pris dans ce domaine en Europe par la Hollande, comme l'Irlande sur le plan fiscal ...ou aux USA par les Caraïbes). Néanmoins, pour améliorer leur système de décision, beaucoup de PME PMI fonctionnent aujourd'hui à partir d'une mise en réseaux de leurs compétences stratégiques en mutualisant quelques fonctions centrales (achats, partage de connaissance, logistique, retour d'expérience...). Les démarches les plus réussies sont celles que j'ai pu observer sur la région PACA et la région grenobloise autour des nouvelles technologies (biologie, nanotechnologies, électronique...), sur la région lilloise autour de la filière textile, et des régions ouest atlantique (Vendée, Bretagne ) avec les professionnels des industries agroalimentaires autour de logiques de « cluster<sup>11</sup> ».

Ces processus de regroupement en « grappe » pour mutualiser et fédérer des logiques décisionnelles éclatées sont très intéressants à étudier. Ces cas méritent d'être analysés de plus près car ils augurent des modes de fonctionnement inédits et performants pour l'avenir en terme de management. Ces entreprises fonctionnent « en meute » et privilégient la coercition à l'individualisme. Sur le plan international, des modes de fonctionnement similaires ont donné naissance aux succès que l'on connaît au niveau des communautés d'affaire de Singapour et de Maurice. L'exemple « d'Ecobiz<sup>12</sup> » sur Grenoble peut être comparé aux initiatives mises en place au Canada avec le développement d'une douzaine de « communautés ingénieuses ». C'est le cas notamment avec la création de plusieurs plate-formes baptisées : SM@RT<sup>13</sup> dont l'efficacité en terme de compétitivité s'avère parmi les plus performantes des expériences menées au sein des pays occidentaux. L'objectif est d'accompagner des circuits de décision dont la sensibilité aux dynamiques de recherche et développement est stratégique au niveau mondial. Le but de ces plate-formes « intelligentes » n'est pas de dire aux entreprises ce qu'elles ont à faire, avec une approche de type agence gouvernementale et une subordination à des jeux de subventions, mais d'aider les circuits de décision à mettre en mouvement leurs intuitions, leurs idées en les accompagnant dans leurs dynamiques décisionnelles.

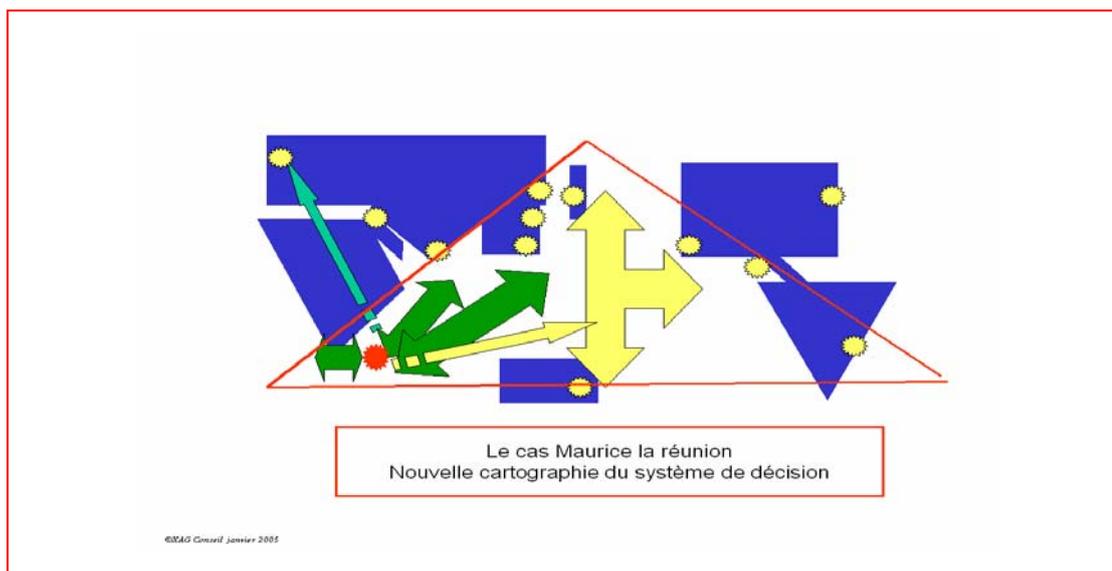
---

<sup>11</sup> : « Cluster » est la traduction anglaise de « grappe, essaim, bouquet... ». Sur ce sujet, il faut lire *le Livre blanc sur les politiques de clusters*, rédigé par Thomas Andersson, président du conseil d'administration de l'IKED (International Organisation FOR Knowledge Economy and Enterprise Development), et Elisabeth Walebroeck-Roha, Directeur Général du BIPE.

<sup>12</sup> : Grenoble Ecobiz est une initiative portée par la CCI de l'Isère et dont l'objectif est de fédérer 5000 décideurs autour de communautés du savoir. Cf. [www.grenoble-ecobiz.biz](http://www.grenoble-ecobiz.biz)

<sup>13</sup> SM@RT : Le gouvernement canadien n'ayant plus les moyens de subventionner le secteur privé, a décidé d'opter pour une stratégie de développement de « communautés ingénieuses » en transférant le plus vite possible les financements au privé ou à des associations public-privé avec une forte implication et responsabilisation des décideurs. Parmi les exemples les plus probants il faut citer celui de [SM@ART](#) Toronto, [SM@ARTcapital](#) à Ottawa ainsi que le projet « *Canarie* » sur les domaines de la haute technologie.

L'exemple de l'ADIR<sup>14</sup> à la Réunion est aussi intéressant. Cette association qui regroupe des PME/PMI de l'île fonctionne aussi en logique de « cluster » mais sur des dimensions opérationnelles. Cette plate-forme accompagne les stratégies de développement des entrepreneurs locaux en s'appuyant sur la spécificité pluriculturelle de l'île et sur un maillage en réseau exceptionnel sur l'ensemble de l'océan indien. De ce fait les centres de décision ont quitté Saint Denis, même si les sièges sociaux y sont toujours domiciliés, pour se déplacer pour les hautes technologies sur Los Angeles et Shanghai (réseaux chinois), Madras et le Cap (réseaux indiens dits « Malabars »), Oman et Dubaï (réseaux comoriens dits « Zarabes »), Londres et Singapour (réseaux mauriciens) Tananarive et Maputo (réseaux Malgaches et créoles), Bruxelles, Sao Paulo, Sydney (réseaux de l'agroalimentaire)...En l'espace de dix ans le cercle décisionnel de ces PME-PMI qui était limité au relationnel des « Zoreils<sup>15</sup> » avec la métropole s'est transformé et s'est redimensionné sur le triangle Asie Austrasie Afrique australe. Le groupe de décideurs fonctionne comme le Comité exécutif d'un grand groupe. Il va là où se situe l'énergie du système. Il suffit de consulter les comptes rendus des missions des chefs d'entreprise de l'ADIR sur leur site Intranet pour s'apercevoir qu'ils fonctionnent avec les mêmes logiques de « forum décisionnel » que ceux des meilleures sociétés mondialisées.



De la même façon le réseau des PME/PMI bretonnes dans le secteur des IAA<sup>16</sup> a procédé au même style de mutation. Un groupe comme Glon<sup>17</sup> qui est leader mondial dans ses métiers fonctionne aussi en logique de « cluster », avec plusieurs niveaux de

<sup>14</sup> ADIR : Association pour le développement industriel de la Réunion réunit 150 décideurs d'entreprises locales [www.adir.info](http://www.adir.info)

<sup>15</sup> la terminologie « Zoreils » est attribuée au français issus de la métropole et installés dans l'île (terme, gentiment moqueur, peut-être parce que les nouveaux arrivants sont obligés de tendre l'oreille pour comprendre leurs premiers mots de créole). Les réseaux chinois les qualifient en plus, comme en Chine, du terme de « longs nez ». S'ils se marient localement et ont des enfants métis, ces derniers deviennent des « Zoréoles » (fusion du terme Zoreil et Créole). Ceci montre combien les subtilités du local ne peuvent être sous-estimées pour avoir une bonne tenue du terrain surtout quand 80% des logiques de décision sont au plus près des populations et des marchés.

<sup>16</sup> IAA : Industries agroalimentaires.

<sup>17</sup> [www.glon-sanders.com](http://www.glon-sanders.com)

décision qui s'interpénètrent et s'enrichissent. La taille de l'unité opérationnelle ne dépasse pas les 150 à 200 personnes. Régulièrement, au travers des « universités » internes ces réseaux travaillent la mise en cohérence de leurs modes de management et les arbitrages collectifs en terme de prise de risque (investissements en recherche et développement, investissements directs en terme de croissance externe, stratégie de développement...). Ces travaux se font à partir d'une mise en commun de tous les retours d'expérience issus du terrain, de la prise en compte des meilleures pratiques et non de l'imposition des directives d'une hiérarchie, fusse t'elle charismatique. Celle-ci fonctionne différemment. Elle consacre l'essentiel de son temps à observer l'énergie du système, à identifier les points névralgiques soit en terme d'opportunités ou en terme d'alerte afin de porter ses efforts, son charisme, et sa signature là où il convient d'aller et d'être pour accompagner les dynamiques en cours.

C'est ce mode de management qui a permis à plusieurs réseaux de PME PMI de connaître les succès mondiaux que l'on connaît dans la région Ouest Atlantique notamment dans les secteurs de la confection (Choletais) et dans celui des industries nautiques<sup>18</sup> (qui est rappelons le, leader mondial sur de nombreux segments de marché). Il en est de même dans le bassin lillois avec les réseaux de PME/PMI qui sont dans le Textile. Des groupes comme Promod<sup>19</sup>, Pinkie<sup>20</sup>, qui comptent plusieurs milliers de salariés, n'ont pu survivre et résister depuis dix ans face aux différents « tsunamis » concurrentiels qu'ils ont eu à assumer que grâce à ces méthodes de management très décentralisées et très coercitives. Aujourd'hui ils doivent faire face à un nouveau défi qui est de l'ordre de l'inconcevable en terme de management suite à la libération des quotas avec la Chine... Le système décisionnel fonctionne comme les principes d'acuponcture: il n'y a pas un centre de décision majeur mais des dizaines de points qui doivent faire converger leur énergie à un moment donné par rapport à une dynamique spécifique, sans pour autant renier leur identité locale. Dans ce type de management la valeur ajoutée de la communauté de décision, qui ne peut plus être centrale, est de « bien savoir planter les aiguilles » plutôt que d'avoir un beau bureau dans un siège social « branché ».

## **6. « Horaces contre Curiaces »**

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 quasi « sacro-saint » d'une capacité d'arbitrage de l'état ou des corporatismes. Les débats autour d'un retour à une stratégie nationale industrielle en sont une illustration parfois pathétique. Ils alimentent etaturent de façon excessive et contre-productive les débats actuels autour de « l'intelligence économique ». Par ailleurs, l'échec de grandes opérations, comme celle de la fusion « Schneider-Legrand », montre face aux pulsions du marché et aux nouvelles règles concurrentielles les limites de ce type de raisonnement. Certains circuits de décision, enfermés dans des approches étroites ou partiales ont tendance à sous-estimer, voire à ne pas comprendre, ce que sont les nouvelles règles du jeu qui sont imposées désormais par l'Europe, mais aussi celles qui sont générées par les jeux d'influence des concurrents. Les dossiers liés aux dérégulations dans les secteurs de l'énergie, des transports, des télécoms et demain de l'armement montrent chaque jour le côté décalé de ces approches de contention, de

---

<sup>18</sup> [www.industriesnautiques.fr](http://www.industriesnautiques.fr)

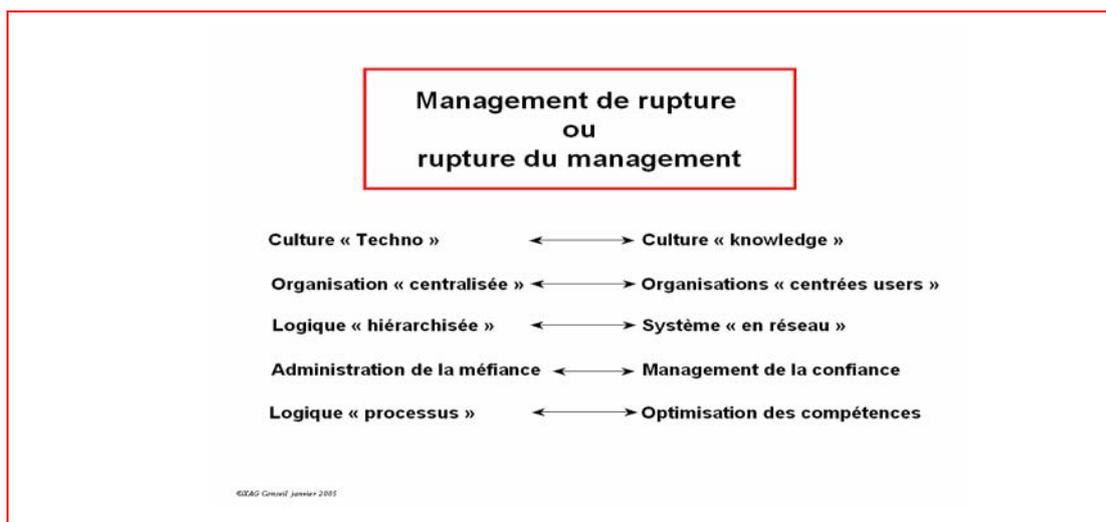
<sup>19</sup> [www.promod.com](http://www.promod.com)

<sup>20</sup> [www.pimkie.fr](http://www.pimkie.fr)

gestion de frontières, de blocage autour d'acquis syndicaux (plus souvent sociaux et politiques que réellement économiques, si on va au bout de l'analyse de la rentabilité des secteurs concernés). Ces systèmes de décision donnent souvent l'impression de s'être affranchis de tout espace-temps et de ne pas être concernés par ce qui se passe en dehors de leur territoire. Si tant est que la notion de « territoire » ait encore le sens qu'on lui prêtait hier avec le développement aujourd'hui de la virtualisation des échanges et de la numérisation des transactions économiques.

De l'autre côté il y a des approches en réseaux complexes où les principes de survivance et de « realpolitik » commandent. Pour le système décisionnel la règle est de se mettre en cohérence avec les pulsions du monde, de « coller » au terrain quelles que soient les contraintes environnementales et de faire en sorte que les prises de décision soient les plus coercitives et les plus harmonieuses tant vis à vis des consommateurs, qu'en interne vis à vis des actionnaires, des sous-traitants, des partenaires de l'entreprise, le tout à « très grande vitesse ». Ce système absorbe 80% de l'énergie des dirigeants en dehors des sièges sociaux. Ces derniers ne deviennent que des chambres d'enregistrement qui gèrent à posteriori les chants du monde pour des assemblées générales qui statuent sur des décisions d'hier. Celles de demain se réfléchissent et se mettent en œuvre ailleurs, au travers de logiques en réseaux beaucoup plus influentes et déterminantes.

Ce ne sont pas les mêmes logiques de communication. Dans la première nous sommes dans l'agitation événementielle et l'illusion de circonstance. Cela fait partie de la théâtralisation nécessaire pour alimenter l'illusion de pouvoir dont certains cercles ont encore besoin. Dans la seconde nous sommes dans la construction de nouvelles donnes compétitives et dans l'élaboration de nouvelles formes de rayonnement moins visibles. Cela fait partie du théâtre d'ombres indispensable pour espérer rester dans les « grands jeux ». Cette dynamique moins visible génère d'autres formes de puissance .



En fait le vrai dilemme n'est plus de raisonner en terme de positionnement comme si nous étions dans une sorte de « conseil de sécurité » bien localisé certes, mais désuet et impuissant. Il est de se situer sur ces nouveaux réseaux de vie et de création de richesse qui se recomposent rapidement sur le terrain, notamment autour du

pacifique et de l'Océan Indien. La vraie question qui est posée par cette thématique de la « localisation des centres de décision » n'est pas tant celle du croisement de la statistique et du géographique que celle de l'identification des nouveaux leaderships telle qu'ils émergent avec cette société « symbiotique<sup>21</sup> » issue de cette maïeutique des réseaux. Je pense que nous sommes arrivés aux limites de certains raisonnements économiques trop refermés sur les fondements des théories marxistes. Ils ne sont plus adaptées aux ruptures du troisième millénaire et ne prennent pas en compte le nouvel état d'esprit des sociétés civiles et les nouvelles pratiques du monde marchand, les deux conditionnant à terme de nouveaux modes d'échanges et de gouvernance.

## 7. « Franchissement de seuils »

En fait cette problématique est permanente dans l'histoire. Nous devrions méditer à ce propos ce constat fait par Sénèque, au 4<sup>ème</sup> siècle après JC, pour lequel la perte de leadership de l'empire romain a commencé lorsque « le sénat se réunissait mais ne décidait plus ». Pendant ce temps, aux franges de l'empire, de nouveaux entrants « rebelles » revendiquaient le titre de « caesar » et redéfinissaient à leur avantage les contours de l'empire. D'autres étaient baptisés de « barbares ». Ils ne négociaient rien, se contentaient de conquérir et d'imposer leur pratique en terme de gouvernance. A cette époque les entrepreneurs du bassin méditerranéen connaissaient les effets d'une première mondialisation. Les mêmes préoccupations en terme de délocalisation et d'immigration prévalaient dans les cénacles à Rome et alimentaient les débats des patriciens ; Les mêmes logiques de re-localisation se produisaient vers Byzance, Alexandrie, l'Océan Indien jusqu'à l'empire des « sères<sup>22</sup> ». Braudel a fait les mêmes constats lors de l'éveil de la Méditerranée quelques siècles plus tard, au moment de « la Renaissance » du monde occidental.

A une échelle et une temporalité différentes les mêmes problématiques semblent de nouveau nous interpeller. Nous avons aujourd'hui sur de multiples horizons nos nouveaux « rebelles » et de nouveaux « barbares ». Ils s'appellent « pays émergents », « ONG », « Terroristes »... Il n'y a que la sémantique qui change ainsi que la vitesse, l'intensité et la nature des opérations. Cela nous impose néanmoins un exercice de lucidité et de courage tant sur le plan intellectuel que sur le plan politique. En fait, la véritable question qui est posée, au delà le bien fondé de cet exercice de réflexion stratégique, c'est finalement beaucoup plus celle de notre aptitude et capacité à décider et donc à imaginer les options vitales à prendre dans un monde qui se transforme sans nous attendre, que celle de la localisation d'un siège social. Cela pose sur le fond la véritable question de « l'identité » de la prise de décision. Devient-elle virtuelle, apatride, pluriculturelle, numérique ou reste-t-elle en dernier ressort nationale voire supranationale ? Où se situent l'autorité, la légitimité de la prise de décision s'il n'y a plus de centre et qu'elle est diluée à la fois partout et présente nulle part ? Comment redéfinir la notion de valeur lorsqu'il n'y a plus de centralité dans l'organisation mais une énergie diffuse et en mouvement ? La réponse est peut-être quelque part dans ce vieux proverbe persan : « Qu'elle est la valeur des hommes ? Dans ce qu'ils cherchent !... »

---

<sup>21</sup> cf. les travaux de Joël de Rosnay : « *l'homme symbiotique* » – seuil 1995 et le « *Macroscopie* » - seuil 1975

<sup>22</sup> L'empire des Sères était le nom donné en Occident à la Chine. Le terme de route de la soie est issu de cette terminologie, dont l'origine étymologique est le mot grec « sera ». Les échanges commerciaux et diplomatiques entre le bassin méditerranéen et la Chine existaient déjà à cette époque. Ils sont mentionnés par tous les plus éminents historiens et géographes de l'antiquité : Hérodote, Ptolémée, Pline l'ancien...