

## ENTREPRISE ET MONDIALISATION

## Small peut-il encore être beautiful ?

Dans un monde en mouvement, l'exigence de réactivité donne un avantage aux petites unités : *small is beautiful*, vive la PME mobile et souple... Simultanément, dans un monde sans frontières où les marchés sont globaux, on considère que seules des entités d'une certaine dimension peuvent satisfaire les exigences de présence planétaire ou d'économies d'échelle : avantage aux grands groupes omniprésents et solides... Comment résoudre la contradiction ?



Cette distinction quantitative (taille) trouve son prolongement dans des segmentations qualitatives : il faut aussi composer avec la diversité des situations, des métiers, des cultures - donc respecter de nombreuses particularités tout en trouvant des langages communs (voir *Technologies internationales* n° 91). Sans compter d'autres paramètres, par exemple le fait que les petites structures peuvent parfois manquer de recul ou de hauteur de vue, mais que les grandes accumulent inévitablement des inerties culturelles, produisent des dérives bureaucratiques, connaissent des jeux politiques internes qui détournent certains collaborateurs de leurs priorités entrepreneuriales. Sans oublier par ailleurs que les unes sont mieux placées pour gérer la proximité et les autres pour définir des axes de cohérence, à en croire Napoléon : "On ne gouverne bien que de loin, mais on n'administre bien que de près"...

### Convergences et complémentarités

Pour faire simple : les petites entreprises ne peuvent tirer le meilleur parti de leurs atouts - souplesse, dynamisme, efficacité, inventivité... - que si elles développent des stratégies tendant à élargir leurs contacts, à sortir de leur isolement, à échanger voire partager de l'information, à valoriser des synergies de toutes natures. Donc en combinant leur petite taille avec un effet d'échelle, par exemple en s'associant sans pour autant fusionner. Symétriquement, les grandes doivent s'éclater en petites entités individualisées, sans mettre en cause leur unité, ou fonctionner en transverse tout en conservant la verticalité de leur organisation... (voir *Technologies internationales* n° 86).

Finalement, dans les deux cas, le débat n'est pas celui du choix, donc de l'opposition, entre petite et grande

Jean-Pierre Quentin, Docteur en Droit, directeur général d'Algoric, est professeur et consultant en stratégie, management et communication.  
jp.quentin@algoric.com

### Logiques "produit" et "service"

Les systèmes dans lesquels l'entreprise inscrit son action sont aussi des **systèmes culturels**, incluant des connaissances, modes de pensée, références mentales, représentations sociales...

Ils sont **contextuels** : les référentiels d'une entreprise sidérurgique de la Silicon Valley diffèrent de ceux d'une société de conseil yéménite. Ils peuvent donc évoluer quand le contexte change. Attention aux **décalages**, dans l'espace (analyser la société irakienne avec des référentiels texans) ou dans le temps, par exemple si les réalités matérielles évoluent plus vite que les mentalités... Il est dangereux d'appréhender une situation relevant d'une certaine logique avec des schémas mentaux ou des références qui relèvent d'une logique déplacée ou anachronique.

Sans prétention à la rigueur ni à l'exhaustivité, ce tableau mentionne sommairement quelques évolutions que nous vivons. Pour éviter le *franglais* sans traduire le passage d'une dominante *hard* à une dominante *soft* en passage "du dur au mou" ou "du rigide au souple", on a opposé "logique produit" et "logique service". Pour une entreprise placée par exemple dans un contexte à dominante "service", quelles pourraient être les conséquences d'une démarche (analyse, stratégie, élaboration de plans d'action...) se référant, souvent implicitement, aux particularités d'une dominante "produit" en voie de disparition ? (voir aussi *Technologies internationales* n° 49). ■

	Dominante "produit"	Dominante "service"
<b>Productions et processus</b>	matériels standardisés stables stockables reproduction	immatériels personnalisés évolutifs traités en flux création
<b>Organisation</b>	verticale (structure)	+ transverse (projet, réseau)
<b>Management</b>	hiérarchique gestion	situationnel innovation
<b>Relations extérieures</b>	egocentrées échange	écocentrées partage
<b>Relation à l'avenir</b>	prévision	anticipation
<b>Valeurs</b>	ordre sécurité compétition puissance profit	autonomie initiative solidarité influence ouverture
<i>Exemple richesse d'où propriété</i>	<i>possession protection</i>	<i>usage progression</i>

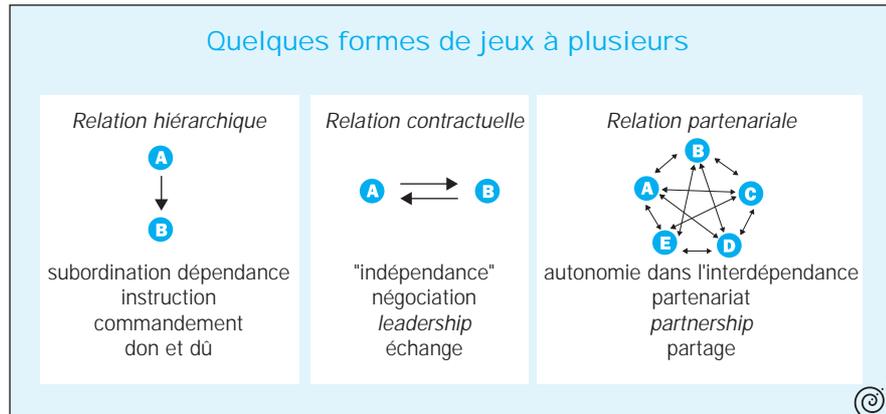
dimension, mais celui de leur articulation dans une démarche où il faut conjuguer petites structures et grands systèmes. Il ne s'agit pas de préférer la fédération de PME ou la transnationale déstructurée mais, pour chacune d'elles, de préciser en quels termes se pose la question de la complémentarité entre ce qui relève du "grand" (vision globale, analyse stratégique - mais aussi

achats ? marketing ? communication d'image ?) et ce qui relève du "petit" (action locale, management - mais aussi recherche ? production ? commercialisation ?) - sans qu'il y ait de règles universelles, car tout est affaire de circonstances.

### ☉ Stratégies et systèmes

À la fin du XX<sup>e</sup> siècle, on a cru voir se dessiner une tendance : les grandes entreprises multiplient fusions et regroupements, tandis que les PME évoluent vers des stratégies d'alliances et une logique de réseau. Les premières agiraient sur les structures, les secondes sur les relations. En fait, les choses sont plus complexes : les options de l'entreprise (ou autre institution) dépendent moins de ses caractéristiques "formelles" (petite, moyenne ou grande ; entreprise familiale, groupe multinational, réseau de franchisés ou autre) que des systèmes dans lesquels elle s'insère et des stratégies des acteurs qu'elle y rencontre. Les systèmes dont il est question se réfèrent indifféremment à l'approvisionnement, au financement, à la production, la vente, la logistique, l'information, la formation, la recherche, la santé, la culture...

Exemple classique, le malade qui a besoin d'un médicament ne se borne pas à une relation client-fournisseur avec son pharmacien, mais passe par un système qui implique le(s) "prescripteur(s)" (en réalité "décideur(s)" : hôpital, médecin, auxiliaire), les payeurs (assurance-maladie, mutuelles) et autres régulateurs. De même, si nous pouvons regarder "gratuitement" des programmes télévisés sans priver les réalisateurs de leur légitime rémunération, c'est grâce à un détour par les financements publicitaires. Et pour que quelques entreprises puissent revitaliser certaines zones défavorisées ou fabriquer des invendables



*Le terme "partenariat" doit être entendu ici au sens le plus fort, fondé sur la notion de solidarité, et non au sens le plus atténué couramment utilisé lorsqu'on qualifie un modeste échange de prestations ou les aimables relations de "partenaires" sociaux. Au-delà des mots, ces situations relèvent évidemment de la relation contractuelle la plus élémentaire.*

socialement utiles (voire pour "compenser" une réduction du temps de travail...), il faut des subventions ou réductions de charges sociales - aides s'inscrivant dans un système qui ne pourrait fonctionner sans prélever d'impôts ni augmenter les charges de toutes les autres entreprises, etc. Conséquence immédiatement visible : il faut faire de plus en plus de détours pour vendre ! L'entreprise doit identifier et décoder ces systèmes de plus en plus nombreux, incontournables et complexes... et pour s'y insérer, elle doit elle-même tisser ses réseaux, organiser ses alliances, donc ajouter sa pierre à l'édifice et renforcer la complexité.

Conséquence moins visible, ceci requiert une vision stratégique intégrant plusieurs niveaux d'approche : ma stratégie de micro-acteur doit être claire et cohérente en elle-même, mais elle doit aussi être cohérente avec celles des autres acteurs impliqués, eux-mêmes de plus en plus variés, ainsi qu'avec les systèmes concernés. De plus, cette vision doit s'inscrire dans des schémas d'analyse adaptés au contexte - par exemple il serait hasardeux d'aborder une situation relevant de

la logique "service" avec les schémas mentaux ou les références de la logique "produit" (voir encadré).

#### 📍 **Marseille-Rungis en 5 heures...**

Sans même aller chercher des cas complexes d'interactions indirectes entre secteurs d'activité par le biais d'un *package deal* dans une négociation collective à Bruxelles (où un compromis sur les pots d'échappement pourra affecter une directive sur les eaux minérales), imaginons un exemple, évidemment fictif. Chauffeur employé par un grand groupe de transport routier, Dupneu est flatté mais un peu surpris quand Vazy, son chef, l'incite à se mettre à son compte : j'aime donner leur chance aux collègues de valeur, je préfère travailler d'égal à égal avec des partenaires que donner des ordres à des larbins, un battant comme toi ne restera pas employé toute sa vie... Objections de bon sens : financement, clients, contraintes administratives - et réponses la main sur le cœur, je me charge de tout, tu bénéficieras de notre savoir-faire et de nos relations. Affaire conclue et, rapide-

ment, les Transports Dupneu ne se voient proposer que des contrats qui ne peuvent être honorés qu'en violation de réglementations sur les temps de conduite ou les limitations de vitesse. Mais il faut bien nourrir les enfants - et payer les traites du camion. Vazy est-il un sadique pervers ? Il répondra qu'il est simplement enfermé dans un système où il est dépendant de grands distributeurs, très gros clients... qui ont parfois certaines exigences qu'on ne peut malheureusement pas refuser, mais comme une grande entreprise ne peut pas se permettre certains écarts, s'il se trouve qu'un sous-traitant accepte...

Laissons les faits à Zola et retenons ce qui nous concerne ici : l'importance pour notre héros de la rencontre de plusieurs stratégies (transporteur, distributeur - auxquels on pourrait ajouter l'assureur ou quelques autres) et systèmes (relations clients-fournisseurs dans certaines sphères, etc.). Imaginons aussi l'impact qu'aurait pu avoir pour lui une petite analyse préalable de la situation... La morale de cette histoire peut-elle être transposée et méditée avec quelque utilité ?

#### ☞ Les coopérations stratégiques de PSA

Autre exemple, réel celui-là : le groupe PSA Peugeot-Citroën met en œuvre une politique de coopérations stratégiques qui portent sur "le partage avec un constructeur indépendant, de manière ponctuelle et durable, du développement et de la production de composants ou de bases de véhicules pour lesquels l'effet de taille a un sens (...), accords techniques et industriels respectant la personnalité et l'autonomie des partenaires" : avec Renault pour les moteurs V6 et les boîtes automatiques, Fiat pour les monospaces et

les utilitaires légers, Ford pour les moteurs Diesel, Toyota pour la conception et la fabrication de petits véhicules destinés au marché européen. La diversité des situations, des concurrents-partenaires ou des marchés mentionnés suggère à elle seule le nombre de systèmes et stratégies qui ont été pris en compte ici. Rien ne justifie qu'une telle démarche soit l'apanage d'une grande entreprise.

Les "jeux à plusieurs" peuvent relever de quelques modèles de base (voir encadré). Le cas Dupneu relève sans conteste de la relation contractuelle : les acteurs sont vraiment indépendants, au sens où ils sont juridiquement libres de contracter, avec guillemets car cette indépendance peut être celle dont bénéficient équitablement le loup et l'agneau dans la bergerie. Ce qui distingue le cas PSA du précédent, c'est moins les caractéristiques de la situation (acteurs, secteur, champ couvert) que le changement de référence : on est passé dans un cadre de relation partenariale, avec une logique différente. En bref : nous ne sommes plus dans une relation d'échange mais de partage, nos destins sont liés, je ne me renforce plus en affaiblissant l'autre mais en le renforçant, car je m'appuie sur lui, même si par ailleurs il est mon concurrent dans une autre "case" du jeu...

Alors, sans aucun doute, *small is beautiful, indeed...* moyennant, comme chez les fourmis, une dose appropriée d'intelligence collective - que celle-ci s'exerce au sein d'un grand groupe ou dans un faisceau complexe de relations entre micro-acteurs autonomes - ou dans un ensemble de relations associant petits et grands, ces derniers ayant par surcroît à assurer la cohérence entre leurs multiples *smalls* internes.

Jean-Pierre Quentin ●



Pour en savoir plus... :

**Centres de compétences :**  
algoric, cabinet de formation,  
conseil, études et coaching.  
www.algoric.com,  
info@algoric.com,  
tél. : 05 46 56 77 10