



Jacques Bely
président de BFA
Conseil, professeur
affilié au CPA.

Une entreprise, c'est une idée, des capitaux et des clients ! C'est ce que me répétait un professeur d'économie des entreprises, il y a quelques années. Si l'on retient ces critères, existe-t-il encore des entreprises françaises ?

L'idée, souvent confondue avec le « business modèle », a rarement, de nos jours, une origine nationale. A cet égard, le Minitel peut être considéré comme un des derniers projets proprement nationaux, au sens où on l'entendait quand le Plan encadrait l'évolution de l'économie.

Avec la télévision, l'Internet, les idées se diffusent désormais à une vitesse quasi instantanée et leur origine est très difficile à « nationaliser », sinon en considérant le pays d'origine de leur géniteur.

La « nationalité » des capitaux est encore plus difficile à déterminer, si ce n'est à un instant donné : dans un marché financier mondialisé, leur origine est bien le dernier souci des opérateurs. L'entreprise cotée cherche avant tout à s'adresser à quelques investisseurs opérant sur différentes places de marché, qui vont au final influencer sur sa valeur propre.

Reste donc la clientèle. Mais de ce point de vue également, la nationalité n'apparaît pas toujours comme un critère pertinent. Les entreprises proprement domestiques, ne visant qu'une clientèle nationale sont de moins en moins nombreuses, et l'on constate par

Dis, Monsieur, c'est quoi une entreprise française ?

ailleurs une fusion des comportements des consommateurs dans différents pays. Même si cette homogénéisation déplaît à certains, l'émergence d'une attitude véritablement transnationale du consommateur est une réalité.

Dans ces conditions, la localisation géographique pourrait apparaître comme le moyen ultime permettant de donner une nationalité à l'entreprise. Les pouvoirs publics le voudraient bien, ne serait-ce que pour des raisons fiscales ! Mais malheureusement – ou heureusement – la localisation d'une entreprise obéit à des critères de performance qui n'ont pas grand-chose à voir avec la nationalité. On implante le siège social dans une zone géographique donnée pour des raisons fiscales, les centres de recherche à proximité de centres universitaires renommés, les usines d'assemblage près des réservoirs de main-d'œuvre à coût social maîtrisé, et les plateformes logistiques proches des centres de communication les mieux organisés. Faut-il pour autant en déduire que les entreprises d'aujourd'hui sont forcément apatrides ? Je ne le crois pas. Le critère d'appartenance à un pays a sûrement changé, mais il doit toujours exister. Ou alors il nous faut nous résigner à vivre dans l'univers de la « World Company » popularisé par les « Guignols ». Cela ne me semble ni probable, ni souhaitable.

Vivendi-Seagram, Publicis-Saatchi, Airbus et son A3XX : depuis quelque temps, nous assistons à une série d'opérations d'envergure qui sont portées au crédit des entreprises françaises. Cela a été largement relaté par la presse – y compris anglo-saxonne ; les politiques l'ont endossé avec plus ou moins de bonheur selon leur fonds de commerce et, de manière générale,

le regard porté sur ces opérations a été très positif. Voire même élogieux pour ces « entreprises françaises », dont le dynamisme a été largement souligné. Qu'y a-t-il de « français » dans ces opérations ? Pas l'idée, en tout cas. Et certainement pas les capitaux. Les clients ? C'est justement la volonté de constituer des groupes de taille internationale qui ont motivé ces opérations.

Et je ne suis pas tout à fait sûr que les sièges sociaux de ces entreprises resteront durablement implantés en France. La réponse, c'est Alain de Pouzilhac, PDG d'Havas Advertising qui nous la fournit. Lorsqu'on lui a demandé pourquoi il fait évoluer la société qu'il dirige vers les sommets qu'elle atteint, il déclare simplement : « Je suis français

La culture managériale reste le dernier déterminant.

et je suis fier de porter au plus haut les couleurs françaises ! » Venant du président du quatrième groupe de communication mondial, pour lequel la France représente 5 % du CA et l'Europe 33 %, cela peut faire réfléchir !

En fait, ce qu'Alain de Pouzilhac met en lumière, c'est l'importance des dirigeants et du management dans la conduite d'une entreprise. C'est bien la culture managériale qui constitue la nouvelle frontière.

Tous les dirigeants disposent des mêmes outils de management, tous peuvent nourrir leur réflexion à partir des données de systèmes d'information performants... et tous prennent des décisions largement influencées par la culture managériale qui leur a été

transmise. Le management de l'entreprise est par essence culturel, et c'est cela qui le rattache à un mode de vie et un pays. Une telle approche met en évidence l'importance de la formation des dirigeants au niveau initial comme en matière de perfectionnement. Et l'on ne peut que s'étonner que les pouvoirs publics, mais aussi les organes représentatifs du monde de l'entreprise n'aient pas pris complètement conscience de cette dimension fondamentale. Car si l'on veut que la France continue d'exister, propose et développe son propre « business modèle », allouer des ressources à la formation des dirigeants de demain apparaît comme absolument essentiel. Aujourd'hui, nous bénéficions des choix effectués il y a déjà plusieurs années, à

l'époque où les Messier, Lagardère, Camus, Levy, Pouzilhac et autres occupaient encore les bancs de l'école.

Que faire, dès lors ?

D'abord, renforcer le pôle éducatif en formant plus de spécialistes-généralistes, en ne copiant pas systématiquement les modèles anglo-saxons et en favorisant le regroupement de nos établissements de formation. En la matière aussi, il existe une taille critique ! Ensuite, favoriser l'esprit d'entreprise pour que les futurs dirigeants n'aient pas comme première ambition le départ vers des terres plus prospères. Les victoires des « Bleus » montrent, s'il en était encore besoin, l'importance de la formation. Quand une société se donne les moyens de dégager une élite, celle-ci conquiert de nouveaux territoires. C'est le cas pour le football français aujourd'hui. Je voudrais que cela le soit pour le management, demain.