

Jean BRILMAN et JACQUES HÉRARD

Les meilleures pratiques de management

dans le nouveau contexte
économique mondial

Sixième édition

© Groupe Eyrolles, 1998, 2000, 2001, 2003, 2005, 2006
ISBN : 2-7081-3681-X

Éditions

d'Organisation

Un monde de changements

Parce que le monde change, les dirigeants doivent s'adapter. Identifier les grandes évolutions pour s'y préparer et surtout prévoir les nécessaires évolutions de leur entreprise fait partie du métier de dirigeants. La plupart des grandes évolutions sont connues et abondamment commentées chaque jour. Nous n'en retiendrons que quelques-unes à titre illustratif.

Par ailleurs, il y a des permanences. La nature humaine ne change sans doute que lentement. L'intérêt pour l'argent, la consommation, le pouvoir et les honneurs reste sans doute vivace partout dans le monde et continuera de pousser le développement. Dans les pays et les organisations évolués, on voit monter en puissance l'actionnaire et le client, mais les plus avisés tendent à satisfaire toutes les parties prenantes : actionnaires, clients, personnel et la société dans son ensemble. Toutefois, ces nobles finalités n'empêchent pas la compétition, sur des marchés de plus en plus ouverts, de devenir plutôt plus féroce.

Nous résumons dans le tableau ci-après les grandes évolutions.

LES ÉVOLUTIONS SIGNIFICATIVES EN COURS

HIER/AUJOURD'HUI	➔	AUJOURD'HUI/DEMAIN
Économie		
Les États ont du mal à limiter les dépenses publiques. Les USA sont en déficit depuis le 11 septembre 2001 et la guerre en Irak, les états européens étant incapables de respecter le pacte de stabilité. D'où une régulation par les taux directeurs		Révision du pacte de stabilité, recours à la solidarité intergénérationnelle pour financer les investissements et les réformes structurelles. Régulation par policy mix (USA) ou arbitrage croissance/inflation (UE)

Les meilleures pratiques de management

.../...	<p>Le modèle libéral concurrentiel anglo-saxon a supplanté le modèle Rhénan. Les scandales financiers (Enron, Parmalat) et l'échec des privatisations anglaises jettent un doute sur les vertus d'un capitalisme centré sur l'actionnaire dit « <i>shareholder model</i> »</p>	<p>À la suite des pertes massives encourues par les employés actionnaires, de nouvelles lois sur la gouvernance d'entreprise, du retour au financement par les banques, des perspectives offertes par le développement durable, on passe au « <i>stakeholder model</i> » qui prend en compte les intérêts de tous</p>
<p>L'Euro, l'indépendance de la BCE et l'indépendance des banques centrales rejoignant l'UE font courir le risque de taux trop élevés, de frein à la reprise et de monnaie trop forte dans certains pays émergents</p>	<p>On assiste à la libération des variables d'ajustement face aux chocs asymétriques, au sein des unions douanières et monétaires. On maintient l'économie au plafond d'inflation pour relâcher la pression sur les taux, par une lecture plus large du mandat de la BCE</p>	
<p>La privatisation des services publics et fin des monopoles La déréglementation et les lois antitrust annulent certaines fusions ou proposent des démantèlements (Microsoft). De nombreuses fusions sont stoppées par la Commission européenne</p>	<p>L'échec de certaines privatisations en GB, les faillites évitées grâce à l'État actionnaire, les erreurs dans les décisions antitrust de la CE, le bas niveau de la bourse vont freiner les privatisations et les démantèlements</p>	
<p>L'Euro facilite comparaison des prix et de la concurrence intra-communautaire, il monte par rapport au dollar</p>	<p>L'Euro peine toujours à acquérir un statut d'incontournable dans les échanges internationaux ; il est sous-représenté dans les réserves de change des banques centrales. Son niveau actuel face au dollar pousse néanmoins à l'assainissement des économies européennes et fait croître la productivité dans les pays de la zone Euro</p>	
<p>Les mutations financières ont conduit au trois « <i>D</i> » : Déréglementation, Décloisonnement, Désintermédiation. Les entreprises peuvent intervenir directement sur un marché de financement mondial et titriser leurs créances</p>	<p>Un processus de re-réglementation est en marche pour parer aux risques systémiques et éviter le retour de crises de seconde génération (crise asiatique de 97, crise japonaise) Les banques, qui ont repris un rôle important dans le financement des entreprises, doivent faire face à de nouvelles règles prudentielles contraignantes (Bâle II, ratio McDonough) qui menacent également l'activité de capital-risque</p>	.../...

Un monde de changements

Mondialisation	
Installation du risque terroriste dans de nombreux pays Traumatisme américain persistant après le 11 septembre 2001	La création de nouvelles zones d'instabilité entravant le développement du tourisme et de l'économie dans ces pays, ce qui freine la globalisation Les catastrophes naturelles (tsunami, ouragans, inondations), l'instabilité climatique conjuguées à des risques de pandémie (Sras, grippe aviaire, sida) changent les données de la globalisation
Des échanges économiques basés sur des coûts de transports peu chers permettent la fabrication dans des pays à main-d'œuvre bon marché et compétente, dotés de lois sociales peu contraignantes, zones à coût bas, la consommation restant dans les pays riches	La montée des coûts du pétrole et les risques environnementaux dénoncés par les écologistes, la hausse des transports, du niveau de vie, de la qualité, les quotas assortis de protectionnisme et de réactivité vont contribuer à freiner les délocalisations
La croissance mondiale tirée par le développement des pays émergents (Chine, Inde) renchérit le coût des matières premières	La Chine devient un partenaire prépondérant dans les échanges internationaux et s'appuyant sur ses capacités de production et de sous-traitance, elle postule à tenir son rang dans les nouvelles technologies, dans l'espace, l'informatique, l'automobile...
Le déplacement accéléré des centres de production vers les pays à main-d'œuvre bon marché, compétente, dotés des lois sociales peu contraignantes	Ralentissement des délocalisations de production basées sur les coûts mais délocalisations de centres de recherche et développement en NTIC vers des zones à forte concentration de cerveaux bon marché (Chine et Inde) et pour mieux s'adapter à ces marchés locaux à fort potentiel
Il existe de nombreuses barrières au commerce mondial : taxes, protectionnisme américain et européen, pouvoir d'achat réduit des pays pauvres	L'OMC devient efficace et opérante et les pays riches réduisent leurs subventions intérieures
Une Europe vieillissante et des protections sociales coûteuses sont combattues par le libéralisme ambiant	L'Europe peine à trouver des consensus, sur l'arbitrage libéralisme/interventionnisme, mais aussi sur les modèles sociaux beveridgien/bismarckien ¹

1. Le modèle beveridgien, dont dérive l'actuel modèle anglais, établit une protection sociale universelle et gratuite. Le modèle bismarckien, dont s'inspire le modèle français, établit une couverture sociale par mutualisation de fonds apportés selon les revenus.

.../... L'élargissement de l'Europe est en voie d'achèvement ce qui contribue à lui donner le rôle de plus grand pôle économique mondial	La construction européenne peine sur l'intégration des nouveaux entrants et se trouve divisée à la fois sur l'adhésion de la Turquie, sur l'évolution des modèles sociaux et sur sa constitution
Les USA en pleine forme économique jouent au gendarme planétaire, défenseur de la démocratie	Les mensonges, les scandales et la volonté hégémonique des USA pour sécuriser les approvisionnements en matières premières, l'enlèvement au Moyen Orient, la montée de la Chine, la menace de la Corée du Nord et de l'Iran contestent sérieusement la suprématie américaine
Les restructurations, l'assainissement des banques et le redressement des grandes entreprises rétablissent le Japon	La naissance d'une alliance symbiotique entre le Japon apporteur de technologie et la Chine offrant son vaste marché pourra voir le jour si les plaies historiques arrivent à se cicatrifier
Technologie et productivité	
La reprise des investissements dans les NTIC, l'arrivée en force de nouveaux opérateurs, la poursuite de la diffusion d'Internet et de la téléphonie mobile et la croissance du sans fil transforment le paysage socio-économique	Le boom des ventes sur Internet modifie en profondeur les comportements d'achat et les politiques commerciales et marketing. Il creuse davantage le fossé entre les individus et entre les peuples les plus avancés dans l'utilisation des nouvelles technologies
Les grandes entreprises offrant des logiciels et des services autour d'Internet se développent très rapidement	La modification en profondeur des marchés liés au traitement de l'information (création, diffusion, stockage) par des entreprises issues du monde informatique/Internet qui vont fortement déstabiliser les acteurs publics et privés traditionnels Elle induit la nécessité d'une régulation nécessaire du monde Internet, la protection des jeunes et la chasse aux délinquants de toute nature
L'accentuation du fossé entre les pays qui fondent leur développement sur les gains de productivité et ceux qui axent le leur sur l'amélioration du bien-être social s'agrandit	La montée des aspirations au bien-être social dans les pays émergents atténuera-t-elle l'écart de coût de production existant d'avec la vieille Europe ? .../...

Un monde de changements

.../... Le début de la révolution génomique, l'essor de la biologie et des OGM n'en sont qu'à leurs débuts	S'ouvrent des perspectives de développement économique considérables tempérées par des enjeux politiques, écologiques, éthiques. On va vers une concentration croissante des technologies et des moyens de recherche
Entreprises	
Une partie importante des groupes internationaux conservent une dimension nationale forte et quasi affective	La globalisation des marchés, l'optimisation des dépenses fiscales, la recherche de régimes sociaux favorables, la localisation des points de fabrication aux plus près des consommateurs conduisent à des entreprises réellement internationales et adaptées à de multiples cultures
Le mouvement des fusions acquisitions se poursuit sur fond de montée en puissance des fonds de pensions et des investisseurs asiatiques	Les exigences de rentabilité des stakeholders, les conséquences sociales des mutations, la disparition des pavillons nationaux vont amplifier un mouvement de défense des entreprises et de l'intérêt des salariés
Le marché multiplie les offres, la concurrence fait rage	La raréfaction des matières premières, les nuisances écologiques, la montée du développement durable influent sur les modes de consommation, sur la sélectivité des demandes
La doctrine du client-roi prévaut, d'où un marketing personnalisé, des démarches de qualité totale, valeur client et gestion de la relation client	Le client-tyran accentue sa pression sur les prix, il veut s'affranchir de la propriété industrielle et intellectuelle et met à mal toute l'économie traditionnelle de la recherche (brevets, royalties, licences, droits d'auteur...)
La recherche de valeur pour l'actionnaire, visée d'un ROE de 15 %, s'accompagne de la focalisation sur un métier rentable mondialement	Le passage du capitalisme au financialisme se heurte aux conséquences sociales obligeant les États à légiférer pour en atténuer la portée. On assiste à la montée du consommateur citoyen et des actions judiciaires collectives

Tableau N° 1.1 : Changements du monde sur une longue période

ÉCONOMIE : RETOUR AU RÉEL

Depuis les années quatre-vingt-dix de profondes transformations ont affecté les pays industrialisés : la désinflation et la baisse des taux d'intérêts, la libéralisation des échanges et de la finance, les privatisations et surtout la diffusion

de nouvelles technologies en particulier de l'information et des communications (NTIC).

Économie mondiale : à qui le pouvoir ?

La mondialisation fait tomber petit à petit toutes les protections et les spécificités des pays (douanes, normes, consommations types...) ce qui amène les entreprises à revoir leurs ambitions à l'horizon d'un continent ou du monde entier. Par le jeu de la croissance externe, la taille des entreprises n'a plus de limites non plus. Ainsi, parmi les cinquante plus grosses puissances économiques, on compte à ce jour trente-quatre états et seize entreprises ! Wal-Mart, par exemple, développe un chiffre d'affaires équivalent au PIB de la Suède ! Et ces sociétés mondiales qui créent de la richesse deviennent de plus en plus « apatrides ». Les actionnaires (grands investisseurs, banques, fonds de pensions...) qui les contrôlent se répartissent dans toutes les places boursières autour de la planète et contrôlent de ce fait l'économie mondiale.

Une période de forte croissance et d'envolée boursière

Le consensus est aujourd'hui général pour dire que la « Nouvelle Économie » est à l'origine de la forte croissance américaine durant les années 90, en particulier par les gains de productivité considérables qu'elle a générés surtout aux États-Unis.

Elle a engendré un ensemble de changements qui n'ont affecté au début qu'une fraction des entreprises et des personnes mais qui se sont diffusés rapidement à l'ensemble de la société, non seulement Outre-Manche mais dans le monde entier, et a entraîné une reconfiguration de l'économie dont on peut tracer les principaux contours.

La révolution est analogue à celle du chemin de fer. En effet le réseau Internet, qui connecte de plus en plus d'individus et d'organisations en particulier des entreprises dans le monde, permet d'acheminer à un coût dérisoire tout ce qui est digitalisable. C'est une révolution identique à celle du train qui a permis de *désenclaver* des territoires entiers par le transport à coût réduit de matières et marchandises pondéreuses ou pas, en quantités importantes.

La « Nouvelle Économie », cela a été par exemple :

- De nouvelles façons de communiquer, en particulier par e-mail ce qui accroît la vitesse de transmission des échanges interpersonnels avec l'ajout de l'asynchrone et permet de stocker l'information reçue ou émise sur support électronique plutôt que sur papier.
- Un phénomène majeur : l'accès instantané à une masse d'informations qui supposait auparavant soit de se déplacer, soit d'avoir en ligne la personne compétente, soit de consulter de nombreux annuaires, journaux, dictionnaires et documents divers, et consommait un temps considérable.

- Aujourd'hui, par exemple, on peut accéder, *via* Internet, instantanément, à tous les horaires d'avions au départ de Paris, à une masse d'informations en temps réel sur les sociétés cotées, à toutes les références en ligne d'une grande surface. La liste de ces facilités pourrait prendre aujourd'hui des volumes entiers.
- Cet accès rapide à une information mondiale augmente évidemment de manière considérable mais non chiffrée la productivité des travailleurs intellectuels du tertiaire.
- Une nouvelle façon de risquer, en particulier de parier sur l'avenir et de valoriser très haut les entreprises de nouvelles technologies dont on pensait à la fois qu'elles auraient une croissance très rapide et que les premiers à proposer une offre seraient les leaders de demain.
- Les évaluations de ces entreprises atteignaient plusieurs dizaines de fois leurs chiffres d'affaires de démarrage malgré des pertes élevées.
- Cette forme d'évaluation hors des normes prudentielles habituelles a entraîné par la suite des fortunes rapides mais aussi des ruines dramatiques avec la baisse des bourses
- Une multiplication des « start-up » et un accroissement considérable des fonds qui leur ont été alloués.
- Des sommes considérables investies dans les systèmes et les équipements d'information et de communication par les entreprises, ce qui a eu un effet moteur sur l'économie et a accéléré le changement technologique.
- De nouvelles formes d'organisation des entreprises que permettent les réseaux Intranet, Extranet et Internet. Elles sont désignées par le préfixe « e » pour électronique (orthographe anglo-saxonne) qui précède le substantif traditionnel.
- Un perfectionnement considérable du système économique de l'offre et de la demande et donc du marché qui est le fondement de l'économie moderne. Celui-ci devient plus ouvert, plus rapide, plus transparent, mieux informé. On se rapproche, pour toutes les catégories de produits et de services, de la situation de marchés presque parfaits du type bourse. Cette possibilité conduit à la baisse des prix, sauf dans le cas d'entreprises dominantes. Cela se traduit par de nouvelles manières d'acheter et de vendre, en particulier avec l'apparition des ventes sur Internet, qui sont génératrices de baisse de coûts.

L'e-business ou l'e-commerce en général :

- L'e-procurement ou l'e-achat, organisation des achats utilisant les nouveaux systèmes de communication entre acheteurs et fournisseurs, les « places de marchés » lieux d'échanges virtuels par Internet permettent des économies de coûts d'achats parfois très importantes.
- Le cyber marketing, l'e-marketing ou le marketing direct *via* Internet ont des particularités telles qu'il faut d'urgence les expérimenter pour ne pas

être déphasé. Toutefois les taux de succès restent très variables suivant les produits ou services et les méthodes.

- De nouvelles relations avec les clients, en particulier de nouvelles possibilités de personnaliser la relation avec le client, basées sur le développement des CRM (Customer Relationship Management), logiciels permettant de capitaliser dans des bases de données l'ensemble des contacts et accords avec un client quelle que soit son origine : contact téléphonique, contact *via* Internet, visite, document envoyé, etc.
- De nouvelles manières de produire qui connectent de plus en plus les clients et les fournisseurs aux systèmes de production comme l'a fait Dell qui fut un précurseur en la matière et qui permettent de personnaliser davantage le produit ou le service offert au client.

De tout cela a découlé de nouvelles manières de travailler que les dirigeants, sociologues et consultants sont en train d'observer et d'analyser pour les codifier ou les diffuser.

De nouveaux services tels que les enchères en ligne, le téléchargement de logiciels ou de musique, la visite d'un appartement en ligne, la commande et la livraison à domicile des produits des grandes surfaces, l'e-banque ou la banque par Internet, l'e-recrutement, l'éducation à distance, l'e-formation continue appelé e-learning etc.

Cette révolution technologique a été source de croissance parce qu'elle a généré de nouvelles activités : nouveaux produits et nouveaux services, un accroissement des investissements, un accroissement de la vitesse des échanges commerciaux, des baisses de coûts importantes et une augmentation considérable de la productivité générale des agents économiques, tous facteurs d'une croissance économique saine.

Les dérives de la Nouvelle Économie

Mais cette avancée technologique et économique dont les acquis technologiques sont extraordinaires et persistants, s'est accompagnée de dérives.

Elle a entraîné des **estimations folles des marchés potentiels** de nouveaux produits ou services liés aux NTIC, une valorisation excessive et dénuée de fondement non seulement des start-up mais également de toutes les sociétés de ce secteur en bourse.

Elle a entraîné l'exigence par les analystes financiers, les gestionnaires de portefeuille et les investisseurs d'une **rentabilité des fonds propres de 15 %** au minimum et d'une croissance des bénéfices du même niveau, ce qui a amené les entreprises cotées à acheter trop cher une masse d'entreprises pour assurer cette croissance, parfois même en s'endettant. Ce qui a conduit certaines en-

treprises à modifier leur comptabilité ou pire à faire des montages financiers artificiels pour atteindre ces résultats exceptionnels chaque année.

Parallèlement de **nombreux dirigeants d'entreprises ont voulu devenir aussi riches que les capitalistes** dont ils sont les agents, s'octroyant des salaires de plus en plus élevés, croissant beaucoup plus rapidement que ceux de leurs employés, et s'attribuant des masses de stock-options, rémunération dont le coût n'apparaît pas dans les comptes d'exploitation, mais qui sera cependant in fine payée par l'actionnaire.

Ce nouveau capitalisme a perdu son âme. Baptisé « shareholder model » il est centré sur l'obtention de plus-values rapides de l'actionnaire devenu le seul maître en théorie, jusqu'au jour où il réalise qu'il a été nourri d'illusions et de faux espoirs par certains chefs d'entreprises.

On est loin de l'esprit du capitalisme décrit par Max Weber, inspiré par l'éthique protestante et animé par des entrepreneurs, prudents, épargnants, austères, soucieux du très long terme et de la pérennité de leurs entreprises.

Ces excès ont fini par être dévoilés parce que les « start-up » du Nasdaq ne parvenaient pas à atteindre le point mort tant attendu, que les « profit warning » (avertissement sur la non réalisation des prévisions de profit) se multipliaient, que banquiers et journalistes commençaient à s'interroger sur les capacités de remboursement par les opérateurs de Télécommunications des dettes énormes contractées pour acheter d'autres entreprises ou des équipements coûteux.

Puis vint la faillite d'Enron entreprise géante du secteur de l'électricité, secteur pourtant en principe assuré d'une demande certaine et croissante mais modérée qui pour atteindre les taux de croissance exigés par les marchés financiers avait créé un marché virtuel de l'énergie achetant et vendant pour partie à des filiales off-shore des contrats sur lesquels elle faisait des bénéfices fictifs. L'auditeur Arthur Andersen n'ayant pas dévoilé ces malversations financières fut obligé de se saborder en se faisant racheter par morceaux par d'autres auditeurs.

D'autres entreprises américaines comme Worldcom avouèrent avoir augmenté leurs résultats par des manipulations comptables, suivies par beaucoup d'autres, jetant un doute fatal sur la sincérité des comptes des entreprises cotées.

Des entreprises comme Vivendi Universal, perdaient plus de 80 % de leur valeur en bourse à la suite d'une découverte : les acquisitions ne valaient déjà plus le prix payé quelques mois auparavant et l'endettement avait atteint des niveaux tels que cette entreprise géante se trouvait à la veille d'un défaut de paiement. Son Président, Jean-Marie Messier, star des médias, qui avait ruiné beaucoup d'actionnaires, en particulier ses propres employés, était enfin remplacé en 2002 par Jean René Fourtou entrepreneur expérimenté et crédible pour éviter la faillite et sauver les meubles.

Cet ensemble de révélations, ajouté aux sombres perspectives politiques mondiales et aux guerres provoquées par l'attentat du 11 septembre 2001 avec l'effondrement des tours du World Trade Center, et la multiplication des actes terroristes, continuait de freiner la croissance à la fin des années 2002 et faisait planer sur 2003 et peut-être au-delà le risque de très faibles croissances voire d'une récession dans certains pays industrialisés.

Sanctions, remises en ordre et retour aux fondamentaux du capitalisme

Ces événements ont surtout mis en évidence plusieurs phénomènes néfastes et provoqué un retour du balancier.

De possibles divergences d'intérêt à moyen et long terme entre les dirigeants salariés des entreprises cotées désireux de faire des fortunes personnelles rapides et les autres parties prenantes : actionnaires, personnel, créanciers, nécessitant de rétablir des **règles de bonne gouvernance**, c'est-à-dire un nouveau contrat moral et/ou juridique entre les actionnaires et leur agent P.-D.G. ou Directoire et de revoir les pratiques de management qui y sont associées.

L'inanité de la convention boursière ancrée sur un taux de rentabilité financière (ROE) de 15 %, qui avait été rendue possible pendant un temps grâce à la combinaison d'un cycle de croissance de grande ampleur aux USA accompagnée d'une forte baisse des taux d'intérêt. Ce qui conduit désormais à **viser des objectifs de croissance du Chiffre d'affaires et des rentabilités plus raisonnables**.

Les entreprises sous la pression des analystes cherchaient à présenter chaque trimestre des bénéfices en croissance et beaucoup de P.-D.G. et directeurs financiers ont été amenés à manipuler la comptabilité pour réaliser cette performance de manière régulière espérant souvent que des difficultés ne seraient que passagères. La condamnation pénale des quelques excès de triche comptable amènent les chefs d'entreprise à **plus de rigueur dans les méthodes comptables**.

Une **surévaluation de la bourse** pendant la décennie 1990 et le début 2000 avec des PER (rapport Cours/Bénéfice) dépassant 30 impliquant des taux de croissance extravagants des bénéfices sur longue période. Désormais les analystes se basent sur des perspectives plus réalistes ce qui conduit à **appliquer des PER de 6 à 15 sur des bénéfices courants** normaux.

La comptabilisation dans les bilans d'énormes « goodwill » (ou survaleurs) correspondant à la différence entre les prix payés pour les acquisitions et leur valeur comptable. Goodwills qui s'effondrent avec la baisse de la bourse et qui devraient être provisionnés. Dès lors on va assister à un **retour à des**

prix normaux pour les acquisitions. En attendant, 2002 aura été une année très mauvaise pour l'activité fusions-acquisitions.

Les **conflits d'intérêts** entre les activités **d'audit et celles de consultants ou de prestataires de services** conduisent à la séparation des métiers. Les auditeurs sont également en train de redonner la **priorité à la vérification des comptes et la révélation des exactions** sur la fidélisation des clients compte-tenu des risques juridiques et financiers encourus en cas de complaisances pour maintien de clientèle.

Des **conflits d'intérêts** analogues entre **les activités bancaires et celles d'analystes financiers** préconisant d'acheter certains titres parce que la banque devait, par exemple, placer une augmentation de capital, conduisent à chercher des **formules garantissant l'indépendance des analystes et des gestionnaires de portefeuille.** Les grandes banques de Wall Street ont payé une amende de 900 millions de \$ à la justice de New York et financeront à concurrence de 450 Millions \$ une analyse financière indépendante.

Parfois certaines entreprises ont payé des acquisitions en s'endettant, ce qui n'est pas sans risque et valable si les prix payés sont très bas et les perspectives très bonnes – ce qui va rarement de pair –. Elles ont atteint un **niveau d'endettement considérable.** Des banquiers d'affaires intéressés par les juteuses commissions sur les acquisitions ont souvent entraîné leurs clients à s'endetter excessivement faisant prendre des risques à leur propre activité de crédit. Echaudées par la faillite de grandes entreprises dans les télécommunications, l'énergie, les banques deviennent plus réticentes à prêter dès qu'il y a le moindre risque. Dès lors **la préservation de la solvabilité redevient un critère fondamental de la gestion.**

Parallèlement on a assisté au lancement du concept de « **développement durable** » et parfois à la mise en œuvre dans certaines entreprises des pratiques qui en découlent.

Tous ces changements de l'environnement ont fait évoluer les meilleures pratiques de management dans le sens d'un **retour aux fondamentaux du bon management,** reposant sur le bon sens, respectueux des lois, des personnes et de l'environnement que les Américains qualifient de « Return to Basics ».

BASSE DES PRIX ET CROISSANCE

Depuis le début des années 2000, beaucoup de prix sont en baisse et, sous l'effet de la mondialisation et des nouveaux systèmes d'achats en ligne sur Internet, devraient continuer à baisser.

On devait donc assister à une baisse générale des indices globaux de prix, s'il n'y avait pas eu une forte hausse des prix du pétrole qui se maintenaient à un

niveau élevé au début 2003, et s'il n'y avait pas dans les pays développés, des tensions sur l'emploi qui se traduisent par des hausses de salaires, en particulier pour les compétences rares. À cela s'ajoute dans certains pays comme la France, des mesures étatiques telles que les 35 heures, la hausse de certains impôts ou le maintien de quelques monopoles de services publics dont les coûts ne baissent que lentement, quand ils baissent.

Sans ces phénomènes ou si la croissance se ralentissait, on pourrait connaître la déflation. Par déflation, nous entendons la baisse des prix et des coûts. Il existe une seconde définition qui y ajoute la baisse de la production en termes réels. Nous retiendrons la première.

Déflation ou reprise de l'inflation ?

Si les marchés et les banques centrales sont parvenus à réduire l'inflation, rien ne prouve qu'à l'inverse, ils pourraient empêcher que le mouvement ne se transforme en déflation, c'est-à-dire en baisse des prix. La déflation est un phénomène monétaire symétrique de l'inflation. Elle n'entraîne pas automatiquement la récession et fut le régime dominant du XIX^e siècle (deux années sur trois, de 1814 à 1850, de 1870 à 1900 et de 1914 à 1939), ce qui n'a pas empêché le décollage économique avec de bons taux de croissance. Toutefois, les périodes de baisse de prix étaient le plus souvent considérées comme des périodes de crises, quoique cela n'empêche pas toujours une hausse de la production.

On craint la déflation en Allemagne à l'image de celle qui a eu lieu au Japon (les pays du modèle rhénan auraient du mal à se restructurer pour accroître leur productivité globale de l'économie, condition de la croissance). Les banques centrales quant elles ont descendu leur taux d'intérêt très bas dans un but de relance n'auraient comme arme pour éviter des déflations du type 1929 que la solution contraire à l'orthodoxie d'émettre de la monnaie en contrepartie d'achats d'actifs de plus en plus risqués selon un des membres éminents de la FED, Ben Bernanke¹.

Or quelques tendances sont déflationnistes :

- Le ralentissement de la croissance avec une tendance constante à l'aggravation de la concurrence dans beaucoup de secteurs, due à la mondialisation et à l'arrivée dans l'économie de marché de deux à trois milliards d'hommes libérés du joug de l'économie totalitaire.
- La productivité due aux NTIC et les comparaisons de prix que permettent Internet vont entraîner des baisses de prix parfois considérables, comme on en a vu dans un passé récent dans les télécommunications longue distance.

1. Fabra Paul – *L'incroyable message d'un membre de la FED* – Les Échos – 13-14 Décembre 2002.

Un monde de changements

- Dans certains pays le maintien de taux d'intérêts encore élevés des banques centrales soucieuses de lutter contre l'inflation, freinant parfois dangereusement la croissance comme ce fut le cas en Pologne fin des années 90 début 2000.
- Les dégonflements de bulles boursières ou immobilières qui se recréent ou les déséquilibres financiers liés au déficit commercial américain peuvent amener brutalement une situation déflationniste.

D'autres tendances, au contraire, sont inflationnistes comme :

- Les augmentations du prix du pétrole, les hausses des salaires liées à la croissance et les freins structurels à la concurrence qui existent encore dans certains pays.

Quoi qu'il en soit, si l'avenir nous apporte un ralentissement de la croissance, sans inflation voire avec la déflation des prix ou avec une légère inflation, les dirigeants d'entreprise ont sans doute intérêt à réfléchir aux conséquences d'une probable poursuite de la baisse de leurs prix de vente et donc de leurs coûts sur :

- les stratégies des futurs produits nouveaux et des services, en particulier les gammes de prix,
- les formes d'organisation de l'entreprise, en particulier celles qui permettront une plus grande flexibilité des coûts ou la meilleure répercussion des baisses de prix des composants ou des ressources, ou qui permettront de conserver les marchés et parfois de sauver les prix grâce à la fidélisation des clients par une relation suivie et du service,
- la politique financière, en particulier la gestion des actifs de leur entreprise et le niveau d'endettement, pour continuer d'investir en innovation et productivité malgré les difficultés du financement par le marché lorsque les cours sont trop bas.
- Et surtout ils devront se familiariser avec les concepts fondamentaux, dans ces situations, de « Valeur-client », de « Management des Relations Clients », via les CRM, et de stratégies d'achat éventuellement via « l'e-achat ou e-procurement » ainsi que les places de marchés.
- Et plus généralement, la reconfiguration de leur entreprise et/ou la redéfinition de leur stratégie et de leur marketing pour rester un acteur important sur leur marché grâce ou malgré la diffusion des NTIC en particulier de l'Internet et en tenant compte de la situation nouvelle de leurs clientèles qui ont pu être profondément modifiés par les événements récents :
 1. Chute de la bourse en 2000, 2001 et 2002 et mauvaises créances affectant les banques, les compagnies d'assurances, l'actionnariat du personnel, les fonds de pension, les ménages et la nécessité de s'autofinancer ou de recourir aux emprunts plutôt qu'au marché etc ;

- 2. Difficultés du secteur des télécommunications et médias avec faillites et ralentissement des investissements ;*
- 3. Terrorisme et difficultés des secteurs du tourisme, des compagnies aériennes et des assurances ;*
- 4. Freinage des investissements et difficultés des secteurs de l'informatique et du conseil.*

Les difficultés qui affectent ces secteurs moteurs du développement de la fin des années 90 devraient s'estomper mais seul ne sait le temps que cela prendra.

SE PRÉPARER AU VIEILLISSEMENT DE L'EUROPE

La démographie est sans doute le facteur économique le plus massif et le plus irrésistible.

Le vieillissement des populations semble un phénomène inéluctable qu'une forte immigration de jeunes ne parviendrait même pas à infléchir significativement, selon le Commissariat au Plan. Ce vieillissement va avoir un impact économique et sociologique important dans les années prochaines dont voici quelques traits.

Une évolution de la structure de la consommation et un accroissement des prélèvements

De 25 à 50/55 ans, la plupart des consommations de produits et services croissent avec l'âge, par exemple les transports, les loisirs, le mobilier, les vêtements, la nourriture, etc.

La classe des 35 à 55 ans est la plus grosse consommatrice, avec une pointe vers 49 ans. Ce qui faisait prévoir à un consultant américain (déjà célèbre pour avoir le premier prédit la récession américaine de 1991) que la classe très nombreuse des « baby-boomers » américains atteignant 49 ans en 1994, cette année serait très bonne sur le plan économique aux États-Unis. Il ne s'était pas trompé.

Mais après 50/55 ans, la consommation diminue, à l'exception des dépenses de santé qui, dans le cas de la France, sont pour la plupart à la charge de la collectivité publique et se traduisent par un accroissement des prélèvements.

Toutefois les personnes âgées de mieux en mieux soignées et actives, même si elles consomment globalement moins, sauf pour la santé, ont leurs besoins propres : elles voyagent encore à travers le monde, placent leur argent et font travailler les gestionnaires de patrimoine, utilisent encore parfois un véhicule, peuvent souhaiter des services de proximité et ont bien d'autres besoins qui méritent d'être l'objet d'une « senior stratégie » ou d'un « senior marketing », d'autant plus nécessaire pour les entreprises que ce segment de marché va croître.

Une diminution de la flexibilité et de la vitesse des structures de production de biens et services

Il n'y a pas d'égalité physique, physiologique ou psychique face au poids des ans. Certains conservent étonnamment intactes leurs facultés intellectuelles, d'autres ne perdent pas le goût de l'aventure et du risque, d'autres encore, animés par la passion d'un métier, continuent d'apprendre et en savent encore plus que bien des jeunes.

Mais les dirigeants d'entreprises et les directions du personnel savent bien que si l'augmentation de l'âge moyen dans une entreprise se traduit par un ensemble d'avantages tels qu'une plus grande expérience, une fidélité et un engagement supérieurs, elle entraîne des inconvénients lourds, par exemple, un coût plus élevé, une difficulté plus grande d'assimilation de connaissances nouvelles, une plus grande réticence au changement, et surtout des modèles intellectuels et des représentations difficiles à modifier.

Ainsi, bien des groupes ont pu vérifier qu'il est aisé de créer une organisation horizontale par processus orientée client dans une usine neuve dont la moyenne d'âge est de 28 ans, alors que réorienter dans ce sens un établissement ancien, dont la moyenne d'âge est de 45 ans, est qualifié par certains de défi très difficile.

Parfois un handicap pour le développement de l'innovation

Si l'on excepte les professeurs ou les chercheurs et les techniciens spécialisés, la plupart des cadres de plus de quarante ans n'ont pas le temps d'apprendre les technologies ou les concepts nouveaux qui font l'objet de l'enseignement des jeunes.

Ce qui a pour conséquence que, dans certaines technologies, telles que l'informatique ou les télécommunications, les entreprises vraiment innovantes qui prennent le pas sur la concurrence sont souvent créées par des jeunes sortis, quelques mois ou quelques années auparavant, de l'université ou des grandes écoles.

Ils embauchent des jeunes du même âge, et se donnent nuit et jour au développement de leur projet, sans craindre le risque de ruine parce qu'ils n'ont rien à perdre.

Si leur entreprise commence à réussir et prend de l'ampleur, ils embaucheront des managers plus âgés et expérimentés pour gérer les finances, les ressources humaines et l'exploitation.

En conséquence, une population souvent victime des plans de restructuration ou de rénovation de l'entreprise

S'il n'y a pas croissance rapide et, s'il y a peu d'embauches, l'entreprise qui veut garder une certaine jeunesse doit à la fois : devenir une entreprise apprenante qui maintient jeunes ses cadres vieillissants par un ensemble de valeurs et de dispositifs qui entretiennent la curiosité intellectuelle (le désir de se former sans cesse, des processus d'apprentissage collectif et un esprit d'équipe qui pallie l'ignorance de chacun par l'expertise de l'équipe) et, inévitablement, remplacer une certaine proportion des personnels âgés par de plus jeunes.

C'est pourquoi, on peut noter, en particulier en France, que les plans de restructuration touchent massivement les plus de 50 ans, lesquels sont souvent voués à la préretraite, car compte tenu des rigidités sociales, contrairement aux États-Unis, il est très rare que les entreprises françaises osent les recruter pour bénéficier de leur expérience même à des salaires abaissés.

Quoi qu'il en soit, le vieillissement de la population est un terrible facteur de déclin qui menace l'Europe dont les actifs ploient déjà sous le poids des inactifs. Tant que cette tendance ne sera pas inversée, tout optimisme à long terme pour l'Europe est suspect.

Un fort besoin de main-d'œuvre qualifiée à partir de 2005

Deux études du Commissariat au Plan montrent qu'à la suite du Papy-Boom et des départs à la retraite de cette génération, le renouvellement démographique de la population risque de devenir problématique au regard des besoins du système productif en France. À partir de 2005 ce sont 650 000 personnes qui vont partir à la retraite contre 480 000 en 2002. Il y a certes des domaines comme l'agriculture et l'industrie légère où repli de l'emploi et départs à la retraite se compensent et des domaines en croissance peu affectés par les départs en retraite comme l'informatique, la recherche, la communication et l'industrie (ingénieurs et cadres).

En revanche dans les services aux particuliers, le commerce, la santé, les transports, la gestion, l'électricité, la mécanique, les industries de processus, la construction, les administrations, la banque et l'assurance les besoins de remplacement de personnel qualifié vont être considérables. La concurrence entre employeurs pour le recruter et le conserver va devenir un des points clés des meilleures pratiques de management. En outre, les entreprises devront mettre en place des systèmes pour conserver le savoir et trouver les modes de travail approprié pour des employés âgés.

BONDIR AVEC LE DRAGON CHINOIS¹

« La globalisation économique a fait de la Chine et de l'Asie une nouvelle force motrice pour le monde alors que l'essor mondial a aussi créé d'importantes opportunités pour nous » annonçait le président Hu Jintao à Beijing, au Forum global pour la fortune de 2005. Il ajoutait vouloir « continuer une coopération économique mutuellement avantageuse et l'approfondissement de l'interdépendance entre les pays du monde, ce qui créera un bel avenir pour le futur développement de l'économie mondiale ». Voici donc posées les intentions de ce pays qui, en affirmant sa puissance, a tout le potentiel pour devenir de façon durable l'un des principaux exportateurs et producteurs de biens.

La Chine est un géant. Son appétit est insatiable en infrastructures routières, ferroviaires, portuaires, énergétiques, d'assainissement, de télécommunications... Les projets sont titanesques parce que les enjeux le sont ! L'accumulation du capital est essentielle pour construire l'avenir. N'y a-t-il pas des millions de personnes qui peuvent raisonnablement prétendre à une vie décente ?

Après un développement industriel inspiré de l'ex Union Soviétique, la Chine de l'ouverture a intégré la mondialisation en évoluant rapidement dans la chaîne de valeur. Les premières entreprises autorisées à exporter fabriquaient des produits à bas coûts ou des sous-ensembles à forte proportion de main-d'œuvre intégrée dans la chaîne logistique en Asie. Aujourd'hui, la Chine s'impose sur des marchés où on ne l'attendait pas si vite. La Chine profite de la frénésie consommatrice des pays occidentaux et s'appuie sur ses besoins internes pour devenir un acteur dominant dans la téléphonie mobile, les ordinateurs et peut être demain l'automobile.

Cependant la rapidité de cette évolution associée à l'absence de marques de renommée internationale pénalise la sixième puissance économique mondiale, la faisant régresser à la 44^e place en matière de compétitivité alors qu'elle occupe la quatrième place en capacité de manufacture. La prise de conscience de ce phénomène a poussé Haier à vendre aux USA comme en Europe exclusivement sous sa marque depuis le début de son internationalisation en 1998, contrairement à beaucoup d'autres marques chinoises de son secteur. Lenovo se présente en France sous sa marque malgré son rachat de la division ordinateur portable d'IBM. Récemment la province du Zhejiang, où foisonne une multitude d'entreprises importantes, exportatrices et agressives (comme à Wenzhou ou Yiwu..) dans le textile et la bonneterie en particulier, a pris des mesures pour fortifier et consolider les marques sur le plan national comme à l'étranger, (selon Xinhua.net du 19/04/2005), manière que les entreprises de cette province se rapprochent de leurs clients finaux et accroissent leurs marges.

1. Cette partie a été réalisée par Françoise Pochard, consultante, avec la contribution de Alexandre Morin, Directeur général de Cegos Chine.

Par ailleurs, la Chine prend place dans la recherche scientifique et technologique mondiale afin de se joindre rapidement aux cercles internationaux. L'accord passé en 2002 avec l'UE portait sur l'informatique, la biotechnologie et les nanotechnologies en s'appuyant sur le soutien des institutions scientifiques, financières et industrielles en Europe et en Chine. Selon le Ministre chinois des Sciences et Technologies, il scelle un partenariat stratégique et fédère actuellement une soixantaine de projets communs à hauteur de 200 millions d'euros. L'association de la Chine en 2003 au projet Galileo (système mondial de navigation) et plus récemment au projet Iter sont d'autres exemples. Une multitude de projets de recherche moins médiatiques se développent comme avec l'Institut Pasteur ou avec les pays africains pour lutter contre le paludisme. Oubliant l'époque funeste de la chasse aux intellectuels, et investissant massivement dans la recherche, universitaire en particulier, la Chine peut espérer renouer avec son passé prestigieux de découvreur de technologies.

Un modèle d'émergence inédit

Parce qu'elle a choisi depuis une vingtaine d'années, la voie de l'investissement et du marché plutôt que celui de la redistribution, la Chine a constitué les bases indispensables à son émergence et loin de menacer l'ordre mondial comme le prédisaient certains observateurs qui évoquaient même une nouvelle guerre froide, elle s'insère progressivement dans le processus de mondialisation et son économie dite « socialiste de marché » s'est intégrée sans heurt au système économique mondial.

Durant le XX^e siècle, les modèles américain et soviétique s'excluaient réciproquement, provoquant une tension dangereuse pour la planète. La Chine, elle, axe son développement sur des idées de coopération. Elle se procure les ressources de son développement par des moyens légalement reconnus au plan international et participe de plus en plus, et d'une manière constructive, aux instances qui régissent l'ordre mondial. Elle se démarque des modèles connus parce que son insertion passe d'abord par l'économie, du moins s'efforce-t-elle de nous le faire savoir, avant la constitution d'axes militaires et de zones d'influences. Ce qui ne veut pas dire que ces dernières préoccupations soient reléguées en arrière-plan. La Chine pousse de plus en plus à la constitution d'un marché commun est-asiatique calqué sur le modèle européen. Outre la Chine qui resterait la puissance dominante, le Japon (18 000 firmes déjà implantées en Chine emploient plus d'un million de personnes), et l'ASEAN, association des pays du sud est asiatique, l'Inde, l'Australie, la Nouvelle-Zélande seraient partie prenante de ce grand ensemble. De quoi contrebalancer la puissance américaine en Asie, d'autant plus que le groupe de Shanghai (Shanghai Organisation Cooperation) la lie avec les pays d'Asie centrale et la Russie. Et dans le même temps, elle ne cesse d'adapter sa puissance militaire à ces nouveaux enjeux stratégiques.

Cette émergence bouleverse le pays, enthousiasme sa population, aujourd'hui encore jeune, qui se projette dans un avenir ouvert. Le poids de ce géant ne sera pas sans influence, mais dans quel sens pèsera-t-il ? Jusqu'où ses priorités resteront-elles compatibles avec nos intérêts ? Telles seront les questions et débats de demain. Déjà le gouvernement de Beijing a fait reculer le puissant

Google, roi des recherches Internet, en lui imposant une autocensure sur les problèmes de la démocratie et des Droits de l'Homme...

Quelques chiffres en vrac

■ **La croissance économique**

- De 1978 à 2004 le PIB est passé de 150 milliards de dollars à 1 650 avec un taux de croissance moyen de 9,4 % l'an. Dans le même temps les échanges économiques sont passés de 20,6 milliards de dollars à 1 155, les réserves de change de 167 millions de dollars à 609 milliards, tandis que la pauvreté qui touchait 250 millions de personnes a été ramenée à 26 millions (chiffres officiels qui seront prochainement révisés à la hausse pour mieux prendre en compte le secteur tertiaire).
- L'excédent commercial en accroissement avec les États-Unis s'élevait à 162 milliards de dollars en 2004 pour approcher 200 milliards de dollars à la fin de 2005, tout comme avec la Communauté Européenne (EU-25) avec laquelle il atteignait 78 milliards d'euros en 2004.

■ **La montée du secteur privé**

Même si le sens de ce mot peut prêter à confusion à cause de l'extrême mixité, voire confusion des intérêts capitalistiques, entre l'État (au niveau central, provincial ou local) et les personnes ou entités privées, la sphère privée a considérablement accru son importance dans l'économie chinoise.

- Le premier recensement économique national des entreprises industrielles et tertiaires a été publié en décembre 2005 par le Bureau National des Statistiques. Cette étude identifie 1,45 million de sociétés industrielles et plus de 5,32 millions d'entreprises industrielles individuelles (Getihu de moins de 10 employés). La sphère privée, composée de divers types de sociétés où l'intervention étatique s'estompe progressivement selon ce qu'il reste d'avoirs d'état dans chacune, approche désormais plus de 60 %.
- La taille moyenne de ces entreprises industrielles est de 66 employés. Les entreprises avec des capitaux étrangers, employant 20,5 millions de personnes, sont pour l'essentiel des grosses PME (180 personnes en moyenne).
- Les grandes sociétés, objets de bien des commentaires, ne sont pas et de loin les plus nombreuses.
- Les sociétés du secteur tertiaire et des services, qui ont contribué ces dernières années à l'essentiel du développement de l'emploi (le secteur industriel ayant perdu des emplois), sont encore mal connues et leur contribution à la dynamique économique mal appréciée et sous-évaluée. Leur contribution (30 % des emplois en 2002) est appelée à progresser considérablement.

- Le salaire moyen du P-D.G d'une compagnie chinoise cotée en bourse s'élevait à 28 500 \$ en 2004, soit 5 000 \$ de plus qu'en 2003 (selon l'Economic Daily), ce qui éloigne du mythe de la « grande marmite socialiste ». Le souhait plusieurs fois affirmé des autorités est de maintenir un rapport de 1 à 20 entre les plus bas et les plus hauts revenus grâce à une politique fiscale sur les revenus équitables.
- L'histoire économique récente fait apparaître que 34 % des patrons privés viennent des entreprises d'État et sont membres du Parti communiste (source AFP, février 2005).
- Cette évolution s'appuie sur un effort considérable fait en direction de l'enseignement technique et universitaire. En 2005, le nombre de diplômés atteint 3,38 millions. (CRI, 10/05/2005)

■ La disparité des richesses

La Chine a connu un accroissement drastique de son coefficient de Gini (0,448 en 2002 voir www.economics.ucr.edu/seminars/spring04/05-28-04AzizurKhan.pdf) qui la classe parmi les pays très inégalitaires tels les USA, la Malaisie, le Brésil ou l'Afrique du Sud.

- C'est d'abord une disparité régionale. Comment comparer la Chine des Deltas (celui de la rivière des Perles – Canton Hong Kong –, celui du Chang Jiang – Nankin Shanghai) avec la Chine du Nord Est – Harbin Changchun Shenyang – ou le Bassin Rouge – Chengdu Chongqing – pour ne citer que quelques « pays » ? Différences physiques, géographiques, humaines ont imprimé leurs marques que seule une permanente attention évitera de rendre inacceptables.
- C'est ensuite une disparité entre monde urbain et monde rural. Le monde rural reste encore le plus important avec 800 millions de personnes. Il a largement supporté, comme ailleurs, l'immense effort vers le développement. La réforme rurale, les entreprises de bourgs et de villages, la hausse des prix des denrées alimentaires..., mais aussi le phénomène migratoire ont contribué alléger son fardeau.
- La surface cultivable de la Chine est limitée à 125 millions d'hectares pour 490 millions de paysans. La Chine se trouve avec une population agricole pléthorique de 170 millions de personnes. Les trois quarts des paysans vivent pauvres sur des exploitations minuscules (moins d'un hectare par famille) et sont mal adaptés à la vie urbaine. Le saut culturel est immense et demandera du temps.
- Le seuil de grande pauvreté, fixé en Chine à 882 yuans de revenus annuels (la norme internationale est de 3000 yuans ou 287 euros), concerne officiellement 85 millions de personnes sur un ensemble de 326 millions qualifiés de « pauvres ». Ce chiffre cependant doit être pondéré par un grand écart de parité de pouvoir d'achat qui permet de supposer que ces

882 yuans soit 84 euros en valent environ quatre fois plus localement. La conjonction de bonnes récoltes de céréales en 2004, de subventions gouvernementales plus généreuses et surtout la liberté de se livrer à des travaux non agricoles ont permis une élévation du pouvoir d'achat des paysans d'environ 6,5 % (chiffres annoncés officiellement à Beijing en début d'année 2005). Cependant une hausse importante des prix des matériaux de construction, des aliments pour bétail, des carburants et autres produits nécessaires obèrent ce résultat.

- Les paysans des zones les plus pauvres migrent au gré des opportunités et des sollicitations d'employeurs plus ou moins scrupuleux pour la collecte du coton dans l'Ouest, vers les mines de charbon privées du Nord, vers les ateliers textiles du sud ou encore vers des industries d'assemblage où les qualifications requises sont faibles. Ils constituent un immense réservoir de main-d'œuvre bon marché. Les plus chanceux seront d'abord ces employés temporaires sans couverture sociale que l'on trouve dans toutes les usines et qui à force d'efforts et d'énergie réussiront à s'intégrer dans les grandes villes si toutefois ils arrivent à y transférer leur résidence et y devenir des employés à part entière. Des études confirment l'importance d'un processus migratoire maîtrisé, le revenu de ces migrants se situant à moyen terme entre celui des ruraux et ceux des urbains Cette population flottante, entre villes et campagnes est estimée à 100 millions en 2005.
- Le monde urbain explose, en 2005 plus de 10 villes dépassaient les 10 millions d'habitants.
Au sein de ce monde urbain une minorité (40 à 50 millions, soit 3 à 4 % de l'ensemble de la population, que certains appellent la classe moyenne...) disposent d'un pouvoir d'achat comparable à celui de la population active en Europe. Un groupe un peu plus large de 100 millions de Chinois ont un pouvoir d'achat qui leur permet d'accéder à une large gamme de produits.
- On prévoit que le nombre de véhicules atteindra 15 millions d'unités en 2008, soit près de 15 % du parc mondial. Quatre Chinois sur mille possèdent actuellement une voiture, contre 132 en Corée. Geely, Chery, Changan, les principaux constructeurs strictement chinois, ont de grands projets en Chine et en Asie pour profiter du soutien de ce marché plein d'opportunités.
- L'accélération et la diffusion massive de l'urbanisation sur l'ensemble du territoire facilitera la transition entre ces deux mondes rural et urbain.

Le « grand marché chinois »

■ La consommation en Chine

Les décideurs économiques, conscients que la consommation constitue l'un des moteurs de la croissance cherchent les moyens de la stimuler. En 2004, la

consommation représentait 58,5 % du PIB, bien en dessous des moyennes mondiales. Mais la prise en compte très sous-évaluée des services (restauration, transports...) fausse fortement cette indication qui devra être réappréciée à partir des nouvelles analyses statistiques à paraître en 2006.

La disparité des revenus, précédemment évoquée, impose une attention particulière à la solvabilité des marchés visés par les entreprises. Les marchés ont des tailles extrêmement variables selon les publics et les régions. La différenciation entre les catégories sociales s'accroît. À chacune de ces catégories correspondent des capacités et des souhaits de consommation en évolution très rapide. Par le biais d'une simplification grossière, on peut avancer que :

- les plus riches (1 ou 2 millions) partiront très prochainement à la recherche de la « tulipe noire »,
- les managers des entreprises les plus productives et les petits entrepreneurs individuels dynamiques (50 millions) s'intéressent aux voyages, à l'automobile, aux biens durables,
- la classe urbaine modeste (100 millions) investit dans l'éducation des enfants, le logement et certains produits ostentatoires,
- la partie la plus pauvre du mode urbain et la plus riche du monde rural (300 millions) essaie de disposer d'un peu de superflu et de se prémunir des imprévus pour lesquels il n'existe aucune couverture sociale à leur portée,
- le reste du monde rural s'attache à l'essentiel.

Ces simples constats laissent peu de chance aux rêves des Occidentaux supputant de gros marchés rentables, ce qui incite à la prudence : il semble vain à l'heure actuelle de tout miser sur ce marché qui comporte de gros risques, même s'il faut concevoir sa stratégie mondiale en l'incluant forcément (et ne pas prendre cet autre risque de ne pas y être...).

■ Les consommateurs chinois

Sans repères préalables, les consommateurs Chinois (essentiellement les urbains) sont avant tout curieux et adaptables et trouvent leur bonheur dans l'abondance qui leur est offerte depuis peu. Les industriels de l'agroalimentaire disposent d'un champ infini en adaptant certaines de leurs technologies au domaine culinaire, et d'autant plus qu'ils sauront faire preuve, dans ce domaine comme dans d'autres, de plus d'inventivité que leurs concurrents chinois. Pas de marques incontournables, pas de référents sur chaque segment de marché, le consommateur Chinois est en phase de test, enivré de tant de nouveautés dans tous les domaines de sa vie courante. Pour lui, l'achat n'est pas une corvée, mais un signe de réussite qui le démarque des générations précédentes.

Cette réussite, les membres des élites managériales ou administratives aiment l'afficher, d'où le prestige et le succès des marques étrangères de luxe. Le Comité

Colbert (éminent représentant des entreprises du luxe français) a d'abord expliqué les opportunités puis poussé ses membres à profiter de cette émergence du goût pour les produits de luxe. De nombreuses marques disposent de magasins à Shanghai, à Pékin mais aussi à Hangzhou, par exemple. Dans une frange plus large de la population, disposant d'un pouvoir d'achat de plus en plus confortable, de week-ends et d'une quinzaine de jours de congés pour les loisirs et les voyages le consommateur se rapproche de son homologue Occidental avec les mêmes préoccupations pour son appartement ou sa voiture.

Quelques conseils pour aborder le marché chinois

Au premier abord, il est important de consulter le catalogue chinois des investissements étrangers qui liste les projets et activités autorisés, encouragés, restreints ou simplement interdits. Les fréquentes révisions du catalogue suivent l'essor économique de chaque région et reflètent la politique décidée à Beijing. Une réglementation très détaillée et la fiscalité qui accompagnent ces investissements sont aux mains du puissant Ministère du Commerce.

Cependant, une première règle de bon sens consiste à se rendre sur place pour constater le degré de maturité du marché visé ainsi que sa structure de diffusion et de distribution. La seconde est de prendre son temps et d'anticiper, car si la phase de préparation peut être longue, parfois ingrate, tout s'accélère rapidement car une fois votre conviction établie il faut décider vite, la concurrence, la rapidité des évolutions de tous ordres ne vous laissera pas le temps d'attendre les certitudes d'une analyse totalement logique et circonstanciée. Le risque est là, et malheureusement il faut prendre des risques en permanence avec modération et constance... On pourrait d'ailleurs ériger en credo cette maxime : En Chine, n'omettez pas d'être Chinois, c'est-à-dire clairvoyants, inventifs et pragmatiques.

■ Importer de Chine

Les importations françaises ont dépassé 13 milliards d'euros, soit 3,5 % de nos achats totaux, plaçant la Chine au 8^{ème} rang de nos principaux fournisseurs. Notre déficit bilatéral, 8,5 milliards d'euros en 2003, n'a cessé de croître au cours des dix dernières années, en raison de la détérioration du solde des échanges de biens de consommation et d'une faiblesse dans le secteur des biens d'équipement particulièrement depuis le milieu de l'année 2004 (27 % en 2003, contre 15 % en 1996), notamment des équipements informatiques et de télécommunication, ce qui traduit notre faible diversification dans ce secteur des biens d'équipement mais traduit surtout la montée en gamme des capacités technologiques de l'économie chinoise et sa stratégie de diversification.

L'un des principaux problèmes rencontrés par des sociétés qui souhaitent s'approvisionner en Chine porte sur la logistique. Aussi est-il prudent en phase de

sourcing de l'intégrer dès les premières discussions avec les fournisseurs éventuels. Du choix de l'incoterm à celui du prestataire (transitaire, commissionnaire...) il convient de discuter les coûts complets sous peine de surprises. On donnera la préférence au prestataire qui dispose d'un large éventail de prestations logistiques et qui prendra à son compte la gestion opérationnelle et le pilotage logistique.

Attention toutefois à la recherche systématique des coûts très bas, souvent synonyme pour les travailleurs temporaires employés par les usines chinoises d'une absence totale de droits sociaux, faute de cotisation (assurance sociale, retraite, maladie chômage...). Un Code d'Achat est actuellement en discussion entre les grandes entreprises françaises implantées en Chine et l'Ambassade de France pour tenter d'instaurer une véritable traçabilité dans la filière, et pour faire accepter de nouveaux rapports non exclusivement basés sur la recherche du meilleur coût... Un débat difficile, sensible, complexe !

■ **L'exemple d'un industriel du jouet**

L'implantation de cet industriel en Asie naît après une période de concurrence très dure sur ses principaux marchés, malgré le credo de son P-D.G « qui était de donner la priorité au tissu industriel local français ». Les fournisseurs asiatiques seront soumis au strict respect d'une déontologie qui comporte 80 engagements (normes de travail, droit social, sécurité, santé, environnement, corruption...) s'accordant au Pacte mondial de l'ONU auquel la société a adhéré en 2004.

L'entreprise a franchi plusieurs étapes depuis quinze ans :

- 1994 ouverture à Hong Kong d'un premier bureau de sourcing pour chercher un avantage coût dans les savoirs faire asiatiques (textiles, injection plastique).
- 1999, poursuite du développement commercial dans la zone grâce à une filiale de représentation et ouverture d'un second bureau à Shanghai dans le cadre de l'association Rhône Alpine ERAI.
- 2002, tentative de commercialisation des produits dans la Chine de l'Est et progrès dans la distribution.

Aujourd'hui un tiers des produits, en tout ou partie, vient de la zone Asie pour préserver la compétitivité de l'entreprise. En retour, l'industriel bénéficie de l'avance technologique locale de certains de ses fournisseurs. Au début, les fabrications touchaient essentiellement les poupées et le premier âge pour devenir progressivement high tech, touchant ainsi toutes les gammes et le multimédia (en 2000, premier poupon interactif, par exemple). C'est la cellule marketing France qui pilote ces développements à Hong Kong où une équipe de vingt personnes assure le relais auprès des sous-traitants et gère la qualité, la marque gardant pour grand principe que le faible coût doit servir à élever la qualité.

Par ailleurs en regroupant ses sous-traitants dans la seule région de Shenzhen, la société optimise sa relation avec eux ainsi que le travail de ses trois contrôleurs permanents en Chine en charge de la Qualité. Ce qui n'a pas exclu une incursion dans la région de Shanghai pour développer un vélo spécifique et novateur.

Elle souhaitait également commercialiser ses jouets dans un pays qui fabrique plus des deux tiers de la production mondiale. En s'attaquant aux collectivités, écoles, jardins d'enfants, avec des produits de plein air, solides et peu chers, la société a franchi un premier pas avant de tenter des gammes plus sophistiquées.

Le principal écueil rencontré, c'est bien sûr la contrefaçon, dans un pays aux structures de diffusion inexistantes bien que la Chine soit entrée à l'OMC. Hormis dans les *departments stores* qui bénéficient d'un réel réseau de distribution, il est difficile pour une marque étrangère de se faire voir sans d'importants investissements. Même si la loi du commerce extérieur instaure depuis la fin de 2004 une libéralisation et une dynamique en matière de distribution, les enseignes restent accrochées au « win-win system » qui privilégie les partenariats locaux. En 2002, la grande boutique ouverte au cœur de Shanghai a dû fermer, en butte aux autorités locales. Le clientélisme se cache encore derrière le principe chinois du « guanxi », le système complexe de relations personnelles, prôné officiellement.

Aujourd'hui, la quasi suppression des barrières douanières laisse présager une plus grande ouverture aux marques étrangères, notamment celles qui s'appuient sur la qualité des produits. Et maintenant que les positions sont prises sur cet immense marché, la vigilance s'impose pour éviter la captation de la chaîne de valeur (R&D et distribution internationale comprises) par une entreprise chinoise à son seul profit, car tel est le risque encouru.

— Vendre des produits français en Chine

En 2003, les exportations françaises en Chine se sont élevées à 4,6 milliards d'euros, soit environ 1,5 % de notre commerce extérieur, la Chine étant au 10^{ème} rang de nos principaux clients, la dissymétrie import/export étant caractéristique des échanges entre économies à un stade de développement différent. À noter cependant qu'un quart des exportations sont le fait de nos PME.

Pour une entreprise candidate, le mieux est de s'appuyer sur un partenaire déjà solidement implanté sur les marchés visés. Mais avant cela, les Chambres de Commerce et la Chambre de commerce en Chine, les Missions économiques de l'ambassade désormais dénommées UbiFrance, disposent déjà d'un certain nombre d'outils pour aider les PME dans leur longue marche vers la Chine. Ainsi UbiFrance, en Novembre 2005, à travers un forum de rencontres avec des entreprises chinoises a offert à plus de 300 PME l'opportunité d'entamer l'aventure. À ne pas négliger non plus, le Comité France-Chine qui organise des rencontres régulières à vocation économique ou juridique auxquelles sont invités

des spécialistes chinois ou français afin de permettre une meilleure compréhension réciproque. Par contre, il faut se montrer méfiant vis-à-vis des « tours opérateurs » chinois qui proposent aux PME occidentales des voyages d'affaires durant lesquels on use de tous les artifices et propositions mirifiques pour les attirer dans les grands centres de production. De nombreuses entreprises (et non des moindres !) ont fait les frais de cette duperie. Un contrat écrit n'a pas plus de valeur qu'une parole donnée aux yeux des Chinois et les systèmes de protection européens ne sont guère respectés.

Longue marche signifie donc, qu'il faut beaucoup de temps et d'investissements pour parvenir à son but. Mais il convient de rester très pragmatique : ne se lancer que si l'on a un vrai produit ou service à forte valeur ajoutée par rapport à ce qui existe localement. Dans cette zone à croissance rapide, la concurrence (locale et internationale) est rude et les Chinois ont très vite assimilé les lois du marché. Et parce que dans la tradition chinoise les bases de l'apprentissage reposent sur la reproduction, ils sont demandeurs de technologies nouvelles et attirent avec des contrats en or des entreprises qui pourraient très vite se trouver concurrencées par des copies de leurs propres produits (mais en moins chers et mieux adaptés aux particularités locales) faute d'une vigilance de tous les instants.

Pour durer, il faut garder une vision globale sur le long terme, souple et opportuniste et surtout trouver les partenaires adéquats. Mais il faut aussi faire un effort d'innovation permanente et de créativité pour jongler avec un pays en mutation galopante, bien décidé à créer ses propres normes (puces électroniques, téléphonie mobile, DVD et EVD...) pour rester maître de son marché intérieur.

Cependant le nouveau règlement chinois (décembre 2004) relatif à la franchise devrait faciliter la pénétration de ce marché. Avant, seuls de grands distributeurs pouvaient ouvrir des surfaces de ventes sous la condition d'un partenariat avec des Chinois. L'adhésion à l'OMC a permis de simplifier notamment les contraintes et les formalités d'accès à l'ouverture de magasins pour une entreprise européenne, quelle que soit la nature et la structure des capitaux (100 % étrangers appelée WFOE (wholly own foreign enterprise), Joint Venture, ou Entreprise à Investissements Etrangers EIE). On peut s'interroger, cependant, sur la pérennité des redevances et sur la qualité des apports des éventuels franchiseurs en rapport à leur faible connaissance de l'environnement.

■ **Made in China ou Made by China ?**

Pour les économies occidentales les conséquences du Made in China et du Made by China sont pourtant loin d'être négligeables apportant :

- une pression potentielle sur les coûts et les prix,

- l'émergence d'une concurrence nouvelle,
- l'émergence d'offres inédites, nées des besoins spécifiques du marché chinois et des capacités d'innovation des ingénieurs et entrepreneurs locaux.

Ce développement est un fait incontournable. Et il n'est pas envisageable de s'y opposer. La seule réponse possible est offensive :

- être Chinois en Chine, de la fabrication compétitive à la R&D,
- participer au maximum au développement de ce marché,
- investir dans l'innovation, la R&D et la qualité, avant que les Chinois ne s'y mettent avec le zèle et la vélocité qu'on leur connaît,
- développer un marketing et des services parfaits et exigeants,
- investir en Chine à l'image de la puissance économique inéluctable que représentera ce pays à l'échelle mondiale.

— L'exemple du succès en B to B d'une entreprise de biens intermédiaire

Après deux implantations dans d'autres pays, cette entreprise compte aujourd'hui plus de 7 000 collaborateurs en Chine. Fournisseur depuis 10 ans des entreprises internationales ou locales en cours d'implantation ou de développement, la société propose tous les services en termes d'énergie électrique et d'automatisation des usines et bâtiments. Un important centre de R&D à Shanghai pour assurer la parfaite adaptation des produits au marché et dix-sept sites industriels, servent l'unique marché Chinois, le dessein étant de produire et de vendre en Chine.

Après une première phase d'exportation de ses produits manufacturés en France, une deuxième de production ou coproduction sur place pour le marché chinois, cette société a accepté pour s'adapter aux nécessités du marché chinois de perdre de l'argent jusqu'en 2000. La société aborde maintenant la phase de production et de développement de nouveaux produits en Chine pour la pénétration du marché.

Parmi les facteurs de succès l'importance accordée à l'efficacité des équipes de vente et à l'adaptation du marketing aux exigences locales ont été déterminantes. Le nombre et la qualité de la formation des vendeurs ont toujours été privilégiés.

La politique de ressources humaines d'accompagnement a pris diverses voies : expatriation de techniciens et cadres dans le domaine des achats, de la logistique et des transferts de technologie. Des expatriations suffisamment longues (cinq ans) pour que l'expérience soit fructueuse. Dans le même temps, on a eu largement recours aux volontaires internationaux en entreprises (VIE) permettant à de jeunes cadres de « s'éveiller » à des cultures différentes.

Enfin, pour maintenir un bon climat relationnel avec les décideurs chinois de demain, l'industriel promeut l'idée d'une formation de cadres chinois dans nos universités et ce, malgré les risques de vol du savoir faire et des technologies ou d'exportation par des sociétés en joint venture de produits vers des marchés étrangers sur lesquels des filiales du groupe sont déjà actives.

Les zones de développement

Depuis le début des années 80, la Chine a développé 85 parcs technologiques, incubateurs scientifiques, zones de développement technologique, plus 58 parcs scientifiques universitaires plus modestes. La création de ces zones économiques spéciales et l'assouplissement des contraintes pesant sur l'investissement étranger ont contribué au rapide développement des entreprises à investissements étrangers (EIE).

- Les **zones économiques spéciales (ZES)**¹, dotées d'une autonomie économique et administrative, doivent promouvoir les exportations (exonération d'impôt indirect à l'exportation et à la vente locale, mais pas en cas de vente dans d'autres régions).
- Dans les villes côtières, des **zones de développement économique et technique (ZDET)** ont été mises en place afin de favoriser l'importation et le transfert de technologies de pointe.
- Les **export processing zones (EPZ)** sont des zones économiques dédiées uniquement aux activités de travail à façon avant exportation. Installées au sein de zones de développement économique et technologique (ZDET) déjà existantes, elles requièrent l'approbation du Conseil des Affaires d'État, et sont supervisées par l'administration des douanes. Les marchandises entrées dans une EPZ, en provenance du reste du territoire chinois, ne peuvent être expédiées qu'à condition d'avoir été suffisamment modifiées par une entreprise de l'EPZ. De plus, une entreprise ainsi établie n'a pas le droit de confier le travail à façon de produits à une autre entreprise de Chine hors zone (stricts contrôles d'inspection !).
- Il existe 13 zones franches en Chine. (Premières créées en 1990 : à Waigaoqiao, Pudong, à Shanghai.) Dans toutes ces zones l'impôt sur les sociétés se réduit de 15 % et les importations de matières premières sont libres de tous droits et taxes.

Source : AFCI – 10/01/05.

Les impedimenta

La barrière de la langue reste problématique, les langues européennes ont peu cours et, dans le sud très industrialisé, le cantonnais l'emporte sur le mandarin que certains maîtrisent mal.

La relation au temps diffère fondamentalement. Si en Europe, nous avons tendance à considérer comme définitivement perdue une occasion ratée, un Chinois parlera d'opportunité qui vient à son juste moment et qu'il faut saisir

1. Ces jinji jishu kaifa Qu sont physiquement très variés en taille : quartier urbain de taille réduite (quelques immeubles, notamment dans le software) ou très vastes espaces géographiques, (la zone de développement de Guangzhou occupe tout l'est de la zone urbaine).

à ce moment là. Leur porte reste toujours ouverte à ce qu'amène le vent ! Cette différence dans la relation au temps peut générer des incompréhensions graves.

Le système du réseau est essentiel en Chine plus qu'ailleurs, il faut s'y investir sérieusement. Qu'ils soient officiels ou officieux, les réseaux sont la clé de la réussite des affaires. De la création d'un lien naît la confiance indispensable, alors il faut y consacrer du temps, se montrer rigoureux (et... vider ensemble de nombreuses bouteilles d'alcool de riz), pour obtenir à terme une relation forte dans le temps, bilatérale et sûre. Il faut noter cependant que dans les zones urbaines et les grandes villes, le guanxi apparaît aux yeux des nouveaux businessmen comme le vestige d'une culture ancienne de moins en moins importante.

**Un seul ennemi est de trop, cent amis trop peu
ou le principe du guanxi**

La famille et les amis intimes forment le lest d'une vie, mais ils ne suffisent pas à assurer une emprise sur l'environnement social et une protection contre lui. Ils s'augmentent d'un système de relations personnelles projetées sur une vaste sphère sociologique. Le guanxi recouvre l'ensemble des relations personnelles d'un individu. Ce système, développé jadis au sein d'une société agraire, est codifié par un abondant vocabulaire qui intègre l'amitié, le compagnonnage, l'origine, les affinités, les intérêts, le devoir, la clientèle, et la « face », dans un volume non obligatoirement concentrique à celui de la famille, mais également protecteur, sécurisant et utile, pour le meilleur et pour le pire.

Il se fortifie d'échanges de services destinés à consolider son efficacité, car il est réaction contre l'isolement (distance sociale, hiérarchie, méfiance des amis faciles, formalisme dans la relation à l'autorité) et contre la limitation du pouvoir personnel (absence de délégation, interdiction de la critique même constructive, obéissance). Il est donc essentiel à la survie hors du groupe initial; sans lui, il serait impossible d'agir ou de communiquer.

La « face », mesurée par le « xinyong », se perd et se gagne constamment. Elle est d'abord évaluation du comportement, par les autres membres du groupe élargi, à l'aune de l'étiquette morale confucéenne. Elle est aussi, comme le guanxi, réaction de défense de l'individu, facteur de survie, car donner de la face à quelqu'un, c'est le valoriser aux yeux de son groupe, le contraindre à bien se conduire et l'obliger à rendre la pareille dès que l'occasion se présente. La face est la véritable marchandise des échanges créant et nourrissant le guanxi. Ce dernier joue un rôle extrêmement important dans le système économique et commercial. C'est un avantage puissant qui compense le manque de législations.

AFCI – 9 Janvier 2005.

— Des statistiques difficiles à lire

Une faible lisibilité des informations gêne l'approche rationnelle. Reste à savoir que les statistiques sont souvent incomplètes ou inexistantes bien qu'elles progressent comme le reste. Notre connaissance limitée de cet environne-

ment, son extrême rapidité d'évolution rendent difficile l'établissement d'un business plan fiable. D'autant que ce mouvement « brownien » rapide et difficilement appréhendable facilite l'émergence d'une multitude d'initiatives telles des pousses de bambou après la pluie et encourage une concurrence acharnée entre les nouveaux industriels locaux et les sociétés étrangères déjà fort nombreuses.

Les canaux d'accès au marché chinois sont très inégaux. Si les grands groupes internationaux bénéficient des conseils d'experts de renom, les PME se perdent dans la jungle de multiples interlocuteurs, consultants, facilitateurs, intermédiaires, dont la compétence est limitée.

■ La culture du « copier celui qui fait des bénéfices »

La protection intellectuelle, telle que pratiquée en Occident, se heurte à un pays au stade de développement très différent qui veut rattraper son retard à marche forcée. Pour aller vite il faut apprendre, s'informer sur Internet, imiter, copier avant d'adapter et inventer. Les dirigeants en ont pris la mesure avec leur entrée dans l'OMC. Selon l'OMPI qui gère le Traité de Coopération, le nombre des demandes de brevets internationaux a cru de 38 % en un an, même si les 1780 demandes ne représentent encore que 1,5 % du total mondial. On prévoit une explosion dans les prochaines années : du seul fait qu'un pays devienne producteur et non plus seulement consommateur, il cherche à protéger les avancées de sa technologie. Par exemple, Huawei, le premier équipementier chinois de télécommunication est aussi le plus gros demandeur de brevets.

Une loi révisée en 1997, a criminalisé la violation de la propriété intellectuelle dès 1979. Aujourd'hui, en accord avec la législation internationale, de nouvelles mesures et sanctions doivent dissuader les faussaires et les pirates. Par exemple, depuis décembre 2004, le détenteur de plus de cinq mille produits audiovisuels piratés sera condamné à la prison ferme (de trois à sept ans). Et, fait sans précédent, la Cour populaire suprême et le Parquet populaire suprême ont édité un document « d'explication des questions liées à l'application des lois dans les procès criminels de violation de la propriété intellectuelle », un texte remis huit fois en cause du fait des consultations dans divers milieux. Ces « explications » sont considérées comme un progrès, mais ne résoudront pas pour autant le piratage, un véritable cancer aux bénéfices juteux, la corruption, le manque d'éthique et l'indifférence des couches populaires, et ce malgré une augmentation substantielle des procès. Sont punies la contrefaçon de marques déposées, la fabrication et la distribution de logos de marques déposées, et les violations du droit d'auteur. Malgré tout, le Code pénal ne prend en compte que les infractions graves portant sur des quantités importantes, les délits mineurs restant du domaine administratif.

Pour ce qui est des grandes marques étrangères, pas de textes spécifiques, mais elles seront l'objet d'une protection spéciale. Là encore la notion de seuil pour les quantités contrefaites est suffisamment élevée pour ne pas être très efficace et le calcul des amendes ne tient pas compte du préjudice réel subi par les marques. On sait toutefois que la Chine a dû déboursier un milliard de dollars de pénalités à l'issue de procès de contrefaçons pour l'année 2003. Malgré tout, il semble que la prise de conscience progresse à travers ce pays avide de capter nos savoir faire, mais lorsqu'il se sera mis à niveau, la concurrence jouera son rôle plus loyalement. Reste que le dynamisme de ses habitants et leur habileté nous obligerons à plus d'efforts.

Historiquement l'information s'est progressivement distancée de son support (...) en élargissant la diffusion et le champ des connaissances. La révolution numérique et Internet achèvent cette dissociation puisque les contenus sont débarrassés de tout contenant, reproductibles et mobiles. Cette dématérialisation, combinée à l'aisance de la copie et de sa circulation bouleverse la chaîne de valeurs, puisqu'elle comprime les coûts de reproduction au profit des coûts de création et d'édition. En se dématérialisant (...) l'information, qui reposait auparavant sur des supports difficilement reproductibles, est peu à peu tirée vers une logique de bien public : elle n'induit pas de réduction ou de restriction de sa consommation par les uns du fait de sa consommation par les autres, comme une idée ou la flamme d'une bougie.

Guillaume Fabre, Extrait du rapport sur la contrefaçon, Miméo, Paris 2005.

— Des politiques arc-boutées sur le contrôle

Le fait d'avoir rendu l'autonomie aux acteurs économiques est sans aucun doute le levier du développement rapide des dernières années, même s'il ne s'agit pas encore d'un véritable laissez faire. Et ce qu'il reste de la politique dirigiste du pays, les innombrables réglementations, les contrôles et les orientations successives données par un gouvernement tiraillé entre la nécessité d'entreprendre des réformes et la volonté de garder la main sur un pays en voie de libéralisation produisent des effets pervers dont pâtissent toutes les classes de travailleurs.

Par exemple, chaque Chinois est soumis au « *hukou* », un système de recensement obligatoire qui fixe l'individu sur son lieu de naissance, ce qui a pour effet de diviser la population entre ruraux et urbains. Ainsi les nombreux paysans qui travaillent dans les grands centres urbains ne peuvent s'y installer et jouir des différents avantages sociaux liés à ce statut. On compte environ cent millions d'individus dans cette population flottante, des migrants plus tout à fait ruraux et non autorisés en ville. Même si le hukou a permis de gérer les flux migratoires dans un pays dont la population est immense, il reste un réel frein à la mobilité que réclame l'économie de marché et au développement de pôles de main-d'œuvre, là où elle serait nécessaire. Ce chiffre de cent millions interpelle de plus en plus les réformistes qui se battent pour une circulation plus ration-

nelle des individus à l'intérieur des frontières provinciales. De timides avancées se font jour depuis 2004, comme le permis de résidence à Shanghai ou la suppression des offices de contrôle dans la province du Shandong, du Hubei et du Zhejiang. Malheureusement, ces réformes cachent le plus souvent un seul changement de vocabulaire, plus qu'une transformation véritable des politiques de liberté de circulation. La création d'un hukou non agricole pour les ruraux représente déjà un réel progrès permettant une migration plus importante et relativement gérable vers les centres urbains proches. De nombreuses dispositions ont été mises en œuvre. Comme, par exemple, à Shanghai où depuis deux ans, les enfants des paysans de Shanghai (ayant un Hukou rural) peuvent aller aux mêmes écoles que les urbains. Cette diminution de la population dans les campagnes a permis une amélioration de plus de 4 % par an du revenu agricole entre 1995 et 2002 et une réduction drastique de l'extrême pauvreté (essentiellement par l'accès plus facile à des emplois de proximité pour les paysans, ce qui a provoqué un accroissement de près de 9 % par an de cette part du revenu dans le revenu global des paysans...) Cela reste sans doute très insuffisant, mais les villes ne peuvent pas supporter toute la pauvreté de la Chine ! WEN Jiabao, actuel premier ministre, cherche les moyens d'améliorer le revenu rural dans cet équilibre fragile. Quel bénéfice y aurait-il à déstabiliser les zones urbaines ? Chaque province, chaque ville a des contextes d'emploi et de développement différents. De plus, il n'y a pas de circulation rationnelle, ce qui sous-entend pour les Occidentaux une prise en compte de choix individuels. C'est donc là, une vraie responsabilité pour les dirigeants de gérer une société en transition et de limiter, par leurs décisions, l'impact sur les destins futurs des uns et des autres.

Les freins politiques au développement restent donc encore très prégnants, même si les experts internationaux reconnaissent au gouvernement une réactivité exemplaire. On constate toujours un décalage entre l'application des directives d'État et les besoins réels d'une économie qui progresse deux fois plus vite que les bureaux politiques. Les créateurs de logiciels en sont un exemple typique : l'industrie informatique en Chine avec un actif de 230 milliards de yuans vient de dépasser l'Inde et la Corée du Sud. Classé stratégique et prioritaire par le Conseil des affaires d'État en tant que noyau de l'industrie informatique, ce secteur a connu une incroyable tension concurrentielle interne au pays, si bien que, en cinq ans l'exportation des produits chinois est passée de 400 millions US\$ à 2,8 milliards pour l'année 2004. Il y a fort à parier que les gouvernements européens aimeraient sans doute se prévaloir de tels chiffres !

Pour arriver à ce résultat, l'État a dépensé plusieurs milliards de yuans dans l'investissement, le financement, la perception de l'impôt, la commercialisation des acquis techniques, l'exportation, la distribution des recettes, la formation du personnel, l'achat, la protection de la propriété intellectuelle, etc., afin de stimuler le développement du secteur du logiciel et du secteur des circuits

intégrés. En créant onze bases au niveau national pour le secteur du logiciel, plus six autres dédiées à l'exportation des produits avec le concours de cent seize entreprises d'État, le gouvernement a réalisé ainsi une disposition d'ensemble pour le secteur du logiciel. La tenue d'une foire à Beijing s'est ajoutée au dispositif pour parfaire la bonne connaissance des produits créés, avec les applications que l'on en attend dans tous les domaines.

Le bémol apporté à cette success-story vient d'une enquête du Comité de Travail de la Jeunesse dont le résultat montre que « les concepteurs chinois actuels manquent de continuateurs et, faute de formation et de mode convenable de l'instruction, leur succession manque d'énergie ». Le renouvellement des connaissances est très rapide dans le secteur des logiciels. Mais, selon l'enquête, 60 % des entreprises chinoises de logiciels n'ont pas de plan de formation professionnelle pour leurs employés. Ceux-ci, mal payés, travaillant jour et nuit et ne bénéficiant d'aucune évolution se font de plus en plus rares. De plus, à cause du retard du système de l'enseignement, ces diplômés manquent de compétence réelle en programmation et ne peuvent pas répondre aux besoins des entreprises. On en arrive à une situation paradoxale dans laquelle les développeurs ont du mal à trouver un emploi et les entreprises de logiciels ont du mal à trouver le personnel qui leur convient, une situation qui ne tardera pas à se redresser, pragmatisme chinois oblige.

■ L'exemple d'un industriel des transports

Made in China/made by China, le dilemme se pose à toute entreprise visant le « grand marché chinois ».

Made by China implique des changements importants dans l'organisation managériale, les mentalités, les ressources humaines. La localisation ne se limite pas pour autant au marché chinois. Des joint-ventures exportent des produits manufacturés en Chine, vers les usines françaises qui les intègrent aux produits finis. La compétitivité est à ce prix et le bilan reste toutefois positif en faveur d'une activité en Chine aujourd'hui.

Cette société est présente sur le marché du made by China en réalisant une partie de ses activités au travers d'un transfert de technologies vers des entreprises purement chinoises telles Changchun, Datong, Harbin, Dong fang ou Shanghai... Le domaine du transport reste cependant suffisamment spécifique en matière de transfert. Sur les trois dernières décennies, les technologies apprises à des pays tiers pour le transport ferroviaire ne furent utilisées par les receveurs que pour accroître le taux de localisation d'une série dans le cadre d'un contrat, jamais pour la poursuivre.

De manière paradoxale et sauf dans quelques rares cas, le savoir-faire acquis dans le cadre d'une commande ne ressortira pas pour les séries suivantes.

Alors, même si cela représente une menace évidente pour les produits bas de gamme, l'essor de la Chine offre une réelle opportunité aux bureaux d'études de la société et pour ses usines à forte valeur technologique. Dans le même temps les activités manufacturières à basse valeur ajoutée seront transférées en Chine.

En forçant cette entreprise à poursuivre son développement économique et technologique, le made in China et le made by China restent une opportunité s'ils sont bien gérés et sont moteurs de son dynamisme.

■ **La menace d'une surchauffe à tous les niveaux**

Le PIB chinois a progressé en moyenne de 9 % par an durant les 25 années écoulées et probablement plus au cours des dernières années, du fait de la croissance considérable des services depuis 1995. Aussi paradoxal que cela puisse sembler, cet important taux de croissance pourrait bientôt se révéler un frein au développement du pays. Le niveau et la croissance de la consommation domestique sont encore faibles et ne peuvent justifier un rythme si important. Ce sont actuellement les exportations et l'investissement servi par un taux d'épargne élevé (44 % du PIB, principalement dans les zones rurales où la protection sociale restait faible) qui soutiennent le développement chinois. Cependant, l'essor de l'urbanisation est en train de changer la donne, les entreprises devant se retourner à présent auprès de marchés financiers diversifiés, parfois encore embryonnaires et assez volatiles.

L'investissement devenu surinvestissement en 2004, dans les métiers industriels de base (sidérurgie, transports, ciment, textiles) et les surcapacités dans ces secteurs deviennent préoccupantes. Elles ont donné lieu à des mesures de régulation gouvernementales sévères qui porteront leurs fruits dans les prochaines années. Par ailleurs, l'augmentation du coût des matières premières et des matériaux ont mis un coup d'arrêt à de nombreux projets. La productivité s'accroît de manière mécanique de 1,5 % par an du fait de déplacements massifs de la main-d'œuvre des secteurs à basse productivité vers des secteurs plus dynamiques (l'immobilier bat des records) plutôt que par une répartition dans toute l'économie. Un employé dans les services a un rendement bien supérieur à un agriculteur ! Dans les années futures ce potentiel de main-d'œuvre ira en diminuant. La croissance de la population active fléchit déjà de manière perceptible.

Depuis les années 90, la croissance chinoise passe par des cycles d'inflation ou de déflation, plus ou moins corrigés par le pilotage macro-économique qui, cependant, ne peut soutenir une croissance régulière, à l'abri de variations importantes.

Le système bancaire chinois sous contrainte politique, finance la majeure partie de l'investissement, mais rarement en fonction de la rentabilité escomptée. Il

est aujourd'hui miné par les créances douteuses (le quart des crédits consentis est déclaré douteux, un autre quart l'est vraisemblablement). En plus d'une contribution artificielle à la croissance par des crédits peu sûrs, la croissance de la masse monétaire chinoise est plus rapide que celle de son économie, générant d'importantes tensions inflationnistes tandis que le taux de chômage réel est supposé quatre fois plus important que sa statistique officielle. Surchauffe sectorielle, surchauffe de l'investissement, surchauffe monétaire, surchauffe des prix font poindre l'éventualité d'un atterrissage brutal de l'économie sur fond de déflation, de crise systémique dans la banque et d'effondrement monétaire. Cependant, plusieurs mesures ont été prises pour tenter d'inverser la vapeur : passage au change flottant, resserrement de l'encadrement du crédit, augmentation des réserves obligatoires... On prévoit qu'après 2010, la croissance se stabilisera autour de 5 à 7 % l'an.

S'il y a des limites au développement chinois elles ne sont pas ou ne sont plus principalement d'ordre technique, mais d'un ordre plus global : soit en liaison avec son propre équilibre environnemental, soit en liaison avec l'impact de son développement sur les ressources et leur partage au niveau mondial, soit en liaison avec la capacité de ses dirigeants à gérer la complexité et ses interactions. Les limites seront celles liées à sa masse et à la capacité de ses hommes à créer du futur.

De tous les produits achetés dans le monde, sont fabriqués en Chine :

- 50 % des ordinateurs portables,
- 50 % des appareils photos,
- 33 % des téléviseurs,
- 25 % des machines à laver,
- 20 % des réfrigérateurs,
- 66 % des jouets,
- 33 % des climatiseurs,
- 75 % du marché mondial de l'horlogerie,
- 85 % du marché mondial des pièces détachées pour tracteurs.

Source : France-Info, 21/10/2005.

Le développement durable en Chine

Le World Wild Fund (WWF) estime que les résultats de son enquête à ce sujet sont surprenants, alors que le développement économique rapide de ce pays laisse planer des craintes quant à son souci de l'environnement. « *L'étude prouve qu'un nombre important d'entreprises chinoises sont bien plus conscientes du besoin de respecter l'environnement qu'on le pense généralement* », a déclaré Peng Lei, du Programme Commerce & Investissements du WWF. « *Si ces entreprises parviennent à donner l'exemple, elles pourraient aider à apporter une solution à*

la plupart des problèmes d'environnement, non seulement en Chine mais dans le monde entier ». Toujours selon cette étude, 22 % des entreprises interrogées appliquent déjà des mesures de protection de l'environnement plus strictes que celles requises par la loi chinoise, tandis que 13 % réclament des règlements plus contraignants encore en matière de réduction des émissions de CO₂, de pollution par les déchets et d'utilisation de technologies énergétiques efficaces.

Il est sûr que telle sera la nécessité de la Chine : s'imposer des limitations drastiques. Là aussi, les enjeux sont vitaux, que ce soit dans la préservation de l'eau, de l'air, des forêts, des zones humides, des steppes, dans la limitation du bruit et des nuisances. Suite à la pollution au benzène de la rivière Songhua fin 2005, le Ministre de l'environnement, M XIE Zhenhua, malgré sa renommée, a démissionné pour montrer l'importance que le gouvernement accordait à ces questions. C'est un geste, mais il faudra aussi beaucoup d'autres efforts.

Les atouts de l'Europe en Chine

Beaucoup de sociétés candidates ignorent complètement l'aura de l'Europe en Chine et l'appétit immodéré pour nos grandes marques, dans la technologie ou le luxe notamment. Les responsables chinois eux-mêmes s'étonnent du peu de volume d'échanges entre nos deux pays. Les Chinois apprécient les Européens et leur long passé historique et culturel, atout dont ils jouissent eux-mêmes avec fierté. Il y a peu de difficultés majeures à travailler ensemble tant nous partageons d'intérêts.

Coupés du monde pendant une longue période, les Chinois ont également une furieuse envie de voyager hors de leur pays, ce qui fait décoller le tourisme actuellement. La découverte de l'Europe ne fait que commencer pour eux, à l'instar de la vague japonaise des années 80. Pourtant rien de comparable pour le proche futur, au vu des chiffres potentiels de visiteurs escomptés.

Après la phase d'industrialisation les compagnies chinoises pensent maintenant à leur développement. À leur tour, elles souhaitent contrôler et maîtriser les circuits de distribution en Europe en s'attribuant les marges correspondantes, en surveillant leurs produits et en arrivant directement aux sources d'approvisionnement. Leur challenge : devenir internationales et, pour ce faire, elles commencent à acquérir des marques pour la notoriété, des technologies pour les exploiter à leur profit et elles recherchent bien sûr à sécuriser les sources énergétiques pour assouvir leurs besoins croissants. Lenovo (IBM), TCL (Thomson), SAIC (Rover) sont les pionniers d'une vague d'investissements chinois en Europe qui permettront de renouer bien des liens perdus à travers le continent.

LE MONDE COMME CHAMP D'OPPORTUNITÉS ET DE MENACES

La globalisation est devenue à la fois tarte à la crème et réalité.

Tarte à la crème à cause des simplifications permanentes auxquelles elle donne lieu. Ainsi, certaines entreprises américaines, voyant l'Europe de loin comme un ensemble homogène, font parfois des choix de structures ou de politique commerciale qu'elles regrettent par la suite.

Réalité, parce que, pour bien des produits ou des modes, le « village mondial » existe déjà et Internet le rend encore plus réel.

Les trois termes « internationalisation, mondialisation et globalisation » dans l'ordre chronologique de leur apparition, recouvrent des réalités différentes alors qu'ils sont communément ressentis comme désignant le même phénomène à cause de leur proximité sémantique et de leurs implications dans un mouvement économique mondial :

- L'internationalisation apparaît dès les années 80, après que des entreprises pionnières aient créé le modèle quelques dix ans plus tôt. On commence à externaliser des productions et/ou acheter à des fournisseurs étrangers. Les entreprises contractent et vendent au-delà de leur territoire national de façon significative. Certaines se développent par des fusions transnationales, profitant des mutations financières comme les 3D : décloisonnement, dérégulation, désintermédiation).
- La mondialisation est née de la création de vastes zones de libre-échange et d'unions douanières, de la mise en place d'une régulation efficace du commerce international, du réveil des dragons asiatiques, de l'intensification du processus d'internationalisation des échanges et sa nécessaire quête de compétitivité et conduit à l'avènement d'une nouvelle donne industrielle. Pour améliorer leur rentabilité, les entreprises délocalisent leurs sites de production partout dans le monde à la recherche du meilleur compromis coût du travail/productivité/transport. Parmi les principales conséquences on notera :
 - ◆ l'accroissement sans précédent du trafic de marchandises internationales (conteneurs) et la baisse significative du coût d'acheminement (le transport d'un conteneur de Singapour au Havre coûte moins cher que son déplacement du Havre en région parisienne) ainsi qu'un changement de la hiérarchie portuaire (Singapour, Hong Kong et Shanghai ont désormais dépassé Rotterdam) ;
 - ◆ la mise au premier plan stratégique des infrastructures informatiques de communication, de production et de gestion ;
 - ◆ l'apparition de nouveaux pôles d'attractivité au niveau mondial (informatique en Inde, call-centers en Afrique, industrie lourde, biens intermédiaires et textile en Chine et Asie...), et la mise en concurrence des modèles sociaux, fiscaux et éducatifs entre les pays (pré-

- sence d'un salaire minimum, protection sociale, âge légal et durée du travail), la gestion étatique de l'attractivité et de la compétitivité ;
- ◆ le transfert de technologies et de compétences, conséquence directe des délocalisations, aux pays en voie de développement leur a permis à leur tour de mondialiser leur production en copiant les produits occidentaux sans en supporter les importants coûts de conception ;
 - ◆ la flexibilité et l'opportunisme accru dans les décisions d'implantations ; les investissements sont aussi pensés pour être plus facilement récupérables (ou à défaut que les coûts de cessions soient les plus faibles possibles) afin de profiter rapidement de nouvelles opportunités ;
 - ◆ la destruction d'emplois dans les pays développés, mais aussi dans les pays à l'essor plus ancien (Tunisie, Maroc, Thaïlande, Taiwan...).
- La globalisation désigne un changement, sans précédent, d'échelle dans l'économie. La mondialisation a créé un super marché, au niveau planétaire, des facteurs et des produits, où opèrent des sociétés nationales, voire transnationales. Grâce au décloisonnement de tous les échanges financiers, les grands groupes cotés ont vu la structure de leur actionariat s'atomiser et s'internationaliser, jusqu'à perdre tout rattachement clair à leur ancienne identité nationale. La globalisation, c'est le basculement des identités et des structures dans ce même super marché, un ajustement des moyens à leurs nouvelles conditions d'exercice. Les entreprises répartissent leurs directions fonctionnelles dans différents pays, mettent en concurrence les dispositions réglementaires des différents États pour implanter leurs sièges sociaux et n'hésitent plus à les déplacer, créent une image de marque corporate, débarrassée de toute référence nationale. Ce phénomène se propage beaucoup plus rapidement que les solutions adoptées par les États eux-mêmes pour en contrer les effets pervers. En effet il devient de plus en plus difficile de déterminer les responsabilités, la juridiction à appliquer et d'identifier les autorités compétentes en cas de litiges commerciaux ou de fraude. Par exemple l'OMC est compétente pour régler les litiges concernant l'équité du commerce, les tarifications douanières ou évaluer la conformité au droit international d'une subvention, mais il est du ressort des États de poursuivre eux-mêmes les sociétés qui violent, par exemple, les lois sur la concurrence (ainsi, si Microsoft est condamné aux USA et en Europe pour abus de position dominante, rien ne l'empêchera de continuer de livrer son système d'exploitation et son navigateur ensemble partout ailleurs dans le monde).

Homogénéité et différences

Il est indéniable que les consommateurs de même niveau de revenus tendent à se ressembler de plus en plus et consomment les mêmes produits, que les

technologies se répandent à travers le monde à une vitesse croissante, que les modes font le tour de la planète en un clin d'œil, et que les systèmes de management sont internationalisés, sans beaucoup d'adaptation et avec succès, par la plupart des multinationales.

Ceci étant, les systèmes légaux, même en Europe, conservent tous des différences qui sont autant de pièges, en particulier au plan social.

Les relations avec les administrations et collectivités locales présentent des particularités souvent indéchiffrables pour les étrangers, comme tout ce qui relève de la subtilité des rapports politiques, des relations commerciales, du jugement sur les hommes et de leur management quotidien.

Vendre un produit unique et mondial avec relativement peu d'adaptation comme un microprocesseur ou une bouteille de Coca-Cola ne représente pas du tout le même genre d'exercice qu'internationaliser une compagnie d'assurances.

Dans les deux cas il y a des difficultés et des risques et il faudra avoir des managers et des commerciaux locaux de qualité, mais les stratégies d'adaptation locale et les facteurs de succès peuvent être très différents.

Une double opportunité

L'international est souvent vu comme une extension des débouchés, soit par exportation, soit par implantation, comportant l'avantage de pouvoir amortir sur une production plus importante des frais de recherche ou développement. C'est évidemment très important, mais c'est une vision désormais trop étroite.

Il faut y voir aussi une source de ressources, en particulier d'achats et de connaissances.

Dans une conception moderne de l'entreprise, conçue comme un ensemble de processus et de réseaux, la localisation de tel ou tel processus dans l'endroit le plus approprié en fonction de l'objectif visé fait partie des démarches stratégiques normales.

Le « global sourcing », c'est-à-dire l'achat pratiqué mondialement là où le rapport qualité-prix est le meilleur et la conquête des marchés sont les deux volets du commerce mondialisé.

Mais la pratique de l'achat dans les pays à très faible coût de main-d'œuvre fait vite apprendre : on s'aperçoit qu'il y a souvent cinq employés là où un Européen suffit, qu'il faut des contrôleurs de la qualité à tous les stades, que le transport est plein d'aléas, qu'il vaut mieux passer par des « traders » si on veut se faire comprendre et que les engagements soient respectés, que ceux-ci prennent d'importantes commissions, qu'il est illusoire de vouloir pratiquer le Juste-à-Temps et qu'il vaut mieux avoir du stock d'avance, etc.

Au total, tout compte fait, seuls certains produits s'avèrent intéressants à acheter.

Comme tout cela est susceptible d'amélioration par un effort permanent d'organisation et de formation, les opportunités d'acheter ou de fabriquer à l'étranger à des prix très compétitifs s'améliorent. Mais, par un effet de rétroaction typique des systèmes économiques, les salaires des personnels locaux qui deviennent plus compétents et plus productifs grimpent et réduisent l'écart avec l'Europe.

Ces différences de salaires, de taux de change, et ces différents stades de processus de développements créent des opportunités de durées variables. Ainsi peut-on lire dans la presse en juillet 1996 que la flambée des coûts salariaux en Malaisie a conduit Hewlett-Packard et Grundig à fermer certaines unités de production. La Thaïlande, la Chine et le Viêt-nam deviennent pour certaines productions plus compétitifs.

Un champ de menaces : les nouveaux concurrents

Ces milliards de jeunes qui peuplent les pays émergents sont désormais connectés aux savoirs mondiaux. Internet ne fait qu'accélérer ce processus.

Ils ont envie de gagner de l'argent pour consommer. Pour cela ils sont prêts à apprendre, à travailler, à imiter les meilleurs, bref, à entreprendre, avec la fougue des peuples jeunes.

Une formidable concurrence se prépare sans bruit dans le reste du monde. Certains disent que le monde, après avoir été sous influence américaine, sera dominé par les Chinois, peut-être auront-ils raison.

S'internationaliser, une triple nécessité

À cause des risques évoqués brièvement ci-dessus, les entreprises dont les produits ou les services n'ont pas vocation à être seulement locaux, ont intérêt à s'internationaliser.

Les avantages classiques de l'internationalisation sont bien connus :

- Amortissement des frais de R&D sur des marchés plus importants.
- Possibilité d'atteindre des dimensions plus importantes et de bénéficier des effets de taille.
- Possibilité de localiser les processus là où ils seront les plus efficaces ou rentables (R&D, production, commercialisation, holdings, etc.).

Mais de plus, dans la perspective d'une atonie économique de l'Europe, il faut désormais aller chercher la croissance ailleurs.

Les 500 premières entreprises mondiales de la liste de Fortune, qui ont réalisé une forte croissance depuis 1995, l'ont trouvée, pour partie, dans les nouveaux débouchés internationaux de pays émergents dont la demande croissait fortement, comme les pays d'Asie ou d'Amérique latine et pour partie des fusions et acquisitions. Ces fortes croissances s'accompagnent souvent de risques supérieurs et peuvent être sujettes à des variations rapides et importantes. Les difficultés récentes de l'Argentine illustrent bien ces aléas.

Risquer plus aujourd'hui permet de répartir les risques de demain, en particulier, les risques conjoncturels, et de consolider la régularité des résultats.

De plus en plus souvent, il faut s'internationaliser pour ne pas perdre ses clients, qui ont besoin, comme l'automobile, que des fournisseurs et sous-traitants efficaces les accompagnent dans leurs aventures internationales ou soient capables de leur offrir un service homogène dans plusieurs pays, comme cela a été le cas pour l'audit et la publicité.

Enfin, s'internationaliser permet de repérer les concurrents de demain et de les concurrencer déjà sur leur territoire, avec des ressources analogues ou supérieures et d'éviter ainsi d'être surpris par le débarquement d'un compétiteur venu d'ailleurs.

Les impacts stratégiques des nouvelles technologies de l'information

L'informatique et les télécommunications sont désormais au cœur de tous les métiers, qu'il s'agisse de marketing, de commercial, de productivité des activités tertiaires des entreprises ou de production. Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) bouleversent la vie domestique, les relations clients fournisseurs et les méthodes de management.

Désormais il s'avère fondamental pour les dirigeants de savoir comment reconfigurer leur entreprise pour rester compétitif dans la nouvelle économie. Le Boston Consulting Group emploie même les termes de « déconstruction et reconstruction des chaînes de valeur »¹.

L'une des méthodes consiste à aller voir, en particulier aux États-Unis, parfois sans se déplacer grâce à Internet, des entreprises qui ont à traiter des processus analogues, éventuellement dans des métiers différents et de « benchmarker » celles qui ont su en tirer un grand avantage pour éviter de s'engager trop tôt ou trop tard.

1. Evans Philip et Wurster Thomas – *Net Stratégies* – Éditions d'Organisation – Paris 2000.

Ensuite, on ne peut échapper dans tous les cas à un important Reengineering de l'entreprise pour l'adapter à la nouvelle économie. Cette adaptation comportera, en particulier, la mise en place :

- de structures de e-commerce soit B to C (Business to Consumer) c'est-à-dire orientée vers le consommateur final soit B to B (commerce inter entreprises) comme « l'e-procurement »,
- de systèmes de Gestion ou Management de la Relation Client (GRC) ou et de leur intégration *via* des logiciels CRM (Customer Relationship Management),
- de systèmes décisionnels intégrés reposant sur les NTIC (ERP, CRM, Datawarehouse) capables de fournir des tableaux de bord de pilotage en temps réel permettant de décider vite et d'anticiper,
- du Knowledge Management, considéré comme de plus en plus stratégique,
- et parfois même de filiales spécifiques de e-commerce.

Ces aspects fondamentaux de la prise en compte des NTIC seront traités dans les chapitres consacrés à la stratégie, au marketing, à la gestion des savoirs et des compétences et illustrés d'exemples.

LA SURABONDANCE D'INFORMATIONS ET L'ACCÉLÉRATION DES CHANGEMENTS

S'il fallait en peu de mots résumer ce qui caractérise principalement le contexte dans lequel opèrent la plupart des dirigeants, on pourrait retenir deux phénomènes : la surabondance d'informations et de savoirs et l'accélération des rythmes de changement. Les individus comme les organisations marchandes et non marchandes doivent s'organiser pour y faire face.

Quelques exemples illustreront ces phénomènes au niveau des entreprises.

Accélération des nouveautés techniques et de leur diffusion

Nous venons de le voir à propos des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et des Communications) qui concernent toutes les organisations.

Mais dans bien d'autres domaines techniques comme les sciences de la vie qui n'intéressent que certains métiers, il y a aussi accélération des progrès et croisement ou interférences entre des technologies qui viennent accroître les savoirs à maîtriser pour être compétitifs.

Leur diffusion rapide donne à de nombreux acteurs dans de nombreux pays la possibilité d'y ajouter une contribution, ou de s'en saisir pour faire une percée commerciale.

Tout se passe comme si on se trouvait sur un terrain où on augmente régulièrement le nombre de balles et de joueurs.

Prolifération des nouveaux produits et des services

Depuis quelques années, quelques conseillers en stratégie recommandent aux entreprises d'occuper tous les créneaux pour trouver de la croissance et barrer la route à la concurrence.

La stratégie de prolifération submerge notre monde de produits et services améliorés, adaptés, plus conviviaux, plus faciles d'usage, plus robustes, plus performants, plus chers, moins chers, plus esthétiques, plus laids, pour enfants, pour adultes, pour personnes âgées, etc. Certains sont même vraiment nouveaux. Et la créativité est mondiale.

Comme il faut mettre en place ces nouveautés avant la concurrence, les entreprises bien gérées ont développé des techniques pour accélérer la vitesse de développement et d'industrialisation de produits ou de services nouveaux et réduire le « time-to-market » grâce, entre autres, au « Concurrent Engineering » (Ingénierie Simultanée).

Dans le domaine des techniques, produits et services, la masse d'informations et de savoirs s'accroît chaque jour.

Accumulation de données sur les clients et personnalisation

Séduire le client par des nouveautés ne suffit pas pour prospérer : il faut le satisfaire en permanence et pour cela connaître ses besoins et mesurer sa satisfaction entraînant l'essor des sondages, mesures, et enquêtes.

Mais on ne peut plus alors traiter le consommateur qu'on veut enchanter comme un élément statistique : il faut personnaliser l'offre et la relation, et pour cela il faut connaître chaque client, d'où la multiplication des bases de données clients où s'accumulent des données le concernant, en bref encore une masse d'informations. En outre, Internet facilite la saisie d'informations sur les clients et accroît la quantité de données dans des proportions considérables.

À cela s'ajoute l'internationalisation qui multiplie le nombre de marchés et donc d'informations. Et, il ne faut pas oublier, la prolifération réglementaire, désormais produite par plusieurs niveaux de pouvoirs publics.

Individus et entreprises se trouvent donc confrontés à une surabondance croissante d'informations et de savoirs, et à une vitesse de changement des techniques, des produits et des marchés qui s'accélère. Et on n'a pas encore mesuré tout l'impact potentiel d'Internet qui va encore amplifier et accélérer ces phénomènes.

MONTÉE DES RISQUES POLITIQUES ET TERRORISTES, IMPACTS SUR L'ÉCONOMIE MONDIALE

Deux changements majeurs sont intervenus depuis le début de la décennie 2000.

Le premier, la ruine de l'Argentine et le chaos qui en a résulté montre la fragilité des régimes et des économies supposées être des démocraties dont les élites dirigeantes et les gouvernements sont corrompus, excessivement démagogiques ou sans pouvoir réel.

La faillite de l'Argentine qui a coûté très cher à bon nombre d'entreprises remet au premier rang des considérations stratégiques le risque-pays. De ce fait tous les pays émergents vont faire l'objet d'une prise de risque plus limitée.

Le second changement est l'attentat du 11 septembre. Le terrorisme a montré un visage effrayant et l'importance de ses moyens matériels et humains à travers le monde. Il a surtout fait apparaître le nombre de soldats potentiels souvent prêts à devenir kamikazes qu'il pouvait mobiliser à travers le monde dans les couches fanatisées de l'Islam fondamentaliste.

Depuis les guerres ou menaces de guerre concernant la communauté internationale sont réapparues sur la scène mondiale : guerre contre les Talibans et El Quaida en Afghanistan, menaces de guerre contre l'Irak, recrudescence de la guerre en Tchétchénie, de l'Intifada en Israël, guerre civile en Côte d'Ivoire.

À chaque fois l'une ou l'autre des parties se fait aider par des combattants de la « djihad islamique » ou se réfère à la défense de populations musulmanes, donnant une coloration de guerre de religion larvée aux conflits en cours.

La multiplication des attentats meurtriers comme ceux de Bali et du Théâtre de Moscou en 2002 a créé un sentiment d'insécurité mondiale. En particulier elle crée une inquiétude pour les biens et les personnes dans tous les pays comportant une fraction significative de musulmans dans la population.

On peut prévoir que les conséquences économiques de ces craintes vont être très importantes :

- Un ralentissement du tourisme en direction de ces pays et plus généralement du tourisme mondial en général, alors que le tourisme représente 10 % de l'emploi mondial.
- Un retrait progressif des multinationales des zones à risque, ne serait-ce que pour la protection de leur personnel, sauf dans le cas où ces pays sont des lieux complètement stratégiques pour leur activité (cas du pétrole par exemple).

Ces tendances prévisibles vont faire retomber dans la misère un certain nombre de pays émergents. La croissance mondiale risque d'en être affectée. Ces

perspectives ajoutées au dégonflement de la bulle boursière du début des années 2000 peuvent être à l'origine d'un cycle de faible croissance en Occident voire de récession dans certains pays développés.

L'ADAPTATION AU NOUVEAU CONTEXTE

La plus grande vertu de l'être humain est de savoir s'adapter aux contraintes des environnements dans lesquels il se meut pour survivre.

La réponse des entrepreneurs performants à ces évolutions a été l'émergence de nouvelles formes d'organisation et l'élaboration progressive d'un nouvel art de diriger, modélisé par un corps de concepts cohérents fondés sur les résultats expérimentaux des innovations organisationnelles et managériales d'entreprises audacieuses.

Rappelons, en quelques mots, les grandes étapes de cette évolution.

Brève histoire des systèmes de production

La production de masse a été inventée par Henry Ford entre 1908, date à laquelle la technologie lui permit de produire des pièces parfaitement usinées aux normes, et l'invention de la chaîne de montage mobile¹ date du printemps 1913.

Frederick W. Taylor publia son ouvrage fondamental, *La direction scientifique des entreprises*, en 1911.

La diffusion de la production de masse à toutes les industries et tous les pays développés a demandé environ 50 ans. Elle atteint son apogée en 1955 aux États-Unis. En 1965, l'Europe maîtrisait cette technique, au moment même où Toyota s'en écartait.

Le miracle économique européen des décennies 50 et 60 fut très largement dû à l'adoption tardive de la production de masse.

Il fallut trente ans (1945-1975) d'efforts acharnés à Taiichi Ohno appuyé par Eiji Toyota pour mettre en place (y compris chez leurs fournisseurs), la série d'idées nouvelles, qui conduisit à la *production au plus juste* (production tirée par l'aval via le Kanban, changement rapide d'outils, Poka-Yoke, zéro défaut, zéro stock, Kaizen, etc.).

1. Womack James P., Jones Daniel T., Roos Daniel – *Le système qui va changer le monde. Après la production de masse, la production au plus juste* – Dunod – Paris – 1992, traduit de l'américain – *The machine that changed the world* – 1990 – une étude du MIT.

Parallèlement, l'industrie japonaise profita des enseignements de W.E. Deming à partir de 1950, et de Joseph M. Juran à partir de 1954 sur la qualité des pièces et des processus, indispensable pour que le système fonctionne.

Les Japonais furent également les premiers à appliquer le *Management par la Qualité Totale* sous le nom de *Company Wide Quality Management*, concept inventé par Juran. Le Japon créa également le prix Deming.

Ce n'est qu'au début des années 1980 que les entreprises automobiles occidentales commencèrent à comprendre vraiment le système de la *production au plus juste* et à le mettre en place. Sa généralisation dans les autres industries est en cours.

C'est également vers les années 1983-1985 que les entreprises de pointe en Occident, aussi bien industrielles que de services, se sont intéressées au Management par la Qualité Totale (TQM, Total Quality Management, en anglais), en particulier aux États-Unis.

Cet intérêt s'est manifesté, entre autres, par la création du Malcolm Baldrige National Quality Award, et de son référentiel qui fut un très puissant outil de diffusion des concepts du TQM.

Fondée en 1988, l'European Foundation for Quality Management, EFQM, a créé, en 1992, les Prix d'Excellence et le Prix Européen de la Qualité.

Par la suite, beaucoup de pays comme la France ont créé des prix nationaux et régionaux, comme le Prix Français de la Qualité attribué par le Mouvement Français de la Qualité.

En 1993, Michael Hammer et James Champy publient *Reengineering the corporation : a Manifest for business revolution*¹. Cet ouvrage explique comment faire des gains considérables de coûts, délais, ou qualité par la reconception des processus. Il séduit un grand nombre d'entreprises à travers le monde, qui l'appliquent à certains de leur processus, avec un résultat inégal.

La convergence vers un corps de concepts cohérents

Dans la deuxième partie de la décennie 90, la révolution Internet a bousculé les priorités du management. Parmi les chefs d'entreprise qui ont le plus révolutionné le management des années 90 on peut citer deux personnages :

Jack Welsh de Général Electric qui a su maintenir son entreprise à la pointe des méthodes de management y compris en introduisant dans toutes les unités la prise en compte de l'e-business et Michael Dell fon-

1. Hammer Michael et Champy James – *Reengineering the corporation : a Manifest for business revolution* – Harper Collins Publishers – New York – 1993.

dateur de la première entreprise qui a connecté le client à la production et fait du marketing et de la vente en ligne One to One, tout en divisant par deux en trois ans le temps nécessaire (5,5 heures en 2000) pour fabriquer un ordinateur.

Depuis on a assisté à l'apparition de nouveaux modèles d'entreprise ou modèles d'affaires (Business models). Parmi les entrepreneurs les plus connus dans cette catégorie au début des années 2000 on peut citer sans être exhaustif Tim Koogle de Yahoo, Jeff Bezos de Amazon.com, Meg Withman de eBay, Steve Case de AOL, John Chambers de Cisco, Mark Hoffman de Commerce One, Larry Ellison d' Oracle, Mark Walsh de VerticalNet.

On peut citer également parmi les ouvrages précurseurs les plus connus Don Pepper et Martha Rogers qui explicitèrent la théorie du marketing One to One¹, une des bases du marketing de la nouvelle économie et John Hagel et Arthur Gamstrong avec *Net Gain : Expanding Markets through Virtual Communities*².

Toutefois la faillite de la plupart des « Start-up » de la Nouvelle Économie a porté un sérieux coup aux « Business models » irréalistes reposant sur la gratuité du service rendu, les coûts et les profits étant supposés être couverts par la publicité sur le web site offrant le service en question.

Les concepts du management moderne

En réalité, *Production au Plus Juste*, *Management par la Qualité Totale*, *Reengineering*, *Organisation Apprenante*, *Entreprise en Réseau et Etendue* se recouvrent partiellement, et se complètent pour constituer une partie du système de direction des entreprises adaptées au nouveau contexte. La nouvelle économie ajoute une nouvelle strate de concepts et de pratiques qui se nomment *Commerce électronique* (avec ses piliers *Gestion de la Relation Client*, *Places de Marché*, et *e-Procurement*), *Travail Coopératif en Réseau*, et *Knowledge Management (Management des Connaissances)*.

En fait, il se dessine peu à peu de nouvelles conceptions d'entreprises et de leur management dont nous tenterons de synthétiser les fondements dans les chapitres qui suivent. La mise en œuvre de ces nouvelles conceptions ne s'est pas faite en un jour, mais plutôt au cours des quinze dernières années. C'est

1. Don Pepper et Martha Rogers – *Marketing One to One* – Éditions d'Organisation – Paris 1999.

2. John Hagel et Arthur Gamstrong – *Net Gain : Expanding Markets through Virtual Communities* – Boston – Harvard business school 1997 – Bénéfices sur le Net – Éditions d'Organisations – Paris – 1999.

une transformation continue qui s'accélère grâce aux possibilités ouvertes par les nouvelles technologies de l'information.

On peut penser que l'évolution vers les nouvelles conceptions, que nous avons baptisées de *post-tayloriennes*, qui sont elles-mêmes évolutives, prendra encore cinq à dix ans, d'autant qu'elles ne concernent pas seulement les entreprises de production mais aussi les organisations de services, donc une partie au moins des services publics. Certaines « start-up » de la nouvelle économie fonctionnent d'emblée sur la base des concepts du management le plus moderne et introduisent des méthodes révolutionnaires dont certaines sont encore en phase expérimentale.

Les entreprises sont donc à différents stades de la mise en œuvre, et la variété de leurs métiers et de leurs situations justifie tout à fait logiquement une grande diversité de priorités et de pratiques.

Toutefois la crise financière que subissent bon nombre de secteurs ou d'entreprises à la suite de la récession des NTIC et de la chute de la bourse du début des années 2000 remet à l'ordre du jour les fondamentaux du management et de la gestion en période de crise.

Vers des organisations post-tayloriennes adaptées au nouvel environnement

Les nouvelles formes de management et d'organisations sont caractérisées par les concepts suivants :

- *Maintien de la solvabilité, survie et bonne gouvernance,*
- *Valeur-client, Valeur-actionnaire, Valeur-personnel et développement durable,*
- *Vision et culture,*
- *Nouvelles conceptions de la stratégie, stratégie Internet, stratégie e-commerce, déploiement des stratégies, croissance, tableaux de bord stratégiques, reconfiguration des chaînes de valeurs, nouveaux « modèles de business », doutes sur les synergies,*
- *Stratégies et gestion de crise, réduction des coûts,*
- *Réseau, partenariat, entreprise étendue, Management de la chaîne logistique (Supply chain Management), e-procurement, alliances, places de marché,*
- *Acquisition, fusion, intégration, retour aux valeurs raisonnables,*
- *Management par la Qualité Totale, satisfaction client, Reengineering, Benchmarking, Concurrent Engineering, conception au plus juste,*
- *Management ou Gestion de la Relation Client (GRC), cyber marketing ou web-marketing,*
- *Intégration des systèmes (ERP, CRM, Bases de Données),*
- *Challenges et progrès,*
- *Vitesse, flexibilité, créativité,*

Un monde de changements

- *Processus, projets, entreprise horizontale, entreprise étendue, travail coopératif en réseau, e-entreprise,*
- *Autonomie, « empowerment », pouvoir et implication, rétributions cohérentes, stock-options,*
- *Organisation apprenante, management des savoirs et des compétences (Knowledge Management).*

Ces mots correspondent aux concepts actuels de la direction moderne des entreprises. Certaines des pratiques correspondantes ont commencé d'être mises en œuvre dans les entreprises les plus avancées depuis une quinzaine d'années, en se perfectionnant. Dans beaucoup d'organisations on en est encore au début de l'implantation de ce qui constitue la deuxième révolution du management, le passage à l'entreprise post-taylorienne ou à l'entreprise en réseau de la nouvelle économie.