

**Partie 1**

**Contexte concurrentiel  
et approches managériales**



# 1

## Contexte concurrentiel lié à la mondialisation... véritable enjeu pour les entreprises

« Notre économie change jour après jour et,  
en ce sens, elle est toujours nouvelle. »

Alan Greenspan,  
économiste et homme d'État américain.

À la fin des années quatre-vingt, au sortir des « vingt paresseuses », l'économie assiste à l'émergence d'une nouvelle conception du monde et des marchés que l'on appelle la « mondialisation » ou encore, dans les pays anglophones, la « globalisation ». Ce phénomène fut alors perçu par la scène internationale comme un véritable espoir en termes d'amélioration de l'économie mondiale, mais aussi de niveau de vie pour l'ensemble de la population.

Le terme de « mondialisation » définit l'accroissement des mouvements de biens, de services, de technologies, de main-d'œuvre, de connaissances et des liens d'interdépendance entre les nations, les activités humaines et les systèmes politiques à l'échelle du monde. Ce phénomène a concerné les entreprises dans la plupart des domaines, leur imposant de nouveaux défis ayant pour effets de les amener à développer de nouvelles logiques. Elles sont alors passées d'un impératif de productivité, à une société de consommation et de forte production, à une recherche d'excellence puis désormais à une course effrénée à la compétitivité dans le cadre de l'internationalisation de la concurrence.

## **1.1 Nouvelle donne pour les États et les entreprises**

Au début des années quatre-vingt-dix, les contraintes et défis auxquels furent confrontées les entreprises furent plus nombreux, plus complexes, plus aigus et plus instables. Le contexte de concurrence internationale et de mondialisation de l'économie a progressivement amené les entreprises à intégrer de nouvelles approches en termes de développement, de production et de gestion de leurs ressources humaines.

Évolutions technologiques, économiques, réglementaires, sociales, démographiques, internationalisation de la concurrence, incertitude des marchés, changements sociologiques et culturels : tels sont les défis majeurs auxquels les entreprises ont été confrontées ces deux dernières décennies. Pour les relever, elles ont élaboré de nouvelles logiques et stratégies en termes de développement, de fonctionnement et d'adaptation à un marché instable et fluctuant. Pour cela, elles ont dû anticiper, mesurer, corriger afin d'assurer leur réactivité face à leurs concurrents mais surtout face aux fortes variations du marché.

Au niveau des entreprises françaises (rappelons ici que plus de 90 %<sup>2</sup> d'entre elles sont des petites et moyennes entreprises), la mondialisation a tout d'abord été perçue comme la possibilité d'ouvrir les frontières et de permettre le développement d'un commerce international. Ce dernier présentait certes des avantages essentiels. Un intérêt pour les consommateurs, qui disposaient d'un éventail plus large de biens à un prix plus faible que s'ils étaient fabriqués dans le pays même, donc une augmentation de leur capacité de consommation et à terme de la production générale. Mais également un avantage pour les détenteurs du capital, qui pouvaient ainsi obtenir un meilleur rendement de leurs capitaux.

La création de ce marché international a en parallèle encouragé le transfert de certaines activités, principalement industrielles, de capitaux et d'emplois dans des régions du monde bénéficiant d'un avantage compétitif du fait du faible coût de leur main-d'œuvre, d'un meilleur accès aux ressources naturelles, d'une fiscalité et d'une réglementation plus attractives. À cette délocalisation qui a modifié les rôles des économies au niveau mondial, s'est ajoutée une concurrence accrue entre les pays riches. La mondialisation de l'économie s'est avérée féconde en mutations

.....  
2 Chiffre INSEE 2010.

et a obligé les entreprises à s'adapter non seulement au niveau mondial, mais également national afin d'être en mesure de faire face à la croissance de la concurrence à tous les niveaux.

À l'échelon national, ces mutations ont eu pour conséquence de développer une nouvelle économie, celle des services. Cette activité, recourant à d'autres types d'organisations, de savoirs et de fonctionnements, a progressivement amené les entreprises à percevoir leurs ressources immatérielles sous un angle différent. L'évolution la plus importante en termes d'adaptation pour les entreprises se situe de ce fait dans le développement de nouvelles approches en matière de gestion de leurs ressources humaines. Certaines ont alors pris conscience que la première valeur ajoutée de leur organisation se trouvait dans la compétence de leurs salariés. Grâce à la désindustrialisation générée par la mondialisation, force a alors été de constater que le développement de la productivité ne tenait plus simplement au capital matériel, et à la puissance du travail des salariés, mais avant tout au capital immatériel, au savoir-faire, au sens de l'anticipation et à la capacité à trouver des solutions aux problèmes. Les salariés pouvant alors être considérés au sein de l'organisation comme des ressources qu'il faut mobiliser et sur lesquels il faut investir. Intégrer la dimension « ressources humaines » (RH) dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue, les services RH ont développé pour cela de nouvelles stratégies managériales qui ont favorisé la genèse de nouvelles politiques centrées sur l'anticipation, l'adaptation, la mobilisation, le partage et la personnalisation.

La crise bancaire et financière de 2007 a démontré l'impact de la mondialisation au niveau économique et la nécessité pour les différents pays de disposer d'une forte réactivité. Elle est venue complexifier le système, en en démontrant certaines limites. Cette crise a fragilisé les États et les zones monétaires, et par là-même les entreprises, en imposant une frilosité des banques à investir et une hausse du coût du pétrole désormais irréversible du fait du développement des économies asiatiques. Cette crise a démontré la nécessaire adaptabilité que les entreprises doivent être à même de développer pour être réactives et maintenir leur compétitivité en termes de performance sur un marché très concurrentiel et changeant. Cette réactivité renvoie à la nécessité d'inventer de nouveaux concepts, de nouvelles approches en termes de fonctionnement et d'organisation, pour la mise en œuvre de leur créativité.

La mondialisation telle que nous la vivons aujourd'hui est assez éloignée de celle du début des années quatre-vingt-dix. Elle se caractérise principalement par une globalisation financière, avec la création d'un marché planétaire des capitaux et l'explosion des fonds spéculatifs. Grâce aux évolutions constantes des nouvelles technologies d'information et de

communication (NTIC), la mondialisation se traduit par l'instantanéité des transferts de capitaux et l'interconnexion des places boursières de l'ensemble du monde, ce qui contribue à rendre le marché de la finance constamment actif. Nous évoluons désormais dans une économie virtuelle, déconnectée du système productif où la rentabilité financière des placements occupe désormais une place centrale. Ce qui se traduit concrètement par des choix et stratégies pour les investisseurs basés essentiellement sur les variations des taux d'intérêts ou de rémunération de leur capital. Les amenant par exemple, à choisir de fermer une entreprise, de licencier ses salariés et de vendre leurs actifs pour rémunérer rapidement les actionnaires. Autant d'éléments ou de facteurs contre-productifs et en totale contradiction avec la nécessité d'une nouvelle approche de l'organisation basée sur la cohésion, le développement des connaissances collectives permettant de développer efficacement l'innovation tant attendue pour se maintenir dans la course à la compétitivité internationale.

La crise financière, dont la continuité a atteint son paroxysme lors du mois d'août 2011, (majorée par l'annonce de l'abaissement de la note de triple A au double A aux États-Unis par l'agence américaine de notation Standard and Poor's) a bouleversé le paysage économique et financier au niveau mondial. En effet, les États endettés n'ont d'autre choix que de solliciter de plus en plus le marché des investisseurs afin de satisfaire leurs besoins, ces derniers pouvant ainsi devenir de plus en plus exigeants. La crise économique mondiale résulte aujourd'hui d'un double problème : les dettes des différents États et une économie mondiale moins favorable, atteignant des résultats trop faibles pour compenser le surendettement.

Cette crise macroéconomique et structurelle suscite une véritable inquiétude pour le futur de l'économie à l'échelle mondiale mais dans un tout premier temps à l'échelle nationale. La France, soumise au risque de voir sa note en triple A diminuée, présente une réelle fragilité du fait de sa forte dette publique et de la situation difficile de ses banques.

Dans ce contexte, la tentation pour certains hommes ou femmes politiques, et ce d'autant plus dans un contexte électoral, de revenir à une monnaie nationale en vue de la dévaluer pour vendre davantage n'aurait d'autre effet pour le pays que de l'enfermer dans un protectionnisme et par là même accélérer la crise mondiale. Or, le commerce international se fonde sur un fonctionnement intégrant l'ensemble des marchés et nous sommes aujourd'hui dans un contexte d'économie mondiale. La marche arrière est aujourd'hui impossible, voire follement dangereuse.

Dans cette période de crise et d'incertitude, les spéculations sont nombreuses et il devient urgent pour les États concernés de commencer à réfléchir autrement. La solution pour l'Europe réside désormais dans sa capacité à faire preuve de créativité en matière de propositions politiques cohérentes qui ne peuvent aujourd'hui résider que dans une réelle mise en commun des stratégies des différents partenaires européens pour ne pas s'affaiblir face à la croissance des BRICS<sup>3</sup>.

Cette créativité passera inévitablement par le développement d'une approche différente en termes de stratégie politique qui devra se traduire par une réelle harmonisation des politiques, un enjeu maîtrisé par l'ensemble des partenaires à se mettre ensemble afin d'avancer et lutter plus efficacement contre l'avancée et la domination des pays émergents, et plus particulièrement de la Chine, sur la scène économique et financière. La nécessité de ne plus être dépendant des seules volontés d'un État ou d'un autre, mais de se mettre d'accord afin de pouvoir fonctionner ensemble.

## 1.2 Les pays dits « émergents »

L'émergence simultanée d'un nombre croissant de pays a changé la dynamique et les rapports de forces entre les différents pouvoirs financiers et économiques au niveau mondial. C'est au sein des pays en développement que sont apparus les pays émergents. À l'expression « nouveaux pays industriels », très en vogue dans les années quatre-vingt, s'est substituée celle de « pays émergents ».

S'il n'existe pas de définition qui fasse consensus, en règle générale, on qualifie d'« émergentes » les économies situées entre les pays en voie de développement et les pays développés, certaines caractéristiques précises permettant de pouvoir les qualifier. Un pays est considéré comme étant émergent, s'il répond aux critères suivants :

- ▶ accroissement des richesses par habitant ;
- ▶ une participation croissante aux échanges internationaux : croissance des exportations supérieure de 2 % en moyenne par an à la croissance des échanges mondiaux ;
- ▶ une attractivité importante de ces pays sur les flux internationaux de capitaux ;

.....  
3 BRICS (pays émergents les plus développés) : Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud.

- une croissance économique rapide. En 2010, les pays émergents ont enregistré une croissance proche de 8 %, essentiellement du fait des progressions connues par les trois géants de cette catégorie, la Chine (10,3 %), l'Inde (9,7 %) et le Brésil (10 %).

Afin de mieux comprendre la progression et l'impact du développement de ces nouvelles économies, nous nous intéresserons plus particulièrement à l'exemple de la Chine.

La Chine, dans le contexte de la mondialisation, a très rapidement su s'inscrire dans un processus de développement alliant jeux financiers – du fait d'une politique de change anti-coopérative – et échanges commerciaux. Ces derniers ont été propulsés par son entrée dans l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en 2001. Depuis, les pays occidentaux, en demeurant membres de l'OMC, se voient privés de toute capacité de rétorsion douanière contre la Chine et sa politique de change. Point crucial qui participe à l'aggravation de la dette de l'ensemble de ces pays.

La Chine contribue depuis maintenant dix ans à la désindustrialisation de l'Europe et des États-Unis. Du fait de sa monnaie sous-évaluée, elle contraint ces pays à acheter du « made in China ». Ce qui se traduit par un déficit budgétaire et extérieur croissant pour les Occidentaux. Pour faire face, ces derniers essaient de maintenir artificiellement leur activité en augmentant la dépense publique et la consommation (comme avec la prime à la casse en France par exemple).

Dans ce contexte, le processus de croissance des pays occidentaux s'est enrayé significativement depuis 2001. Leur commerce extérieur global est devenu fortement déficitaire et le montant de l'investissement des entreprises a fortement ralenti au niveau national. Par contre, de leur côté, les pays émergents et plus particulièrement la Chine ont acquis des réserves financières à travers des excédents de balances de paiement<sup>4</sup>.

De ce fait en 2007, ces pays ont peu été concernés par la crise des *subprimes*. La Chine enregistrerait cette année-là une augmentation de ses réserves financières de plus d'un milliard de dollars. Ses exportations massives de biens et de services vers les pays développés et les nombreux investissements étrangers dans son économie lui permettent d'augmenter constamment ses bénéfices, qu'elle peut alors réinjecter et investir pour transformer son économie et augmenter le niveau de vie de sa population.

.....  
4 La balance des paiements est un document comptable retraçant l'ensemble des opérations entre agents résidents et non-résidents (c'est-à-dire toutes les entrées et sorties de biens, de services et de capitaux).



La Chine et les géants des pays émergents se trouvent aujourd'hui dans une configuration financière totalement différente de l'Europe et des États-Unis. En effet, leur réserve financière les rend plus fort, leur donne une plus grande marge de manœuvre, leur offrant la possibilité de développer et financer leur développement économique. Leur stabilité financière étant alors un véritable instrument de puissance et de pression à l'égard des pays développés.

### **1.2.1 Développement économique et progression du niveau de vie**

Une forte croissance permet le développement des activités économiques d'un pays, en offrant la possibilité à ses populations d'accéder aux revenus leur permettant de subvenir à certains de leurs besoins fondamentaux : alimentaires, sanitaires, etc. La notion de développement économique est dépendante de celle de croissance économique. Elle renvoie également à la notion de progrès dans la mesure où elle désigne les évolutions positives dans les changements structurels d'une zone géographique ou d'une population comme par exemple : des changements démographiques, techniques, industriels, sanitaires, culturels, sociaux, écologiques...

Le principal indicateur de développement économique est la hausse du Produit National Brut (PNB) par habitant ou du Produit Intérieur Brut (PIB) par habitant, qui témoigne d'une augmentation de la productivité et d'une amélioration (en moyenne) du bien-être matériel de la population d'un pays. De ce fait, développement et croissance économiques sont intimement liés, ils contribuent au développement des pays émergents et à l'amélioration du niveau de vie de leurs populations qui lui, se mesure par le pouvoir d'achat.

Lorsque l'on parle de développement d'un pays, cette notion est souvent associée à celle de son développement économique, alors qu'elle concerne également son développement humain. Elle s'intéresse à d'autres éléments pouvant être considérés comme positifs pour la société, tels que l'éducation, la santé, l'espérance de vie à la naissance...

Cette notion présente donc un aspect qualitatif. Elle est synonyme d'évolution, qui se caractérise par la transformation des comportements et des mentalités, tout en présentant un aspect structurel tels que l'industrialisation ou l'urbanisation, et en entraînant des changements économiques, sociaux, techniques, démographiques et institutionnels. L'ensemble de ces changements et évolutions contribue à l'enrichissement de la population.

Ces nouvelles conditions de vie favorisent alors l'accès à la consommation, générant ainsi une augmentation de la demande et par là-même, de la croissance économique. C'est ce que l'on nomme le cercle vertueux de la croissance économique, illustré par le schéma suivant (figure 1.1).

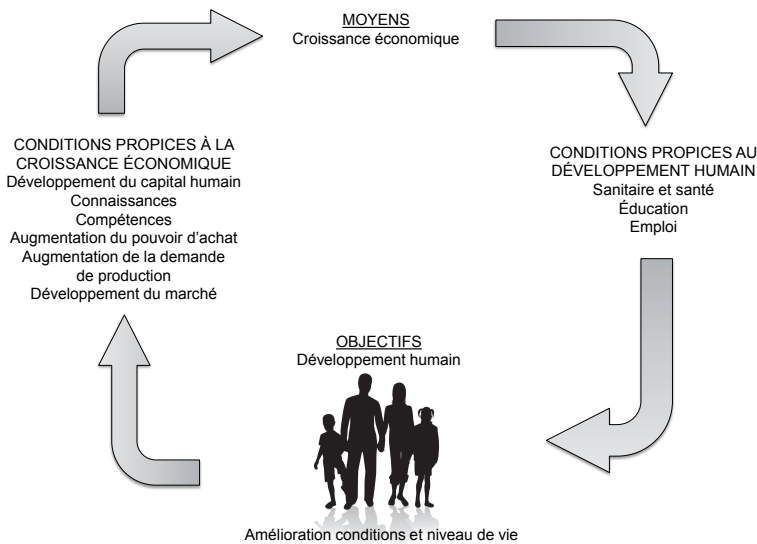


Figure 1.1 Croissance et développement humain

C'est ce développement que sont en train de connaître de façon importante les pays émergents, nos concurrents directs en termes d'économie mondiale. Ce phénomène de développement est donc à intégrer dans notre réflexion et la définition de nos stratégies pour changer notre perception de la capacité de ces pays. Afin de pouvoir mesurer efficacement ce développement humain, certains indicateurs ont été définis, au premier rang desquels l'indice de développement humain (IDH) créé par l'Organisation des Nations Unies (ONU) en 1990. Il s'agit d'un indicateur synthétique qui prend en compte certains éléments tels que :

- ▶ le niveau de vie (mesuré par le PIB réel par habitant) ;
- ▶ la durée de vie (mesurée par l'espérance de vie à la naissance) ;
- ▶ le niveau de scolarisation (mesuré par deux indicateurs : le taux brut de scolarisation des jeunes et le taux d'alphabétisation des adultes de plus de quinze ans).