

**Le défi de la compétitivité mondiale.**  
**Vous êtes bon ? Ce n'est pas assez!**

Une présentation par Claude Smadja  
Au Forum de l'Economie Vaudoise  
Palais de Beaulieu, Lausanne, Suisse  
14 septembre 2007

Récemment en transit à Singapour. Une hôtesse vient me chercher à l'avion pour m'escorter vers mon vol de connection. Comme je lui remarquais à quel point j'étais impressionné qu'à chacune de mes visites il y avait de nouvelles améliorations et innovations à l'aéroport, sa réponse est venue immédiatement : "C'est normal, m'a-t-elle dit. Ici à Singapour nous ne pouvons pas nous permettre d'être « seulement » très bon. Il y a aujourd'hui trop de gens, trop de compagnies, trop de pays dans le monde qui sont « très bons ». Nous devons être absolument excellents si nous voulons rester dans la course ».

Rien de mieux que cette anecdote ne pourrait résumer la problématique de la compétitivité dans l'économie globale d'aujourd'hui. Une problématique qui s'applique aussi bien aux entreprises qu'aux économies nationales.

L'effet cumulé de la globalisation et des révolutions technologiques de ces 20 dernières années a bouleversé toutes les données de base et créé un contexte radicalement nouveau sur la scène du business international. Avec l'entrée de géants comme la Chine et l'Inde, de pays bien moins peuplé mais de plus en plus actifs comme le Vietnam ou les pays de l'Europe de l'Est, ce dont il s'agit ce n'est ni plus ni moins que l'irruption au cours des 20 dernières années de plus de un milliard et demi de personnes sur le marché mondial du travail. Mais il ne s'agit pas seulement de main d'œuvre, car ces pays ont adopté des réformes structurelles pour libéraliser leurs économies, les rendre plus flexibles et plus compétitives ; ils sont entrés de plein pied dans la révolution des technologies de l'information et de la communication et ils brûlent les étapes pour devenir acteurs de plein droit sur la scène économique mondiale.

Ces changements radicaux ont quatre implications fondamentales pour la manière même dont nous devons envisager aujourd'hui le maintien de notre compétitivité :

1) *Il y a – et il y aura – de moins en moins de domaines réservés, de « chasses gardées » en matière de production de biens ou de services.* et la notion d'avantages acquis fait désormais partie du passé. Quiconque imagine – ou base son approche – sur l'idée que des pays comme la Chine ou l'Inde ne seront pas présents dans **tous** les secteurs dans les 15 ou maximum 20 prochaines années est soit un candidat au suicide économique ou a décidé de substituer la théologie à l'analyse économique.

Cela signifie que les positions de leadership dans n'importe quel secteur d'activité seront de plus en plus difficiles à tenir, nécessitant toujours plus d'efforts, d'innovation technologique et donc d'investissements. D'où la nécessité impérieuse de maintenir ou d'acquérir la capacité de transformer, de re-façonner, des secteurs d'activité ou des segments entiers de produits ou de services à intervalles réguliers afin de rester en position de leadership. En termes pratiques cela signifie acquérir ou développer la capacité de créer – presque de manière permanente – de nouveaux produits et de nouveaux services, ou de créer une nouvelle valeur à partir de produits et de services déjà existants. Parmi les exemples les plus spectaculaires à cet égard, il suffit de

mentionner ce que fait Microsoft avec ses générations successives de software ou le coup de génie de Apple avec le IPOD et maintenant le Iphone.

Cela signifie aussi qu'avec un éventail de choix de plus en plus grand offert au consommateur pour à peu près n'importe quel produit ou service, la manière dont une compagnie établit et renforce le lien avec le client, la manière dont elle est capable de percevoir et/ou d'influencer l'évolution des goûts et des besoins, devient plus cruciale que jamais. Il est vital de comprendre à quel point, dans l'économie globale du 21<sup>ème</sup> siècle, il y a eu un extraordinaire transfert de pouvoir du producteur au consommateur. A quelques exceptions près – qui deviennent de plus en plus rares - ce n'est plus le producteur qui dicte les termes du marché, mais le consommateur.

2) Il est plus crucial que jamais pour toute compagnie de rester à l'extrême pointe de la technologie dans le domaine où elle opère - et pour toute économie nationale de créer les conditions optimum pour stimuler la recherche et le développement. Nous dépensons en Suisse près de 2,6% de notre PIB en R&D – à peu près le niveau des Etats-Unis, mais bien plus que la moyenne de l'Union européenne (1,9%) et bien moins que le Japon (3,2%). Mais ce qu'il faut observer c'est le fait que la Chine qui dépense actuellement 1,5% de son PIB en recherche et développement est en train d'accroître ses dépenses à raison de 10% par an – avec l'objectif de consacrer 2,8% de son PIB en R&D d'ici 2010. En termes de montants absolus, d'ici deux ans la Chine dépensera plus que l'Union européenne pour la recherche et développement.

Cette nécessité s'inscrit dans une réalité nouvelle créée par la globalisation: Nous – le monde occidental + le Japon – n'avons plus le monopole de la connaissance - et de la capacité à générer cette connaissance. Des pays comme la Chine ou l'Inde sont désormais engagés dans un effort délibéré d'amélioration de la qualité de leurs institutions académiques de pointe. Cet effort est complémenté par deux facteurs importants : D'une part le nombre de centres de recherche et de développements ouverts dans ces pays par les compagnies multinationales : Il y avait 200 centres de ce genre en Chine il y a cinq ans ; Il y en a 980 aujourd'hui ; quant à l'Inde, partie plus tard dans la course, elle en compte 250. Et ce genre de centres est en train de développer de nouvelles générations de chercheurs dont le travail – et la formation qu'ils sont en train d'acquérir – contribueront à accélérer le développement des capacités scientifiques et technologiques de ces pays. D'autre part, nous assistons aujourd'hui à un « reverse brain drain », c'est-à-dire au retour d'un nombre important de chercheurs et de scientifiques qui travaillaient aux Etats-Unis ou ailleurs faute de trouver les opportunités adéquates, ou les salaires, dans leur pays d'origine, et qui rentrent aujourd'hui chez eux attirés par les opportunités qui s'offrent à eux et par l'attrait de hauts niveaux de salaires et de bonnes conditions de vie.

Tout cela aboutit à une notion nouvelle dont nous devons avoir une conscience aiguë parce qu'elle a un impact direct sur la manière dont nous devons concevoir la mise en pratique de stratégies économiques, à savoir un rétrécissement spectaculaire de ce que l'on appelle « time to knowledge » : Le temps qu'il faut aux économies émergentes pour maîtriser les connaissances et les technologies qui leur permettent de devenir des acteurs de plus en plus actifs – et donc aussi des concurrents – sur la scène économique mondiale.

3) Nous sommes entrés dans une ère d'accélération du processus de destruction créatrice, telle que l'avait analysé Josef Schumpeter. Ce processus qui est à la base du progrès et de la croissance économiques a toujours opéré jusqu'à présent avec un certain nombre de facteurs limitatifs ou ralentisseurs : la mise en application de technologies nouvelles était beaucoup plus lente, les frontières douanières permettaient de neutraliser des concurrents trop dangereux ou de limiter leur accès à des marchés protégés, les flux de capitaux étaient limités, des marchés ou des secteurs entiers étaient fermés à la concurrence.

L'effet cumulé de la globalisation et des révolutions des technologies de l'information et de la communication a pour impact d'éliminer ces facteurs ralentisseurs ou ces obstacles, ou de les réduire considérablement. Le processus de destruction créatrice peut développer ses effets à une vitesse accrue, à l'échelle mondiale et non plus dans un nombre restreint de pays, et quasiment dans tous les secteurs d'activité économique.

Cela signifie que la notion de time to knowledge, time to market, la capacité à mettre en application les derniers développements technologiques prennent désormais une importance plus primordiale que jamais.

4) La globalisation signifie que les facteurs de production sont désormais non seulement globaux mais éminemment mobiles. Dans ces facteurs de production, le capital et la technologie ont désormais la prééminence. Etre compétitif à l'échelle globale implique désormais la capacité de pouvoir jouer sur le capital global d'idées, de talents, de ressources, de fournisseurs, de technologie, de partout dans le monde et de le mettre à profit pour l'accomplissement des objectifs de notre économie nationale ou de nos entreprises.

La capacité des entreprises à pouvoir utiliser ces ressources globales et en tirer parti devient une condition sine qua non de compétitivité. Aucun pays au monde – fut-il le plus puissant - ne peut aujourd'hui s'en tenir à ses seules ressources nationales que ce soit sur le plan du talent ou de la technologie. Il faut désormais soit pouvoir attirer les talents chez soi, sur le plan national, soit – pour les entreprises – apprendre à produire là où les talents et les ressources se trouvent - pour pouvoir ensuite vendre là où c'est le plus profitable.

Si l'on considère la portée de ces quatre implications quant à la manière dont nous devons opérer pour rester dans le peloton de tête de la compétitivité mondiale, on peut en dégager cinq qualités ou « pouvoirs » fondamentaux qu'il nous faut désormais maîtriser pleinement :

**1) Le pouvoir de connaissance et d'innovation,** afin de créer sans cesse toujours plus de valeur ajoutée. Innovation technologique mais aussi innovation en matière de management. Et bien sûr, dans ce domaine, ce qui compte de plus en plus c'est la manière dont une entreprise est capable d'intégrer – et de mettre à profit - les technologies de l'information et de la communication afin de réduire ses coûts et d'augmenter sa productivité.

C'est à travers l'innovation qu'une entreprise peut aujourd'hui espérer rester en tête par rapport à ses concurrents ; c'est à travers des améliorations dans l'efficacité du management, et la mise à profit des technologies de l'information et de la communication qu'elle peut espérer maintenir et développer ses positions sur le marché - et ses marges de profit.

On l'a dit, l'économie globale est caractérisée par un formidable transfert de pouvoir du producteur au consommateur. Le « pricing power » la liberté de manœuvre d'une entreprise dans la fixation des prix devient de plus en plus réduite. Dans un univers économique où l'avantage acquis par celui qui développe le premier un marché ou un produit devient toujours plus court - du fait de la vitesse de propagation et d'acquisition des connaissances technologiques - et où la prolifération de l'offre s'accélère dans presque tous les domaines d'activité, c'est avant tout dans la création de nouveaux produits et services et dans l'augmentation de productivité générée par l'intégration intensive et rapide des technologies de l'information et de la communication que se trouve la source de maintien et d'augmentation des marges de profits.

A cet égard, il faut relever qu'il y a une corrélation directe entre gains de productivité et l'intégration et l'intensité de mise en application des technologies de l'information et de la communication. Si l'on compare les Etats-Unis et l'Europe, les deux régions étaient à peu près au même niveau de productivité jusqu'au milieu des années 90 époque à partir de laquelle les Etats-Unis creusent l'écart avec l'Europe en matière de gains de productivité. Une des raisons de ce phénomène tient au fait qu'en moyenne les entreprises américaines dépensent un tiers de leurs investissements sur les technologies de l'information, contre 25% pour les entreprises européennes. En Suisse, nous sommes dans ce domaine en bonne position puisque cette année, en principe, nous serons en première position dans le monde en matière de dépenses pour la technologie de l'information et de la communication – dépassant pour la première fois les Etats-Unis. Mais à cet égard il faut relever que la Chine – elle – augmente ses dépenses pour les technologies de l'information et de la communication aux taux cumulé de près de 14% par an et l'Inde augmente ses dépenses à raison de 13,5% par an.

**2) Le pouvoir de mise en réseau:** On l'a vu, la globalisation signifie la multiplication des protagonistes mondiaux, la capacité de pouvoir bénéficier des talents, des technologies, des ressources où qu'ils soient dans le monde. Dans ce contexte un atout majeur est la capacité pour des entreprises, pour des dirigeants économiques, pour des pays, de créer ou de faire partie de réseaux de relations – de *networks* – de plus en plus complexes, de plus en plus granulaires.

Il suffit par exemple de voir l'importance cruciale des partenariats qui se créent pour pouvoir gérer des défis qui demandent toujours plus de ressources ou pour pouvoir rassembler les talents les expertises et les ressources nécessaires pour pouvoir lancer certains projets.

Les coûts de R&D dans bien des domaines – et les risques associés – ont augmenté dans de telles proportions au cours des 15 dernières années que bien des compagnies – même parmi les plus puissantes – essaient aujourd'hui de créer des partenariats et des réseaux de coopération avec d'autres compagnies, avec des centres d'excellence académique pour pouvoir conduire des projets aussi ambitieux que globaux.

La complexité et les coûts croissants, la nécessité d'économies d'échelle qu'implique la globalisation économique ont mis en exergue la notion de « win-win partnerships », de partenariats conçus pour que les ressources se complètent et que chacun y trouve son avantage, qui est de plus en plus pratiquée et qui nécessite cette capacité à nouer des contacts, à gérer des relations complexes, à mettre à profit les ressources où qu'elles se trouvent.

Une expression de cette notion de mise en réseau est la gestion de la chaîne globale d'approvisionnement qui est aujourd'hui une réalité centrale de l'économie globale. Etre compétitif aujourd'hui signifie dans bien des cas parcelliser la recherche, le développement, la production, la distribution à travers différentes entités réparties dans plusieurs endroits de la planète. Ce qui a d'ailleurs un impact profond sur la structure et la manière dont fonctionnent les entreprises à vocation internationale et qui deviennent de plus en plus – elles mêmes – un réseau d'entités opérant sur la base des impulsions provenant du quartier général de la compagnie.

**3) Le pouvoir de vitesse et de flexibilité:** Nous l'avons vu, un élément clé de la globalisation est la *compression du temps*. Compression du temps pour arriver au marché, compression du temps pour l'acquisition du savoir, compression du temps pour intégrer et mettre à profit les développements technologiques, accélération du cycle de destruction créatrice.

Cela signifie que les entreprises – comme les économies nationales – doivent se donner les moyens d'opérer vite, de réagir vite, sous peine de se trouver reléguées dans le peloton de queue, voire de disparaître.

Sheikh Mohammed de Dubai : « La question n'est pas de savoir si la gazelle court vite. La question est : peut-elle continuer à courir plus vite que le lion? »

Le défi aujourd'hui pour les entreprises – comme pour les économies nationales – est d'éliminer de leurs structures, comme de leurs processus de décision et de mise en application, tous les facteurs de blocages et de ralentissement.

De la même manière, l'entreprise performante est celle qui est capable d'ajuster ses structures, ses modes de fonctionnement, ses ressources, son état d'esprit presque instantanément pour rester en phase par rapport aux conditions toujours plus changeantes pour ce qui est des marchés, de l'environnement financier, des technologies. *L'entreprise performante est l'entreprise flexible par excellence*, celle qui sait immédiatement saisir et intégrer tout changement de l'environnement qui va l'affecter et qui va l'utiliser à son profit. Et l'une des formes les plus essentielles de cette flexibilité s'avère être aujourd'hui la capacité à intégrer et à utiliser les nouvelles ressources qui apparaissent, à saisir les nouvelles opportunités qui se dessinent sur le marché

L'histoire économique est remplie de noms de compagnies qui ont connu des succès spectaculaires avant de disparaître parce qu'elles n'avaient pas su s'adapter.

**4) Le pouvoir de communication:** Dans l'environnement de plus en plus complexe et de plus foisonnant créé par la globalisation, dans un contexte hyperconcurrentiel où il faut non seulement atteindre le consommateur mais se « coller » à lui, dans un contexte – aussi – où la réputation et le positionnement de la compagnie sont des facteurs clés pour son aptitude à rester en tête du peloton, l'entreprise performante est l'entreprise qui communique bien.

Communiquer bien va beaucoup plus loin qu'un simple exercice de relations publiques. C'est créer un véritable alignement entre l'entreprise, ses employés, ses fournisseurs, ses clients, la communauté dans laquelle la compagnie opère, pour que tous ces groupes soient « en phase » avec les objectifs poursuivis par l'entreprise.

L'émergence de la société civile, de groupes activistes reflétant toutes sortes d'aspirations et d'intérêts est un facteur irréversible créé par la globalisation. Toute entreprise doit aujourd'hui être en mesure de gérer les attentes de plus en plus hautes – qui dépassent de loin la qualité des produits ou des services qu'elle fournit ; elle doit gérer les attentes toujours plus exigeantes pour plus de transparence, plus de responsabilité sociale. Elle doit opérer dans un contexte où elle est en permanence sous la loupe de l'opinion. Dès lors, la capacité de la compagnie de transmettre son message « de la bonne manière », devient absolument essentielle.

C'est ce pouvoir de communication qui va créer le lien de confiance entre l'entreprise et les différentes communautés avec lesquelles elle doit traiter – un lien essentiel en période de crise ou d'incertitude.



A cet égard, il n'y a pas de substitut au rôle que le chef d'entreprise doit assumer en tant que principal articulatoire de la vision, des objectifs stratégiques et des valeurs de l'entreprise ; et en tant qu'agent moteur qui amènera non seulement les employés, mais aussi les actionnaires et les autres communautés qui gravitent autour de l'entreprise, à adhérer à cette vision et à ces objectifs.

Ce pouvoir de communication est aujourd'hui un facteur et un atout essentiel de compétitivité. Et il se traduit aussi – bien sûr – au niveau du « branding ». Un brand ce n'est pas seulement une marque de fabrique. C'est une expression puissante de ce pouvoir de communication qui permet de transmettre un message immédiatement perçu par le consommateur, c'est un nom de marque qui est immédiatement assimilé à un ensemble de valeurs et de notions.

**5) Le pouvoir d'optimiser les ressources et de gérer la diversité:** L'impératif absolu aujourd'hui pour tout pays et pour toute entreprise engagée dans la compétition internationale est d'attirer et de garder les talents. Mais les talents aujourd'hui ne se trouvent plus seulement dans un milieu culturellement et ethniquement homogène. Ils se trouvent – aussi – en Chine, en Inde, au Vietnam, aux confins de l'Europe de l'Est et à mille autres endroits à travers le monde. Et il y a une véritable guerre entre les pays et les entreprises pour attirer les meilleurs talents, les meilleurs cerveaux, les plus grandes capacités de créativité et d'innovation.

Tout cela implique la nécessité pour l'entreprise de pouvoir non seulement faire travailler ensemble des gens très différents, de comprendre et intégrer différentes cultures mais aussi de prouver, à travers son message, à travers la manière dont elle se positionne, qu'elle peut se mettre en phase avec différents milieux culturels.

Incidemment, ce pouvoir de gérer la diversité n'est pas seulement essentiel pour pouvoir attirer les talents, mais il représente un impératif absolu pour une entreprise opérant à l'échelle internationale si elle veut pouvoir répondre aux attentes des différents marchés dans lesquels elle opère.

La vraie compétition aujourd'hui se joue au niveau de la connaissance, de l'innovation – qu'elle soit technologique ou en matière de management ou de marketing – de la mise en application des nouvelles technologies, de la capacité des pays, des entreprises à créer toujours plus de valeur ajoutée, à créer de *nouvelles sources* de valeur ajoutée.

A cet égard, il est clair que les gouvernements ont un rôle à jouer bien plus important que ce n'était le cas précédemment, notamment par l'ajustement permanent des conditions cadres de l'économie aux conditions de l'environnement international, par des politiques fiscales qui favorisent la recherche et le développement, par l'attribution de fonds pour le développement des technologies de la prochaine génération telles que la biotechnologie, la nanotechnologie, les énergies de substitution. Mais les acteurs principaux demeurent l'entreprise et les entrepreneurs.

Nous avons en Suisse tous les atouts nécessaires pour continuer à jouer notre rôle dans une économie globale hyper compétitive qu'il s'agisse des ressources, de la technologie, de l'infrastructure, des conditions cadres qui – même si elles doivent être soumises à une amélioration permanente - sont plutôt favorables. La vraie question est de savoir si nous saurons adapter notre mentalité, notre culture, notre état d'esprit à la remise en cause permanente des avantages et des situations acquis qui fait partie de la nature même de l'économie globale du 21<sup>ème</sup> siècle.

-----