

# MANAGERIS

## synthèse

## SE PRÉPARER AU MONDE DE DEMAIN

Un panorama des mutations qui pourraient bouleverser l'univers des entreprises

Avec la contribution de Rodolphe Durand, Professeur de Stratégie d'entreprise à HEC.

### nos sources

Synthèse des idées publiées par les meilleurs experts, en particulier dans le livre cité ci-dessous et les publications présentées dans les encadrés "en savoir plus".



#### POWERFUL TIMES

Eamon Kelly,  
éd. Wharton School  
Publishing, 2006.

**NAVIGATING  
THE BADLANDS**  
Mary O'Hara-Devereaux,  
éd. Jossey-Bass,  
2004.



#### THE NEXT GLOBAL STAGE

Kenichi Ohmae,  
éd. Wharton School  
Publishing, 2005.

Cette synthèse a été rédigée à partir d'une analyse critique de publications soigneusement sélectionnées. Il s'agit d'une œuvre originale, et non d'un simple condensé de ces publications. Elle ne peut donc se substituer à la lecture de celles-ci.

## idées clés

Le monde bouge. C'est une évidence du quotidien. Innovations technologiques, nouvelles régulations, délocalisations, débats de société précurseurs de nouvelles données économiques, etc. : chaque jour nous apporte de nouveaux indices sur les mutations que connaît l'environnement des entreprises.

Mais au-delà de ces signaux quotidiens, sommes-nous assez avertis de la dynamique d'ensemble ? Parvenons-nous à distinguer les tendances de fond, au milieu du bruit des multiples informations dont nous sommes bombardés ?

Nous nous sommes tournés vers des auteurs qui se sont fait un métier d'explorer l'avenir, de s'interroger sur l'environnement auquel les entreprises seront confrontées d'ici 10 à 15 ans. Aucun ne prétend annoncer ce qui va se passer. Mais tous nous invitent à être attentifs à quelques forces de changement fondamentales qui pourraient bien transformer radicalement les conditions de réussite des entreprises :

- ▶ **L'accès aux talents sera de plus en plus réparti géographiquement et nécessitera de savoir animer autant des réseaux que des structures hiérarchiques.**
- ▶ **Les marchés et les concurrents de demain pourraient être bien différents de ceux que nous connaissons.**
- ▶ **Les entreprises vont devoir apprendre à composer et coopérer avec de nouvelles forces de régulation.**
- ▶ **Savoir gérer dans l'incertitude et l'instabilité pourrait devenir un facteur de réussite discriminant.**

## 1 Des évolutions profondes

**L'environnement des entreprises devrait profondément changer sur les 10 à 15 ans à venir.**

Selon toutes vraisemblances, le monde tel que nous le connaissons aura notablement changé d'ici 10 à 15 ans. Technologies, zones d'activité économique, contexte social et démographique, état des infrastructures et des ressources naturelles: autant de domaines qui pourraient bien connaître des bouleversements profonds (figure A).

Prendre conscience de ces tendances de fond est indispensable pour se préparer à l'avenir. Certes, celui-ci reste hautement imprévisible – les erreurs récurrentes des experts en prospective démographique en sont une illustration. Mais être averti des mutations en cours est précieux pour éviter des surprises catastrophiques ou saisir à temps les opportunités.

L'analyse des écrits de plusieurs experts nous a conduits à identifier cinq grands domaines de changement qui méritent d'être suivis de près.

### en savoir plus

Pour rédiger cette synthèse, nous nous sommes appuyés sur les sources suivantes, en complément de celles présentées en couverture :

► **Ten trends to watch**, McKinsey & Company, 2006.

*Cette introduction à une collection d'articles du McKinsey Quarterly présente les grandes forces de changement qui pourraient transformer l'environnement des entreprises d'ici 2015.*

► **Sizing the emerging global labor market**, McKinsey Quarterly, 2005.

*Une analyse des impacts de l'offre croissante de talents dans les pays en développement.*

► **When social issues become strategic**, McKinsey Quarterly, 2006.

*Préparer l'entreprise à faire face aux conséquences des débats de société sur son activité.*

► **Loosening up: How process networks unlock the power of specialization**, McKinsey Quarterly, 2002.

*La montée en puissance d'un nouveau modèle d'entreprise, fondé sur l'animation de réseaux d'intervenants.*

## ► De nouvelles conditions d'organisation de l'entreprise

**Les conditions d'organisation du travail et d'accès aux talents pourraient bien être bouleversées.**

Le modèle traditionnel d'entreprise intégrée, organisant hiérarchiquement l'ensemble des ressources nécessaires à son fonctionnement, est d'ores et déjà remis en cause par les pratiques d'externalisation et de délocalisation. Mais plusieurs tendances laissent penser qu'il ne s'agit que des prémices de transformations plus profondes des modalités d'organisation de l'entreprise :

### • Un déplacement géographique de l'offre de talents.

Déjà engagé dans les services de prestations informatiques, le mouvement de délocalisation de métiers qualifiés devrait s'amplifier. Une récente étude de McKinsey estime que le marché des services délocalisés dans les pays à faibles coûts de main d'œuvre devrait tripler sur les 5 ans à venir, pour atteindre un volume de plus de 100 milliards de dollars. Et au sein des multinationales, la proportion des salariés issus des pays en développement devrait passer de moins de la moitié des effectifs en 2002 à près des trois quarts en 2010. Ainsi, sur la décennie à venir, on évalue à environ 6 millions le nombre d'emplois transférés des seuls Etats-Unis vers des pays comme l'Inde, la Chine ou l'Europe de l'Est. Et beaucoup correspondront à des niveaux de qualification élevés: ingénieurs, experts financiers ou comptables, avocats, biologistes, etc. De fait, dès 2008, le nombre de jeunes ingénieurs, comptables et financiers issus des pays en développement et répondant aux critères de recrutement des multinationales excédera celui des pays développés.

### • Une remise en cause radicale du lien traditionnel entre employeurs et salariés.

Le contrat moral qui promettait un emploi à vie en échange de la loyauté du salarié n'est déjà presque qu'un souvenir. Mais cette tendance à une souplesse accrue de la relation entre

employeurs et employés devrait s'accroître. Cela concernera tout particulièrement les "knowledge workers" – les salariés dont la contribution porte sur la manipulation de connaissances, soit plus du quart des salariés dans des secteurs comme la finance, la santé, les hautes technologies ou les loisirs. Dans ces métiers, la technologie rend très aisée l'organisation d'équipes dispersées. Mais surtout, la demande viendra non seulement des entreprises désireuses de souplesse, mais aussi des individus. Car ceux-ci sont de plus en plus attachés à la souplesse de leur emploi du temps, d'autant plus que la proportion de femmes et de foyers monoparentaux est en forte hausse. De plus, soucieux de maximiser leur employabilité, ils tiennent à se consacrer à des missions qui renforcent leurs compétences – quel que soit l'employeur. On peut ainsi s'attendre à des modalités de coopération plus souples et moins engageantes sur la durée. Mais cette précarisation de la relation va s'accompagner d'inquiétudes tant chez les employeurs que les salariés. La capacité d'attirer et de fidéliser les meilleurs talents dans un cadre de relations plus souples pourrait bien constituer un enjeu critique.

### • Une montée en puissance de l'organisation en réseau.

L'organisation hiérarchique traditionnelle devrait faire une place croissante à des modalités d'organisation en réseau. Les experts s'accordent pour souligner que les gains de performance vont de plus en plus résider dans l'organisation efficace du travail des "knowledge workers", et plus seulement dans la productivité industrielle. Il s'agira pour cela d'organiser au mieux le partage des connaissances ainsi que l'allocation des talents en fonction des besoins. Ces enjeux, mal pris en charge par l'organisation hiérarchique, devraient donner un rôle croissant à d'autres mécanismes d'organisation: communautés de pratique, places de marché internes pour réguler l'allocation des talents ou le partage des connaissances, autonomie accrue donnée aux experts dans le choix de leurs projets, etc.

Cette même logique s'étend en dehors des frontières de l'organisation. On voit émerger des modèles d'entreprises – à l'exemple de Nike, Cisco ou Li & Fung, cités dans l'article "Loosening up" du McKinsey Quarterly – qui

s'appuient sur des réseaux d'intervenants conçus pour être rapidement reconfigurés en fonction des besoins. Les incertitudes croissantes qui pèsent sur l'environnement des entreprises pourraient renforcer la pertinence de tels modèles.

## ► Un univers des consommateurs en mutation

### La nature de la demande va connaître d'importants changements au niveau mondial.

Les marchés de consommateurs vont connaître d'importantes transformations dans la décennie à venir, portant tant sur leur localisation que sur la nature de la demande :

### • L'émergence d'une nouvelle classe moyenne au niveau mondial.

D'ici 2015, le volume du marché des consommateurs dans les pays émergents devrait doubler, pour atteindre un marché total à peu près comparable à celui de l'Europe occidentale. A titre illustratif, on recensait en Chine en 2004 près de 350 millions d'abonnés au téléphone portable – un chiffre qui devrait doubler d'ici 2020.

Ces nouveaux marchés ne seront pas un simple élargissement des marchés actuels des économies développées. Une proportion notable des consommateurs sera plus jeune, plus éduquée aux technologies de l'information, exigeante en qualité de service et d'information, prête à changer de fournisseur si elle identifie une meilleure offre. Par ailleurs, beaucoup de ces nouveaux consommateurs ne disposeront que d'un pouvoir d'achat modeste – tout en constituant au cumul un marché très important. C'est pourquoi le groupe indien Tata travaille à la conception d'une voiture destinée à être vendue 2 200 \$ – un prix plus de deux fois inférieur à

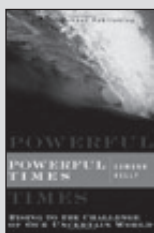
celui des voitures les moins chères vendues en Inde à ce jour.

### • De nouveaux marchés issus des évolutions démographiques.

Les économies développées vont connaître l'apparition d'un nouveau marché, constitué d'une population "dans la force de l'âge"... entre 60 et 80 ans! A la différence de la plupart de leurs parents, qui ont vu leur fin de vie reculer sans s'y attendre, les baby-boomers ont bien l'intention de profiter au mieux de cette tranche de vie. Or il s'agit de la population la plus aisée : aux Etats-Unis, les 40-60 ans d'aujourd'hui contrôlent près de 70 % de la richesse nationale. On peut ainsi s'attendre à des changements notables de styles de vie, les "nouveaux vieux" ayant des attentes élevées en matière de richesse d'emploi du temps, de santé, de vie sentimentale et sociale.

On devrait aussi assister à un rôle croissant des femmes dans les décisions d'achat. A l'échelle de la planète, les femmes prennent une place de plus en plus active dans le domaine social et

#### en savoir plus



#### POWERFUL TIMES

Eamon Kelly,  
éd. Wharton School  
Publishing, 2006.

L'auteur, dirigeant de Global Business Network et associé du Monitor Group, attire notre attention sur l'ère d'incertitudes dans laquelle entrent les entreprises.

La section 1, qui constitue plus des deux tiers de l'ouvrage, décrit les turbulences probables de notre monde, au travers de sept paradoxes couverts chacun par un chapitre : vers un monde plus transparent mais aussi plus confus, vers plus de richesses mais aussi de pauvreté, etc. En dépit d'une structuration parfois un peu superficielle, forcée par le parti pris de présenter chaque thème sous forme d'un paradoxe, chaque chapitre est extrêmement instructif, riche en données et en anecdotes choisies pour favoriser la prise de recul. Toute cette partie présente la rare qualité d'être à la fois dense et agréable à lire.

Les trois sections qui suivent, notamment plus courtes, nous ont semblé moins riches. On attirera toutefois l'attention sur le chapitre 10, qui alerte sur la diversification probable des sources d'innovation, et le chapitre 12, qui montre comment les entreprises pourraient être conduites à repenser leurs priorités.

L'annexe propose une méthodologie simple, sous forme de questions structurées selon les thèmes du livre, à ceux qui veulent s'exercer à la réflexion prospective.

#### Figure A

### Un monde qui bouge

Quelques données ou prévisions illustratives des évolutions qui pourraient impacter la décennie à venir :

#### AVANCÉES TECHNOLOGIQUES

- Bio-technologies : thérapies géniques, ingénierie génétique, bio-informatique
- Technologies de l'information : capteurs, traitement de la voix
- Sciences cognitives : prothèses neuronales, vision artificielle
- Nanotechnologies : robots microscopiques
- Fusions de ces technologies (BANG, pour Bits, Atoms, Neurons, Genes) : activation de robots par la pensée

#### ECONOMIE MONDIALE

- En 2020, 100 millions de ménages chinois auront atteint un niveau de revenus européen
- D'ici 2015, près d'un milliard de personnes vont franchir le seuil de 5 000 \$ de revenus annuels par ménage
- Les pays en développement forment environ le double de diplômés universitaires que les pays développés
- 80 % des étudiants chinois aux Etats-Unis prévoient de rentrer en Chine après leurs études

#### SOCIÉTÉ

- A niveau équivalent, le coût des retraites au Japon aura triplé d'ici 2015
- En Chine, près de 250 millions de personnes auront dépassé 60 ans en 2020
- En 2005, près de 12 % des mariages aux Etats-Unis ont pour origine une rencontre par Internet
- 99 % de la croissance démographique aura lieu dans les pays en développement, et principalement les plus pauvres
- En Californie, plus de 50 % des femmes de plus de 50 ans sont célibataires

#### ENVIRONNEMENT

- Déjà second importateur de pétrole, la Chine ne consomme encore que moins de 2 barils de pétrole par personne – contre 28 aux Etats-Unis
- La Chine planifie de construire plus de 500 centrales électriques à charbon d'ici 2012
- Les émissions en dioxyde de carbone sont 17 fois plus élevées qu'au début du XX<sup>e</sup> siècle
- La consommation d'eau a plus que triplé sur les 50 dernières années, et de moins en moins d'eau est disponible par personne

D'après *Ten trends to watch*, McKinsey & Company, 2006, *Powerful Times*, Eamon Kelly, éd. Wharton School Publishing, 2006, et *Navigating the Badlands*, Mary O'Hara-Devereaux, éd. Jossey-Bass, 2004.



professionnel : une proportion croissante d'entre elles ont un niveau élevé d'éducation, travaillent, retardent l'âge du mariage et des grossesses, et élèvent des enfants seules. On estime qu'environ 80 à 90 % des achats de particuliers aux États-Unis sont principalement influencés par des femmes – et ce phénomène est en passe de s'internationaliser. Cette influence accrue des femmes, combinée aux évolutions de styles de vie, devrait introduire de nouvelles conditions de réussite sur les marchés de consommateurs (**figure B**).

## ► Un déplacement des pôles d'activité économiques

### Les batailles concurrentielles se dérouleront sur de nouveaux terrains, avec de nouveaux acteurs.

Si les entreprises veulent maintenir leur poids sur les marchés mondiaux, elles devront tourner leur énergie vers de nouvelles régions. Et cela non seulement pour accéder aux salariés qualifiés ou répondre à la croissance de la demande, mais aussi pour suivre de près la montée en puissance de nouveaux concurrents innovants.

#### • De nouvelles régions économiques.

Alors que l'Europe occidentale représente aujourd'hui environ 30 % du PIB mondial contre 13 % pour l'Asie, les deux régions devraient atteindre le même niveau d'ici 20 ans. L'Inde et la Chine connaissent des croissances particulièrement fortes – les experts s'attendent à ce que cette dernière devienne la première puissance économique mondiale en 2040 ! Mais le phénomène n'est pas spécifiquement asiatique. Le Brésil pourrait devenir un pôle économique de premier plan. Et à un niveau plus local, on assiste à l'émergence de zones inattendues, qui ont su s'insérer efficacement dans l'économie mondiale pour créer des pôles d'activité performants – à l'exemple de l'Irlande et de la Finlande.

#### • De nouveaux acteurs avec qui compter.

De plus en plus, les économies en développement se positionnent sur des activités à forte valeur ajoutée. Ainsi, les sociétés de services informatiques indiennes proposent des services de R&D, de stratégie en technologies

**Figure B**

### Besoins et attentes des femmes

Les femmes vont être à l'origine d'une proportion accrue des dépenses de consommation. S'attacher à répondre à leurs besoins pourrait devenir un facteur de réussite de plus en plus important sur ces marchés.

#### PRINCIPALES TENDANCES

- Plus de femmes diplômées, qui font carrière et fondent leur entreprise
- Plus d'influence des femmes dans les décisions importantes (voiture, maison, finances)
- Plus de femmes qui vivent ou élèvent leurs enfants seules
- Plus de familles reconfigurées par des divorces

#### EXEMPLES D'ATTENTES AUXQUELLES ÊTRE ATTENTIF

- Qualité de vie : faire face aux exigences combinées de la famille, du travail et de l'entretien de la maison
- Besoins d'interactions sociales, dans un contexte d'emploi du temps sous pression
- Besoins particuliers de planification financière (interruptions de carrière, espérance de vie plus longue)
- Attentes de relationnel, d'empathie
- Demandes accrues en matière de santé et de soins du corps

D'après *Navigating the Badlands*, Mary O'Hara-Devereaux, éd. Jossey-Bass, 2004.

de l'information ou encore de développement de produits. Des services de plus en plus sophistiqués sont aussi offerts dans le domaine médical, pharmaceutique, légal, de l'édition scientifique, etc.

Cette tendance est nourrie par une vague de fond : le retour au pays des capitaux et des expertises de ceux qui ont étudié et travaillé en Occident. Un nombre croissant d'entrepreneurs qui ont réussi choisissent de s'installer dans leur pays d'origine pour fonder leur prochaine affaire. Plus du quart des Chinois qui ont fait leurs études à l'étranger au cours des années 80 et 90 sont rentrés en Chine, attirés en particulier par l'aide qui leur est proposée pour créer leur entreprise.

#### • De nouvelles sources d'innovation.

L'innovation ne proviendra plus uniquement des grandes organisations des économies développées. Ainsi, la réponse aux besoins d'un immense marché aux revenus modestes mais croissants devrait mobiliser beaucoup d'énergie – comme l'illustre le projet du groupe indien Tata de commercialiser une voiture à 2 200 \$. Les économies en développement investissent aussi dans les technologies avancées. PicoPeta Computers, une entreprise indienne, a lancé un ordinateur de poche à bas prix, aux performances remarquables, spécifiquement adapté aux besoins d'un public peu éduqué aux nouvelles technologies. Des coopérations scientifiques ambitieuses s'organisent, par exemple en Afrique dans le domaine des biotechnologies. De même, dans le domaine énergétique, on assiste à des avancées notables menées par la Chine

ou l'Afrique du Sud, dans le nucléaire en particulier.

## ► De nouvelles forces de régulation

### Les entreprises vont devoir apprendre à composer avec de nouvelles forces de régulation.

Traditionnellement, les réglementations qui conditionnaient l'activité économique étaient le fait des gouvernements nationaux. Or ceux-ci semblent en passe de jouer un rôle de moins en moins marqué, au profit des institutions internationales... et de l'opinion publique ! Les entreprises devront en tenir compte si elles veulent anticiper ou influencer les règles qui s'imposeront à elles.

#### • Des gouvernements en déclin au profit des institutions internationales.

Les gouvernements nationaux devraient connaître un déclin continu dans leur capacité de réguler la société. La mondialisation rend de moins en moins efficaces leurs tentatives d'interventions économiques au niveau national. De même, la prise en charge des grands enjeux de société dépasse souvent les frontières : réseaux criminels ou terroristes, préservation de l'environnement, risques de pandémies, etc. De plus, les gouvernements sont perçus comme inefficaces, moins bien gérés que le secteur privé et démunis face aux enjeux pressants que sont le système éducatif, les retraites et la protection sociale. Tout cela pourrait se traduire

par des mouvements de dérégulation et de privatisation. Il faut aussi s'attendre à un rôle accru des institutions et des coopérations internationales, nécessaires pour agir dans de nombreux domaines.

• **Une influence croissante des régions en développement.**

Avec la montée en puissance de leurs économies, on devrait assister à une influence croissante des pays en développement sur les pratiques des affaires. Le Brésil, par exemple, confronté à la diffusion du SIDA, a déjà pris le parti de s'affranchir des brevets internationaux pour produire et distribuer gratuitement des médicaments. La Chine, quant à elle, s'efforce d'instaurer ses propres standards, afin d'échapper à la domination des pays développés; c'est le cas dans le domaine des marqueurs RFID, de la téléphonie mobile, des DVD, etc.

Cette influence devrait s'étendre aux règles du commerce mondial, aujourd'hui largement dictées par les pays développés et vécues comme injustes par les autres. La Banque Mondiale a estimé que les barrières douanières coûtaient environ 100 milliards de dollars par an aux pays en développement – le double de ce qu'ils reçoivent en aides. On peut ainsi s'attendre à de

fortes pressions à la remise en cause des mécanismes de protection sectorielle – agriculture, textile, etc. – au sein des pays développés.

• **Un pouvoir accru de l'opinion publique.**

La régulation de l'activité des entreprises pourrait bien être un sujet croissant de mobilisation citoyenne. On assiste depuis plusieurs années à des exigences accrues à l'égard des entreprises, comme en témoigne par exemple le débat sur la responsabilité de l'industrie agroalimentaire en matière d'obésité. Par ailleurs, avec la mondialisation, l'intérêt des entreprises se démarque de plus en plus des intérêts nationaux, ce qui nourrit la méfiance des citoyens. La montée en puissance des marques mondiales pourrait aussi renforcer les réactions hostiles à une perception de volonté hégémonique. Enfin, les inquiétudes nourries par l'accélération de l'innovation technologique vont accroître les pressions pour réguler l'usage de ces innovations – en matière de respect de la vie privée, de bioéthique, etc.

Or l'opinion publique disposera de moyens accrus pour faire valoir ses points de vue. De fait, il devient aisé de mobiliser rapidement des individus dispersés, aux profils très divers, mais unis sur un enjeu précis. MoveOn.org illustre la naissance du phénomène de mobilisation à distance. Ce mouvement citoyen américain a été lancé et est animé par Internet. Il organise régulièrement des campagnes de pression sur le gouvernement et certaines entreprises, avec des répercussions concrètes.

► **Un monde moins sûr**

**Il faut préparer l'entreprise à fonctionner dans un univers soumis à plus de crises et d'incertitudes.**

Plusieurs facteurs laissent penser que l'humanité entre dans une période à plus forts risques de crises et de turbulences, avec des répercussions multiples et variées pour les entreprises (figure C) :

**en savoir plus**



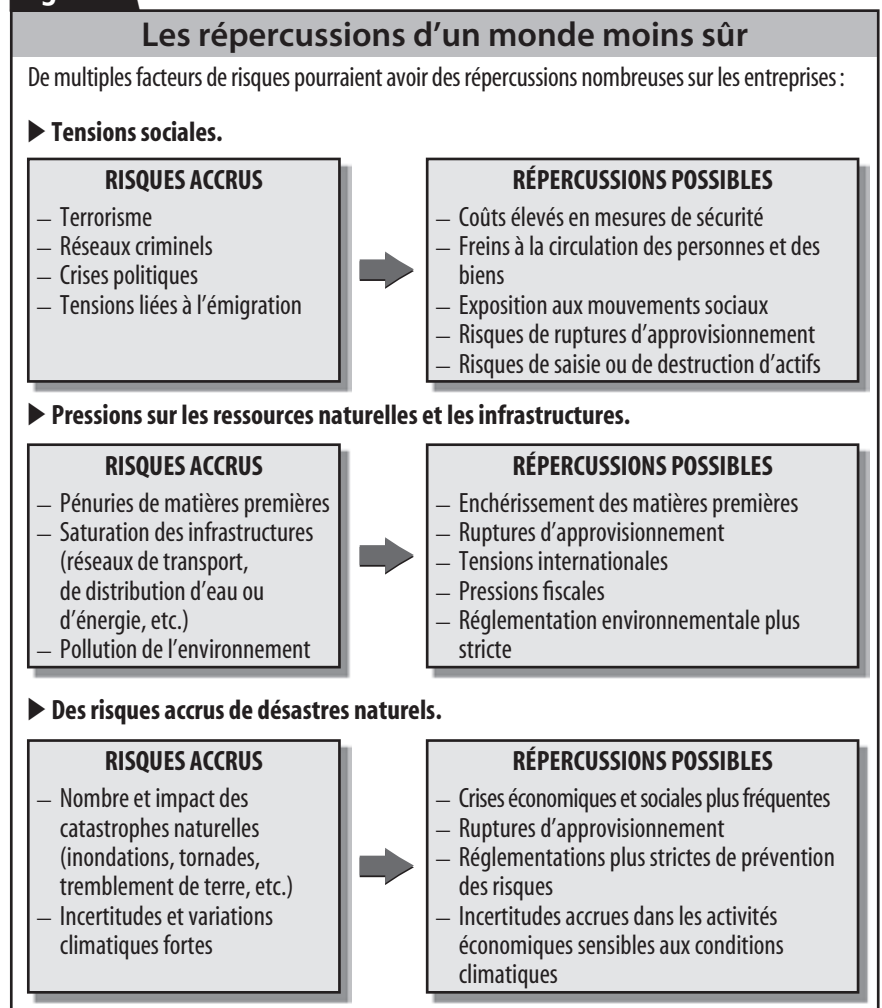
**THE NEXT GLOBAL STAGE**  
Kenichi Ohmae,  
éd. Wharton School  
Publishing, 2005.

Cet ouvrage propose une analyse des tendances de fond associées à la mondialisation de l'économie. Le commentaire de Rodolphe Durand, en dernière page, vous en présente un avis critique.

Pour en aborder la lecture, nous vous recommandons simplement le premier chapitre, qui présente de façon illustrée et efficace les thèmes de l'ouvrage. Le chapitre 4 nous semble être le complément indispensable à une lecture rapide, en examinant le déclin des états nations et la montée en puissance des régions qui savent s'insérer dans l'économie mondiale.

Vous pourrez ensuite focaliser votre lecture selon vos centres d'intérêt. Nous attirons votre attention sur le chapitre 3, qui souligne la remise en cause des théories macro-économiques, et le chapitre 6, qui aborde le sujet de l'externalisation.

**Figure C**



- **Des causes profondes de tensions sociales.**

En dépit des nouveaux pôles de croissance, les tensions liées aux inégalités de richesse devraient empirer. Tout d'abord, il va rester dans le monde des zones de grande pauvreté – en particulier là où le SIDA, la corruption ou les conflits armés ruinent tout espoir de prospérité à moyen terme. Au sein des zones plus riches, on peut s'attendre à des disparités marquées – telles qu'on les observe par exemple entre régions de l'Inde ou entre la Chine rurale et urbaine. Des incertitudes lourdes pèsent aussi sur la pérennité des systèmes de protection sociale, menaçant de précarité économique une proportion accrue de la population. Ces inégalités devraient se traduire par des risques majeurs d'instabilité sociale, sous diverses formes : tensions liées à l'émigration, réseaux terroristes ou criminels, etc.

- **Des pressions sur les ressources naturelles et les infrastructures.**

Même si l'explosion démographique longtemps redoutée devrait être évitée, les besoins en ressources naturelles et en infrastructures devraient atteindre des niveaux qui semblent aujourd'hui incompatibles avec les capacités de la planète. Si le niveau de vie américain s'étendait à l'ensemble de l'humanité, la consommation des ressources serait multipliée par six. Les tensions sur les ressources énergétiques ont toutes chances de croître. L'eau devrait devenir aussi un enjeu majeur : à titre indicatif, les besoins en eau de l'industrie chinoise devraient quintupler d'ici 2025. Plus généralement, les pays en développement vont devoir consacrer plus de 5 % de leur PNB aux infrastructures requises pour accompagner leur croissance économique – avec des répercussions majeures sur l'environnement. Mais dans les pays développés aussi, les infrastructures sont à la limite de leurs capacités – ainsi que l'a illustré spectaculairement la coupure d'énergie dans l'Est américain en 2003. L'association des ingénieurs civils américains (ASCE) estime ainsi à 1 600 milliards de dollars les investissements requis pour ramener l'ensemble des infrastructures du pays à un niveau acceptable.

- **Des risques accrus de désastres naturels.**

La croissance de la population planétaire et sa concentration sur des zones restreintes – villes, plaines, littoraux – l'expose plus fortement aux conséquences de catastrophes. Ainsi, sur les

## Figure D

### Etre à l'écoute des transformations de son environnement

Rester ouvert et attentif aux mutations de son environnement n'a rien de naturel. Au contraire, tant la psychologie individuelle que celle des organisations tend à se détourner de ce qui remet en cause les convictions ou les habitudes acquises. Il faut donc lutter activement contre ce risque :

► **Favorisez l'ouverture de vos managers aux autres cultures.**

Ex : Expatriation, recherche active de diversité d'origine des managers, voyages de découverte, coopérations internationales.

► **Favorisez la découverte de l'inconnu.**

Ex : Partenariats dans des domaines innovants ou mal maîtrisés, rencontre de clients atypiques, participation à des débats de société.

► **Favorisez la confrontation à la pensée divergente.**

Ex : Rencontres ou partenariats avec des ONG perçues comme gênantes, sollicitation des critiques des salariés, en matière de stratégie en particulier.

► **Organisez une veille active.**

Ex : Travaux réguliers de prospective, analyse systématique de la presse, suivi des thèmes de préoccupation des groupes de pression.

20 dernières années, le nombre annuel moyen de sinistrés ainsi que l'importance des dégâts matériels ont plus que doublé – même si toutefois le nombre de morts est en baisse sensible.

D'autre part, l'avancée des recherches suggère que la planète entre dans une période de turbulences climatiques, dont le réchauffement global n'est qu'un aspect. Des scientifiques s'interrogent ainsi sur une interruption possible du Gulf Stream – phénomène qui s'est historiquement produit environ tous les 5 000 ans, mais pas depuis 8 000 ans. Or, lorsque ce courant marin s'interrompt, le climat de l'Europe connaît un refroidissement et un assèchement violents en moins d'une décennie. Il ne s'agit pas là de tenter une prédiction, mais d'illustrer la nature des phénomènes qui conduisent les chercheurs à souligner la probabilité de variations climatiques locales marquées et inattendues. De fait, on a recensé dans les années 90 plus de 70 "événements climatiques extrêmes", contre moins de 15 dans les années 50.

## Se préparer à traverser des turbulences

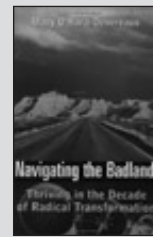
### La montée des incertitudes invite à repenser les priorités de l'entreprise.

Comment préparer l'entreprise à affronter la période de turbulences dans laquelle nous entrons ? Certainement pas en extrapolant les tendances identifiées pour en déduire un avenir probable et arrêter ses choix stratégiques en conséquence : cela reviendrait à nier l'incertitude, en pariant sur un unique

scénario parmi de nombreux susceptibles de se matérialiser. De fait, tout en attirant notre attention sur les forces de changement, les experts nous invitent avant tout à nous donner les moyens d'évoluer dans un univers marqué par une incertitude accrue.

Trois principaux conseils ressortent de l'analyse de leurs écrits :

### en savoir plus



#### NAVIGATING THE BADLANDS

Mary O'Hara-Devereaux, éd. Jossey-Bass, 2004.

L'auteur, dirigeante de Global Foresight, précédemment enseignante à l'Université de Californie et l'Université de Pékin, propose aux dirigeants des principes d'action pour affronter les incertitudes de la décennie à venir.

Le chapitre 2, de plus d'une cinquantaine de pages, passe en revue les grands domaines de changement à surveiller : technologies, mondialisation, évolutions sociales, etc. Riche de données, sa lecture pourra être complétée par celle du chapitre 8, qui analyse sur un mode similaire les évolutions probables des marchés de consommateurs.

Les chapitres 3 à 6 portent avant tout sur les comportements à adopter pour réussir dans un monde de turbulences. Instructifs par le choix des sujets abordés, leur lecture se révèle néanmoins souvent fastidieuse, car trop longue pour un exposé des principes clés, mais trop généraliste pour orienter l'action dans la pratique. On gagnera toutefois à les survoler pour obtenir un panorama des domaines d'action à envisager.

Enfin, deux chapitres, relativement riches en données, proposent un approfondissement sur deux sujets précis : le chapitre 7 sur les différences entre générations et le chapitre 9 sur la société chinoise.



Figure E

## Construire son capital confiance

Obtenir et conserver la confiance de son environnement nécessite des efforts majeurs d'organisation :

### Affirmer et clarifier ses engagements

- ▶ S'assurer que les engagements de l'entreprise sont clairs, en interne comme en externe
- ▶ Traduire les principes en règles d'action concrètes
- ▶ Veiller à la formation permanente à ces règles

### Convaincre en interne du sérieux des engagements

- ▶ Veiller à l'exemplarité du comportement des dirigeants
- ▶ Veiller à l'allocation des moyens requis (sécurité, etc.)
- ▶ Veiller à la cohérence des objectifs individuels avec les engagements pris
- ▶ Définir des sanctions claires en cas d'infraction aux règles

### Organiser la remontée des informations

- ▶ Lever les tabous sur la discussion des dilemmes éthiques
- ▶ Débattre des difficultés d'application des règles
- ▶ Partager les retours d'expérience des échecs et incidents
- ▶ Instaurer un système de remontée d'information sur les domaines sensibles

### Se préparer à réagir en cas d'incident ou de crise

- ▶ Centraliser la remontée d'informations sensibles pour apprécier la portée des incidents isolés
- ▶ Engager des mesures correctives en amont
- ▶ Préparer des plans d'urgence
- ▶ Veiller à archiver les informations pour pouvoir établir sa bonne foi le cas échéant

D'après *Prévenir les pratiques condamnables*, Manageris n° 125b.

### • S'organiser pour apprendre et innover.

Plus que jamais, les menaces comme les opportunités peuvent se matérialiser rapidement, et provenir d'horizons très divers. Il est donc indispensable de s'organiser pour identifier et comprendre les multiples transformations qui peuvent affecter l'environnement de l'entreprise. La **figure D** présente quelques conseils pour cela.

Mais observer ne suffit pas : seul l'engagement dans l'action et les retours d'expérience permettent d'apprécier concrètement les transformations à l'œuvre et leurs implications pour l'entreprise. C'est pourquoi, dès lors qu'une évolution pourrait avoir un impact important sur l'entreprise, il est conseillé d'initier des expérimentations qui permettront de tester les stratégies possibles et les savoir-faire à maîtriser. Ainsi, en lançant la Prius, premier modèle de voiture combinant avec une grande efficacité moteur à essence et moteur électrique, Toyota s'est donné les moyens de se préparer aux tendances lourdes qui favorisent des véhicules moins polluants et moins consommateurs d'énergie.

### • Equilibrer la recherche de performance avec l'enjeu de pérennité.

La plupart des entreprises tournent leurs efforts vers la croissance et l'efficacité. La montée des risques et des incertitudes pourrait conduire à revoir ces priorités : assurer la pérennité de

l'entreprise, en lui donnant les moyens de s'adapter aux changements et de réagir aux crises, pourrait devenir un enjeu au moins aussi important. Ainsi, il apparaît de plus en plus justifié de consacrer des ressources à renforcer la solidité de l'entreprise – au même titre que l'on investit dans un objectif de croissance ou de productivité. Il peut s'agir d'engager des projets expérimentaux, destinés à mieux se préparer à des avenir possibles : ouvrir un bureau dans un pays émergent, passer un accord de coopération pour tester une technologie, etc. Cela concerne aussi les pratiques de management. Les individus disposent-ils d'occasions de s'intéresser à ce qui n'est pas immédiatement utile ? Ont-ils l'opportunité de partager leurs observations, d'explorer des idées nouvelles ensemble ? Veille-t-on à tirer les enseignements des retours d'expérience ? Enfin, la gestion du risque devient tout aussi importante que la recherche d'efficacité. Ainsi, pour une chaîne logistique, pouvoir s'adapter en cas de crise pourrait devenir un enjeu plus important que tirer parti des meilleurs coûts possibles.

### • Ancrer l'éthique au cœur du fonctionnement de l'entreprise.

La confiance est amenée à constituer un enjeu de plus en plus fondamental. Avec la précarisation du lien entre employeurs et salariés, elle conditionnera notablement l'accès aux talents. La confiance impactera aussi l'efficacité des

réseaux de collaboration, tant internes qu'externes – réseaux amenés à jouer un rôle croissant dans le fonctionnement de l'entreprise. Enfin, l'entreprise étant de plus en plus exposée aux réactions de l'opinion – réactions nourries par une transparence accrue de l'information, mais aussi par un contexte qui facilite la rumeur et la désinformation – cette dernière devra de plus en plus compter sur la qualité de sa réputation.

Ainsi, se préparer à l'avenir implique de se donner les moyens de bâtir une organisation au comportement irréprochable. Cela dépasse bien sûr le simple affichage d'une charte de valeurs et le respect de la légalité : il faut s'assurer que chacun, au quotidien, agit en cohérence avec les engagements moraux de l'entreprise et que ce respect des engagements soit perçu par les observateurs. La **figure E** indique quelques pistes d'action pour cela.



A quoi ressemblera notre monde dans 15 ans ? Il serait bien illusoire de prétendre apporter une réponse précise à cette question. Ce qui est certain, c'est que le monde bouge, et que de nombreuses forces pourraient entraîner des bouleversements majeurs dans l'environnement des entreprises. Et si ceux-ci sont encore inconnus, c'est néanmoins dès maintenant qu'il faut s'y préparer – en se donnant les moyens d'observer, d'innover, de pouvoir réagir aux crises, et de se doter d'une réputation solide, un actif précieux en période de turbulences.

### en savoir plus

Si vous souhaitez approfondir ce sujet, nous vous recommandons aussi les lectures suivantes :

▶ **The 21st-century organization**, McKinsey Quarterly, 2005. (Article)  
*Un panorama des mécanismes d'organisation permettant de compenser les limites à la productivité des "knowledge workers" posées par l'organisation hiérarchique traditionnelle.*

▶ **Just in Case**, Mercer Management Journal, 2006. (Article)  
*Choisir le bon équilibre entre productivité et capacité de s'adapter aux crises pour sa chaîne logistique.*

▶ **The Sixth Sense**, Ron Bradfield et al., éd. John Wiley & Sons, 2002. (Livre et synthèse Manageris N° 111a)  
*Tirer parti de la méthode des scénarios pour se préparer à l'avenir.*

▶ **Prévenir les pratiques condamnables** (Synthèse Manageris N° 125b)  
*Minimiser les risques de comportements non éthiques dans l'organisation.*

# avis d'expert

Par Rodolphe Durand, Professeur de Stratégie d'entreprise à HEC.

Dans son ouvrage **The Next Global Stage**, Kenichi Ohmae propose une vision optimiste des évolutions contemporaines. Insistant sur les facteurs sous-jacents à la globalisation actuelle, il anticipe une fragmentation du monde autour de régions fortes, pôles économiques où la richesse générée s'affranchit des contraintes historiques.

Dans cette description où le rôle de la technologie est vue sous l'angle positif de la plus grande satisfaction de tous et de chacun, de nombreux principes établis tant au niveau collectif qu'individuel sont remis en question. Soulignant le passage de logiques économiques anciennes, fondées sur les avantages comparatifs et le pouvoir des forces publiques (Etat, banques centrales) à une logique de la concurrence renouvelée, Kenichi Ohmae promeut une réinvention de la fonction du gouvernement, des valeurs personnelles (fondée sur une perception positive du changement et de la flexibilité), et de la structure moins oppressante et plus adaptative des entreprises.

Sans vouloir assombrir la vision prospective résolument positive tirée de la lecture de cet ouvrage, force est de constater que plusieurs réalités concrètes échappent à l'analyse. D'une part, certes, la globalisation et l'accroissement de richesses qu'elle a amené sont indéniablement remarquables au sens d'inégalées dans l'histoire. Malgré tout, la question de l'appropriation et de la redistribution de cette opulence reste posée. Au niveau de la planète dans son ensemble où quelques îlots de prospérité ne cachent pas la misère de zones entières.

Mais aussi au sein de régions économiques telles que l'Europe, entre membres fondateurs et récents, ou au sein même de vastes pays (tels l'Inde ou la Chine où un développement par trop déséquilibré pourrait susciter des réactions de grande ampleur).

D'autre part, les dimensions politiques et idéologiques des gouvernements et des gouvernants passent à l'arrière plan de la démonstration alors qu'il semble bien qu'ils revêtent une importance fondamentale dans la conduite des réformes économiques, politiques et militaires. En ce sens, la globalisation est conçue par de nombreuses régions du monde (à l'évidence d'autres que celles que cite Kenichi Ohmae) comme la main de fer de l'Occident individualiste dans un gant de velours corrompue.

Enfin, le rôle des entreprises doit être invoqué dans leur capacité à produire les critères mêmes de la sélection économique – et non simplement dans leur adaptation réussie ou non à leur environnement. Sur cet aspect, Kenichi Ohmae reste en deçà d'un questionnement crucial: jusqu'où les pouvoirs politiques autorisent-ils la liberté d'entreprendre et de s'approprier les fruits de la recherche collective? Les régions fertiles et prospères que Kenichi Ohmae pointe sur la mappemonde sont-elles aussi indépendantes qu'il le mentionne, et à qui appartiennent-elles? A des propriétaires, des communautés, des citoyens?

L'absence de mention de ces dernières questions réduit sans doute la portée pragmatique de cet ouvrage. En effet, que manque-t-il à nos dirigeants, politiques et économiques? Peut-être ce qu'il manque aussi à ce livre, c'est-à-dire une lecture apaisée

de l'évolution économique, reposant sur d'autres bases que la simple analogie darwinienne où le meilleur gagne, qu'il soit une personne, une entreprise, ou une région. L'analyse darwinienne telle que présentée sous la forme altérée de la "survie du plus apte" est impropre à rendre compte de la complexité économique et des facteurs clés de succès. Une conviction tirée des résultats de ma recherche est que la stratégie d'entreprise est à l'origine de ce qui fonde les critères de sélection économique. Dès lors, il convient de replacer la régionalisation à l'échelle mondiale développée dans *The Next Global Stage* à l'aune d'une confrontation entre d'une part la logique stratégique promue par les entreprises qui valorisent les ressources humaines, technologiques et naturelles et d'autre part les logiques politiques d'exploitation et de redistribution de la richesse générée par l'activité économique. Contrairement à ce que laisserait penser Kenichi Ohmae, cette confrontation ne fait que commencer.

Au total, le mérite de cet ouvrage est de proposer une analyse enjouée et prometteuse que l'auteur souhaite faire partager même si le lecteur doit garder une certaine distance critique quant aux évolutions annoncées.

MANAGERIS • 28, rue des Petites Écuries - 75010 Paris • Tél: 01 53 24 39 39 • Fax: 01 53 24 39 30 • E.mail: info@manageris.com

Directeur de la publication: Etienne Baërd  
Rédactrice en chef: Chrystel Martin  
Développement commercial: Sabine de Virieu  
Relations clients: Isabelle Ladjadj  
Maquette: Barbary & Courte

Publication mensuelle composée de 2 synthèses, éditée par Manageris, SA au capital de 47 689 €  
RCS B 388 524 290 – ISSN: 1243-3462  
Impression: Promoprint, 79 rue Marcadet, Paris 18<sup>e</sup>  
Commission paritaire: 0607 I 86735  
Dépôt légal à parution – Copyright 2006.

## Abonnement à Manageris (1 an):

- "Classique" (22 synthèses "papier"): 690 € HT
- "E-xecutive" (22 synthèses "papier" et en accès privatif sur le web + leurs idées clés): 850 € HT
- "Gold" (accès privatif pour un an sur le web à toutes les synthèses déjà parues): 1 850 € HT

Un numéro: 132 € HT - Une synthèse: 66 € HT