Document generated on 06/05/2025 8:57 a.m.

Management international
International Management
Gestiòn Internacional

La Nouvelle donne économique et Management International : l'économie numérique et l'émergence de l'Asie

Pascal Gaudron and Aziz Mouline

Volume 15, Number 4, Summer 2011

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1006196ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1006196ar

See table of contents

Publisher(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)
1918-9222 (digital)

Explore this journal

Cite this note

Gaudron, P. & Mouline, A. (2011). La Nouvelle donne économique et Management International : l'économie numérique et l'émergence de l'Asie. *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, *15*(4), 123–127. https://doi.org/10.7202/1006196ar

Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2011

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

NOTE D'OPINION

La Nouvelle donne économique et Management International : l'économie numérique et l'émergence de l'Asie.

PASCAL GAUDRON
HEC Montréal

AZIZ MOULINE
Université de Rennes 1

Dans un récent numéro de Management International, F. Leroux notait : « il est sur que nous ne faisons pas face à un simple épisode de ralentissement conjoncturel, comme nous en avons connu régulièrement, mais que nous sommes en face d'un mouvement profond, qui va durer, et qui marque la fin d'une période et qui appelle de profondes mutations »[1].

Il abordait ainsi la crise économique contemporaine qui se développait suite à la crise financière de 2007. Au-delà des profondes mutations évoquées par l'auteur, nous pouvons nous demander si cette crise économique, qui est la traduction de la fin de la forme d'un modèle de croissance des pays développés, n'accentue pas d'une part les modifications en cours et, d'autre part, ne redessine pas les frontières des nouveaux rapports de force internationaux au profit des pays émergents.

Nous illustrerons nos propos à partir de l'examen de l'économie numérique, dont la contribution à la croissance économique mondiale est de plus en plus élevée, et l'émergence des firmes d'une zone en pleine évolution : l'Asie.

Le nouveau cadre géo-économique mondial

« Le temps long du monde » démontre qu'une lecture européenne et même occidentale de la géohistoire de la mondialisation est une erreur[2]. Si durant certaines phases de notre géohistoire des pays ou des zones dominent, des remises en causes sont inévitables et l'émergence (ou le retour) de zones « oubliées ou en sommeil » doit être prise en compte.

En 2008, le PIB des pays dits émergents, calculé en parité du pouvoir d'achat a dépassé la moitié du PIB mondial. Ces pays émergents contribuent à plus de 80 % de la croissance mondiale, 35 % des importations et 40 % des exportations mondiales. Si les pays du G7 représentaient à eux seuls 64 % du PIB mondial en 1975, ils n'en assurent plus que 42 % en 2010. Ce constat n'est pas un fait nouveau puisque depuis 2004, les pays émergents sont à l'origine de 65 % de croissance de la production mondiale.

On assiste bien à un basculement de la richesse mondiale comme le montre un récent rapport de l'OCDE [3]. Ces mêmes pays émergents ont accumulé des excédents records de la balance des paiements courants et détiennent aujourd'hui les trois quart des réserves extérieures mondiales. La situation est toutefois complexe car l'accumulation d'excédents de la balance des paiements courants par les pays émergents ne les empêche pas d'être importateurs nets de capitaux privés en provenance des pays industrialisés.

Dans le cadre de l'interdépendance économique, les pays émergents influents positivement et négativement l'économie des pays développés. Les « plus » sont à retenir du côté des exportations des pays de l'OCDE, des importations pour exporter (décomposition internationale des processus productifs), de la consommation nationale (effet prix). Les « moins » se situent du côté de la délocalisation des firmes des pays développés, des importations réalisées au détriment des secteurs des pays développés et de l'emploi.

Ainsi, les acteurs du jeu mondial en cours sont connus et ce jeu n'est pas forcément coopératif. Les stratégies se dessinent et se précisent. Le modèle bicéphale de la croissance mondiale est remis en cause, c'est-à-dire des pays offrant de la main d'œuvre abondante et à bas coût, attirant les investissements du nord (délocalisations), et des pays occidentaux bénéficiant des prix bas pour leur consommation. De nouveaux terrains d'affrontement se développent dans l'automobile, l'aéronautique, la chimie, l'économie numérique avec l'émergence de nouveaux concurrents.

L'Asie au cœur des pays émergents

Parmi les pays émergents, comment ne pas s'attarder sur un pays comme la Chine, devenue en 2011, la deuxième puissance mondiale devant le Japon ?

La Chine est actuellement le premier exportateur mondial (10 % des exportations mondiales), le premier consommateur d'énergie de la planète (20 % de la consommation mondiale), le premier consommateur de métaux dans le

1. F. Leroux, (2009), « Crise économique et Management International », Management International, Hiver 2009, Vol. 13, n° 2.

2. C. Grateloup, (2011), Géohistoire de la mondialisation, le temps long du monde, Collection U, Armand Colin.

3. OCDE (2010), Perspective du développement mondial : le basculement de la richesse.

monde (50 % de la consommation mondiale), la première réserve des changes avec 3045 milliards de $ en 2010 (près de la moitié des réserves mondiales) contre 156 milliards en 2000, etc. Pour P. Sabatier et J.L. Bauchet, « Jamais dans l'histoire économique une nation n'a connu une croissance aussi forte et une mutation aussi profonde en si peu de temps que la Chine au cours de ces dernières années »[4].

Le Conseil d'Analyse Economique a consacré récemment (juin 2011) tout un rapport à l'émergence de la Chine en précisant qu' « il faut faire le pari de la Chine, car c'est là-bas que vont se décider le sort de la croissance et l'avenir de la mondialisation » [5]. Ce rapport note aussi que le poids grandissant de la Chine se traduit par un transfert de production industrielle depuis l'Europe et une industrialisation profonde, particulièrement aux Etats-Unis mais aussi en France.

Mais le constat ne s'arrête pas là. D'atelier du monde, la Chine est en passe de devenir le laboratoire du monde.

L'atelier est la traduction de son modèle économique de développement, c'est-à-dire une stratégie de croissance par les exportations comprenant des flux importants d'importations (46 % pour les produits manufacturés en 2008[6]). La dimension laboratoire traduit les choix des dirigeants chinois qui ont compris que l'innovation est un des moteurs de la croissance et de sa position dans la hiérarchie des avantages comparatifs (1,5 % du PIB est consacré à la recherche développement contre 2,7 % aux Etats-Unis). La Chine occupe la troisième place pour les dépôts de brevets derrière les Etats-Unis et le Japon. Le rattrapage technologique se réalise par l'appui des sociétés étrangères (IDE), par le développement des firmes chinoises à l'étranger et par le développement de la capacité propre de recherche (elle passe ainsi du 8ième en 2005 au 4ième rang mondial actuellement). Le rôle de l'Etat est important mais il sait adopter une démarche pragmatique en développant le secteur privé.

Le rapport du Conseil d'Analyse Economique précise que la Chine est déjà sur la « frontière technologique » pour un certain nombre d'activités (lanceurs de satellites, matériels de télécommunications, train à grande vitesse, etc.). Il est également mentionné que l'innovation n'est pas que technologique et qu'elle concerne aussi la montée en gamme vers des produits à plus forte valeur ajoutée.

Ce qui est vrai pour la Chine l'est aussi, peut-être dans une moindre mesure, pour d'autres pays asiatiques comme l'Inde, la Corée du Sud et Taiwan. Ces pays développent un fort pouvoir technologique qui les fait émerger dans la hiérarchie mondiale avec des conséquences non négligeables sur les pays développés (prises de participation dans entreprises occidentales ou investissements directs). Ces pays émergents vont « maximiser les rendements pour accumuler de la richesse et des revenus et obtenir des technologies qui vont leur permettre de monter en gamme »[7]. Le cœur du débat est désormais celui du positionnement sur les chaînes de valeur mondiales : les activités de recherche et développement ne sont plus le monopole des pays du Nord.

Ainsi, dans les technologies de l'information et des communications (TIC), industries innovatrices par excellence, aux côtés des firmes comme IBM, Google, Microsoft, etc. il faudra désormais compter avec des firmes comme Lenovo, Samsung, HTC, LG Electronics, Huaewei, Infosys, Hynix Semiconductor, etc..

Les pays émergents d'Asie : acteurs incontournables de l'économie numérique

Les TIC sont au cœur de tout un ensemble d'activités d'innovation, de production, de commercialisation et de consommation qui occupent une place de plus en plus importante dans la plupart des pays industrialisés en termes d'emploi, d'investissement, de valeur ajoutée.

Il ne nous appartient pas ici de nous attarder sur les caractéristiques des TIC qui constituent le pilier de l'économie numérique[8]. On notera toutefois que :

- l'économie numérique est souvent organisée autour de plates-formes multifaces (plates-formes d'échange, d'audience et d'exploitation);
- l'économie numérique est une économie de la modularité où chaque bien et service numérique est un assemblage de multiples briques ou composantes qui peuvent être fournis par différents producteurs ou prestataires. Il s'agit donc essentiellement de biens systèmes qui exigeront un assemblage de compétences des différents acteurs pour atteindre l'utilisateur final;
- l'économie numérique a un impact déterminant sur la croissance économique : sur la période 1980-2008, elle est à l'origine de 37 % de la croissance aux Etats-Unis, 32 % en Allemagne, 25 % en France. Elle représente 7,5 % du PIB aux Etats-Unis, 5 % en France et autant en Allemagne.

4. P. Sabatier et J-L. Buchalet, (2010),« La Chine est-elle adaptée au nouvel ordre ? », Le Cercle Turgot, sous la direction de J-L. Chambon, La Chinamérique, un couple contre-nature ? Eyrolles, Editions d'Organisation, 2010.

5. Conseil d'Analyse Economique,(2011), L'émergence de la Chine : impact économique et implications de politiques économiques, Rapport CAE n° 98.

6. Mais 95 % pour l'informatique, 85 % pour les équipements de télécom, 81 % équipement de bureau, 78 % pour les composants électroniques… (Chiffres du Ministère de l'économie, DGTPE), A. Berder, F. Blanc, J-P. Pierrat, « La Chine, laboratoire du monde », lettre TRESOR-ECO, DGTPE, juin 2009.

7. Interview du professeur M. Aglietta, « la crise va renforcer le pouvoir des émergents » par la revue Alternatives économiques, janvier 2008.

8. Voir sur ce sujet A. Mouline, (2011), « Les industries créatives à l'heure de la numérisation : une approche par les alliances en R&D dans les industries du multimédia », TIC & Société, Volume 4, n° 2, [en ligne], mis en ligne le 21 mars 2011.

Nous avons choisi trois secteurs de l'économie numérique pour illustrer la montée en puissance des firmes émanant des pays émergents et la recomposition mondiale en cours : les semi-conducteurs, l'informatique, les services internet. Les stratégies suivies consistent en une remontée des filières technologiques pour capter la valeur située en amont, un investissement dans la recherche et développement avec l'appui des pouvoirs publics, une conquête des marchés extérieurs avec notamment le rachat des sociétés occidentales.

L'industrie des semi-conducteurs

L'industrie des semi-conducteurs est une industrie fortement mondialisée avec des cycles d'innovation courts : deux ans au plus pour une nouvelle génération de microprocesseurs et parfois pas plus de six mois pour certains produits électroniques grand public. Les dépenses de recherche et développement sont le principal moteur des innovations et des ruptures technologiques. Les années 80 sont marquées par une segmentation de la chaîne de valeur et par des relations complexes d'interdépendance où en aval les firmes asiatiques fabriquaient pour les clients en amont.

Jusqu'au début des années 2000, on ne comptait pas une seule firme des pays émergents parmi les dix premières mondiales des semi-conducteurs. On en compte deux en 2010 : Samsung (Corée du Sud, 2ième rang mondial) et Hynix Semiconductor (Corée du Sud, 7ième rang mondial). Ces deux firmes ont su capter la valeur ajoutée située en amont en se positionnant sur la conception des microprocesseurs et non plus seulement sur leur fabrication. Elles ont développé des compétences qui s'effectuent tout au long des activités de recherche et de production, générant ainsi des améliorations dans l'organisation et l'efficacité du processus des produits. Elles ont montré qu'il ne suffisait pas de disposer de la technologie ni de la science du manufacturing mais qu'il fallait aussi lancer les produits à temps sous peine de compromettre la commercialisation et, partant, la rentabilité. A cet égard, les accords de licence et de seconde source noués par ces deux firmes ont joué un rôle non négligeable dans la diffusion du savoir et la conquête du marché : en 2010, Samsung détient 9,4 du marché mondial des semi-conducteurs et Hynix Semiconductor, créée seulement en 1983, 3,3 %.

L'industrie informatique

L'intensité de la concurrence des firmes asiatiques et le progrès technique incessant ont provoqué des bouleversements permanents dans la structure de l'industrie avec une redistribution des cartes au niveau mondial.

IBM, qui fête son centenaire en juin 2011, a régné en maître sur l'industrie informatique, et notamment celle des PC, depuis de très nombreuses années. La vente en 2004 de son activité d'ordinateurs personnels au groupe chinois Lenovo a constitué tout un symbole pour l'industrie informatique comme pour l'économie mondiale. Le métier de base a changé : le progrès technique a banalisé le matériel et rendu plus attractives les activités de services et de logiciels.

Lenovo se hisse ainsi de la 8ième à la 3ième place du classement mondial des constructeurs d'ordinateurs personnels.

La firme Taiwanaise Acer suit la même stratégie avec le rachat des sociétés américaines Gateway et Packard Bell Holdings occupant ainsi le deuxième rang mondial des constructeurs des PC en 2009.

La remontée de la filière technologique par les firmes asiatiques, accompagnée d'une stratégie internationale offensive, a permis à ces pays émergents de devenir des acteurs incontournables de l'industrie informatique. Actuellement, parmi les dix principaux fournisseurs d'équipements et de systèmes informatiques dans le monde, on compte quatre firmes taiwanaises : Hon Hai Precision Industry (3ième rang mondial), Quanta Computer(7ième rang mondial), Asus (8ième rang mondial), Acer (9ième rang mondial)[9].

De son côté, Lenovo a su faire fructifier son héritage issu d'IBM qui constitue un élément clé de sa stratégie en terme de qualité et de fiabilité. Sa stratégie a aussi consisté à faire perdurer les produits forts tout en développant de nouvelles offres innovantes vers des marchés négligés autrefois par IBM. Dans certains segments, ordinateurs portables professionnels par exemple, Lenovo est devenu le leader mondial devant Dell et Hewlett-Packard. Avec une récente acquisition en Allemagne (Société Medion en juin 2011), Lenovo occupe désormais la troisième place des vendeurs de PC en Europe.

Les leaders du secteur (HP et Toshiba) n'ont pas tardé à réagir en se positionnant dans les services liés au cloud computing (services informatiques mis à la disposition des utilisateurs via internet).

Les services internet

Longtemps restreint à des relations étroites et privilégiées entre les équipementiers et les opérateurs de réseaux (modèle à deux couches : équipementiers et opérateurs de télécommunications), le système des télécommunications a évolué au début des années 90, grâce à la numérisation, vers un modèle à quatre couches intégrant les services (troisième couche) et les contenus (quatrième couche). La chaîne de valeur des industries du multimédia se compose alors d'acteurs divers comme les équipementiers (couche 1), les opérateurs de réseaux (couche 2), les fournisseurs de services (couche 3) et les producteurs de contenus (couche 4).

Les changements institutionnels (déréglementation) et technologiques (numérisation) ont modifié profondément la structure des industries du multimédia avec l'apparition d'un nombre croissant d'acteurs. La chaîne de valeur des

9. Source : OECD, Information Technology Outlook 2010.

télécommunications a ainsi vu l'arrivée de sociétés de logiciels et de services informatiques, mais aussi des sociétés de services internet et de sociétés de contenus dont l'objectif est, en se rapprochant de l'utilisateur final, de s'accaparer une partie de la valeur ajoutée de l'économie numérique.

Parmi les trois plates-formes de l'économie numérique que nous avons évoquées, nous nous intéresserons ici aux plates-formes d'échanges qui renvoient notamment aux places de marché électronique : B2B (Business to Business), B2C (Business to Consumers), C2C (Consumers to Consumers), avec des acteurs dominants comme Amazon ou eBay. Il faut aussi observer l'entrée de nouveaux compétiteurs comme la firme chinoise Alibaba.com

Un chinois sur trois (420 millions) est internaute et dépense de plus en plus d'argent sur le web. Sur le seul site de commerce entre particuliers d'Alibaba.com, il s'est vendu pour plus de 60 milliards de $ de biens en 2010 (30 en 2009). Le commerce électronique représente actuellement 2 % du commerce de détail en Chine et devrait atteindre 7 % en 2013, soit le même niveau qu'aux Etats-Unis.

Alibaba.com consolide ses positions en Chine avec le rachat, par exemple, du site de Yahoo et l'alliance nouée avec Microsoft pour le développement d'un moteur de recherche en chinois.

Il devient le principal concurrent d'eBay avec 80 % du marché chinois du commerce électronique entre particuliers et plus de 400 millions d'utilisateurs enregistrés.

Alibaba.com déploie sa stratégie à l'international avec deux importantes acquisitions de sociétés aux Etats-Unis en 2010 : Vendio, spécialiste de l'e-commerce et qui compte parmi ses actifs plus de 80 000 PME qui utilisent ses services; Auctiva, un service en ligne permettant aux marchands de gérer leurs ventes sur la plate-forme d'enchères… eBay.

Secteurs investis et options stratégiques

Secteur	Options stratégiques des firmes asiatiques
Semi-conducteurs	Innovation, Recherche et développement, accords de licence et de seconde source.
Informatique	Croissance externe, différenciation.
Services internet	Maîtrise du marché intérieur, alliances et rachats de sociétés à fort potentiel de développement.

Vendio et Acutiva auraient permis à leurs clients de générer un chiffre d'affaires de 7 milliards de $ et offrent ainsi à Alibaba.com un portefeuille de 250 000 vendeurs.

En conclusion à l'analyse de ces trois secteurs, on peut établir un tableau montrant les options stratégiques suivies par les firmes émergentes pour troubler le jeu concurrentiel et s'imposer progressivement sur ces marchés clés de l'économique numérique.

Quelles leçons peut-on tirer de cette analyse pour des publications dans Management International ?

Les leçons pour des publications dans Management International

Avec la montée en puissance des pays émergents, nous sommes face à une nouvelle donne et à une redistribution des pouvoirs économiques à l'échelle mondiale entre les différentes zones géographiques. Bien des questions mériteraient d'être approfondies en terme publications dans Management International afin de nous aider à mieux comprendre les options stratégiques suivies par les firmes des pays émergents pour occuper les places très enviées dans le nouvellement environnement concurrentiel. Nous proposons trois axes de réflexion qui portent sur le processus d'appropriation du savoir faire, la nécessaire stratégie de différenciation, l'appartenance à un réseau d'affaires.

Le processus d'appropriation du savoir faire

Dans les différents secteurs de l'économique numérique que nous avons analysés (industrie des semi-conducteurs, industrie informatique, services internet), la manière dont les firmes émergentes ont remonté la chaîne de valeur semble identique : des ingénieurs chinois, sud-coréens, indiens, taiwanais formés dans des universités américaines, puis qui ont travaillé dans des entreprises de pointe américaines et qui sont revenus dans leur pays d'origine pour y créer des entreprises. C'est le cas de Jack Ma, fondateur d'Alibaba, de Robin Li, fondateur de Baidu (moteur chinois de recherche en ligne), etc. AnneLee Saxenina leur consacre tout un ouvrage en les qualifiant de « nouveaux argonautes »[10]. Il s'agit d'exilés aux Etats-Unis qui, ensuite, disséminent chez eux les activités innovantes de l'économie mondiale basée sur les savoirs.

Des recherches pourraient approfondir nos connaissances sur les processus d'appropriation du savoir faire et des trajectoires de conquête de marché par les firmes émergentes à l'instar de ce qui a été fait pour l'industrie du logiciel[11].

10. A. Sexanian, (2006), The new Argonauts, Harvard Edition

11. M. Coris, A. Rallet, (2008), « Les pays émergents à la conquête des marchés mondiaux. Une lecture des trajectoires indienne et chinoise dans le secteur du logiciel », Revue de la régulation, n° 2.

La nécessaire stratégie de différenciation

Au-delà de l'appropriation du savoir faire et du simple mimétisme, il faut pouvoir se différencier pour exister. Il serait pertinent de comprendre comment des firmes émergentes, créées de toutes pièces à la fin des années 90, arrivent à intégrer le groupe des leaders mondiaux de leur secteur. C'est le cas par exemple de la firme taïwanaise HTC, créée en 1997, qui n'était qu'un sous-traitant du téléphone mobile pour les grandes marques. HTC a su se différencier dans le smartphone grâce à son logiciel Sense qui se greffe sur les systèmes d'exploitation dominants; elle permet ainsi à chaque client HTC d'avoir une navigation facile et intuitive.

Peter Chou, PDG du groupe HTC, témoigne ainsi de la réussite de son entreprise :

« Le smartphone véhicule de l'émotion. Chacun doit être unique et se différencier des autres. Chez HTC, nous cherchons au contraire à voir comment les gens peuvent personnaliser leur téléphone avec des services, des contenus. Nous allons plus loin qu'un fabricant traditionnel, que l'idée qu'on se fait d'une compagnie asiatique. Nous construisons un nouveau type d'entreprise»[12].

L'appartenance à un réseau d'affaires

J. Johanson et J.E Vahlne sont à la base du modèle Uppsala (séquence du processus d'internationalisation et de son évolution)[13]. La nouvelle version de ce modèle illustre le rôle déterminant du « réseau d'affaires » dans le processus d'internationalisation[14].

Une firme se doit de faire partie d'un réseau de plusieurs partenaires pour assurer son expansion internationale. Ceci est d'autant plus vrai dans l'économie numérique, économie modulaire et mondialisée, car il y a nécessité d'assemblage des compétences pour s'imposer sur le marché[15]. La façon dont les firmes émergentes ont su intégrer un réseau d'affaires dans ses différentes séquences (position dans un réseau, connaissances et opportunités du réseau, décisions d'engagement dans les relations de réseau, résultat au niveau de l'apprentissage et de la confiance) méritent des développements théoriques et empiriques. Une firme comme Huawei, créée en Chine en 1988, n'a pu devenir le cinquième équipementier mondial des télécommunications en si peu de temps qu'à partir du moment où elle a tissé de nombreux liens avec plusieurs partenaires comme Motorola dans la recherche et développement des équipements de télécommunications de troisième génération, avec Intel pour le développement de la technologie Wimax, avec SFR pour la fourniture du marché français en téléphonie mobile, etc.

A ces différents sujets de recherche et de publications possibles, les auteurs de Management International pourraient s'intéresser également aux choix (ou politique industrielle) des gouvernements des pays émergents pour se positionner dans la hiérarchisation des avantages comparatifs (ou des chaînes internationales de production), ou bien au débat sur l'arbitrage entre conquête des marchés extérieurs et développement du marché intérieur.

Beaucoup de travail en perspective pour mieux comprendre notre monde en mouvement.

12. Les Echos, 8 juin 2011.

13. J. Johanson, J.E Vahlne, (2009), « The Uppsala internationalization process model revisited : From liability or foreignness to liability of outsidership », Journal of Management Business Studies, vol. 12, n°9.

14. Sur le modèle Uppsala et son évolution, voir le Management International, numéro thématique, Automne 2010.

15. A. Mouline, (2005), « Les relations inter-entreprises dans une industrie émergente : le cas des industries du multimédia », Management International, vol 9, n°4.