



# FORUM DG 2013

**Les mutations économiques en cours :  
quels impacts sur la consommation et  
les consommateurs?**

La 3<sup>ème</sup> édition du « Forum DG » d'ECR France s'est déroulée le 13 novembre 2013, dans les locaux de Johnson & Johnson à Issy les Moulineaux, à l'invitation d'Emmanuel Bertin, co-président industriel d'ECR.

Pour la première fois cette année, le Forum DG était ouvert à tous les adhérents d'ECR : plus de 40 décideurs industriels, distributeurs et prestataires logistiques étaient présents.

L'invité du Forum 2013 était Nicolas Bouzou, économiste et fondateur d'Asterès, qui a partagé sa vision de l'environnement macro-économique actuel, en donnant son point de vue éclairé sur les mutations en cours et l'impact que celles-ci ont ou auront sur les entreprises du secteur.



**Nicolas Bouzou** (né en 1976 à Boulogne-Billancourt) est un essayiste français spécialisé dans l'économie. Il a été pendant six ans analyste en chef de l'institut de prévisions Xerfi. Il a depuis fondé sa propre entreprise, Asterès, une société d'analyse économique et financière. Il est diplômé en économie de l'université Paris X Nanterre et Mastère de Finance de l'IEP de Paris où il devient maître de conférences.

# Une période de mutation profonde

La thématique de la crise ou de la mutation sont des sujets dont on parle énormément, mais pas uniquement ces dernières années. On entend parler de crise depuis plus de 15 ans, ce qui est bien la preuve que ce n'est pas une crise puisqu'une crise, par définition, ne dure pas (par exemple une crise cardiaque ou une crise d'appendicite). Nous ne sommes donc évidemment pas dans une période de crise, mais dans **une période de mutation profonde**.

Et c'est cette mutation ou notion de « changement de monde » que l'on est en train de vivre aujourd'hui ; tous les désordres et troubles sociaux, politiques, philosophiques sont des conséquences de cette mutation économique.

Pour bien comprendre ces troubles, on peut s'appuyer sur les propos de l'économiste et révolutionnaire allemand Karl Marx qui, à l'époque du développement des grands magasins entre 1840 et 1865, a observé ces mutations. Selon Marx, il existe 2 grands blocs dans l'économie :

- le 1<sup>er</sup> bloc correspond à l'infrastructure, ou plus précisément les forces de production, c'est-à-dire aujourd'hui le salariat, l'auto entrepreneur, l'externalisation. L'infrastructure bouge et évolue
- le 2<sup>ème</sup> bloc correspond à la superstructure c'est-à-dire à l'état, la politique, les lois. La superstructure est rigide.

Il y a une différence fondamentale de fonctionnement entre ces deux blocs. Le rôle historique de la révolution, c'est de remettre en cohérence la structure et l'infrastructure.

L'économie connaît aujourd'hui un phénomène d'accélération majeur, nous arrivons à un moment de rupture dont les causes économiques se trouvent dans l'infrastructure.

Bien sûr, les phénomènes économiques ne sont pas linéaires, mais au-delà des fluctuations, on observe de très grands cycles : expansion puis ralentissement, croissance puis récession. L'explication de ce phénomène d'accélération a été apportée par l'économiste autrichien Joseph Schumpeter. Selon lui, tous les 50 à 60 ans, nous faisons face à un phénomène de régénération de l'économie : les business modèles changent, la façon de faire du commerce change. **En réalité c'est toute la chaîne de valeur qui change, sous l'impulsion de l'innovation technologique.**

# La destruction créatrice

Aujourd'hui, l'innovation technologique est majeure, d'où cette rupture entre la structure et l'infrastructure. L'innovation et les grandes périodes de croissance sont le fruit des crises qui les ont précédées. **Pas de crise, pas d'innovation, pas de croissance !** Les grandes périodes de croissances sont rendues possibles grâce à des phénomènes de crises économiques majeures, qui se terminent toujours par une crise politique.

La période que nous sommes en train de vivre actuellement correspond à l'accouchement dans la douleur, sans péridurale, d'une nouvelle économie. Les politiques macro-économiques ne fonctionnent pas dans ces périodes, seules les entreprises peuvent faire repartir l'économie. Pour cela, les entreprises doivent proposer de nouveaux produits, de nouveaux services, de nouvelles façons de faire du commerce. C'est la définition de l'innovation.

Dans une économie réglementée comme en France, le redémarrage est beaucoup plus lent. La situation actuelle s'apparente à celle de 1875 : économie réglementée, perte des territoires industriels comme l'Alsace et la Lorraine. Les entreprises qui ne sont pas mortes à cette époque ont connu ensuite une période d'expansion exceptionnelle.

Néanmoins, pour l'instant, on n'observe que les aspects négatifs : pouvoir d'achat qui baisse, chômage à 12%. Cela s'explique par le fait que ces grandes périodes de changement (régénération de l'économie, innovation, croissance) ont toujours des débuts difficiles. Schumpeter développe, pour expliquer cela, la notion de destruction créatrice et parle de l'innovation en ces termes : « **La nouveauté ne naît pas de l'ancien, la nouveauté naît à côté de l'ancien et lui fait concurrence jusqu'à le tuer.** » Deux exemples dans le passé pour expliciter ces propos: l'arrivée de l'ampoule électrique et de la voiture. Aucun fabricant de fiacres n'est devenu fabricant de voitures, ni aucun fabricant de chandelles fabricant d'ampoules.

Ce phénomène de « **destruction créatrice** » génère des mutations qui sont fortes sur l'ensemble de la chaîne de valeur, et ceci dans tous les secteurs.

Actuellement, nous connaissons cinq grandes mutations (NBICT), cinq révolutions industrielles suite à l'apparition de technologies innovantes multi usages :

- Nano technologies (par ex, vêtement de sport anti-transpirant)
- Biotechnologie (par ex, allongement durée de vie : dans 30 ans on saura guérir le cancer mais on ne saura pas le financer!)
- Informatique / Information (par ex, internet : on ne sait pas limiter l'influence de Google alors qu'auparavant un monopole était cassé ou limité grâce au droit de la concurrence!)
- Intelligence artificielle (par ex, dépêche d'agence des journalistes)
- Transition énergétique (par ex, modification des modes d'approvisionnement de l'énergie)

Nous sommes aux prémices de tous ces changements et de ces mutations, et la question de savoir comment la distribution va s'opérer face à ces bouleversements va nous occuper pendant encore 15 ans.

Selon Charles Darwin et sa théorie de l'évolution des espèces, « les espèces qui survivent sont celles qui s'adaptent à leur environnement ». Mais face aux mutations technologies, sociologiques, juridiques, l'adaptation peut être difficile notamment pour les sociétés déjà installées, en particulier les grandes entreprises. En effet, les nouveaux entrants sur le marché ont un avantage car leur coût du changement sera plus faible. De plus les grandes entreprises fabriquent leur rigidité qui est un frein aux changements (par ex, Air France sait faire le bon diagnostic, mais ne sait pas appliquer la bonne stratégie).

Cette période de mutation appelle aussi une organisation particulière, qui est contre-intuitive par rapport à nos réflexes. En période compliquée, vécue comme une période de crise, les entreprises ont tendance à re-centraliser. L'analyse économique nous dit l'inverse : c'est une période compliquée donc j'expérimente en décentralisant, tout en régulant pour ne pas laisser proliférer des expérimentations qui ne sont pas pertinentes. Dans une période où il y a une croissance prévisible, on peut centraliser pour une problématique d'économie d'échelle, de rationalisation des coûts, mais cela ne doit pas être le cas dans la période actuelle.

# La nécessaire adaptation

Ces périodes de mutation, périodes avec une promesse de croissance et d'avenir meilleur, interviennent au prix d'une destruction créatrice très anxiogène, qui déstabilise le monde de l'entreprise, le monde politique et l'opinion politique.

C'est très exactement ce que l'on est en train de vivre actuellement.

L'enjeu pour les entreprises est de s'adapter à cet environnement, mais comment vont elles faire repartir l'économie quand le budget des ménages baisse, quand l'Etat mène une telle politique et que les banques ne peuvent plus prêter ?

Ce qu'il faut retenir de ces périodes de mutation, c'est que les inégalités s'accroissent, car vous avez ceux qui subissent la destruction et ceux qui s'occupent de la reconstruction, en d'autres termes ceux qui s'en sortent et les autres. Dans les pays industrialisés, pendant ces périodes, on assiste à une augmentation simultanée du taux de pauvreté et du nombre de personnes riches.

Pour s'adapter à l'environnement, face à l'innovation technologique, à l'émergence de nouveaux secteurs, deux stratégies sont possibles pour les entreprises :

- la première correspond à nier l'évolution et à demander du soutien auprès des pouvoirs publics (Ministère du Redressement Productif). Ceci peut être une bonne stratégie à très court terme en France, mais une très mauvaise à moyen/long terme car vous affectez des ressources à freiner l'avenir au lieu de vous adapter.
- la seconde stratégie consiste à se poser la question suivante : **quel est mon avantage comparatif ?** Cette stratégie consiste à **proposer de nouveaux produits, de nouveaux services, de nouvelles façons de faire du commerce.**

Quelques exemples de business model qui ont été révolutionnés dans le passé ou plus récemment :

- le Medef de l'époque était en forte opposition au développement du chemin de fer : les usines proches des ports ont dû se délocaliser
- la fabrication de chandelles, qui à l'arrivée de l'ampoule s'est transformée pour faire émerger le secteur de la décoration.
- le secteur de la musique a subi une période de destruction de 10 ans, aujourd'hui deux business modèles coexistent, iTunes et Deezer
- le succès d'Airbnb modifie en profondeur le secteur de l'hôtellerie

Dans les grandes phases d'innovation, 50 % des entreprises leaders de leur marché disparaissent aux profits des nouveaux entrants. Ce fut le cas de Kodak, alors même que cette entreprise avait inventé l'appareil numérique en 1975!

Nous assistons à une période de guerre, pas telle que nous l'imaginons ou la connaissons, mais une guerre des anciens contre les modernes. Et nous devons trouver un moyen de faire aller les anciens dans le monde moderne, qui est un monde imprévisible, où la notion d'adaptation a plus d'importance que l'anticipation. **L'anticipation ne permet pas de prévoir, elle met en revanche en position d'adaptabilité et de réaction.**

Une citation du « Guépard » de Visconti permettrait d'illustrer la situation dans laquelle nous sommes et ce qu'il incombe aux entreprises de faire : « **Pour protéger notre position, pour que rien ne change, nous devons tout changer** ».

## ***Quel est le comportement du consommateur au vu des grands cycles évoqués ?***

A chacun de ces cycles, le comportement du consommateur change. Le cycle actuel est à comparer au cycle des 30 glorieuses, car nous sommes à l'inverse de ce cycle. Le cycle des 30 glorieuses correspond à la production de masse et la consommation de masse. Aujourd'hui, le cycle actuel ou plutôt celui qui commence, c'est un cycle de consommation et de production beaucoup plus qualitatif avec la notion de durabilité. Comment va-t-on y arriver, c'est l'enjeu d'aujourd'hui, en multipliant les expérimentations dans cette phase de transition.

## ***Les nouveaux phénomènes de consommation (drive, livraison à domicile) vont ils durer ?***

Dans les pays et sociétés développés, ce qui tend à avoir le plus de valeur, c'est le temps. Les gens en ont de moins en moins, pour plein de raisons différentes. Le temps répond à la loi de l'offre et de la demande, donc le prix du temps augmente. Le fait de pouvoir être livré chez soi, comme avec la livraison à domicile ou même le drive, permet d'économiser du temps, ce qui a énormément de valeur.

Si on ne veut ou ne peut pas faire gagner du temps au client, il faudra lui proposer autre chose : un service, une expérience, un moment agréable dans le magasin...

## ***Comment les entreprises peuvent s'adapter face à un géant comme Amazon ?***

Certainement pas en demandant à l'administration de les obliger à facturer les frais de port!

Prenons l'exemple emblématique des libraires, premièrement il faut se mettre dans un état d'esprit suivant : si je ne fais rien, je n'existerais plus dans deux ans. Il convient ensuite de se poser la question suivante : pourquoi est-ce que les gens vont venir me voir ? Encore une fois, quel est mon avantage comparatif ? Pas pour acheter des livres puisque d'autres le font mieux que moi et pour moins cher. Il va donc falloir que je propose autre chose : du conseil, un service... La librairie « La griffe noire » à Saint Maur en est une illustration parfaite. Autre exemple dans un tout autre domaine, une entreprise de coiffure qui a fusionné avec un salon de thé pour proposer un nouveau service à ses clients.

La démarche doit être identique dans le secteur de la grande distribution : avant, le commerçant était un intermédiaire, aujourd'hui il est un consultant ! La démarche consiste à définir quelles sont mes compétences et comment je les utilise pour les rendre cohérentes avec l'environnement en sachant m'affranchir des logiques sectorielles. Il est intéressant de noter à ce titre que Google est aujourd'hui un des plus gros investisseurs dans le secteur de la santé.



## ***Quels sont les modes de financement des entreprises pour expérimenter ?***

La première source de financement des entreprises reste le profit. Dans la période actuelle, les entreprises doivent trouver d'autres sources. Dans ce contexte, les sociétés cotées sont défavorisées face au capitalisme familial qui aura plus de chances à s'adapter puisque les entreprises cotées ne tolèrent pas la décentralisation et l'innovation, c'est-à-dire le droit à l'erreur. Aujourd'hui, la clé du financement de l'innovation réside dans les fonds propres, et non dans les banques. La force des entreprises cotées à cet égard peut être la faculté d'aller chercher des fonds propres sur les marchés financiers.

## ***Quel est le rôle des syndicats ?***

Le rôle des syndicats en France est bien évidemment très insuffisant. Le fait que les syndicats ne sont pas représentatifs est sans doute un des problèmes principaux de la France. Chaque salarié devrait adhérer à un syndicat, on aurait ainsi un syndicalisme « centre gauche » au lieu d'avoir des extrêmes. Le seul moyen de pression des syndicats est d'être contestataire puisque non légitime.

## ***De manière macro, par rapport aux grands cycles de mutation du passé, quel va être la durée de la mutation ?***

C'est long ! Je pense que les grandes mutations ont démarré dans les années 2000, et que cela va durer 20 à 30 ans. La prochaine période d'expansion se situera donc vers 2020/2030. Nous entrerons alors dans une période de croissance apaisée, d'expansion partagée et non plus inégalitaire comme aujourd'hui.

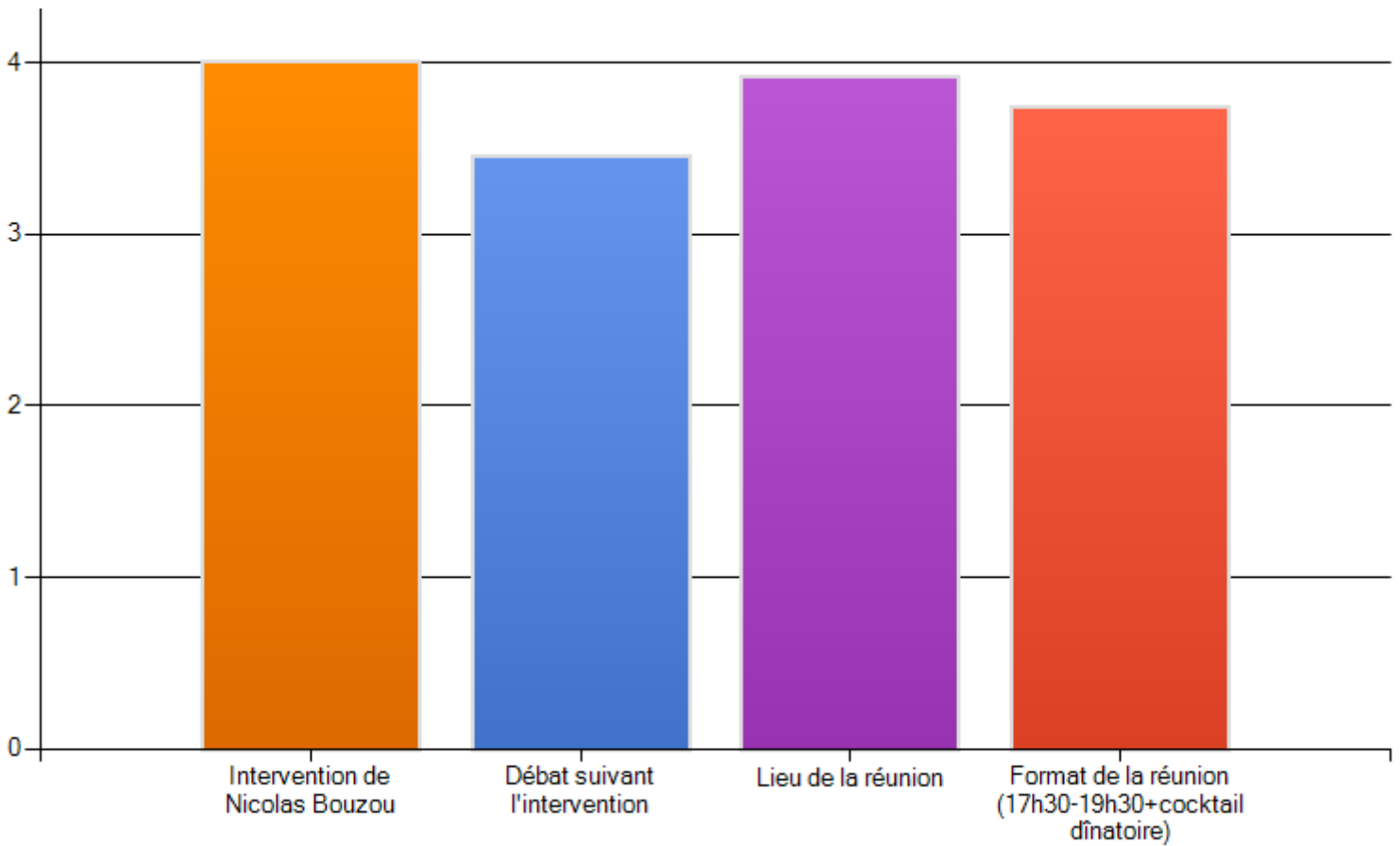
## ***Pourquoi n'en parle-t-on pas ?***

En France, on est dans une dépression nerveuse collective qui touche tout le monde et on ne voit que les choses négatives. Quand on interdit (OGM, gaz de schiste, ...) on s'enfonce dans la dépression. Il faut au contraire en parler, expliciter et accompagner ces mutations qui sont très anxiogènes pour l'opinion publique.

# Evaluation par les DG

12 répondants

- 2 distributeurs, 7 industriels, 3 prestataires
- Note : 1. pas satisfait > 4. Très satisfait



« Format horaire un peu trop court à mon sens. Un début à 17H30 est bien adapté. Une fin vers 21h permettrait d'échanger plus après l'intervention et pendant le cocktail. »

« économiste convaincant et débat passionnant. »

« Format court dynamique et sympa »

« Q&A aurait pu être plus long car intervenant posant des challenges très intéressants »

# Le Forum DG en images



Rendez-vous  
le 20 novembre 2014  
pour le 4<sup>ème</sup> Forum DG