

AUSTRALIE

(mission à Sydney et Melbourne du 4 au 12 décembre 2004)

1 CONTEXTE

1.1 Description

Le marché intérieur de l'Australie, peuplée de seulement **20 millions d'habitants**, n'a pas la taille critique pour attirer les entreprises. Pour autant, le PIB par habitant est légèrement supérieur à celui de l'Europe.

La mise en place de **réformes des politiques publiques** depuis 20 ans a permis au pays de progresser : ouverture des frontières, mise en place d'un taux de change fluctuant, libéralisation du droit du travail avec des syndicats qui ont perdu leur poids tout en acceptant le changement, libre concurrence, simplifications administratives. Ces conditions ont permis une **forte productivité de la main d'œuvre**.

Un effort important de rationalisation des services publics a été accompli, accompagné d'un discours très libéral quels que soient les opinions et partis politiques. Cela fait donc 20 ans que les Australiens réforment le service public et 10 ans qu'ils en récoltent les fruits.

De nombreux **services publics sont gérés par délégation** depuis une dizaine d'années (métro de Melbourne, gestion du port d'Adélaïde et prison de Perth).

Les Australiens ont une culture intrinsèque de la **mobilité**.

Le marché du travail, où règne le plein emploi, est à la fois souple et dynamique. Mais c'est avant **tout un marché d'employés et non d'employeurs**.

Le travail est une valeur forte. Rien n'est gratuit. La couverture sociale est faible : pas de congé maternité, absence pour maladie de 14 jours maximum, pas d'indemnité chômage.

Les acteurs économiques sont performants mais pour autant il n'y **a pas vraiment de concurrence**. C'est une autre forme d'organisation de la concurrence où le consommateur paye les frais de l'accroissement de la performance.

1.2 Atouts

Le pays est **stable** économiquement, socialement et politiquement.

La **création d'entreprise y est très facile** (possible en 24H, coût modeste de 1 500\$Au, soit environ 1 000 euros). Il n'est en outre pas nécessaire de disposer d'un capital. Le capital ne constitue donc pas en soi une preuve de performance de l'entreprise.

Il y a peu de taxes sur les entreprises (13,5%).

L'Australie constitue une réserve mondiale en **matières premières**. Sa situation géopolitique semble parfois présenter un atout à l'implantation des entreprises dans cette partie du monde vis-à-vis de l'Asie.

L'administration chinoise est tellement complexe (décalage culturel, obligations légales), que l'Australie n'est présente un surcoût global que de 30%.

Les Jeux Olympiques ont été un électrochoc. Cela a été la première occasion au niveau international d'affirmer leur identité et d'afficher leur **fierté nationale**. C'est aussi la démonstration qu'une rupture peut être positive et mener à une mobilisation générale dans une action de changement autour d'un objectif qui pour une fois n'est pas la sortie d'une crise.

C'est un vaste pays qui donne **l'effet d'un nouveau territoire**, à conquérir, à découvrir et où entreprendre.

1.3 Faiblesses

Il y a peu de ressources rares (eau, pétrole).

Les **infrastructures** (route, train) sont pauvres face à l'étendue du territoire.

Etre en Australie, c'est être loin de tout et de tous (8h d'avion minimum pour le pays le plus proche, hors Nouvelle Zélande). C'est une **destination finale** sans hub possible.

Le **poids des démarches juridiques** est le corollaire de l'importance du contractuel. C'est un frein par le temps et le coût que cela représente. Cela pose des difficultés aux entreprises non australiennes pour intégrer les nécessités contractuelles et à l'inverse pour prendre conscience de la souplesse du droit du travail.

2 PILOTAGE ET MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

Le modèle australien présente un intermédiaire entre celui de l'Europe et celui des Etats-Unis. Cette idée est bien illustrée par les outils de pilotage comme par exemple une **personnalisation des outils de pilotage** (exemple: Balanced Scorecard) quasi systématique. La BSC n'est pas pour les Australiens un dogme et ils en font une approche plutôt empirique.

L'approche client n'est pas structurée ni formalisée alors que les Australiens sont par nature souriants et avenants. Est-ce l'absence de franche concurrence qui l'explique ?

Les syndicats ne semblent pas positionnés comme partenaires ni opposants. La grève est illégale sauf pendant les négociations pour faire peser la balance. Il ne semble d'ailleurs pas y avoir de besoin de représentation et de défense collectives de la part des australiens. Par contre, la sortie du plein emploi et/ou une croissance moindre pourrait changer la donne.

Dans la grande majorité des entreprises, les **structures sont très plates** et il en est de même dans la fonction publique.

3 MANAGEMENT DES HOMMES

Les Australiens ont du plaisir à travailler (le « fun » au travail) mais, avant tout, **ils travaillent pour vivre.**

L'enjeu RH est d'**attirer puis de fidéliser la main d'œuvre.** C'est un pays qui semble avoir moins de problèmes de compétences que bien d'autres, excepté pour la faible culture générale du manager, due à un système éducatif spécialisé. Les leviers de motivation sont donc d'une toute autre nature : importance des valeurs et du rapport au travail (équilibre vie privée/vie professionnelle). C'est aussi un pays de « cowboys » et d'entreprises familiales où l'esprit d'entreprise prédomine.

Deux générations cohabitent (la génération X des personnes nées avant 1968 et la génération Y des personnes nées après 1968) induisant un décalage culturel qu'il est nécessaire d'appréhender pour comprendre leurs attentes.

Le multiculturalisme n'est pas une question. Il ne se fait d'ailleurs pas avec les aborigènes trop éloignés de la société urbaine. Le seul exemple de multiculturalisme est celui de la rencontre d'occidentaux de différentes

origines (européens et américains), tellement intégrés à la société australienne que la question du management interculturel ne se pose pas.

Paradoxalement, la fonction et les politiques RH sont souvent faibles, voire inexistantes.

Une approche RH (recrutement notamment) orientée client est en cours d'expérimentation. On peut parler de **marketing RH**. Pour autant la formation, la construction de parcours professionnels et le suivi individuel sont peu développés.

Les sujets majeurs concernent l'environnement et le développement durable (valeur marketing RH) et la sécurité au travail (c'est lié à l'équilibre travail/vie privée, valeur et vraie préoccupation).

4 L'AVENIR

Les australiens redoutent la mixité culturelle avec l'Asie. Aujourd'hui le multiculturalisme Australie-Asie est peu présent au sein des directions des entreprises et des gouvernements.

La gestion de la diversité pourrait être un défi en terme de motivation : jeunes, asiatiques, femmes et en particulier la question du congé maternité.

L'« *australian way of life* » et sa qualité de vie (climat, espace, niveau de vie) sont-ils pérennes face à la mondialisation ?

De nombreux facteurs laissent dubitatifs : le rachat des entreprises familiales par les multinationales, l'immigration en provenance de l'Asie du Sud-Est, la lutte d'influence avec Singapour et la concurrence avec la Chine, la judiciarisation du droit du travail décourageant l'esprit d'entreprise.

Par contre leur insularité éloignée protège les australiens et leur permet de faire leur propres choix (modes managériaux, échanges économiques).