

L'intégration économique mondiale

Par Samuel J. Palmisano

Foreign Affairs (mai-juin 2006)

Au-delà de la multinationale

L'entreprise multinationale, souvent considérée comme l'un des premiers vecteurs de la mondialisation, est en voie de prendre une forme nouvelle et prometteuse, à la fois pour le monde des affaires et la société. Du point de vue des affaires, le terme de « mondiale », plutôt que « multinationale », définit mieux cette nouvelle forme d'entreprise.

Les grandes entreprises ont constamment évolué au cours de leur longue histoire. La multinationale de la fin du XXe siècle a peu de points communs avec les entreprises internationales en activité cent ans plus tôt, et celles-ci étaient déjà fort différentes des grandes sociétés commerciales du XVIIIe siècle. La nouvelle organisation que l'on voit apparaître aujourd'hui – l'entreprise mondiale unifiée – représente un bond en avant tout aussi important.

Bon nombre de ceux qui participent au débat sur la mondialisation font l'erreur de projeter dans l'avenir une image des grandes entreprises identique à celle d'hier. Cette vision erronée se retrouve aussi bien parmi les défenseurs du marché libre que parmi les opposants à la mondialisation. Mais les entreprises sont en train de changer fondamentalement – sur le plan structurel, opérationnel, culturel – en réponse aux impératifs de la mondialisation et des nouvelles technologies. En tant que CEO et président du conseil d'administration d'IBM, j'ai pu observer cette transformation aussi bien au sein de notre groupe que chez nos clients. Plutôt que de continuer à se focaliser sur les anciens modèles, j'estime que les régulateurs, les enseignants, les organisations non gouvernementales, les hommes politiques et les hommes d'affaires auraient tout intérêt à réfléchir à l'entreprise mondiale du futur et à ses implications afin de définir une nouvelle approche législative, éducative et commerciale.

Evolution de la grande entreprise

Dans sa forme initiale, la grande entreprise était une extension de l'Etat. Les gouvernements lui accordaient des privilèges ou la sanctionnaient selon les tâches qu'elle devait remplir au nom de la nation et de ses dirigeants. Cette situation changea au cours du XIXe siècle lorsque le Royaume-Uni, les Etats-Unis et d'autres pays accordèrent aux propriétaires de grandes entreprises une responsabilité limitée, et que les entreprises elles-mêmes bénéficièrent d'un statut plus libre, celui de « personnes légales » indépendantes.

Vers le milieu du XIXe siècle, on vit apparaître ce que l'on pourrait appeler l'entreprise internationale. Société par actions animée d'un esprit d'entreprise, organisée à partir d'un noyau central, elle établissait et contrôlait des routes commerciales internationales et comptait souvent sur les forces armées de son pays pour assurer sa protection. Dans certains secteurs d'industrie, elle utilisait ces routes commerciales pour importer des matières premières (diamants, caoutchouc, thé et huile) et exporter des produits finis (chocolat, savon, margarine et autres produits manufacturés). La structure de base qui consiste à fabriquer les produits dans le pays d'origine et à les distribuer à l'étranger s'appliquait dans presque tous les secteurs industriels.

La seconde phase de l'histoire de la grande entreprise commença en 1914, avec l'éclatement de la première guerre mondiale et l'effondrement des économies des Etats-Unis et d'Europe qui s'ensuivit. Les réseaux commerciaux des entreprises internationales s'en trouvèrent bloqués. Le protectionnisme des années 20 et 30 provoqua une augmentation des prix, des contrôles de change et autres barrières commerciales. En réponse, l'entreprise commença à évoluer pour devenir l'entité hybride que l'on appelle aujourd'hui « multinationale » : d'un côté, elle s'adapta aux barrières commerciales en développant une production locale (les sociétés américaines General Motors et Ford ont par exemple construit des usines en Europe et en Asie, ce qui leur a permis de vendre à d'importants marchés locaux sans encourir de pénalités) ; de l'autre côté, elle mondialisa certaines activités comme la recherche et le développement ou la conception des produits.

Le XXe siècle eut bien entendu son lot de produits mondialement reconnaissables, depuis le Coca-Cola au Walkman Sony. Leur succès à l'échelle de la planète souligna l'importance grandissante de la marque et du marketing. Mais, d'une manière générale, les grandes entreprises continuèrent à organiser leur production marché par marché, au sein des frontières traditionnelles de l'état-nation.

Au cours des trois dernières décennies du XXe siècle, cependant, d'importants changements commencèrent à s'opérer dans l'économie mondiale. Tout d'abord, le nationalisme économique diminua, si bien que les barrières érigées vis-à-vis du commerce et de l'investissement s'estompèrent. La libéralisation des échanges commerciaux et des flux d'investissement changèrent la perception des entreprises sur les types de mondialisation possibles. Deuxièmement, la révolution des technologies de l'information, qui prit naissance au début des années 70, améliora la qualité des communications et des opérations commerciales à l'échelon mondial et en diminua fortement le coût. Plus important encore, elle permit de standardiser les technologies et les opérations commerciales dans le monde entier, facilitant le travail à la fois à l'intérieur des entreprises et entre chacune d'entre elles.

L'association de ce partage de technologies et du partage des modes opératoires, tous élaborés sur la base d'une infrastructure mondiale en matière de communications et de technologies de l'information, changea les modes de mondialisation possibles pour les

entreprises. Ensemble, les nouvelles perceptions de l'acceptable et du possible ont approfondi le processus de mondialisation des entreprises en le déplaçant des produits vers la production – c'est-à-dire de ce que les entreprises choisissent de fabriquer à comment elles choisissent de les fabriquer, et de quels services elles proposent à comment elles choisissent de les proposer. Dit plus simplement, l'entreprise mondiale unifiée en voie d'émergence est une entreprise qui façonne sa stratégie, sa gestion et ses opérations commerciales en fonction d'un nouvel objectif : l'unification de la production et l'apport de valeur dans le monde entier. Les frontières des Etats correspondent de moins en moins aux frontières des entreprises dans leur stratégie et leurs pratiques.

Unification mondiale

Le passage de l'entreprise multinationale à l'entreprise mondiale unifiée a pris deux formes distinctes. La première a changé la façon d'appréhender les lieux de production, la seconde celle de fabriquer les produits. Jusqu'à récemment, les entreprises choisissaient généralement de produire près des lieux de vente. En conséquence, la plupart des investissements étrangers visaient des marchés étrangers spécifiques. Aujourd'hui, les investissements effectués à l'étranger continuent à être réalisés dans le but d'accéder à d'importantes sources de demande extérieure, mais les entreprises investissent plus pour changer la façon dont elles approvisionnent le marché mondial dans son ensemble. L'unification mondiale de la production diminue les coûts et exploite de nouveaux réservoirs de compétences et de connaissances.

Les signes les plus visibles de ce changement peuvent être observés en Chine et en Inde. Selon une estimation, entre les années 2000 et 2003 seulement les entreprises étrangères ont construit plus de 60.000 usines de fabrication en Chine. Certaines de ces usines sont destinées à approvisionner le marché local chinois, mais d'autres visent le marché mondial. Les groupes chimiques européens, les constructeurs automobiles japonais et les conglomérats industriels américains ont tous construit (ou ont déclaré avoir l'intention de construire) des usines en Chine pour approvisionner les marchés du monde entier. De même, les banques, les compagnies d'assurance, les sociétés de services et les entreprises du secteur des technologies de l'information construisent des centres de recherche & développement et des « service centers » en Inde au service des employés, des clients et de la production mondiale.

Mais ces changements vont bien au-delà de la Chine et de l'Inde. Les radiologues américains envoient des radios en Australie pour qu'elles y soient interprétées. Les centres de services à la clientèle de Nouvelle-Ecosse renseignent les consommateurs américains sur leurs garanties. Les centres d'approvisionnement de Manille traitent les ordres d'achat d'entreprises du monde entier. Les « back offices » de Dublin s'occupent des transactions sur les produits dérivés pour les banques d'investissement mondiales. Aux Etats-Unis, les compagnies pharmaceutiques et biotechnologiques européennes telles que Roche, Boehringer Ingelheim et Eppendorf construisent des usines de fabrication et des centres de

recherche & développement pour soutenir leur production et leur recherche au plan mondial. Des fabricants de semi-conducteurs tels que Samsung et Infineon Technologies, ainsi que des équipementiers pour les usines de semi-conducteurs tels que Tokyo Electron, puisent dans le savoir-faire américain et embauchent des ingénieurs pour améliorer leurs technologies de fabrication. Partout, l'activité économique se tourne vers l'extérieur en adoptant les standards des technologies et des modes opératoires partagés qui permettent aux entreprises de se connecter à des systèmes de production véritablement mondiaux.

Pendant ce temps, ces standards partagés ont donné aux entreprises la possibilité de choisir qui va fabriquer leurs produits. Au fur et à mesure que le partage des modes opératoires et des modes de connexion des activités se répandent, les entreprises peuvent externaliser de plus en plus le travail qu'elles réalisaient autrefois en interne (facturation, gestion des mutuelles, recherche & développement, ventes, service-client...).

Jusqu'à aujourd'hui, la grande entreprise était vue comme un ensemble de filiales locales, de divisions et de lignes de produits. (Par exemple, le groupe IBM d'il y a 30 ans était à bien à ce titre une multinationale emblématique). Au cours de la dernière décennie, IBM et ses clients ont changé - tant sur le plan structurel que sur le plan opérationnel et culturel - pour faire face à la mondialisation et aux nouvelles technologies. Désormais, la progression de l'externalisation encourage les entreprises à se définir comme un assemblage d'unités spécialisées : approvisionnement, fabrication, recherche, ventes, distribution, etc. L'unification mondiale des opérations force les entreprises à choisir, pour chacune de ces unités, où elles veulent que le travail soit réalisé et si elles souhaitent que celui-ci soit effectué en interne ou par un partenaire extérieur. (Procter & Gamble, par exemple, a externalisé pratiquement toutes les tâches de ces unités à des spécialistes). L'entreprise devient alors une combinaison de fonctions et de talents divers, avec lesquels elle entretient des liens étroits ou lâches, qu'elle unifie au niveau mondial pour fournir des produits et des services à ses clients. Ce simple changement d'objectif et de mission comporte de nombreuses ramifications.

Changements systémiques

Pour constituer une entreprise mondiale unifiée, il est nécessaire d'appréhender la production, la distribution et le déploiement des ressources humaines de façon radicalement différente. Ce changement d'approche est d'ores et déjà en train de se produire. Les nouvelles technologies et de nouveaux « business models » permettent désormais aux entreprises de traiter leurs différentes unités comme les pièces d'un mécano. Elles peuvent se séparer de ces unités ou les assembler différemment selon la stratégie du moment et les compétences que l'entreprise souhaite développer pour mieux satisfaire ses clients.

Il ne s'agit pas simplement de se séparer d'activités annexes, ou de ne raisonner qu'en termes de main-d'œuvre, mais de gérer activement différentes applications, expertises et capacités afin d'ouvrir l'entreprise, d'élargir son horizon, et lui permettre de travailler plus

en symbiose avec ses partenaires, fournisseurs et clients. La croissance extraordinaire des sociétés de service qui offrent une expertise spécialisée rend tout ceci possible. Par exemple, IMS Health propose des solutions pour les compagnies pharmaceutiques, Celestica fabrique des produits électroniques, State Street gère des avoirs financiers, Industrial Light & Magic crée des effets spéciaux pour le cinéma, et International Flavors & Fragrances met au point des parfums pour les produits de grande consommation des autres entreprises. De nouvelles formes de collaboration naissent un peu partout (concernant aussi bien des réseaux de production inter-entreprises de plus en plus complexes que les logiciels libres). Elles aident à transformer les modèles d'innovation traditionnels. Aujourd'hui, l'innovation n'est plus le fait d'inventeurs solitaires mais le produit d'un processus de collaboration qui intègre également une expertise technologique et marketing. Et ces approches ouvertes ont un impact non seulement sur les logiciels et les technologies de l'information, mais aussi sur l'éducation, la gouvernance et de nombreux secteurs d'industrie.

L'obtention d'un avantage compétitif durable ne repose pas uniquement sur la productivité ou l'inventivité. Aujourd'hui plus que jamais, cet avantage provient à la fois d'un esprit inventif et d'une vision des changements à opérer. La véritable innovation va plus loin que le simple fait de créer et de lancer de nouveaux produits. Elle concerne également la façon dont les services sont fournis, les processus métiers unifiés, les entreprises et les institutions gérées, le savoir-faire transmis, les directives politiques formulées, et la façon dont les entreprises, les communautés et les sociétés y participent et profitent de ses retombées.

La scientifique Carlota Perez estime que nous sommes au commencement d'un âge d'or pour cette innovation en profondeur. Les 250 dernières années ont vu l'avènement de cinq catégories d'innovations technologiques, explique-t-elle : les canaux ; les moteurs à vapeur et le rail ; l'acier, l'électricité et l'ingénierie lourde ; l'automobile, le pétrole et la production de masse ; l'informatique et les télécommunications. Toutes déclenchèrent une croissance sauvage pour commencer, puis une période de correction, puis plusieurs décennies stables de mises en œuvre au fur et à mesure que ces technologies révolutionnaires étaient peu à peu intégrées au tissu social et commercial. Après avoir ainsi provoqué une période de croissance explosive, puis l'explosion de la bulle internet, les technologies de l'information et des réseaux entrent à leur tour dans une période d'intégration. Le lien entre unification mondiale et innovation n'est pas fortuit, étant donné la dimension fondamentalement planétaire des technologies en question. Ainsi, tandis que les deux impératifs d'unification et d'innovation rendent les anciens réseaux « pays par pays » des multinationales inefficaces, voire redondants, il devient de plus en plus clair que le modèle d'entreprise du XXe siècle n'est plus la panacée pour développer l'innovation.

Défis et opportunités

L'entreprise mondiale unifiée peut apporter d'énormes bienfaits économiques aussi bien aux pays développés qu'aux pays en voie de développement. L'intégration de la main-d'œuvre dans des systèmes de production mondiaux améliore d'ores et déjà le niveau de vie, l'emploi et les conditions de travail des pays en voie de développement. Les petites et moyennes entreprises y trouvent partout leur compte : grâce aux infrastructures que créent les nouveaux services (de l'administration des back-offices aux services de support à la vente), que seules les grandes organisations pouvaient autrefois s'offrir, elles peuvent aujourd'hui prendre part à l'économie mondiale.



Sam J. Palmisano, président du conseil d'administration et PDG d'IBM

Prenons pour exemple Bharti Enterprises, qui est devenu le plus grand opérateur de télécommunications privé d'Inde en établissant partout des réseaux et en utilisant les capacités et l'expertise de partenaires extérieurs. Bharti externalise le cœur de son activité, libérant son capital d'investissement pour des opportunités de croissance. Le groupe explore des méthodes de travail radicalement nouvelles, aussi bien pour organiser sa croissance que pour servir ses clients ou déployer de nouveaux réseaux. Résultat : son chiffre d'affaires a augmenté de 60% en 2005, et sa base d'abonnés est passée de 7 millions à environ 18 millions au cours des deux dernières années.

Les possibilités de multiplier ce genre de succès sont innombrables. Mais le passage au modèle d'entreprise mondiale unifiée constitue également un gros défi pour les leaders de chaque secteur de la société. Le seul fait que tant de gens, dans le monde entier, aient un accès égalitaire aux processus de production et aux places de marché amène plus de commerce et plus de compétition. Même si ce phénomène va créer des richesses et des opportunités, il va aussi provoquer des peurs et des perturbations, lesquelles peuvent menacer l'unification mondiale. Les inquiétudes légitimes vis-à-vis des pertes d'emploi et des pénuries de compétences doivent être abordées de façon réaliste et constructive.

En devenant une entreprise mondiale unifiée, le plus gros défi consiste à s'assurer un réservoir de compétences de haut niveau. C'est également la préoccupation qui sous-tend la plupart des décisions prises par les entrepreneurs aujourd'hui. Les nations tout autant que les entreprises doivent investir dans de meilleurs programmes de formation et d'éducation. De nouvelles compétences managériales sont également requises. En effet, l'approche hiérarchique, tout comme celle qui consiste à commander puis contrôler, ne fonctionnent

plus. Toutes deux empêchent l'information de circuler à l'intérieur des entreprises et entravent la nature fluide et collaborative du travail tel qu'il est réalisé aujourd'hui.

Un second défi important consiste à régler intelligemment la propriété intellectuelle dans le monde entier. D'un côté, le piratage prive les inventeurs individuels de leurs droits et de leurs motivations, et il est nécessaire de le limiter. De l'autre, il faut encourager et protéger la collaboration entre les grandes entreprises et leurs partenaires, fournisseurs et clients – qui est un élément essentiel de l'innovation aujourd'hui, et un facteur clé de l'intégration des technologies et des « business models ». Un équilibre entre ces deux pôles d'intérêt doit être trouvé et appliqué sans exception dans le monde entier, sinon l'immense potentiel d'innovation d'une économie mondialement unifiée en sera diminué. La propriété intellectuelle va devenir l'un des problèmes géopolitiques cruciaux du XXI^e siècle. Heureusement, de nouvelles approches prometteuses sont actuellement testées. Déjà, l'objectif est en train de changer : on passe d'une protection de la propriété intellectuelle, qui nécessite d'imposer des restrictions d'usage, à l'idée de maximiser le capital intellectuel, lequel est basé sur la propriété partagée, l'investissement et la capitalisation.

Un troisième défi va être de continuer à susciter la confiance, alors que les entreprises sont de plus en plus basées sur des « business models » distribués. Celles-ci doivent conserver leurs standards de gouvernance, de transparence, de protection de la vie privée, de sécurité et de qualité même lorsque leurs produits et leur activité sont gérés par une dizaine d'intervenants, comme c'est le cas dans de nombreux pays. Il ne suffira plus de compter sur la hiérarchie d'une fonction, d'une entreprise ou d'un pays. Il faudra trouver de nouvelles façons de créer la confiance, en se basant sur un partage de valeurs par-delà les frontières et les institutions.

Pour finir, l'unification mondiale des grandes entreprises induira des changements importants au niveau des cultures organisationnelles, de nouvelles formes de partenariat impliquant de multiples entreprises et segments de société, et quantité de standards nouveaux permettant de gérer des marchés de plus en plus complexes. Ces changements, qui sont aussi considérables que le passage de l'intégration verticale et de la production de masse du siècle dernier aux chaînes d'approvisionnement unifiées d'aujourd'hui, vont prendre du temps. L'entreprise mondiale unifiée est un modèle d'organisation intrinsèquement bien meilleur et bien plus profitable, mais les marchés de capitaux sont noyés sous le flot d'argent investi à court terme. Le passage à ce type de modèle demande une vision à long terme et un investissement continu de la part des dirigeants de l'entreprise. Il requiert également d'avoir pour objectif non pas d'éventuelles retombées futures mais de vrais gains qui génèrent du capital pour la croissance et l'innovation. Enfin, il nécessite de la patience et de la compréhension de la part des actionnaires.

Collaboration mondiale

La diffusion de technologies et de modes opératoires partagés est en train de créer une opportunité sans précédent d'unifier un peu plus le monde, pas seulement à l'intérieur de secteurs bien délimités de la société, mais entre chacun de ces secteurs. Les frontières entre les « états » traditionnels devenant plus poreuses, de nouvelles entreprises peuvent contribuer à créer de nouvelles formes de commerce, d'apprentissage, et de bonne gouvernance. Les dirigeants gouvernementaux trouveront parmi les chefs d'entreprises des partenaires pour réformer les secteurs de la santé et de l'éducation, sécuriser les échanges commerciaux mondiaux et le commerce électronique, former et aider les populations déplacées et dépossédées de leurs biens, affronter les problèmes environnementaux et les maladies infectieuses et aborder la myriade d'autres défis que soulève la mondialisation.

La sécurité et l'ordre au niveau mondial font partie des défis les plus urgents que devront relever les institutions mondiales émergentes dans toutes les sphères de la société. Sans eux, rien n'est possible. Les entreprises n'investiront dans des systèmes de production mondiaux que si elles peuvent s'appuyer sur des relations géopolitiques stables et durables. Sans cette confiance, l'investissement s'effondrera.

La croissance de réseaux intergouvernementaux horizontaux entre les différents régulateurs et législateurs de la planète est une tendance prometteuse vers une plus grande stabilité mondiale. Basés sur des relations et des standards professionnels partagés entre communautés d'experts transnationales, ces réseaux peuvent être comparés à de nouvelles formes d'organisations du travail mondialement unifiées au sein des entreprises, telles que les chaînes d'approvisionnement, les « écosystèmes » commerciaux et les communautés fondées autour du logiciel libre.

L'alternative à l'unification mondiale n'est pas très attrayante. Laissé sans réponses, le mécontentement vis-à-vis de la mondialisation ne cessera de grandir. Les gens pourraient même finir par élire des gouvernements qui imposeraient des réglementations strictes en matière de commerce ou d'emploi, débouchant éventuellement sur un protectionnisme élevé. Pire, ils pourraient être attirés par des formes plus extrêmes de nationalisme, de xénophobie et d'anti-modernisme. Le passage des multinationales à un modèle d'entreprise mondiale unifiée est une opportunité pour concilier croissance des affaires et progrès sociétal. Mais il soulève des problèmes trop importants et trop étroitement liés entre eux pour que les chefs d'entreprises ou les gouvernements puissent les résoudre seuls.

L'entreprise mondiale unifiée est un nouvel acteur prometteur sur la scène mondiale. Les chefs d'entreprise et de gouvernements, les responsables éducatifs doivent se familiariser avec sa dynamique et l'aider à mûrir de telle façon qu'elle puisse contribuer au progrès social, économique et humain dans le monde entier.

SAMUEL J. PALMISANO est président du conseil d'administration et PDG d'IBM. Copyright 2002--2006 Council on Foreign Relations. All rights reserved. www.foreignaffairs.org

Pour plus d'information concernant cet article, veuillez contacter [Yves Ravez](#)
(yves_ravez@fr.ibm.com).