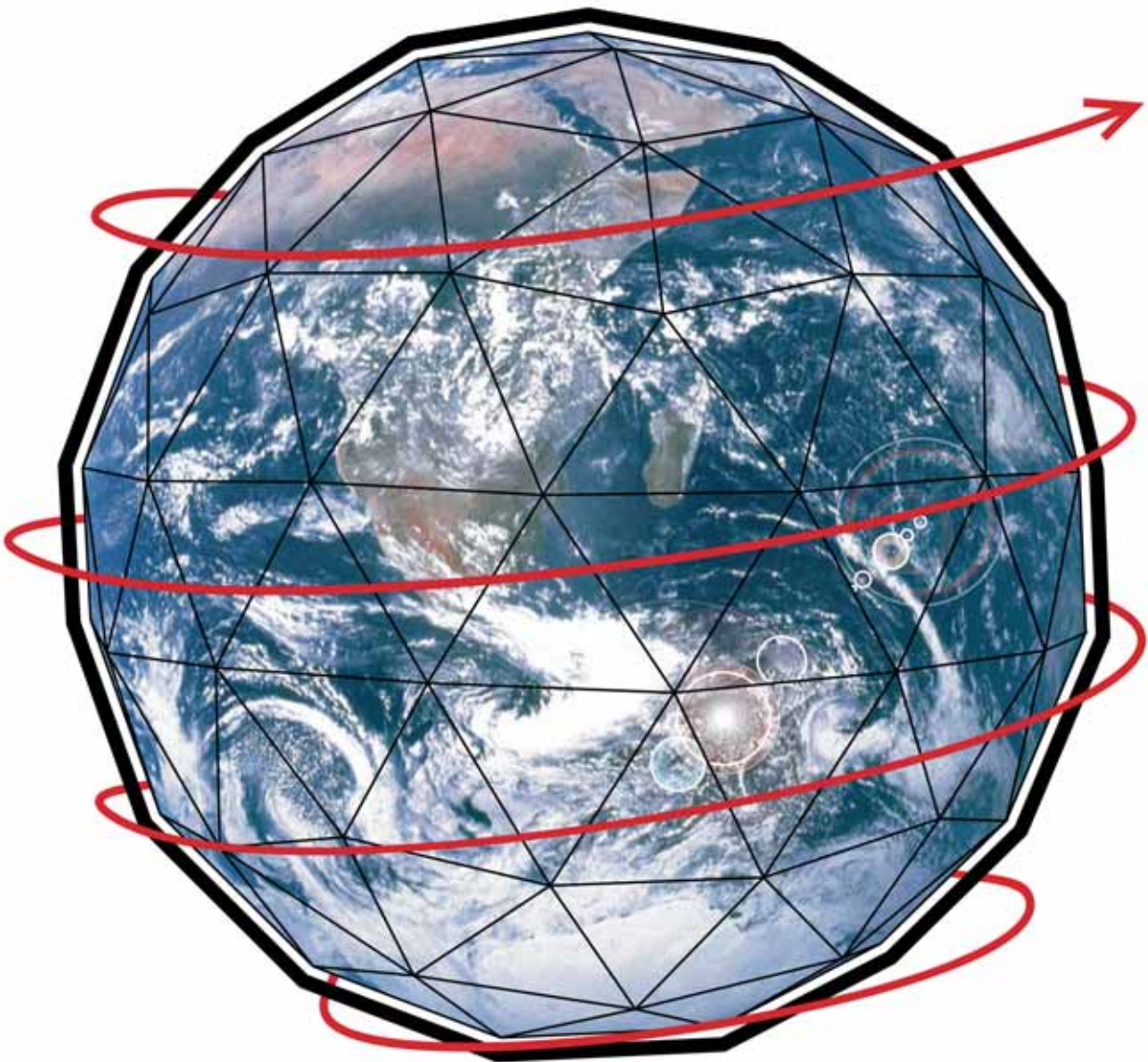


Le monde n'est pas plat !

Comment **s'adapter** aux chaos
de la mondialisation



p.6 POINT DE VUE : The Rise Of Globally Adaptive Organizations

D'après l'article de **Navi Radjou**, Forrester Big Idea,
13 décembre 2006



p.9 RECHERCHE : La mondialisation et les leçons de l'histoire

Interview de **John Gray**, professeur de pensée européenne à la London School of Economics and Political Science (Grande-Bretagne)

p.11 TÉMOIGNAGE : IBM, pionnière du modèle de l'entreprise mondiale intégrée

Interview de **Shiva Kumar**, Vice President Business Performance Initiatives, Enterprise on Demand Transformation, IBM

Idées clés

La mondialisation sonne-t-elle l'ère d'un monde plus « plat », comme le clame Thomas Friedman dans son désormais célèbre *The World is Flat* ? Rien n'est moins sûr, estime Navi Radjou, consultant au sein du cabinet de conseil Forrester. Certes les capitaux, les personnes, les idées et les produits circulent plus vite et plus librement, mais d'autres facteurs – socioculturels et géopolitiques – doivent désormais être pris en compte par les entreprises si elles veulent éviter les risques inhérents à la mondialisation.

La prise en compte de ces facteurs nécessite l'adoption d'une structure organisationnelle nouvelle, loin du monolithisme caractéristique de la multinationale occidentale. D'où l'avènement d'organisations *réellement* adaptées à la mondialisation, caractérisées par cinq valeurs : ouverture, altruisme, souplesse, efficacité et créativité. À cette liste non exhaustive, le politologue britannique John Gray, professeur à LSE, ajoute la faculté à développer une plus grande sensibilité historique face aux réalités du monde contemporain.

Certaines entreprises ont déjà entamé cette transformation, à l'instar d'IBM, qui se décrit comme une « entreprise mondiale intégrée ». Shiva Kumar, VP Business Performance Initiatives du géant informatique, explique pourquoi et comment IBM a réussi à déployer un nouveau modèle organisationnel, en phase avec les enjeux économiques mais aussi socioculturels et géopolitiques de la mondialisation.

The Rise of Globally Adaptive Organizations



POINT DE VUE

Avec la diffusion des NTIC et l'émergence de nouveaux pays sur la scène économique internationale, la mondialisation prend de la vitesse. Mais des risques liés aux réalités socioculturelles et géopolitiques de notre temps freinent l'avènement d'un monde moins chaotique, plus « plat ». Pourquoi, dans un tel contexte, le modèle organisationnel de la multinationale devient-il obsolète ? Quels sont les contours d'une organisation réellement adaptée à la mondialisation ?

Depuis l'entrée dans l'ère numérique, avec le développement des NTIC, le monde surfe sur une troisième vague de mondialisation, qui se caractérise par l'arrivée sur les marchés mondiaux de pays en développement comme l'Inde, la Chine ou encore le Mexique. Nouveaux acteurs et fluidité accrue des échanges et de la communication ne sont pourtant pas les seuls ingrédients de la mondialisation du ^{xxi}^e siècle. D'autres facteurs – géopolitiques et socioculturels – empreignent les règles du jeu de ce nouvel environnement, plus imprévisible et chaotique qu'auparavant. Ainsi, pour le cabinet d'études américain Forrester, l'âge d'or des multinationales monolithiques évoluant dans un univers stable est révolu. L'heure est à l'adaptation à un contexte nouveau, qui nécessite de révolutionner structures, outils et stratégies organisationnelles, pour développer de nouveaux contours : ceux d'« organisations adaptées à la mondialisation » ou OAM, comme les baptise Navi Radjou, auteur de cette étude. Quelles causes systémiques rendent cette évolution nécessaire ? Quelles sont les caractéristiques des OAM et comment les développer ?

→ LA MULTINATIONALE, MODÈLE OBSOLÈTE ?

Chaotique, imprévisible, l'économie mondiale du ^{xxi}^e siècle doit être appréhendée avec plus de soin par ses principaux acteurs – les multinationales, estime Navi Radjou. Selon lui, elles sont encore très loin de comprendre l'équilibre des forces (économiques, socioculturelles et géopolitiques) à atteindre pour survivre et prospérer dans un monde global et loin d'être plat. Sans appel, il annonce la fin des structures traditionnelles de ces géants organisationnels.

Le monde est-il vraiment plat ?

Dans son *best-seller The World Is Flat*, le journaliste Tom Friedman explique que mondialisation rime avec un monde plus « plat », qui, avec l'abolissement des distances, fonctionne désormais comme un « village global ». En effet, les

barrières douanières tombent, facilitant la libre circulation des biens, des personnes et de l'information sur toute la planète. Parallèlement, les pays émergents libèrent sur les marchés des millions de consommateurs et une main-d'œuvre compétente et moins onéreuse. Enfin, l'utilisation d'Internet se généralise, permettant d'effectuer des transactions internationales en un clic. Nul économiste ou dirigeant d'entreprise ne nierait l'inéluctabilité de la mondialisation, les forces du marché accélérant inexorablement l'internationalisation des entreprises, brouillant par-là même les frontières socioculturelles et géographiques à l'échelle du globe. Mais Navi Radjou oppose à cette vision une approche plus holistique, qui prend en compte d'autres paramètres que les seules forces du marché.

Dépasser la vision purement économique de la mondialisation

L'histoire a montré, rappelle Navi Radjou, que la vélocité et le rythme de la mondialisation ne sont pas cadencés par les forces économiques seules, mais autant et même davantage par des facteurs géopolitiques et socioculturels, souvent peu ou mal pris en compte par les multinationales : adaptation nécessaire aux régulations locales ; barrières protectionnistes liées à un nationalisme grandissant ; déficience des infrastructures dans les pays en développement ; replis identitaires directement liés à la mondialisation ; cataclysmes menaçant l'harmonie sociale et la coopération économique.

Lorsque ces trois facteurs sont positifs, ils convergent et donnent la sensation d'un monde plat et intégré. C'est le cas lorsque la bonne marche de l'économie mondiale (accords de libéralisation du commerce, coopération économique) rencontre une influence géopolitique favorable (absence de conflit, lois d'immigration avantageuses), ainsi qu'un environnement culturel positif (aide à la démographie, adoption d'Internet, coopération culturelle). Or, il suffit que l'un de ces facteurs soit négatif pour que les forces divergent et exacerbent les différences sociopolitiques et les barrières économiques.

Les multinationales sont obsolètes !

Selon Navi Radjou, cinq failles systémiques rendent les multinationales obsolètes dans le contexte du commerce international du XXI^e siècle.

1) Sous la pression des actionnaires, les dirigeants s'enflamment pour des opportunités à court terme dans les pays émergents. Pour beaucoup de ces sociétés, ces eldorados se transforment en mirages (voir l'article « BRIC : invitation à une meilleure stratégie dans les pays émergents », p. 24). Forrester évoque par exemple BMW, dont les cadres marketing se sont aperçus que la classe moyenne indienne était loin d'atteindre les 300 millions de consommateurs annoncés.

2) Le management, malgré les bonnes volontés affichées pour une meilleure prise en compte des parties prenantes, peine à accorder autant d'importance aux communautés locales et aux gouvernements qu'à leurs clients, investisseurs et salariés. Les sociétés américaines PepsiCo et Coca-Cola ont fait les frais de cette négligence en Inde, en 2006, quand plusieurs États indiens ont banni leurs produits après qu'une ONG locale eut déclaré que leurs boissons contenaient trop de pesticides.

3) Détecter les fossés géopolitiques et socioculturels dans les pays où elles opèrent est encore un exercice peu maîtrisé par les multinationales. Ainsi, questionnés par le cabinet américain d'études de marché GMI Poll en 2005, les 3 400 consommateurs à travers le monde déclarant boycotter des marques ont cité en premier Marlboro (42 %) et McDonald's (29 %).

4) Un management autoritaire et des structures rigides en silos ne motivent pas les salariés sur le terrain à prendre des risques ou à saisir des opportunités. Quand la firme américaine General Motors s'est étendue sur cinq continents à la faveur d'acquisitions au début des années 90, une douzaine d'unités autonomes se sont alors mises à fonctionner chacune avec plusieurs centres de R&D, chaînes d'approvisionnement et services aux consommateurs. Handicapée par cette lourde



L'auteur

Forrester Research, cabinet américain d'études et de conseil indépendant, fournit des avis pragmatiques et précurseurs sur l'impact des nouvelles technologies. **Navi RADJOU**, diplômé du CNAM et de l'École

Centrale, a également suivi des études à Yale. D'abord analyste au Toronto Software Lab d'IBM, Navi Radjou devient consultant IT en Asie. Il rejoint Forrester en 1999, d'abord responsable des analyses relatives à la *supply chain*. Aujourd'hui, il multiplie ses interventions notamment autour du thème des réseaux d'innovation dans le contexte de la mondialisation.

structure, la firme a commencé à perdre des parts de marché, dépassée par des sociétés plus dynamiques comme Toyota.

5) Les entreprises ne prévoient pas de plans d'urgence assez efficaces pour leur permettre de se remettre rapidement d'une perturbation dans leur chaîne d'approvisionnement, déclenchée par exemple, par une épidémie de grippe aviaire émanant de l'Asie



LE MODÈLE DE L'ORGANISATION ADAPTÉE À LA MONDIALISATION

L'ensemble des multinationales seraient ainsi dotées de structures et de cultures trop rigides, reflétant encore les enjeux posés par l'ère industrielle. L'OAM, elle, se caractérise par cinq valeurs qui se déclinent dans l'ensemble de ses opérations : **créativité** (toutes les parties prenantes participent à l'établissement de solutions alternatives en cas de risques imprévus), **souplesse** ...

Multinationales vs OAM

	MULTINATIONALES	ORGANISATION ADAPTÉE À LA MONDIALISATION
Identité et mission	Recherche de profit pour une valeur financière accrue à l'intention des actionnaires	Entité socialement responsable qui maximise la valeur pour l'ensemble des parties prenantes
Rôle du management	Faire appliquer les règles et pratiques <i>corporate</i>	Déployer une créativité globale
Formulation de la stratégie et posture <i>corporate</i>	Déterministe : planification-exécution linéaire	Évolutive : sentir-répondre-apprendre
Sources de compétitivité	Efficacité globale, intégration verticale	Souplesse globale, réseaux de partenariats
Modèle d'innovation	Fermé, discontinu, mené par la R&D	Collaboratif, itératif, centré sur le client
Pratique de gestion des risques	<i>Ad hoc</i> , réactive, ne prenant en compte que les risques du marché	Continue, proactive, prenant aussi en compte les risques sociopolitiques
Connaissances du terrain, Profil et compétences des équipes	Prise de commande passive, conformisme, aversion au risque	Acceptation de l'ambiguïté, prise d'initiatives
Rôle de la technologie	Automatisation fonctionnelle Systèmes de gestion	Réseaux globaux intégrés et décisionnaires

Source : Forrester Research Inc.

... (main-d'œuvre adaptable et partenariats dynamiques pour anticiper et répondre aux changements brutaux dans l'environnement professionnel), **efficacité** (réaliser des gains ainsi que des économies d'échelle et d'expertise en reliant actifs, savoirs et partenariats dispersés de par le monde), **altruisme** (la RSE dépasse les enjeux rivaux au marketing et intègre avec créativité les dimensions environnementales, sociales et économiques) et **ouverture** (management participatif).

Un succès économique au rendez-vous

Plusieurs entreprises ont déjà adopté avec succès ce nouveau modèle d'OAM. Toutes sont en passe de vivre un regain de croissance grâce à cette transformation, pour trois grandes raisons :

- En premier lieu, grâce à leurs nouveaux principes opérationnels (équipes entreprenantes, mécanismes d'apprentissage et d'adaptation rapides, associations communes) tel Procter & Gamble, dont les ventes ont augmenté de 40 % après la modification et la simplification de sa structure en 2000, du centre de R&D à ses chaînes d'approvisionnement.
- Ensuite, parce que l'ouverture et l'altruisme payent. Alors que les revenus des multinationales américaines ont chuté en Asie après l'invasion des États-Unis en Irak en 2003, 32 % des Asiatiques ont déclaré qu'ils consommeraient davantage chez Starbucks, en reconnaissance de son aide à la reconstruction de l'Asie du Sud-Est dévastée par le tsunami en décembre 2004.
- Enfin, Wall Street valorise les entreprises capables d'anticiper les risques et de prévoir des issues de secours, en utilisant les outils de management du risque comme les plannings de scénario et les théories des jeux.

Un monde sans cesse remodelé

L'auteur conclut en esquisant les traits du nouveau monde auquel devront s'adapter les OAM. Le coût de l'énergie grandissant va faire diminuer les importations/exportations transcontinentales au profit de sources d'approvisionnement locales. Le village global va laisser place aux clans et tribus, grâce à Internet qui permet à des milliers de personnes dispersées sur la planète mais unies par les mêmes identités religieuses, politiques ou socioculturelles, de se réunir en réseaux. Les dirigeants d'entreprise vont devenir les ambassadeurs sociaux de l'Occident dans les pays émergents, en investissant davantage dans les programmes de santé et d'éducation des communautés régionales dont ils veulent gagner la confiance.

Enfin, en ligne de mire, le continent africain est pressenti pour devenir la prochaine destination en matière d'éducation en ingénierie et de délocalisation des services informatiques, alors que la jeunesse occidentale se désintéresse de ces carrières scientifiques et que celle d'Inde et de la Chine va suivre ce mouvement dans dix ans. Ce monde en perpétuelle mutation n'a pas fini de poser des défis aux entreprises, qui auront besoin plus que jamais de flexibilité et de sens de l'innovation. ■

D'après l'article de Navi Radjou, Forrester Big Idea, 13 décembre 2006

Pour se procurer l'étude :

www.forrester.com/Research/Document/0,7211,40576,00.html

Quel nouveau management pour les « organisations adaptées à la mondialisation » ?

Postes à réinventer	Nouvelles missions
Directeur de la stratégie	Utiliser les analyses de scénarios pour simuler plusieurs futurs, et créer un portefeuille de plans d'urgence à coût économique.
Directeur logistique	Travailler avec des consultants spécialistes des risques opérationnels et géopolitiques afin de vérifier la vulnérabilité opérationnelle de l'entreprise, puis établir des plans d'urgence.
Directeur informatique	Utiliser les outils de la gestion du risque comme l'analyse de scénarios, afin d'accroître la flexibilité du système informatique global.
DRH	Miser sur les personnalités riches, une appréciation des cultures étrangères et des facilités à travailler en équipe.
Directeur marketing	Utiliser les services des anthropologues et des microéconomistes, pour traduire les besoins de 4 milliards de consommateurs potentiels à très faible revenu.
Directeur financier	Renforcer le capital social de l'entreprise en investissant dans des initiatives à long terme de développement social.
Postes à créer	
Directeur de l'éthique, de la déontologie et des risques	Créer une culture de la transparence afin que les salariés agissent avec éthique et sachent repérer des risques localement.
Directeur du développement de la communauté globale	Projeter une image positive de l'entreprise à travers le monde au moyen de programmes d'innovations sociales.
Directeur des affaires gouvernementales	Contenir les politiques publiques nationalistes et protectionnistes.

La mondialisation et les leçons de l'histoire

Interview de **John GRAY**, professeur de pensée européenne à la London School of Economics and Political Science (Londres, Grande-Bretagne)

John Gray, politologue, s'est toujours opposé à l'idée selon laquelle le monde globalisé devient plus « plat ». Il invite les entreprises à s'intéresser davantage, dans la mise en place de leurs stratégies, aux facteurs géopolitiques, socioculturels, religieux et climatiques, qui rendent le monde toujours chaotique. Pour y parvenir, il insiste sur la nécessité de miser sur une approche historique des enjeux, récurrents ou nouveaux, auxquels doivent faire face les entreprises du XXI^e siècle.

Selon Navi Radjou, la mondialisation est aujourd'hui synonyme d'un monde plus chaotique. Partagez-vous cet avis ?

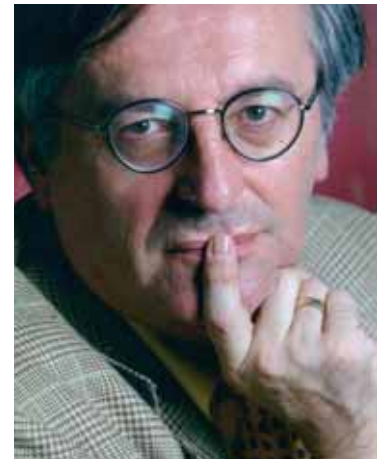
Dans les années 90, voire même avant, des attentes parfaitement irréalistes ont été nourries vis-à-vis de la troisième phase de la mondialisation qui s'est ouverte avec la diffusion des NTIC : la simplification et la multiplication des échanges devaient signer l'ère d'un monde plus « plat » et plus harmonieux. Or, si l'on considère la mondialisation comme un processus historique de long terme, force est de constater qu'elle s'est toujours accompagnée de conflits de grande ampleur, d'importants bouleversements politiques et économiques, notamment entre le XIX^e et le XX^e siècle. La lutte pour le contrôle des ressources naturelles a toujours été l'un des objets principaux de ces conflits, comme cela était par exemple le cas entre l'Angleterre et la Russie, au XIX^e siècle, autour des ressources naturelles de l'Asie centrale. Par ailleurs, le facteur religieux est aujourd'hui très prégnant dans ces conflits, comme en témoigne le boycott de certaines marques américaines du fait de la politique des États-Unis en Irak, qui pousse les pays islamiques à les juger hostiles à leur religion. Aujourd'hui, ces conflits persistent, voire renaissent, mais avec de nouveaux acteurs, les pays émergents ou ré-émergents, comme la Russie. Ainsi, le monde actuel est certes très chaotique, mais les conflits d'aujourd'hui, largement cristallisés autour de ces enjeux géopolitiques, sont loin d'être nouveaux. Ils ont seulement été masqués par la guerre froide, avant de réapparaître au grand jour.

N'existe-t-il pas des enjeux inédits, propres à cette nouvelle vague de mondialisation ?

Un facteur tout à fait nouveau caractérise la mondialisation aujourd'hui : le facteur écologique. Le changement climatique est une donnée nouvelle, qui deviendra le principal moteur de chaos ces prochaines décennies. Il est en effet porteur d'impacts majeurs comme, en cas de désertification ou d'inondation de certaines régions, le déplacement massif de populations, qui sera très problématique si les États nations ferment leurs frontières. Quant aux rivalités géopolitiques, si elles ne sont pas nouvelles en soi, elles vont certainement s'aggraver du fait d'une augmentation de la demande mondiale en ressources naturelles, parallèlement à l'instabilité chronique des régions productrices que sont le Golfe et l'Asie centrale. Or, les économistes sous-estiment ces facteurs non économiques et leurs impacts sur le commerce.

Les multinationales elles aussi oublient-elles de prendre en compte ces facteurs lorsqu'elles élaborent leur stratégie ?

La plupart d'entre elles opèrent en pensant que la culture « business » va se diffu- ...



Diplômé d'Oxford, **John GRAY** devient professeur de sciences politiques de cette même institution en 1996 et dispense depuis 1998 un cours de pensée européenne à la London School of Economics (LSE). Il a également été professeur visitant à Harvard, Yale et Madrid, et donne de nombreuses conférences à travers le monde. Auteur de quinze livres et plus de cinquante articles traduits dans une trentaine de langues, John Gray s'apprête à publier, en juillet 2007 chez Penguin, *Black Mass: Apocalyptic Religion and the Death of Utopia*.

« Pourquoi ne pas faire entrer les historiens dans l'entreprise ? Ils ont leur place dans les délibérations ou les exercices de *scenario planning*, qui sont utiles mais ne remontent jamais assez loin dans le temps. »

... ser de manière aussi rapide qu'automatique dans toutes les régions du monde ; que l'industrialisation et l'entrée sur le marché mondial de pays émergents seront synonymes d'une pression accrue sur les entreprises de ces pays pour adopter les normes internationales de transparence, de règles du droit, de bonne gouvernance, etc. Par exemple, la Russie, qui se considère comme une grande puissance, et est indéniablement une puissance pivot en termes de pouvoir énergétique, est très loin de se conformer aux normes internationales. Ainsi, bien que son modèle industriel soit inefficace, la réalité est que la Chine, l'Inde, l'Europe, les États-Unis ont besoin de ses ressources énergétiques, tant et si bien que son inefficacité importe peu ! Le scénario idyllique échafaudé dans les années 90 selon lequel la mondialisation va s'accompagner d'une convergence des modèles est faux : ne nous attendons à aucune évolution vers des normes de commerce mondiales, ni en Russie, ni en Chine d'ailleurs. Les entreprises qui fondent leurs stratégies sur de telles attentes se trompent.

Alors, comment peuvent-elles mieux tenir compte de ces facteurs non économiques ?

Les qualités de créativité, de souplesse, d'efficacité, d'altruisme et d'ouverture citées par Navi Radjou sont absolument essentielles. Mais les multinationales doivent aussi abandonner l'idée que le monde converge au fur et à mesure qu'il s'industrialise. Je rajouterai ainsi à cette liste la capacité à développer un meilleur réalisme historique et une meilleure compréhension des changements discontinus (par exemple, un possible débordement du conflit irakien en Iran), mais aussi des changements politiques rapides et de grande ampleur comme le renouveau de la Russie. En seulement cinq ans, celle-ci est passée d'un état de semi-effondrement à celui d'un régime d'autoritarisme populaire plutôt efficace. Cette transformation a pris beaucoup de multinationales par surprise, notamment dans les secteurs pétrolier et aurifère, alors que de nombreuses pistes historiques laissaient penser qu'un régime semi-autoritaire allait émerger. Les entreprises doivent donc accroître leur vigilance vis-à-vis des risques géopolitiques et socioculturels, mais aussi leur réalisme historique : non seulement comprendre la culture d'un pays, mais aussi connaître son histoire, son parcours depuis cinquante ou même cent cinquante ans, car les changements, s'ils arrivent très vite, se fondent sur un long contexte historique. Certains dirigeants, surtout ceux qui mènent des projets nécessitant de lourds investissements dans la durée, sont déjà très réceptifs à cette approche qui consiste non seulement à penser aux risques politiques du jour, mais aussi aux forces historiques sous-jacentes. Pourquoi ne pas faire entrer les historiens dans l'entreprise ? Ils ont leur place dans les délibérations ou les exercices de *scenario planning*, qui sont utiles mais ne remontent jamais assez loin dans le temps.

Globalement, êtes-vous plutôt optimiste ou pessimiste face au futur de la mondialisation ?

Le paradoxe de la mondialisation est qu'elle divise encore plus le monde : il restera fragmenté, malgré le raccourcissement des distances. Cette fragmentation accrue sera essentiellement liée aux enjeux écologiques et climatiques. En effet, les optimistes diront qu'une plus grande coopération émergera pour vaincre les effets du changement climatique, mais le réalisme historique incite à en douter : les bouleversements climatiques s'accompagneront nécessairement d'une fermeture des frontières et donc d'une aggravation des conflits. Les moyens principaux de faire face à ce bouleversement climatique ne sont pas politiques – les limites du traité de Kyoto en attestent : il est illusoire de croire à une coopération mondiale – mais technologiques, et incombent aux grandes entreprises qui, seules, seront capables d'un engagement technologique de grande échelle malgré les obstacles politiques, commerciaux et légaux. Cet engagement ne portera pas uniquement sur les énergies renouvelables mais sur le nucléaire et le charbon améliorés, et des technologies de production alimentaire moins destructives, et donc très imaginatives. Face à ces défis, je ne suis ni optimiste, ni pessimiste ; malgré ces nouvelles technologies, le futur sera très comparable au passé : il y aura toujours des conflits, même s'ils emprunteront d'autres formes. Je recommande seulement aux entreprises d'acquiescer une meilleure intelligence historique pour s'adapter à ce monde toujours empreint de discontinuités. ■

IBM, pionnière du modèle de l'entreprise mondiale intégrée

Interview de **Shiva KUMAR**, Vice President Business Performance Initiatives, Enterprise on Demand Transformation, IBM

IBM, une multinationale ? Plus vraiment... comme le souligne Shiva Kumar, son VP Business Performance Initiatives, IBM se définit depuis le tournant du xx^e siècle comme une « entreprise mondiale intégrée », dotée d'une structure et d'un fonctionnement opérationnel transformés de manière significative, en décalage total avec le monolithisme caractéristique de la multinationale occidentale. Quels sont les attributs de ce nouveau modèle ?

Pourquoi IBM se définit-elle comme une « entreprise adaptée à la mondialisation » et non comme une multinationale ?

Il y a quinze ans, le fonctionnement d'IBM correspondait à celui d'une multinationale, avec des capacités de fabrication et de vente en Europe et en Asie, mais gardant jalousement une grande partie du développement et de la conception de ses produits – soit ses activités les plus stratégiques – « à la maison ». Au tournant du xx^e siècle, trois évolutions ont accéléré l'obsolescence d'une telle configuration : une meilleure connectivité, grâce aux NTIC ; une amélioration des capacités de transport et de logistique dans le monde entier ; enfin, de nouvelles compétences clés dans des pays émergents comme l'Inde et la Chine. Dès lors, l'entreprise a été capable de façonner sa stratégie, son management et ses opérations pour simultanément distribuer et intégrer ses fonctions opérationnelles de sorte à satisfaire ses clients dans le monde entier ; d'où son nouveau nom de baptême, l'« entreprise mondiale intégrée », qui correspond à ce que Navi Radjou nomme l'« organisation adaptée à la mondialisation ».

Quels sont les principales caractéristiques d'IBM en tant qu'entreprise mondiale intégrée ?

IBM est capable simultanément d'approvisionner un marché local en fonction de ses besoins très spécifiques, souvent liés aux habitudes culturelles, tout en bénéficiant d'effets d'échelle grâce à son fonctionnement globalisé. Le client, ainsi, doit avoir l'impression de traiter avec un acteur local, parfaitement au fait de ses besoins, sans jamais avoir conscience de la complexité qui se trame aux arrières-postes avec une R&D, un assemblage, une livraison, une fabrication éparpillés aux quatre coins du monde.

Par ailleurs, alors que la multinationale délocalisait sa fabrication avec pour objectif essentiel de réduire ses coûts, l'entreprise mondiale intégrée déploie sa structure et ses opérations à l'échelle du globe en suivant trois paramètres : les coûts, mais aussi la qualité et les risques.

BIOGRAPHIE

Détenteur d'un PhD en sciences physiques de l'université de Yale, **Shiva KUMAR** devient d'abord physicien au sein de Yale, avant de rejoindre le cabinet de conseil en management McKinsey & Company, pour se spécialiser en technologie et stratégie. Il entre chez IBM en 2003 en tant que directeur de la transformation *business*, avant d'être promu VP Business Performance Initiatives, Enterprise On Demand Transformation. À ce poste, il est responsable d'une équipe mondiale composée de quarante collaborateurs, dont la mission est de comprendre et d'améliorer la performance globale d'IBM.

La qualité

La qualité dépend largement de notre capacité à bénéficier de compétences nouvelles. Dans une entreprise mondiale intégrée, les managers de terrain, loin d'être de simples commerciaux, sont des managers capables de comprendre comment le client crée sa valeur, et comment IBM peut les aider à y parvenir grâce à ses capacités, déployées à travers le monde. La qualité de notre offre dépend aussi de notre capacité à accorder une confiance nouvelle aux équipes de terrain. Dans la multinationale, les décisions stratégiques sont centralisées ; dans l'entreprise mondiale intégrée, le « centre » joue désormais un rôle de support, de facilitation, mettant à la disposition de ces managers une expertise globale. Nous avons ainsi mis en place des programmes de formation spécifiques pour les aider notamment à mieux identifier les opportunités que nos clients souhaitent développer.

Comment est organisée cette « expertise globale » au service des équipes de terrain ?

Nous disposons tout d'abord d'une *supply chain* intégrée, réellement mondiale et gérée à partir de la Chine : beaucoup d'idées et de développement de produits voient le jour ...

... dans des laboratoires éparpillés partout dans le monde (Suisse, Israël, Inde, Chine et Japon).

Ensuite, nous offrons une livraison globale sans aucune discontinuité, grâce à de plus en plus d'équipes globales, composées de talents complémentaires et assurant les opérations en continu, jour et nuit, quels que soient les endroits du globe. Cette approche nous permet aussi de dénicher nos talents dans le monde entier et donc de pallier la rareté des talents dans certaines régions. Enfin, nous disposons de centres mondiaux d'excellence qui soutiennent les équipes à travers le monde, tout en servant un marché local (*voir l'encadré sur le Global Business Solution Center de Bangalore*).

« L'entreprise mondiale intégrée déploie sa structure et ses opérations à l'échelle du globe en suivant trois paramètres : les coûts, mais aussi la qualité et les risques. »

Les risques

Le succès d'une entreprise dépend de sa capacité à bien choisir les risques qu'elle est prête à affronter. Tout risque est le corollaire négatif d'une opportunité. L'entreprise qui n'est pas mondialement intégrée est ainsi soumise à moins de risques, mais se prive également d'importantes opportunités de croissance. Elle choisira (comme c'était le cas durant la guerre froide, où les entreprises étaient au service soit des marchés de l'Ouest, soit de l'Est) de ne servir que certains marchés. Elle ne prend ainsi pas de risques en termes de difficultés liées aux différences culturelles ou à des incertitudes sur l'in-

stabilité politique d'une région. En explorant plus de 175 pays et territoires, nous devons être particulièrement sensibilisés aux données géopolitiques et socioculturelles du pays en question et résilients face aux défis caractéristiques de ces régions.

Par quelles mesures IBM parvient-elle à développer une meilleure compréhension de ces données géopolitiques et socioculturelles ?

IBM a nommé un certain nombre de spécialistes dont le rôle est de comprendre davantage le risque lié aux conditions géopolitiques et socioculturelles d'un pays. Nous cherchons plus généralement à développer notre capacité d'adaptabilité et de réactivité mêlés, car d'autres aléas ou risques, comme ceux liés au réchauffement climatique, auront certainement un impact profond sur notre futur. Le modèle d'entreprise mondiale intégrée est justement fondé sur une plus grande résilience, grâce à son excellence locale et à son expertise globale. Le rôle de mon équipe est d'observer ce progrès, les actions d'IBM sur différents marchés et dans ses différents métiers pour garantir sa cohérence. Elle analyse un certain nombre d'informations pour identifier les opportunités d'amélioration de la performance du groupe. Par exemple, elle mène en ce moment même une initiative mondiale pour mieux comprendre les opportunités de marchés à développer et les compétences correspondantes dont il faut disposer. Une base de données est ainsi en cours d'élaboration, fondée sur des observations à l'échelle mondiale afin de nourrir la réflexion en interne d'IBM sur ses clients les plus importants à travers le globe et leurs enjeux économiques. Nous nous interrogeons ainsi en continu sur les compétences à développer, et où, pour optimiser les opportunités de satisfaire les clients (coût, qualité), tout en minimisant les risques, pour eux, comme pour IBM. ■

Éclairage

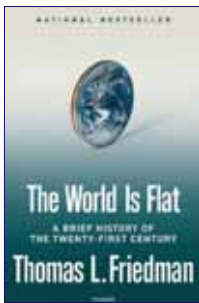
Le Global Business Solution Center d'IBM à Bangalore

Navi Radjou, consultant Forrester et auteur de l'étude « The Rise of Globally Adaptive Organizations », estime qu'IBM est une des entreprises dont le modèle d'intégration mondial est aujourd'hui le mieux abouti. Il a signé en mars 2007 un article intitulé « India Leads IBM's New Global Business Model » (Forrester Research Inc, Trend mars 2007, avec Ellen Daley et Heidi Lo), dans lequel il présente le Global Business Solution Center d'IBM, basé à Bangalore, en Inde.

Mis en place il y a à peine un an, doté de 300 millions de dollars de budget annuel, le GBSC a été installé à Bangalore notamment du fait de la disponibilité de talents locaux peu onéreux, mais aussi à même de développer des solutions pour l'ensemble de l'offre IBM : *hardware*, logiciels, conseils et services émergents comme les services d'innovation à la demande.

Par ailleurs, l'Inde a longtemps été le centre de support de back office des clients globaux les plus importants d'IBM dans l'aérospatial, l'automobile et les télécommunications. Enfin, IBM, en basant ce centre à Bangalore, peut se concentrer sur les opportunités spécifiques du marché des IT indien, en pleine croissance : en 2005, avec des clients comme Bharti Airtel, IBM a vu ses revenus croître en Inde de 59 %, contre par exemple 29 % en Russie et au Brésil, et 9 % en Chine. Selon Navi Radjou, ce centre d'excellence est le témoignage le plus visible de la transformation organisationnelle globale entamée par le géant informatique. Plus de 600 experts (ingénieurs, architectes, experts industriels, MBA, etc.) y sont réunis, dédiés à la recherche d'innovations non seulement pour le compte des clients internationaux d'IBM, mais aussi pour ses clients locaux, en Inde.

Cette pollinisation croisée des innovations caractérise l'entreprise adaptée à la mondialisation, c'est-à-dire réactive socialement et adaptée culturellement, tout en étant dotée de talents, processus opérationnels et partenariats intégrés, particulièrement aptes à assurer la croissance dans les marchés émergents.



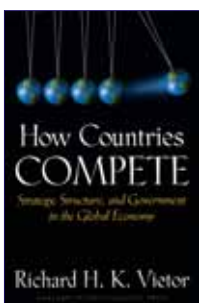
**THE WORLD IS FLAT
A Brief History
of the Twenty-First
Century**

*Thomas Friedman,
Farrar Straus*

Giroux, avril 2005

Après une visite dans les locaux du prestataire de

services indien Infosys en 2004, l'éditorialiste du *New York Times* Thomas Friedman s'intéresse aux forces qui, à ses yeux, « *aplatissent le monde* », éliminent l'espace et le temps et rendent la compétition entre organisations du monde entier complètement globale. Ainsi, dans un monde « plat », pays développés et nations émergentes ou en voie de développement commencent à lutter à armes égales, dans un environnement où les modèles économiques tendent à converger. Il décrit en détail dans ce *best-seller* les moteurs permettant à chaque entreprise de tirer profit d'un marché du travail désormais global et interconnecté. Chacun des dix chapitres de l'ouvrage est ainsi dédié à ces événements et phénomènes qui abolissent les distances et donnent désormais au monde, selon Friedman, un air de « *village global* » : chute du mur de Berlin, Internet, développement des NTIC permettant le recours à l'externalisation de services, voire à la délocalisation, développement de la culture de *l'open source*, ou encore mobilité des étudiants et des salariés.



**HOW COUNTRIES
COMPETE
Strategy, Structure,
and Government
in the Global
Economy**

*Richard H. K.
Vietor, Harvard
Business School
Press, février 2007*

La mondialisation se caractérise par l'arrivée de nouveaux acteurs sur la

scène économique mondiale et, par conséquent, une compétition de plus grande ampleur entre pays pour attirer les talents qui assureront le succès de leurs entreprises. Pour ce faire, ils s'ingénient à mettre en place les meilleures conditions de travail et de développement possibles au sein de leurs organisations. Offrir les meilleurs taux d'intérêts pour encourager l'investissement étranger, maîtriser le taux d'inflation, sécuriser l'accès à la propriété privée, éduquer la population et développer les infrastructures pour la recherche, l'industrie et les services sont autant d'arbitrages clés effectués par les nations pour optimiser leur croissance. L'analyse économique de l'auteur, étoffée de divers entretiens de dirigeants d'entreprises et de responsables politiques, revient sur les conditions du développement de pays tels que l'Italie, l'Inde, l'Afrique du Sud ou l'Arabie Saoudite ; et abordent en profondeur les thèmes des ajustements structurels et des problèmes de déficit des nations dans un monde globalisé hypercompétitif.

**INTERNATIONAL BUSINESS-SOCIETY
MANAGEMENT**

**Linking Corporate Responsibility
and Globalization**

*Rob van Tulder, Alex van der Zwart,
Routledge, février 2006*

La problématique de Nike et de ses sous-traitants peu regardants sur leurs conditions de travail et normes sociales a fait l'objet de nombreuses études de cas ; une littérature profuse s'est également fait l'écho des malheurs de GlaxoSmithKline, mis en cause par les ONG pour le coût d'accès de ses trithérapies. Ces récentes levées de boucliers contre des pratiques jugées « inacceptables » par l'opinion publique démontrent selon les auteurs que la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) cède le pas peu à peu à une forme de « responsabilité internationale de l'entreprise ». Les initiatives des organisations de tout pays ont aujourd'hui



des répercussions dans le monde entier, du fait d'un public averti en temps réel des mauvaises pratiques des entreprises, notamment leurs négligences environnementales

et leur accointance avec des dictatures. Marchés, parties prenantes et mondialisation sont ainsi intrinsèquement liés, imposant aux organisations de trouver un mode de discussion efficace et pérenne avec ses parties prenantes pour dialoguer et anticiper les futurs conflits et mises à l'index publiques.



**THE POLITICAL
THEORY
OF JOHN GRAY**

*John Horton,
Glen Newey,
Routledge,
décembre 2006*

John Gray est l'un des analystes politiques

contemporains les plus singuliers et influents du moment. John Horton et Glen Newey présentent l'ensemble de son œuvre et son système de pensée dans cet ouvrage synthétique. John Gray a ainsi abordé dans *False Dawn* (New Press, 2000) le thème d'un capitalisme globalisé sans garde-fous qui pourrait bien mener les civilisations démocratiques à leur perte. L'autorégulation des marchés étant une fable, il est indispensable de légiférer l'économie sous peine de revenir aux situations conflictuelles des années 30. Un deuxième ouvrage du penseur politique britannique, *Black Mass* (A. Lane, 2007), condamne la pensée, notamment néo-conservatrice, selon laquelle le système politique et social occidental serait celui à adopter dans le monde entier, par la force si nécessaire. Nouvelle forme d'utopie, elle n'en est pas moins dangereuse et périlleuse aujourd'hui selon John Gray.