

L'entreprise mondiale : chasseur ou jardinier de la mondialisation



Introduction	2
Optimiser l'exploitation durable des ressources de la planète	3
Diviser pour régner : qu'est-ce que l'industrialisation de la société ?	3
Le territoire creuset de l'entreprise et l'entreprise creuset du territoire	4
Avidité et opportunisme : les limites de la société industrielle	6
Agir en conséquence dans un monde clos organiser la subsidiarité	7
Assurer une répartition efficace des ressources produites	8
L'entreprise est le lieu de la concrétisation de la richesse des territoires	8
La rupture du lien entre le territoire et l'entreprise : l'affaiblissement technologique.....	9
Vers des territoires compétitifs assumant la cohérence de la performance entrepreneuriale	11
Organiser la compétition et garantir sa loyauté	13
La compétition : le mécanisme de la performance de la mondialisation	13
Les conditions d'une compétition loyale : Le respect des biens communs, et la réciprocité des échanges	16
Une nouvelle vision de la compétition, cadre fertile des interdépendances croisée entre les territoires et les entreprises	17

Introduction

La mondialisation de l'économie est un phénomène qui a démarré dès l'émergence des civilisations, avec les échanges commerciaux. Deux outils ont servis très tôt cette mondialisation des échanges : un réseau mondial de compensation financière (mis en place par les Cahorsins puis Lombards dès le XII^{ème} siècle) et des moyens de transports des marchandises échangées. Ces deux vecteurs de la mondialisation se sont peu à peu perfectionnés, et les échanges mondiaux ont évolué et pris en compte de nombreuses innovations technologiques dans les trois domaines clés que sont, la création de biens innovants, leur réalisation, et leur échange.

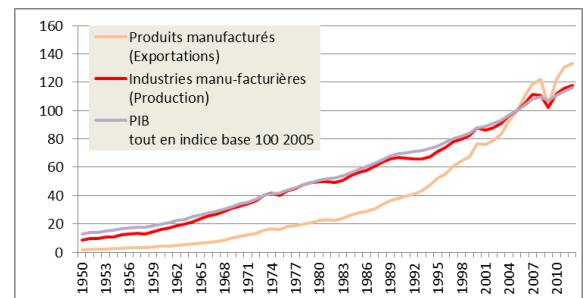
Le changement récent que nous constatons, et qui bouleverse les équilibres anciens est une mise en compétition exacerbée des territoires, et cette mise en compétition est douloureuse pour les territoires les moins préparés et les moins compétitifs. La compétition globale a été permise par plusieurs mouvements concertés : La libre circulation des monnaies et l'effacement des droits de douanes, l'unification des normes et des réglementations, et l'interopérabilité des systèmes techniques, informatiques et logistiques. De plus cette compétition globale, recherche d'un optimum d'utilisation des ressources, a été rendue nécessaire avec l'apparition soudaine de la finitude du monde : le pic pétrole, la spéculation sur les matières premières, la lutte pour le contrôle des terres rares sont les traces de cette finitude du monde.

Les effets globaux de cette compétition sont positifs, la mondialisation telle qu'elle s'exerce est positive pour l'humanité. Le niveau de vie progresse y compris dans des régions jusqu'alors considérées comme sous développées.

Ce point étant posé, et pour répondre à l'injonction qui a motivé notre réflexion : « Comment rendre la mondialisation plus humaine », il est nécessaire de considérer les effets négatifs de cette compétition globalisée, et de proposer au lecteur de s'engager, pour servir, en en corrigeant les excès, le projet de la mondialisation. Car cette compétition globale a aussi permis l'émergence de comportements prédateurs, avides, motivés par un enrichissement personnel et rapide aux dépens du long terme et du reste de l'humanité. Et une part importante de l'humanité ne participe pas aux effets positifs de la mondialisation.

En s'appuyant sur la vision malthusienne, et en élargissant son cadre à la satisfaction de l'ensemble des besoins de l'humanité, on peut dégager un principe que nous proposons d'énoncer ainsi : ***La performance de l'humanité est d'optimiser dans la durée l'exploitation des ressources de la planète, et d'assurer une répartition efficace des richesses ainsi produites, dans le cadre d'une compétition organisée.***

Ces richesses comme réponses aux besoins de l'humanité peuvent se répartir en plusieurs groupes de qualités distinctes en fonction du caractère du besoin auquel elles répondent : les biens communs répondent aux besoins essentiels, les richesses échangées pour le confort et le plaisir, les produits de luxe pour satisfaire la soif de distinction entre les individus.



Evolution des échanges de produits manufacturés par rapport à leur production et au PIB mondial

En réponse à ces besoins de masse, la production des biens et des services s'organise pour tirer le meilleur profit des ressources matérielles et immatérielles qui sont à sa disposition. La production de masse est apparue d'abord pour les produits matériels, elle se généralise à l'ensemble des échanges mondiaux (industrialisation des services et de l'agriculture en particulier), des géants organisationnels sont apparus, capables de répondre à la taille et aux enjeux du marché monde. Ces entreprises mondiales agissent sur l'ensemble de la planète dans le cadre d'une compétition globale.

Trois failles demeurent dans ce système. La première faille concerne le caractère durable de l'exploitation des ressources, la seconde faille pose la question de l'efficacité de la répartition des richesses, et la troisième faille est celle de la loyauté de la compétition. C'est le rôle des instances de régulation de s'assurer de la réduction de ces trois failles, mais c'est également un impératif auquel devrait se soumettre chaque acteur de la mondialisation.

Optimiser l'exploitation durable des ressources de la planète

Diviser pour régner : qu'est-ce que l'industrialisation de la société ?

Dans la perspective Malthusienne (Essai sur le principe de population), le rôle dévolu aux entreprises mondiales est de produire les richesses nécessaires à l'humanité. La prise en compte d'une limite dans la quantité des ressources disponibles porte une double exigence : la première porte sur l'efficacité avec laquelle on exploite les ressources disponibles, la seconde sur l'amélioration des techniques d'extraction de façon à rendre disponible des ressources jusque-là inexploitées. C'est dans le cadre de cette exploitation de ressources limitées que s'exerce la compétition globale.

Un exemple est riche d'enseignement : les énergies fossiles et en particulier le pétrole. Sans prendre parti pour ou contre l'exploitation des gisements de schiste, on constate un mécanisme vertueux : des ressources, un temps délaissées ou méconnues, ont progressivement été exploitées pour faire face aux besoins croissants de l'humanité.

Pour faire l'inventaire des ressources disponibles et exploitées par les entreprises, il est utile de considérer ensemble les ressources matérielles et immatérielles : la matière première, vivante ou minérale, et la force de travail. L'optimisation de l'exploitation des ressources se fera dans un équilibre entre l'utilisation de ces deux ressources, la force de travail investie étant le moyen d'améliorer le rendement, c'est à dire la masse de richesse produite à partir du minerai.

Et, pour mettre en perspective cet inventaire des ressources, il convient de dresser l'inventaire de leur finalité. En identifiant comme but la satisfaction des besoins de l'humanité, les entreprises ont la mission de proposer des moyens de satisfaire ses besoins. Depuis les travaux de Maslow, on a pris l'habitude de classer ces besoins en fonction d'une échelle progressive, partant des besoins physiologiques, et passant par les besoins de sécurité puis d'appartenance et d'amour pour parvenir aux besoins d'estime.

L'intégration progressive des innovations et des sauts technologiques permet d'offrir des réponses (des offres) de plus en plus sophistiquées mettant en œuvre des savoir faire de plus en plus spécialisés. S'il y a un continuum entre la torche à poix qui éclairait nos lointains ancêtres et les diodes à électroluminescence (LED) d'aujourd'hui, cette continuité induit une complexification

radicale des opérations nécessaires à la réalisation du produit proposé pour répondre au même besoin : tenir à distance les prédateurs et poursuivre l'activité humaine malgré l'obscurité.

Cette complexification des opérations a poursuivi un double mouvement : un regroupement des demandes sur une même source de production et une professionnalisation de la production. La constante de ces deux mouvements est la spécialisation des opérateurs. Là où un seul artisan pouvait à lui seul extraire le minerai, le transformer, et le distribuer, une multitude d'acteurs sont maintenant nécessaires pour répondre au même besoin initial. Un nombre important de nouveaux métiers sont issus de cette spécialisation de la réalisation. Par ailleurs l'ouvrier spécialisé a dû renoncer à chasser et à cueillir pour assurer sa subsistance, et un grand nombre d'offres sont venues apporter des réponses aux besoins induits par le fait qu'il ne pouvait plus satisfaire l'ensemble de ses besoins par lui-même. Chacune de ces offres suivant à son tour ce mouvement de spécialisation et de complexification compétitive... Ce mouvement est celui de l'industrialisation de la société. Parallèlement à cette multiplication des métiers spécialisés, la poix, utilisée pour l'éclairage, est à présent vapo-craquée et sert de minerai pour une multitude de nouveaux produits. Et ce double mouvement d'optimisation de la main d'œuvre et du minerai est à la fois la poule et l'œuf de l'organisation scientifique de l'entreprise dans une société industrialisée. C'est la vision de l'entrepreneur, sa capacité à organiser l'activité des équipes et à mobiliser les ressources nécessaires, qui va être le moteur de ce double mouvement.

Mais, pour financer son action, l'entrepreneur fait face à un besoin en capital. Parmi les sources de capital, l'actionariat tient une place particulière. Aucun entrepreneur ne peut avancer sans un actionariat fécond et volontaire. Tout le monde peut comprendre la nécessité de l'investissement. Mais ce n'est pas la disponibilité de l'argent qui donne de la puissance à l'entrepreneur. En effet, les techniques financières ont su rendre disponibles des moyens financiers importants. Mais cet argent est rarement la possession de l'entrepreneur. Pour le détenteur du capital le risque de perte d'investissement impose des objectifs de gains d'autant plus importants.

Dans les années 80, le capital-risque français excusait sa frilosité par le peu de projets disponibles en France ce qui l'empêchait de mutualiser ses risques. Or la mutualisation des risques n'a jamais permis de protéger efficacement l'épargne et de favoriser le progrès en même temps. Les chocs récents en sont la signature définitive. Pourquoi ce qui a marché au début du XX^e siècle en France a-t-il échoué à la fin ? La différence vient de l'absence des rencontres personnelles entre le possesseur de l'argent qui seul peut accepter de perdre et l'entrepreneur qui devient le responsable aux yeux de personnes en chair et en os. Si tout le monde a en mémoire les faillites, les réussites industrielles françaises sont nées pour la plupart dans cette première partie du XX^e siècle malgré les incertitudes de cette époque.

Le territoire et l'entreprise : un système en symbiose.

L'entreprise, qui conçoit, réalise et distribue les biens et les services, est la créatrice de la richesse issue de cette spécialisation et de cette complexification. Elle s'appuie sur cinq piliers :

- un entrepreneur qui mobilise les ressources organise le travail et définit le sens de l'action,
- des technologies et des savoir-faire disponibles,
- un environnement entrepreneurial fécond et stimulant,
- un cadre réglementaire stable et respecté

- des moyens financiers pour soutenir son action.

A ces piliers il faut ajouter le toit de l'édifice : la répartition efficace des richesses produites, efficace au sens où ces richesses produites doivent assurer la stabilité de ses piliers (investissements, rémunération du capital, mobilisation des salariés, respect et soutien au cadre légal et normatif, et abondement de la richesse de son environnement). L'entreprise ne peut se développer que sur ces piliers.

L'entrepreneur et l'actionnaire sont deux des piliers de l'émergence de l'industrie, mais il ne faut pas oublier la richesse du territoire, qui constitue le creuset de l'entreprise. Le niveau d'éducation, de connaissance technique et comportementale de la population est probablement un des piliers les plus importants. C'est le contexte et l'environnement qui accueillent l'entrepreneur et à l'actionnaire. Au-delà du savoir technique, c'est l'aptitude à organiser les métiers, à faire évoluer les savoir-faire et à mobiliser les équipes qui compte : la volonté collective de réussir, et l'engagement vers le résultat.

A côté des individus bien formés, impliqués et motivés, l'industrie repose sur la qualité des fournisseurs et leur aptitude à l'interopérabilité. Tout le monde pense à la qualité des fournitures, mais la complexité des organisations et des produits rend l'interopérabilité cruciale et permet à ceux qui veulent développer de nouveaux projets de s'appuyer sur des sous-ensembles déjà optimisés. Les pays qui ont su le mieux gérer cette complexité sont ceux qui ont su développer leur système interne de normes ; ce système structurant les développements de projet. *A titre d'exemple : les systèmes de micros fluidiques qui pourraient servir de base à un nouveau développement de la chimie en diminuant les consommations de solvant et d'énergie nécessitent beaucoup de micros plateformes. Il semble qu'aujourd'hui, aucune industrie ne peut développer à elle toute seule l'ensemble des micros plateformes. Tous les pays occidentaux s'intéressent à ces développements, mais le seul qui a déjà développé les normes d'interfaces permettant à une micro plateforme d'être compatible avec une autre, est l'Allemagne. Bien que celle-ci ait invité l'ensemble des pays européens à participer à ses travaux de normalisation, la France n'a pas trouvé de spécialiste lui permettant d'être moteur et de construire un groupe miroir national.* Le développement de l'automobile au début du XX^e siècle reposait sur une multitude de fournisseurs qui avaient su développer une technologie qui a permis aux constructeurs de se concentrer sur l'essentiel et compléter leurs savoir-faire en étant des supers assembleurs. Aujourd'hui, cette organisation perdure et l'industrie automobile ne concerne pas seulement les marques que le public connaît, mais également toute la filière de sous-traitance spécialisée.

La qualité et l'interopérabilité des fournisseurs et le savoir-faire de la population sont des facteurs primordiaux et c'est à la *qualité* du pouvoir public qu'on le doit. En effet, l'administration est l'organisateur qui donne le support nécessaire à l'entreprise. Il n'y aurait pas d'échanges possibles sans la disponibilité de l'énergie et la qualité du réseau routier. La confiance dans les échanges dépend de l'efficacité de la justice et de l'aptitude de l'administration à éradiquer les brebis galeuses. Peut-on concevoir la confiance du public dans la consommation des produits sans la vigilance des autorités pour définir des réglementations sécurisantes et les faire appliquer ? Pas de confiance non plus entre les acteurs sociaux sans un droit du travail juste. C'est dans la stabilité des réglementations et leur respect que peut se développer la confiance nécessaire à l'initiative entrepreneuriale.

Mais si ces premiers éléments sont nécessaires, il manque un facteur important pour comprendre l'apparition de l'entrepreneuriat. Et ce facteur est la stimulation, l'irruption de la nécessité d'agir. C'est le concept de "border" qui a engagé les Etats Unis dans la conquête de l'espace, l'intérêt des compétitions sportives, l'émulation entre des personnalités créatives voire le stimulus représenté par la guerre. Il s'agit d'un phénomène de groupe humain, fait de défi, de compétition, de reconnaissance et de confiance, que l'on appelle l'esprit d'entreprise.

L'existence d'une stimulation des entrepreneurs, la disponibilité du capital, la qualité du savoir collectif, l'interopérabilité des fournisseurs, et la vigilance de l'administration voilà les 5 facteurs qui vont stimuler l'existence du creuset industriel, base du potentiel compétitif d'un territoire. Ces cinq facteurs signent la communauté de destin entre l'entreprise et le territoire.

Avidité et opportunisme : les limites de la société industrielle

La taille des entreprises mondiale, leur amplitude mondiale, la complexité des organisations aboutissent à l'élongation des liens qui les unissent avec les territoires sur lesquels elles opèrent. Les liens humains, qui sont, nous l'avons décrit, le ferment de l'initiative entrepreneuriale, se sont distendus. Le concept de parties prenantes paraît bien faible pour remplacer la relation d'homme à homme entre un entrepreneur et un actionnaire, un salarié, un voisin, un fournisseur ou un client. Et avec la perte de ce lien, c'est la relation de solidarité entre l'entreprise et le territoire qui lui sert de creuset qui s'est affaiblie.

La recherche des optimisations fiscales, le comportement prédateur de certains groupes à l'égard de leurs fournisseurs, de grandes opérations de rachat de capital visant à doper leur attractivité en bourse, certaines délocalisations aux motivations douteuses, sont les signes de la faiblesse des liens qui unissent les entreprises et la société civile. Mais ces pratiques ne sont que la partie la plus visible des limites d'une société industrielle où les liens humains se sont peu à peu effacés. Les suicides au travail, très médiatisés chez France Télécom, la brutalité managériale que dénoncent les nouveaux indicateurs de bien-être au travail, sont d'autres aspects de cette perte des liens qui unissent les membres d'un collectif.

D'autres aspects sont plus pernicious, connus sous le terme générique d'obsolescence programmée concernent tout une série de pratiques plus ou moins condamnables mais qui, pour le moins ne vont pas dans le sens d'une optimisation de l'exploitation des ressources disponibles...

A cette charge contre les entreprises mondiales, il convient d'ajouter les actions visant à empêcher l'émergence de technologies concurrentes, les divers groupes de pression destinés à maintenir ou à développer des positions lucratives (NRA, Lobby du tabac, Monsanto...) le monde des affaires est impitoyable et la loi du plus fort est souvent la meilleure. Et pour finir le tableau, citons le cas des entreprises « terre brûlée », qui au nom du profit à court terme peuvent dégrader durablement un environnement écologique : la déforestation massive, l'exploitation effrénée des combustibles de schiste, l'utilisation de pétroliers vétustes pour réduire les coûts de transport, la surexploitation de la ressource en pêche en sont des exemples manifestes.

En fait, l'ensemble de ces pratiques sont la preuve de la faiblesse des entreprises qui y ont recours, c'est parce qu'elles perdent leur capacité à développer et à offrir des solutions compétitives, qu'elles cherchent à échapper à leur destin. Dans un village, si un artisan se comportait de cette façon-là, le maire, le curé ou l'instituteur viendrait corriger son comportement, sa clientèle l'éviterait, et le

boulangers et les bouchers refuseraient de le fournir. Dans notre village monde, où sont les édiles et les acteurs économiques capables d'identifier et de mettre au pas les troubles-fête... Dans un marché mondial, comment éviter que le lien vital qui unit l'entreprise et son territoire ne se dilue avec la multiplication de ses implantations et leur mise en concurrence.

Agir en conséquence dans un monde clos : organiser la subsidiarité

Avec la fonte des prix de transports et des barrières douanières, la distance a cessé d'être un obstacle à la compétition. Mais le manque de coopération en terme de régulation de l'économie laisse une place exagérée à l'autonomie des entreprises, en fait il ne s'agit pas d'un marché libre, mais d'un marché libertaire. L'exigence est d'autant plus forte qu'elle n'est pas toujours affichée, elle relève de la responsabilité induite par le pouvoir que détiennent les entreprises mondiales. Les hommes à l'intérieur de ces organisations ont à assumer la responsabilité sociétale de leur décision, cela est d'autant plus difficile qu'il n'y a, en général, pas de sanction pour les fautes commises dans ce domaine.

Les seules constantes sont la finitude du monde (le fait de s'assurer que les ressources matérielles et immatérielles sont employées à bon escient), la richesse issue de la diversité des hommes (l'innovation et la créativité sont souvent le fruit de décalages et d'apports exogènes), la prise en compte des interdépendances (pas de performance sans filières efficaces et confiantes, pas de confiance sans respect) et le respect des biens communs (incarné en particulier par la communauté de destin entre l'entreprise et son territoire).

L'organisation des entreprises mondiales n'est pas toujours cohérente avec ces constantes. Elle tend à simplifier la complexité au lieu d'y trouver la source de sa performance. La recherche de simplicité y passe par le détachement des liens et l'imposition brutale des rapports de forces (confrontation avec les concurrents, laminage de la diversité des besoins par une offre standardisée, lobbying pour éviter les limitations normatives et réglementaires, disqualification des technologies nouvelles, affaiblissement des partenaires et des fournisseurs...) mais cette attitude défensive, seule alternative proposée par une vision simpliste du monde, ne permet pas d'optimiser l'exploitation durable des ressources de la planète. C'est par les valeurs incarnées par ses cadres et ses dirigeants qu'elle réalise sa mission, et c'est quand ses cadres affrontent la complexité du monde qu'elle devient compétitive.



Le renforcement des liens qui relient l'entreprise est la clé de la performance de l'entreprise mondiale, il passe par l'organisation de la subsidiarité, par l'investissement sur la qualité des hommes et sur l'autonomie des équipes, plutôt que par le développement du contrôle des opérations. C'est en prenant en compte la complexité du rôle de l'entrepreneur que pourra émerger une entreprise mondiale plus humaine avec ses salariés, avec ses clients, avec ses fournisseurs, en recherchant sa force dans sa capacité à développer et à intégrer les innovations technologiques et organisationnelles plutôt que de compter sur sa position dominante pour survivre.

Assurer une répartition efficace des ressources produites

L'entreprise est le lieu de la concrétisation de la richesse des territoires

L'entreprise n'est pas un moment de l'histoire qui serait né il y a moins de 200 ans et qui devrait disparaître naturellement comme un épiphénomène historique. L'entreprise est le lieu où la société réalise sa richesse collective, en particulier, grâce à la vision de l'entrepreneur. Elle permet à l'ensemble de la collectivité de s'enrichir directement pour les acteurs qui y participent et indirectement par le biais des emplois induits. Par l'impôt, l'entreprise contribue encore à l'enrichissement du territoire, qui organise la formation, la conservation des savoir-faire et des savoirs et maintient les services collectifs. L'entreprise a existé de tout temps à l'échelle de son époque. Son émergence a toujours été due aux innovations technologiques qui peuvent être aussi bien techniques, financières, fiscales qu'organisationnelles. Les innovations sont les fruits portés par une entreprise ancrée sur un territoire, comme un arbre sur son sol.

Le territoire, à travers son administration, offre la pérennité du milieu dans lequel peut éclore, évoluer et se régénérer l'entreprise. La disparition d'une entreprise n'est pas un accident de l'histoire mais participe à une évolution continue plus ou moins prévisible et rapide. Et la persistance des besoins aboutit plus ou moins rapidement à la création d'une nouvelle offre par une autre entreprise.

Ce point permet d'éclairer l'utilité des entreprises, dans la satisfaction des besoins de l'humanité. Mais il y a plusieurs niveaux, plusieurs effets de l'entreprise qui permettent la satisfaction de ces besoins.

Le premier effet de l'entreprise est d'offrir des produits ou des services échangeables, moins chers que les mêmes biens produits unitairement. L'entreprise permet ainsi d'améliorer le niveau de vie de la population en proposant les mêmes biens à un prix plus bas. L'industrialisation continue de la voiture a ainsi permis de toucher un nombre croissant d'utilisateurs.

Le deuxième effet de l'entreprise est d'offrir des revenus à ses employés. Son efficacité organisationnelle permet à chacun de ses salariés de participer à son ouvrage collectif, et d'en retirer un revenu supérieur à ce qu'il pourrait obtenir par sa force de travail isolée.

En outre, l'implantation territoriale et les effets induits par la taille de l'entreprise créent de nouveaux emplois, liés à des besoins d'encadrement ou de services, et permet donc d'élargir le partage de richesses de façon très importante. Au-delà de la rémunération liée au travail, les emplois créés participent à la satisfaction des besoins de ceux qui les occupent. Le travail est un intégrateur social, il offre de la dignité et une utilité collective à celui qui l'occupe.

Enfin et c'est peut-être le plus important, l'entreprise est le moteur de la maîtrise des technologies. La technicité des savoir-faire qui y sont employés, les ressources dégagées pour l'innovation et la stimulation de son environnement participent à la maîtrise des technologies.

L'industrie, c'est le sport d'équipe en comparaison à l'artisanat qui est un sport individuel.

Ainsi l'entreprise pourrait se définir comme une façon d'organiser la création de richesses en mettant en œuvre une technologie maîtrisée et en employant un personnel assez qualifié pour la conduire au quotidien.

C'est une création collective de richesse basée sur la compétitivité et qui permet à un territoire de tirer bénéfice de son potentiel. Mais, c'est la répartition efficace des richesses produites qui est le ferment des nouveaux développements technologiques. Parce qu'elle participe, par l'impôt, au financement de son territoire, l'entreprise assure l'abondement du terreau sur lequel elle construit sa performance.

C'est par la conservation des technologies sur un territoire que l'entreprise trouve son avantage compétitif, c'est cette maîtrise des savoirs et des savoir-faire qui est la source vitale de la richesse créée. La technologie du verre et celle de la soie, sont à l'origine d'innovations récentes dans le domaine des nouveaux matériaux. Certaines technologies qui pourraient être jugées obsolètes (ces deux matériaux sont connus depuis plusieurs millénaires), continuent à enrichir les offres des industries les plus compétitives.

L'innovation est en effet le résultat rarement anticipé de la rencontre d'une solution technologique et d'un besoin, au sein d'une nouvelle offre industrielle... La maîtrise de technologies est donc une ressource régionale, comme la maîtrise des matières premières, des énergies, de la qualité de l'environnement. L'activité entrepreneuriale, qui produit les richesses à partir de la maîtrise technologique, est la boucle vertueuse qui ancre une technologie sur un territoire *A titre d'exemple : une des caractéristiques les plus innovantes du récent Iphone5 est le verre Gorilla Glass, de la société Corning (état de New York USA), société fondée en 1850, qui a développé son avance technologique pour répondre à des besoins militaires (ce verre est une évolution des parois des hélicoptères militaires). Parfaite illustration d'une innovation technologique issue d'un territoire fécond.*

Les échanges mondiaux participent à la fécondité des territoires. Le verre est une technologie méditerranéenne, la soie est chinoise, à l'origine. Et les territoires qui ont su développer la maîtrise des technologies avancées à partir de ces deux matériaux sont répartis sur l'ensemble de la planète. Nous allons voir comment cette maîtrise technologique s'acquiert, se renforce ou s'affaiblit.

La rupture du lien entre le territoire et l'entreprise : l'affaiblissement technologique.

La massification de l'économie et sa concentration dans des régions à faible coût de main d'œuvre produit des effets considérables sur la maîtrise des technologies par les territoires. L'avance technologique vient de la mise en œuvre de techniques. La recherche de la compétitivité coût éloigne les centres de production, les territoires désindustrialisés vont peu à peu perdre leur expertise technologique. La perte de compétitivité liée à la perte de la maîtrise technologique est une évidence. Au nom de l'idéologie du consommateur, (obtenir plus pour le même pouvoir d'achat), c'est non seulement le salarié (qui voit disparaître les emplois industriels de sa région), mais surtout le contribuable et le citoyen qui se retrouvent spoliés, au nom du financement de la solidarité régionale, et de l'érosion du patrimoine scientifique et technologique auquel ses enfants auront accès. En achetant un produit à bas coût produit en Chine, je finance moins la solidarité régionale, et je détruis les savoir faire régionaux qui sont la base de l'éducation scientifique de mes enfants.

Car les industries sont des acteurs essentiels des systèmes scientifiques et technologiques que sont les filières technologiques, sans l'entreprise, sans la mise en œuvre des technologies, sans les biens permettant d'assurer le retour sur investissement des nouvelles technologies mises au point, il n'y a plus d'occasion de maintenir active la maîtrise d'une technologie. Mais sans la maîtrise technologique, les innovations échappent aux acteurs régionaux.

Et la responsabilité est duale dans cette perte de la technologie, les territoires et les entreprises sont impliqués. La vision selon laquelle il faudrait ne conserver que la partie à haute valeur ajoutée d'une activité est une chimère co-construite. C'est ainsi qu'on a vu fleurir l'idée de firme sans usine avec l'exemple paroxystique d'Enron... Cette idée a fini par atteindre jusqu'aux principales entreprises industrielles occidentales qui se sont rêvées recentrées sur les processus à fort levier sur la valeur ajoutée : le marketing et la R&D, transférant en Europe de l'est, au Maghreb, puis en Asie le soin de réaliser leur production. Serge Tchuruk continue à militer pour une Alcatel sans usine, alors que les territoires imaginent pouvoir évoluer vers des activités plus valorisantes, moins polluantes comme le tourisme et les services à haute valeur ajoutée.

A titre d'exemple dans les entreprises de service une pratique d'externalisation compétitive est en train de se développer, celle qui concerne les centres d'appels. Casablanca, au Maroc devient le centre de compétences pour le monde francophone. Les emplois à faible valeur ajoutée de traitement de la relation client sont transférés dans cette région où le coût de la main d'œuvre est relativement bas. Par ailleurs les entreprises qui prennent cette option constatent un affaiblissement de leur relation client, et doivent investir dans de nouveaux métiers liés au management de la relation client activité à haute valeur ajoutée qui est confié à des prestataires régionaux, plus proches culturellement de leur clientèle. Au nom du recentrage sur les activités à fort potentiel, elles ont affaibli leur avance technologique sur la relation client. Les centres d'appels, quand ils sont sur le même territoire que les clients, et que les concepteurs de nouvelles offres ont un impact important concernant la connaissance des besoins des clients, la rupture du lien territorial sur cette activité est une perte de compétitivité pour l'entreprise, mais elle est également un risque pour la région de Casablanca qui développe une activité sans la technologie induite qui est celle du développement de la relation client et la conception des offres.

Nous avons évoqués jusqu'à présents des mécanismes liés à la globalisation de l'économie, en prenant pour cadre un "fair game" très théorique, Nous avons ainsi dévoilé deux mécanismes convergents : la multiplication des acteurs impliqués dans la compétitivité d'une filière industrielle (la chaîne de la valeur), et la globalisation des portefeuilles d'innovation, sous la pression d'une financiarisation de l'économie qui incite à privilégier la réduction des coûts industriels aux dépens de l'augmentation de la valeur apportée aux prestations offertes.

L'exemple de l'automobile est particulièrement éclairant : En partant d'une industrie automobile totalement intégrée, cette recherche de l'optimum de performance économique a vu apparaître des fournisseurs de sous-ensembles à l'intérieur des grands groupes automobiles (Visteon pour Ford, Delphi pour GM, Faurcia pour PSA etc...) ces filiales se sont lentement éloignées des groupes dont elles étaient issues, en particulier pour pouvoir offrir leur prestations aux autres constructeurs sans pouvoir être soupçonnés de favoriser leur groupe d'origine, jusqu'à devenir des entreprises totalement indépendantes, ne partageant plus d'autre communauté d'intérêts avec les constructeurs automobiles, qu'une simple relation client fournisseur inscrite dans un classique rapport de forces.

Ces mécanismes observés dans la partie industrielle de la chaîne de la valeur se sont étendus à tous les processus de l'entreprise, filialisation des réseaux de distribution, externalisation de la gestion du patrimoine immobilier des entreprises, mutualisation et externalisation des activités de recrutement, gestion externalisée de la comptabilité, regroupement et externalisation des achats au sein de GIE plus ou moins contrôlés, externalisation de la gestion des énergies (chauffage climatisation électricité et air comprimé) etc. La chaîne de valeur a ainsi été segmentée en un nombre sans cesse croissant d'acteurs économiques indépendants.

Les différentes strates de gouvernance, communautés économiques, états, instances mondiales etc. ont cherché à contenir ces mécanismes, en développant des mécanismes incitatifs ou protecteurs : soutien au financement de l'innovation, barrières douanières...

Le bilan de ces mécanismes est assez ambivalent, la pression de la rentabilité et le manque de vision élargie sur les chaînes de la valeur ont contraint les entreprises à utiliser ces dispositifs comme des ballons d'oxygène permettant de maintenir une partie de leur marge, et dans le pire des cas, l'optimisation de cette manne financière a permis aux entreprises de renoncer à faire face à la nécessité d'innover en lui préférant l'optimisation de l'utilisation des fonds public.

La stricte logique comptable appliquée à la localisation des activités est un leurre, car une technologie est un ensemble cohérent, qui met en œuvre des activités complémentaires, certaines de ces activités sont à forte intensité intellectuelle, d'autres sont des tâches purement exécutoires, mais la division de leur territoire d'exécution affaiblit le potentiel d'innovation de la technologie. Cette idée de cohérence nécessaire entre les activités, le territoire et la technologie est un des socles sur lesquels devrait se fonder la recherche de compétitivité conduite par les entreprises et les territoires. C'est par une répartition efficace des richesses produites, par les emplois directs et induits, par le lien entre l'entreprise et le territoire mettant en œuvre les technologies, lien fertilisé par l'impôt et nourri par la qualité de l'environnement offert à l'entreprise, que la compétitivité doit être recherchée.

Vers des territoires compétitifs assumant la cohérence de la performance entrepreneuriale

L'exemple allemand, par son soutien fiscal aux activités à faible valeur ajoutée, permet le maintien sur son territoire de l'ensemble cohérent des activités nécessaires à la maîtrise technologique. Au-delà de l'effet local négatif sur les économies des pays industrialisés de la région, cette initiative permet de soutenir la compétitivité mondiale de ce territoire. Et les entreprises jouent le jeu, en maintenant localement les activités et les emplois à faible valeur ajoutée. Quitte à recourir au temps partiel, et à solliciter la solidarité territoriale, les entreprises allemandes ont fait face à la crise en détruisant moins d'emplois que les entreprises françaises.

Le rapport Gallois, en France rassemble un ensemble cohérent de mesures destinées à offrir aux entreprises françaises les moyens de maintenir et de développer la maîtrise des technologies sur le territoire. Le point crucial consiste à reconstruire les liens entre l'entreprise et le territoire, et la communauté de destin qui les lie. La solidité du tissu entrepreneurial organisée en filière, la qualité de la main d'œuvre et sa maîtrise des savoir-faire technologiques, la confiance dans l'environnement normatif et réglementaire, la disponibilité des capitaux pour soutenir les ambitions de l'entreprise, et la stimulation et la valorisation des entrepreneurs sont les leviers pour reconstruire ces liens.

Des territoires compétitifs, assumant la cohérence de la performance entrepreneuriale sont les maillons de base d'une optimisation de l'exploitation durable des ressources de la planète. La compétitivité des territoires est le fruit construit conjointement par les entreprises et l'administration des territoires.

Et ces territoires deviendront compétitifs par l'intelligence et l'action collectives des hommes et des femmes qui les composent. En considérant le projet d'entreprise comme une des sources de la richesse d'un territoire, on trouve le chemin d'une réussite collective.

Pour redire des choses établies, la question de la compétitivité n'est pas de gagner aux dépens des autres territoires, mais d'optimiser l'exploitation durable des ressources de la planète pour assurer la satisfaction des besoins de l'humanité. Ce projet global passe par la réussite locale de chaque territoire.

Organiser la compétition et garantir sa loyauté

La compétition : le mécanisme de la performance de la mondialisation

La compétitivité d'une entreprise tient à son aptitude à fournir durablement une prestation (produit, service...) dans un marché concurrentiel. La compétitivité est le résultat d'une équation mettant en jeu un grand nombre de facteurs, plus ou moins dépendants : le coût, la valeur perçue, la notoriété, l'image de marque, et naturellement l'âpreté de la concurrence...

A travers sa réflexion, Adam Smith (XVIII^e) va établir que le rayon d'action de la société dépend des économies obtenues par l'accroissement des volumes de production versus l'aptitude à copier et les coûts de transport. Toute activité a normalement une limite de rayonnement. La capacité à étendre son rayon d'influence (ses ventes) va dépendre en fait du savoir et des méthodes qui vont permettre l'avantage concurrentiel : c'est l'avantage technologique.

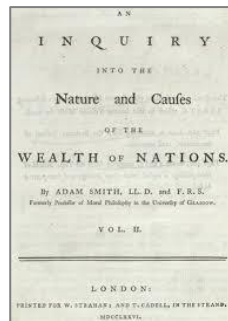
Plus l'avantage technologique diminue, plus l'activité de l'entreprise peut être mise en concurrence, plus celui-ci va régresser. Sa limite sera seul les coûts de transport en théorie.

Nous avons vu que la diminution des coûts de transports et des barrières douanières a pour effet d'accentuer la compétition entre les entreprises. Si la compétition se fait à l'échelle du globe, il faut noter que l'essentiel des échanges (et de la compétition...) se fait à l'intérieur de grandes régions industrielles.

L'existence de toute activité dépend de sa réponse concurrentielle à un besoin. Si tout le monde comprend la nécessité de la réponse au besoin, l'acceptation de la compétitivité face à la concurrence est parfois occultée.

Cette compétitivité se décline en 3 catégories.

- Compétitivité issue des monopoles de fait : possession exclusive des matières premières ou monopoles commerciaux octroyés par les états. Non négociables, ils sautent aux yeux mais peuvent être compris par l'intérêt supérieur de la nation et l'aménagement du territoire. D'autres, comme le jeu, l'alcool ou les cigarettes ont relevé du jeu des taxes et sont restés anecdotiques, mais ils peuvent devenir un frein quand leur poids devient trop important dans les capacités industrielles d'un état.
- La compétitivité liée à un avantage local est un atout factuel qui se décline soit par un particularisme géographique local, soit par des traditions qui créent un savoir-faire. L'énergie sera toujours moins chère au Canada, grâce à la houille blanche, que dans nos pays européens. Le soleil sera un atout dans les pays du sud pour la transformation énergétique de la lumière qu'au nord de l'Europe. Les pays de neige peuvent développer une industrie du ski que les pays du soleil ne maîtriseront que peu probablement, alors que le skate surfing a peu de chance de se développer dans les pays froids et encore moins sans eau. Les coutumes culinaires sont peut-être copiables, mais sont une base de démarrage réelle permettant un démarrage industriel protégé. Le gaspacho est né en Espagne et nul part ailleurs et a permis à Alvalle de devenir un leader mondial.



- Enfin, la compétitivité issue de l'avance technologique. Elle prend plusieurs habits. Si tout le monde pense à la technique, le savoir organisationnel, les montages « nobles » financiers ou le respect du contrat seront des atouts technologiques qui à leur époque feront la différence. *A titre d'exemple, la conquête de l'Amérique par les Espagnols repose sur un concept politique simple matérialisé par un contrat très efficace. Une personne voulant exploiter une idée en rapport avec le développement aux Amériques pouvait se faire octroyer pendant deux ans l'exclusivité de cette exploitation en échange de la moitié des bénéfices pour le trésor espagnol. Conséquence, cette exclusivité garantissait les revenus d'une très grande levée de fond, obligeait l'exploitant à réaliser son opération et créait un dynamisme qui pouvait être vu et partagé au bout de deux ans. Ce dynamisme devenait ensuite collectif puisque le monopole était rompu mais l'entreprise si elle avait su s'organiser restait leader.*

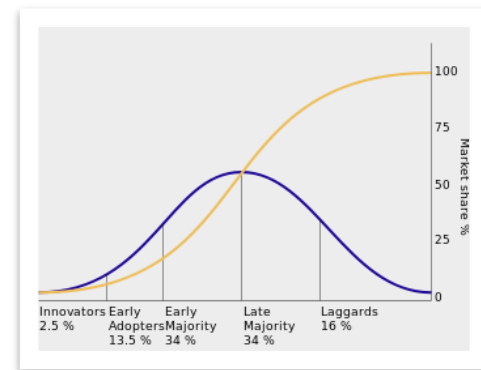
On peut synthétiser cette recherche de compétitivité en disant que, sur un marché donné, il s'agit d'optimiser une offre pour une demande. On comprend ainsi l'intensification de la concurrence du fait de la globalisation de l'économie : le marché s'est étendu à l'ensemble de la planète, et la compétition s'est ouverte à l'ensemble des acteurs. La recherche de la compétitivité amène les entreprises à agir sur différents leviers, les deux orientations consistent d'une part à augmenter la valeur attachée à la prestation et, d'autre part, à réduire le prix demandé pour l'obtention de cette prestation. Ces leviers agissent sur le périmètre de gestion efficace de l'entreprise, partenaires commerciaux, acteurs internes, partenaires industriels et fournisseurs.

La logique de réduction des coûts correspond à une logique de compétitivité prix : on cherche à pouvoir réduire le niveau de ses prix de ventes en réduisant l'intensité des ressources mises en œuvre pour réaliser les prestations (main d'œuvre, énergies, matières premières...). C'est la logique d'amélioration de la compétitivité la moins exigeante en termes de management, et la plus efficace à court terme. Elle agit sur le terme coût du problème. La logique présentée est la suivante : offrir plus à un prix plus faible pour vendre plus.

La stratégie d'augmentation de la valeur de la prestation est une logique centrée sur l'amélioration de la valeur perçue, en s'appuyant sur deux leviers que sont la notoriété et l'image de marque d'une part, et l'augmentation de la valeur de la prestation offerte d'autre part. C'est une logique d'amélioration de la compétitivité par la valeur de l'offre, elle est à la fois très efficace et très exigeante en terme de management. L'efficacité de cette logique est plutôt sur le moyen et le long terme, et consiste à agir sur la valeur perçue par l'utilisateur pour une prestation donnée.

Les besoins des consommateurs sont constants et universels, assurer sa survie, son confort et son épanouissement, tout homme recherche le bonheur, via la satisfaction de ses besoins (cf les travaux de Maslow)... L'ensemble des acteurs économiques a pour objectif de satisfaire la part matérielle de ces besoins. L'entreprise, au sens large, propose des prestations, formule une offre, et quand cette offre correspond à un besoin, et au pouvoir d'achat des consommateurs, cela suscite une demande en face de cette offre. Un débat pourrait s'engager qui concerne la part spirituelle et immatérielle des besoins de l'humanité. Si les entreprises mondiales jouent un rôle dans la mise à disposition de certains biens culturels, nous avons refusé de considérer les organisations religieuses comme des entreprises mondiales.

Everett Rogers, en théorisant la diffusion de l'innovation, a montré la correspondance entre la maturation d'un marché et l'évolution d'une prestation, et en particulier le changement de paradigmes de la compétitivité suivant la maturité du marché, en passant d'une compétitivité en valeur à une stricte compétitivité coût pour les marchés matures. (Courbe en S de la part de marché et la cloche de la profitabilité). Après le lancement d'une nouvelle offre le caractère innovant permet de se différencier puis le marché évolue naturellement vers la seule sensibilité au prix, les concurrents arrivant peu à peu à rejoindre le leader sur ses points de différenciations technologiques...



La position du leader ne peut se maintenir que dans la mesure où il parvient à maintenir son avance en termes d'innovation, c'est à dire s'il est capable de mobiliser une part importante de ses profits pour continuer à innover, et à sortir de la compétitivité sur le coût sur lequel il ne présente pas forcément d'avantage concurrentiel, et pour laquelle des entreprises, moins innovantes, mais mieux placées en terme de coûts, sont plus attractives. Le leader doit donc réinvestir une part importante de son résultat, au détriment de l'intérêt à court terme de ses actionnaires.

L'industrie est à un instant donné le confluent d'un décalage technologique lui permettant de produire en masse une offre compétitive. Nous avons vu que cette offre reposait sur des facteurs endogènes (l'entrepreneur, le capital, les savoir-faire mis en œuvre par les employés) et des facteurs exogènes (la qualité du savoir de la population, l'interopérabilité des fournisseurs et la vigilance de l'administration). L'existence même des facteurs exogènes conduit à faire partager la haute technologie à un plus grand nombre et à rendre ce décalage de compétitivité de moins en moins puissant. Le cycle de vie de la haute technologie passe par un maximum de production de richesses pour finir toujours par le laminage des marges par l'apparition d'une concurrence sachant faire la même chose. Cela augmente les sources d'offre et diminue les marges.

Au fur et à mesure du développement de la demande, et sans changement de la nature de l'offre (sans innovation), l'offre est soumise à une compétition de plus en plus violente, et la recherche de compétitivité par la réduction des coûts devient prioritaire pour les entreprises. Sur un marché mature, rien ne peut compenser la massification de l'offre, l'érosion des marges et l'impact de la compétitivité coût (standardisation voire automatisation de la production). L'économie consiste donc à fournir des offres, au plus près des besoins des consommateurs, de façon à satisfaire une demande réelle, en tenant compte de la maturité des marchés. Sur un marché mature, la valeur d'échange d'un bien tend à se rapprocher de son coût d'obtention optimal. Les marges sont érodées par l'usure de la valeur perçue par le client. La compétition aboutit alors à la massification des acteurs et donc à la réduction du nombre de compétiteurs (intégration entre pairs ou disparition des entreprises moins rentables), jusqu'à une limite où, il ne reste plus qu'une seule entreprise dans un monopole de fait.

On voit donc que l'exploitation optimale des ressources passe par un double mouvement de consolidation horizontale (massification des flux), et de spécialisation compétitive (recentrage sur des cœurs de métiers technologique et externalisation des activités annexes) ce double mouvement induit une interdépendance grandissante dans le cadre de filières entrepreneuriales mondiales, ou tout au moins régionales. C'est le concept de chaîne de valeur mondiale ([les chaînes de valeur globales OMC](#)) liant pour la conception, la réalisation et la distribution des offres un certain nombre

d'acteurs à la fois indépendants et interdépendants. La compétition s'accompagne ainsi d'un renforcement des interdépendances et une complexification des échanges. C'est dans ce contexte de complexification des chaînes de réalisation que le transport des produits intermédiaires est à présent supérieur en volume au transport des produits manufacturés finis.

L'offre compétitive est donc la consolidation par une entreprise d'avancées technologiques appartenant à plusieurs acteurs, c'est dans sa capacité à mettre en œuvre, ou à employer des savoir-faire et des technologies innovantes que l'entreprise trouve son marché. Par conséquent, la compétition entre les acteurs est le mécanisme principal qui permet à la mondialisation d'éviter le banquet de Malthus, en assurant l'exploitation optimale des ressources de la planète. Et cette solution est parfaitement efficace quand plusieurs acteurs s'affrontent loyalement sur des marchés où l'innovation technologique et la performance organisationnelle sont les moyens d'atteindre une meilleure utilisation des ressources.

Les conditions d'une compétition loyale : Le respect des biens communs, et la réciprocité des échanges

La satisfaction des besoins des individus passe par certaines conditions, la satisfaction des besoins physiologiques et de sécurité constituent un socle reconnu comme légitime. Un avantage compétitif lié au non-respect d'un de ces biens communs ne peut pas se maintenir. La Chine a un temps tiré un avantage compétitif de normes de pollution moins restrictives que celles en vigueur pour les autres territoires au dépens d'un bien commun que l'on pourrait appeler la qualité de l'air. Mais les conséquences pour sa population l'ont rapidement fait évoluer, et les normes de pollution auxquelles les entreprises chinoises sont aujourd'hui soumises sont maintenant équivalentes aux normes de ses compétiteurs. L'identification des biens communs et le fait d'interdire les avantages compétitifs liés à leur non-respect constituent un des axes clés pour améliorer l'efficacité de la compétition. Certains états maintiennent un niveau de fiscalité extrêmement bas en n'assumant pas certaines de leurs fonctions régaliennes, forces de police inexistantes, faiblesse de leur système judiciaire, abandon de l'entretien de leurs voies logistiques etc. c'est en fait au dépens de la compétitivité de leur territoire qu'elles agissent. Et l'on constate que les territoires agissant de cette façon subissent une pression internationale grandissante, qui limite leur capacité à tirer parti de ce qu'ils croyaient être un avantage compétitif.

Autre aspect du même sujet, certains territoires ont décidé de considérer comme des biens communs la satisfaction de certains besoins, l'exception culturelle française, le système social de la plupart des territoires occidentaux, etc. ce qui revient à sortir des pans d'activité de la compétition économique. Deux arguments soutiennent le fait que cela peut renforcer leur compétitivité. Le premier argument tient au fait qu'il s'agit de marchés matures, dans lesquels l'innovation technologique n'est pas décisive, la distribution de l'eau assumée par les territoires fait partie de ces marchés matures. Le second argument serait de considérer que le libre arbitre des consommateurs ne permettrait pas de maintenir un niveau de prestation satisfaisant pour l'ensemble de la population du territoire (système de santé qui repose sur la solidarité imposée entre les biens portants et les malades). Et, au prix d'un souci constant d'assurer la performance de ces dispositifs, on peut penser que cela n'induit pas de perte de compétitivité pour ces territoires, au contraire, ces dispositifs peuvent les rendre attractifs pour des entreprises désireuses de faire bénéficier leur salariés de ces avantages territoriaux. L'implantation dans ces régions apportant le même type d'avantage que la localisation dans une zone géographique au climat tempéré.

Mais les incitations normatives peuvent également être à l'origine d'innovation technologique. A ce titre, le programme REACH (Registration Evaluation Autorization Chemicals) est une avancée extraordinaire dans la mutualisation et la prévision des risques chimiques et donnera une avance technique et politique énorme à l'Europe quand elle aura été comprise et admise par l'ensemble des acteurs. Présenté sous forme de Règlement européen le 29 octobre 2003, ce programme se fixe pour objectif de protéger la santé humaine, de renforcer la transparence par la mise en place de dispositifs d'enregistrement, d'évaluation et d'autorisation de mise sur le marché, et ainsi tendre à substituer les produits identifiés comme étant les plus nocifs pour les opérateurs de l'industrie chimique.

Le deuxième point à préciser concernant la loyauté de la compétition concerne la réciprocité des échanges. Le premier point concerne le problème de la convertibilité des monnaies, le deuxième la réciprocité de l'ouverture des marchés publics. Ces deux points sont extrêmement complexes ; ils maintiennent des avantages compétitifs indus, pour les entreprises issues des territoires « non réciproques ». En fait ces positions sont le seul fait de la Chine qui assure sa prospérité en maintenant un rapport de forces déséquilibré avec les instances internationales. Dans ce cas, et dans un environnement où il existe une zone où, du fait de la sous-évaluation du Yuan, les coûts de main d'œuvre sont maintenus en dessous de leur valeur réelle, le siphonage des entreprises par cette zone est irrépessible. Les perspectives de résolution de ce conflit s'éclaircissent avec l'ambition de la Chine, affichée dans son douzième plan quinquennal d'assurer la satisfaction modeste de sa classe moyenne, ce qui va détendre la dépendance de la Chine aux exportations qui sont le principal moteur de son activité. Avec le développement d'une demande intérieure robuste, la Chine va devoir rééquilibrer sa balance commerciale, et elle ne le fera pas en maintenant un Yuan aussi bas qu'il l'est actuellement.

Une nouvelle vision de la compétition, cadre fertile des interdépendances croisées entre les territoires et les entreprises

Par un équilibre entre compétition et coopération, l'humanité cherche une voie pour satisfaire ses besoins. Elle impose et fait respecter des normes embrassant l'ensemble de ce qu'elle choisit comme ses biens communs. Elle permet à chaque territoire de développer sa compétitivité de façon à garantir la richesse de la diversité des hommes. Elle prend en compte et régule les interdépendances en imposant l'interopérabilité des offres. Elle organise l'activité humaine pour optimiser l'exploitation durable des ressources de la planète.

Et cette humanité, loin d'être un principe abstrait, s'incarne en chacun de nous. C'est de notre capacité individuelle à agir que dépend son succès. En vous engageant dans le monde, au sein d'une entreprise mondiale, dans une institution financière, dans un organisme territorial, national ou international, vous êtes les acteurs de cette mondialisation, c'est la façon dont vous allez inscrire votre action qui lui permettra, ou non, de devenir plus humaine.