



Stratégie & Leadership

Jean-Claude Bernardon

Enjeux, difficultés et limites de la globalisation des firmes

Jean-Claude Bernardon, consultant international, ancien associé de cabinets internationaux de conseil en management, spécialiste de la globalisation des firmes

La globalisation des firmes s'accélère depuis le milieu des années 80 et concerne maintenant un très grand nombre de secteurs économiques. 82 000 FMNs opèrent dans 175 pays au travers de 810 000 filiales. 28 % d'entre elles sont issues d'économies en développement ou en transition.

Les FMNs performantes savent trouver les meilleurs effets de levier pour construire leur « business model ». La modularisation très fine de leurs produits leur permet de conjuguer « outsourcing » et « offshoring » en bénéficiant des meilleures conditions économiques. Elles reconfigurent en permanence leur chaîne de valeur pour capter les meilleurs avantages compétitifs partout dans le monde. Elles s'organisent en centres de compétence en mettant en commun leurs ressources pour obtenir des masses critiques de compétences et d'effectifs à l'échelle mondiale. Elles savent concevoir des produits globaux en opérant les « mises en commun » pertinentes. Enfin l'unification de leurs savoir-faire, de leurs processus métier et de leur système d'information leur permet de déployer rapidement leur business model sur de nouveaux marchés tout en favorisant les collaborations porteuses d'innovation. En un mot les firmes globales réussissent une alchimie subtile entre proximité

avec leurs marchés et optimisation globale de leur chaîne de valeur, autonomie de leurs opérations et contrôle des résultats, vision

coût, la valeur client, la fiabilité et la flexibilité des processus, l'évolutivité et la résilience du business model, la capacité à innover et la maîtrise du temps. Ceci leur permet de concilier robustesse et innovation pour tirer le meilleur parti des mécanismes fondamentaux de compétitivité dans la globalisation, parmi lesquels : la division internationale des processus de production (DIPP), l'externalisation, le global sourcing, la mise en commun et la spécialisation des facteurs, la conception de produits globaux, l'équilibrage de la chaîne de valeur, l'intégration des processus, la collaboration et la mobilité internationale des facteurs.

Loin des clichés sur le monde unique qui vient, l'observation montre que la logique des entreprises globales sera de plus en plus la transformation créatrice qui conduira à des offres, des business models et des business process de plus en plus différenciés. L'équation de la mondialisation a un nombre infini de solutions. 



globale et « insiderization » locale, management global et proximité terrain. Comment y parviennent-elles ? Au-delà de leurs spécificités sectorielles, l'analyse des « success stories » montre que les entreprises qui réussissent leur globalisation sont celles qui ont su trouver les bons effets de levier entre les huit facteurs stratégiques suivants : le

jeanclaudebernardon@speakersacademy.fr

Toutes les personnes présentes dans ce magazine peuvent être sollicitées par le biais de Speakers Academy® afin d'animer vos conférences, séminaires et congrès.

Pour toute information : (+33) 01 53 45 10 62 ou www.speakersacademy.fr