



THOMAS FRIEDMAN

La terre est plate

Une brève histoire du XXI^e siècle

Saint-Simon

La Terre est plate

Thomas L. Friedman

Le monde est devenu plat.

Sans frontières commerciales ni politiques, sous le double effet de la globalisation et de la révolution numérique.

Parce qu'il s'est ouvert sous le signe du terrorisme et de la violence, nous pensions le ^{xx}e siècle comme un nouveau siècle de conflits et d'affrontements. Erreur, l'explosion des technologies permet désormais à chacun d'entre nous de se connecter avec le partenaire de son choix pour une aventure commune.

Mais attention ! Les vainqueurs de cette accélération de l'histoire ont changé. L'ère de l'Occident triomphant touche peut-être à sa fin. Le centre de gravité du monde s'est déplacé vers les start-up et les entrepreneurs conquérants de l'Asie avec, en première ligne, une Chine et une Inde hyper agressives qui rêvent de nous manger tout crus.

Le livre qui a réveillé l'Amérique.

Déjà 3 millions d'exemplaires vendus.

« Un essai excitant et très accessible sur la mondialisation... il évoque ce que ce nouveau monde deviendra pour nous tous. »

Joseph E. Stiglitz, Prix Nobel d'économie, *The New York Times*.

« En tant que meilleur éditorialiste mondial, Friedman possède à l'état pur ce don propre aux journalistes de mettre en lumière les faits et leurs implications. Il met à notre portée la vitesse, la proximité, la complexité et l'enchevêtrement profond de l'économie mondiale, en racontant en détail une quantité d'anecdotes sur la façon dont tout cela fonctionne... » A. C. Grayling, *The Independent*

Thomas Friedman, 53 ans, grand éditorialiste au *New York Times*, à trois reprises. Il est l'auteur de trois best-sellers, *From Beirut to Jerusalem* (National Book Award dans la catégorie « Essais », considéré comme le meilleur livre du Moyen-Orient), *The Lexus and the Olive Tree : Understanding the World* (Prix de la Paix des peuples, *Guerre des nations* (Denoël, 2003). Il vit à Wa-

957419-3

ISBN 2-915134-25-1



9 782915 134254

Fnac 1 10848626

8-DROIT-ECO-INFO

LA TERRE EST PLATE MONSIEUR GALILEE

FRIEDMAN T. SAINT SIMON EDITION



9 782915

5006/83/836

134254

03/11/2006

Prix

43,20

Prix Adhérent

38,88

Table des matières

Comment le monde est devenu plat	9
Pendant mon sommeil	11
Les dix forces qui ont aplati le monde	33
La triple convergence	99
Des énigmes à résoudre	117
L'Amérique et le monde plat	129
L'Amérique et le libre-échange : Ricardo a-t-il toujours raison ?	131
Les Intouchables : où est la nouvelle classe moyenne ?	139
Apprendre à apprendre	153
La crise tranquille	163
Ceci n'est pas un test	183
Les pays en voie de développement et le monde plat	197
La vierge de Guadalupe	199
Les entreprises et le monde plat	215
Comment les entreprises s'en sortent	217
La géopolitique et le monde plat	231
Le monde non plat	233
La mondialisation du local	255
La théorie de la prévention des conflits grâce à Dell	261
Conclusion : L'imagination	273

Pendant mon sommeil

Vos Altesses, en tant que Chrétiens catholiques, et que princes qui aimez et soutenez la foi chrétienne, vous qui êtes les ennemis de la doctrine de Mahomet et de toutes les formes d'idolâtrie ou d'hérésie, avez décidé de m'envoyer, moi Christophe Colomb, dans les susdites contrées de l'Inde, pour voir les susdits princes, peuples et territoires et pour découvrir leurs dispositions et la bonne méthode de les convertir à notre sainte foi ; et avez en outre ordonné que je ne chemine pas vers l'Est par voie terrestre, comme c'est l'usage, mais en passant par l'Ouest, direction dans laquelle nous n'avons aucune preuve certaine que personne soit allé.

Journal de bord de Christophe Colomb, 1492

Personne ne m'avait encore jamais donné ce genre d'indications sur un terrain de golf : « Visez soit Microsoft, soit IBM. » Je me trouvais au premier tee du KGA Golf Club de Bangalore, dans le sud de l'Inde, et mon partenaire de jeu désignait deux immeubles de verre et d'acier qui scintillaient dans le lointain, au-delà du premier green. Le bâtiment Goldman Sachs n'était pas encore achevé, sinon il aurait également pu le montrer du doigt. Hewlett-Packard et Texas Instruments avaient leurs bureaux sur le *back nine*, près du dixième trou. Ce n'était pas tout. Les marqueurs de tee étaient fournis par Epson, le fabricant d'imprimantes, et l'un de nos caddies portait une casquette 3M. Hors du terrain, certains panneaux de signalisation avaient été financés par Texas Instruments, et l'enseigne du Pizza Hut portait le slogan suivant : « Des gigabits de goût ! »

Décidément, nous n'étions pas dans le Kansas. On ne se serait même pas cru en Inde. Etions-nous dans le Nouveau Monde, l'Ancien Monde, ou le Monde à Venir ?

Mon voyage d'exploration m'avait mené à Bangalore, la Silicon Valley indienne. Christophe Colomb était parti avec la *Niña*, la *Pinta* et la *Santa Maria* afin de découvrir un trajet plus court et plus

direct permettant de rejoindre les Indes en passant par l'Atlantique plutôt qu'en contournant l'Afrique comme essayaient alors de le faire les Portugais. L'Inde et les mythiques îles des Epices étaient alors célèbres pour leur or, leurs perles, leurs soieries, leurs richesses inimaginables. Trouver un raccourci à l'époque où les pays musulmans bloquaient les voies terrestres menant en Asie était pour Colomb et pour les monarques espagnols un moyen d'accroître leur fortune et leur puissance. En s'embarquant, Christophe Colomb supposait apparemment que la Terre était ronde : il était convaincu d'atteindre les Indes par l'ouest. Il s'était cependant mépris sur la distance à parcourir et croyait la planète plus petite qu'elle n'est. Il n'avait pas non plus prévu qu'il se heurterait à un autre continent. Il appela donc « Indiens » les indigènes rencontrés dans ce nouveau monde. De retour, Colomb put déclarer à ses mécènes, le roi Ferdinand et la reine Isabelle, qu'il pouvait confirmer que la Terre était ronde, même s'il n'avait pas pu trouver l'Inde.

Je suis arrivé en Inde en partant vers l'est, via Francfort. Je voyageais en classe affaires sur un vol Lufthansa. Je connaissais exactement notre direction grâce à la carte GPS affichée sur l'écran sorti de l'accoudoir de mon siège. L'atterrissage se fit en douceur et à l'heure prévue. Moi aussi j'ai rencontré des Indiens, moi aussi je voulais avoir accès aux ressources de l'Inde. Christophe Colomb recherchait des métaux, des épices, des tissus, tout ce qui était source de richesse à son époque. Je recherchais des logiciels, des cerveaux, des algorithmes complexes, des travailleurs qualifiés, des centres d'appel, des protocoles de transmission, des innovations en matière d'ingénierie optique, tout ce qui est source de richesse à notre époque.

Colomb réduisit ses Indiens en esclavage, disposant ainsi d'une réserve de main-d'œuvre gratuite. Pour ma part, je voulais simplement comprendre pourquoi les Indiens nous prenaient notre travail, pourquoi les Etats-Unis et d'autres nations industrialisées avaient recours à eux pour sous-traiter l'informatique et les services. Christophe Colomb était parti avec plus d'une centaine d'hommes ; j'avais avec moi une petite équipe de la chaîne de télévision Discovery Times, qui tenait sans se serrer dans deux camionnettes, avec des chauffeurs indiens qui conduisaient pieds nus. En embarquant, je supposais moi aussi que la Terre était ronde, mais l'Inde que j'ai découverte a ébranlé ma foi en cette idée. Colomb est arrivé par hasard en Amérique mais se croyait en Inde. De mon côté, je suis réellement allé en Inde mais les gens que j'ai rencontrés avaient tout l'air d'Américains. Certains avaient pris un nom américain, d'autres imitaient à la perfection l'accent américain (dans les centres d'appel) et les techniques commerciales américaines (dans les labos informatiques).

Christophe Colomb a fait savoir à son roi et à sa reine que la Terre était ronde, puis il est entré dans l'Histoire comme étant le premier homme à avoir fait cette découverte. En rentrant chez moi, je n'ai voulu partager ma découverte qu'avec ma femme, en lui murmurant à l'oreille : « Chérie, je pense que la Terre est plate. »

Comment en suis-je parvenu à cette conclusion ? On pourrait dire que tout a commencé dans la salle de conférence de Nandan Nilekani, chez Infosys Technologies, l'un des joyaux de l'informatique indienne. Nilekani, le PDG de cette société, est l'un des chefs d'entreprise les plus respectés dans son pays. Avec l'équipe de Discovery Times, je suis allé sur le campus d'Infosys, à quarante minutes du centre de Bangalore, pour visiter le site et interviewer Nilekani. On atteint le campus grâce à une route pleine de nids-de-poule, encombrée de vaches sacrées, de carrioles tirées par des chevaux et de rickshaws motorisés. Une fois franchies les portes d'Infosys, on se retrouve dans un autre univers. Une immense piscine se cache entre des rochers et des pelouses impeccables, à côté d'un gigantesque terrain de golf. Il y a plusieurs restaurants et un superbe centre de remise en forme. Les immeubles de verre et d'acier semblent pousser chaque semaine comme du chiendent. Les employés d'Infosys y rédigent des logiciels destinés aux entreprises américaines ou européennes, ils y gèrent les *back rooms* de grandes multinationales implantées en Occident (depuis la maintenance informatique jusqu'aux projets de recherche spécifiques, en passant par le traitement des appels de clients provenant du monde entier). Les contrôles de sécurité sont stricts, les portes sont sous vidéosurveillance, et si on travaille pour American Express, on ne peut pas entrer dans l'immeuble qui gère les services et la recherche pour General Electric. De jeunes ingénieurs indiens, hommes et femmes, se hâtent d'un bâtiment à l'autre, leur badge d'identification à la main. Après l'interview, Nilekani nous fait visiter le centre de conférence d'Infosys, la base de l'industrie indienne de la sous-traitance. C'est une salle caverneuse, aux murs couverts de boiseries. A un bout, un écran géant, qui peut accueillir simultanément quarante images digitales ; à l'autre bout, les caméras suspendues au plafond. Nilekani nous détaille les merveilles de son installation grâce à laquelle Infosys peut organiser une réunion virtuelle des principaux acteurs de sa chaîne d'approvisionnement, pour n'importe quel projet, à n'importe quel moment. Les designers américains peuvent ainsi discuter avec les concepteurs indiens et les fabricants asiatiques. « C'est ça, la mondialisation », conclut Nilekani. Au dessus de l'écran, huit horloges indiquent l'heure qu'il est sur la côte ouest des Etats-Unis, sur la côte est, à Greenwich, en Inde, à Singapour, à Hongkong, au Japon et en Australie. Cela résume assez bien les horaires de travail d'Infosys :

Les dix forces qui ont aplati le monde

La Bible nous dit que Dieu créa le monde en six jours et se reposa le septième jour. L'aplatissement du monde a pris un peu plus longtemps. Il résulte de la convergence de dix éléments principaux : événements politiques, créations d'entreprises et innovations technologiques. Depuis, personne ne s'est reposé et personne ne se reposera peut-être plus jamais.

Force d'aplatissement n° 1

Le 9 novembre 1989. Une nouvelle ère de créativité : les murs tombent et les fenêtres s'ouvrent (dans les ordinateurs)

Le Mur de Berlin a été abattu le 9 novembre 1989. Sa chute a déchaîné les forces qui devaient libérer tous les peuples captifs de l'empire soviétique, mais elle a aussi fait basculer l'équilibre des pouvoirs en faveur des gouvernements démocratiques et consensuels au détriment des régimes autoritaires, en faveur de l'économie libérale et au détriment de la planification centrale. La guerre froide avait opposé capitalisme et communisme ; la chute du Mur consacrait le triomphe d'un de ces deux systèmes économiques, par rapport auquel chacun devait désormais se positionner. Dans un nombre croissant de pays, l'économie serait régie par les intérêts, la demande et les aspirations de la population plutôt que par ceux d'une petite élite dirigeante. Deux ans après, il n'y avait plus d'empire soviétique derrière lequel se cacher, plus d'URSS pour soutenir les régimes autocratiques d'Asie, d'Afrique ou d'Amérique latine.

Cette transformation ne fut pas du goût de tous. Le communisme excellait dans l'art de rendre tous les hommes également pauvres, alors que le capitalisme rend les hommes inégalement riches. Pour ceux qui étaient habitués au mode de vie socialiste, limité mais garanti (où emploi, logement, éducation et retraite étaient assurés, bien que médiocres), la chute du Mur de Berlin fut un événement perturbant. Mais pour beaucoup d'autres, ce fut une libération, dont les effets se firent sentir bien au-delà de l'Allemagne.

basiques pour échanger des fichiers et des messages. Les utilisateurs d'AOL pouvaient communiquer avec les usagers de CompuServe, mais ce n'était ni simple ni sûr. De nouvelles applications rendaient compatibles certains systèmes mais, en général, cela se limitait aux échanges prévus entre PC au sein du réseau d'une seule société. D'immenses quantités de données s'accumulaient dans les ordinateurs sans qu'il y ait moyen de les partager facilement.

Le début des années 1990 conféra néanmoins à l'individu une puissance sans précédent, comme le résumant les formules suivantes : « Ma machine et moi, nous nous parlons plus vite et mieux, ce qui me permet d'accomplir plus de tâches », puis « Ma machine et moi, nous pouvons parler à quelques amis et à d'autres gens de ma société plus vite et mieux, ce qui nous permet d'être plus productifs ».

Ce degré de connectivité a sans doute aidé à enterrer le communisme parce que, même s'ils étaient plus rares à l'Est, les outils grâce auxquels la productivité fut améliorée à l'Ouest (PC, fax, modem) ont accru les communications horizontales entre personnes, aux dépens du système vertical du sommet vers la base.

Personne ne l'a remarqué dans l'euphorie ambiante, mais il y avait alors une note discordante. Les Américains et les Européens ne furent pas les seuls à se joindre à la population de l'empire soviétique pour célébrer la chute du Mur. Il y avait aussi un certain **Oussama Ben Laden**, selon qui l'empire soviétique s'était effondré grâce aux djihadistes présents en Afghanistan. Les Soviétiques avaient terminé leur repli le 15 février 1989, et Ben Laden avait alors constaté que l'autre superpuissance, les Etats-Unis, avait une présence massive dans son pays natal, l'Arabie Saoudite. Et cela ne lui avait pas plu.

Pendant que nous dansions sur le Mur en croquant la pomme d'Apple ou en ouvrant toutes grandes les fenêtres de Windows, alors que nous proclamions qu'il n'existait aucune alternative idéologique au capitalisme, Ben Laden braquait ses canons vers l'Amérique. Comme Ronald Reagan, il considérait l'Union soviétique comme « l'empire du mal », mais à ses yeux, les Etats-Unis ne valaient guère mieux. Ben Laden avait une alternative à l'idéologie capitaliste : l'islam politique. Pendant que nous fêtions le 09.11, d'autres préparaient le 11.09.

Force d'aplatissement n° 2

Le 9 août 1995. Une nouvelle ère de connectivité : la toile devient mondiale et Netscape fait son entrée en bourse

Au milieu des années 1990, l'ère des PC et de Windows avait atteint un palier. Pour que le monde s'aplatisse par l'interconnexion,

années 1950 permit d'unifier le pays, les autoroutes de l'information ont aplati le monde développé, mettant fin aux régionalismes, créant un réseau commercial planétaire. Il devenait simple et presque gratuit de déplacer le travail numérisé vers les pays à faibles salaires.

Le surinvestissement dans les fibres optiques fut un cadeau durable : personne n'irait déterrer les câbles déjà posés. Quand les entreprises de télécom firent faillite, les banques rachetèrent les câbles et les revendirent à vil prix à de nouvelles firmes qui purent les exploiter de manière rentable puisqu'ils ne leur avaient pas coûté grand-chose. En même temps, la capacité de transmission des câbles s'améliorait d'année en d'année, permettant de transporter de plus en plus de données. Où qu'il soit, un individu a désormais accès à toutes les informations, à tous les outils et à tous les logiciels disponibles.

La troisième étape de la mondialisation sera le fait de groupes et d'individus issus de milieux bien plus divers que les douze scientifiques pour lesquels Marc Andreessen avait créé le navigateur Mosaic. Nous allons voir apparaître une véritable mosaïque humaine, et la prochaine génération d'innovations sera le fait d'individus du monde entier. La fête commence à peine, et la phase que je viens d'évoquer a simplement ouvert la voie à l'étape suivante dans l'aplatissement du monde.

Force d'aplatissement n° 3 Les logiciels de workflow

C'est à l'hiver 2004, dans la Silicon Valley, que j'ai rencontré Scott Hyten, PDG de Wild Brain, une société d'animation de San Francisco qui travaille pour Disney et d'autres grands studios. Après m'avoir entendu présenter mes arguments, il m'a envoyé cet e-mail : « Je suis sûr qu'à l'époque de Magellan, il y avait quantité de théologiens, de géographes et de sages qui auraient voulu que la Terre soit de nouveau plate. Je suis moi-même persuadé qu'elle est plate, et je vous remercie pour votre soutien. »

Lorsqu'il m'a expliqué comment les films animés sont aujourd'hui produits à travers une chaîne d'approvisionnement planétaire, j'ai compris pourquoi il en était arrivé à la même conclusion que moi. « Chez Wild Brain, nous fabriquons quelque chose à partir de rien. Nous apprenons à profiter du monde plat. Nous ne luttons pas contre l'aplatissement, nous en tirons parti. »

Hyten m'a invité à observer la production d'un dessin animé pour comprendre à quel point le monde est plat. Il travaillait alors sur la série *Higglytown Heroes*, pour Disney Channel, inspirée par la réaction des gens comme vous et moi face au 11 septembre. « Higglytown est

une révolution ordinaire, c'est une révolution majeure, grâce à laquelle le patron peut être sur un site et ses employés sur un autre. C'est le moyen de créer des bureaux virtuels dans le monde entier, d'avoir accès aux talents présents dans les différentes parties du monde, pour travailler en continu. Et ce bouleversement s'est accompli en une fraction de seconde, au cours des deux ou trois dernières années ».

Grâce à ces trois premières forces d'aplatissement s'est créée une plateforme qui a à son tour permis l'apparition de six autres forces ou, plus précisément, six nouvelles formes de collaboration : téléchargement vers l'amont, externalisation, délocalisation, harmonisation de la chaîne d'approvisionnement, internalisation et in-formation. Il est toujours difficile de déterminer où se situent les tournants de l'Histoire. Nous avons toujours tendance à croire que nous vivons des heures cruciales, mais je suis convaincu que l'aplatissement actuel du monde sera plus tard considéré comme l'un des moments essentiels de l'histoire de l'humanité.

Force d'aplatissement n° 4 Le téléchargement vers l'amont

De plus en plus de gens publient sur le Web leurs informations, leurs opinions et leurs billets d'humeur, en se passant des intermédiaires de la presse : ce sont les blogs. Il y a ceux qui rédigent les entrées de leur propre encyclopédie qu'ils offrent ensuite au monde, en se passant des volumes imprimés et même des encyclopédies numérisées : c'est Wikipedia. Il y a ceux qui offrent au monde entier leurs chansons, leurs vidéos, leurs poèmes, sans passer par les magasins de musique ou par les supports traditionnels. Il y a ceux qui parlent des livres sur Amazon.com et qui deviennent les critiques les plus importants au monde, à l'encontre de ce qui fut longtemps le monopole des journaux les plus respectés. Bientôt, je pense, Amazon publiera les livres en ligne. Et eBay est déjà en train de créer une communauté commerciale virtuelle, en distribuant des étoiles aux meilleurs vendeurs ou acheteurs. Les terroristes d'Al-Qaïda diffusent leurs propres bulletins d'informations, leurs menaces et leurs discours, sans attendre d'être interviewés par la BBC ou par CNN : leurs messages nous parviennent directement, via AOL ou MSN.

Tout cela relève de ce qu'on appelle « téléchargement vers l'amont » ou « vers le serveur ». L'aplatissement du monde a permis aux individus de créer des documents et de collaborer sur ces documents. Il a aussi permis de télécharger des fichiers et de les rendre accessibles à tous sans passer par la hiérarchie des institutions traditionnelles.

SATW

approche statique et passive des médias à une approche active et participative. Il est plus amusant d'être dans le jeu que de regarder le jeu. » On parle à ce propos d'une « architecture de la participation », de systèmes conçus pour que leurs utilisateurs produisent au lieu de simplement consommer. Et ce sont les firmes qui encouragent la participation qui attirent le plus d'utilisateurs.

De toutes les forces d'aplatissement du monde, le téléchargement vers l'amont est sans doute la plus perturbante, car les gens aiment exercer ce nouveau pouvoir. Nous sommes encore assez peu nombreux à employer cet outil, car nous n'avons pas l'habitude d'être des participants actifs. Mais à mesure que l'outil devient plus répandu, je suis certain que toutes les grandes institutions et toutes les grandes structures hiérarchiques en ressentiront les effets.

Vous êtes prévenus.

Force d'aplatissement n° 5 L'externalisation

Depuis l'obtention de son indépendance le 15 août 1947, l'Inde a connu des hauts et des bas ; mais on peut la considérer comme le pays le plus chanceux de la fin du XX^e siècle.

Jusqu'à récemment, l'Inde se contentait d'être ce qu'on appelle dans le secteur bancaire « le deuxième propriétaire ». Qu'il s'agisse d'un hôtel, d'un terrain de golf ou d'une galerie marchande, il vaut toujours mieux racheter une entreprise après la faillite du premier propriétaire, lorsque la banque revend tout à 10% du prix initial. Les premiers propriétaires de tous les câbles installés par les producteurs de câbles à fibres optiques (qui croyaient s'enrichir à l'infini dans un univers en proie à la numérisation) étaient leurs actionnaires américains. Quand la bulle éclata, les Indiens rachetèrent ces entreprises.

En fait, ils n'ont pas racheté les actions : ils ont simplement profité de la surcapacité et ont pu utiliser tous ces câbles pratiquement pour rien. Ce fut une chance inespérée pour l'Inde (et à un moindre degré, pour la Chine, l'ancienne URSS et l'Europe de l'est). Dotée de ressources naturelles non négligeables, l'Inde avait tellement de bouches à nourrir que ses mines ne pouvaient suffire ; il fallut donc exploiter les ressources intellectuelles du pays, en développant l'enseignement scientifique, l'ingénierie et la médecine. En 1951, le Premier ministre Nehru eut l'excellente idée de créer à Kharagpur le premier des sept Instituts indiens de technologie (IIT). Depuis, des centaines de milliers d'Indiens ont voulu suivre les cours et obtenir les diplômes délivrés par ces IIT ou par leurs équivalents privés (ainsi que par les six Instituts

Voilà pourquoi je pense que le 1^{er} janvier 2000 devrait être considéré comme une date cruciale en Inde. Le 15 août marque la Fête de l'indépendance, mais comme l'a dit Michael Mandelbaum, expert en politique étrangère à l'université Johns Hopkins, « le 1^{er} janvier devrait être la Fête de l'interdépendance indienne ». Autrement dit, le 15 août 1947 a donné l'indépendance au pays, mais le 1^{er} janvier 2000 a rendu *ses habitants* indépendants, certes pas tous, mais ceux qui avaient pu bénéficier de l'excellente formation dispensée dans les IIT.

Comme l'a dit Louis Pasteur, « la chance ne sourit qu'aux esprits bien préparés ».

Force d'aplatissement n° 6 La délocalisation

Le 11 décembre 2001, la Chine a officiellement rejoint l'Organisation mondiale du commerce. Pékin acceptait les règles respectées par la plupart des pays du monde, en ce qui concerne les importations, les exportations et l'investissement étranger. En théorie, la Chine s'engageait à rendre son propre territoire aussi plat que le reste du monde. Quelques jours plus tard, le gérant chinois d'une fabrique de pompes à carburant appartenant à ASIMCO Technologies, producteur américain de pièces détachées, afficha dans son usine la traduction de ce proverbe africain :

*Tous les matins, en Afrique, une gazelle se réveille.
Elle sait qu'elle doit courir plus vite que le plus rapide des lions,
sans quoi elle sera dévorée.*

Tous les matins, un lion se réveille.

*Il sait qu'il doit rattraper la moins rapide des gazelles,
sans quoi il mourra de faim.*

Peu importe que vous soyez un lion ou une gazelle.

Quand le soleil se lève, il est temps de courir.

Je ne sais pas qui est le lion et qui est la gazelle, mais je sais une chose : depuis que la Chine a rejoint l'OMC, les Chinois et tous les autres habitants de la planète doivent courir de plus en plus vite. L'arrivée de la Chine a insufflé une vigueur nouvelle à une autre forme de collaboration : la délocalisation, qu'il ne faut pas confondre avec l'externalisation. Externaliser consiste à isoler une fonction spécifique mais limitée (la recherche, les centres d'appel, les comptes clients) que l'on confie à une autre entreprise. Délocaliser consiste à déménager une usine établie à Canton, dans l'Ohio, pour la réinstaller à Canton,

Une fois cet obstacle renversé, la Chine pourrait devenir non seulement le site idéal des délocalisations, mais aussi un marché libre comparable aux Etats-Unis. Je pense que ce serait pour le monde une évolution extraordinairement positive, une source de prospérité planétaire sans précédent. Je m'inquiète pourtant du défi que cela représenterait pour les salaires et les avantages sociaux de certains travailleurs aux Etats-Unis, à court terme du moins. Il est trop tard pour revenir au protectionnisme. L'économie chinoise est maintenant intimement liée à celle des pays développés. Les Américains et les Européens devront créer de nouveaux modèles commerciaux qui leur permettront de tirer le meilleur de la Chine tout en se protégeant contre le pire. Autrement dit, pour profiter de l'aplatissement du monde et de l'interconnexion de tous les marchés et de tous les centres de connaissance, l'Amérique et l'Europe devront courir au moins aussi vite que le lion le plus rapide, et je soupçonne que ce lion sera la Chine, et qu'il courra très très vite.

Force d'aplatissement n° 7 L'harmonisation de la chaîne d'approvisionnement

En découvrant le siège social de Wal-Mart à Bentonville, dans l'Arkansas, j'ai compris à quoi ressemblait une chaîne d'approvisionnement en action. Mes hôtes m'ont fait visiter ce centre de distribution d'une superficie de cent trente mille mètres carrés. D'un côté du bâtiment, des dizaines de camions Wal-Mart apportent des caisses en provenance de milliers de fournisseurs différents. Toutes ces caisses sont entraînées par de petits tapis roulants vers un grand tapis roulant. Vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept, les camions des fournisseurs alimentent ces vingt kilomètres de tapis roulants, qui forment un immense fleuve de produits Wal-Mart. Mais ce n'est qu'une moitié du spectacle. Tandis que le fleuve Wal-Mart avance, un laser lit les codes barres figurant sur chaque caisse ; puis, de l'autre côté du bâtiment, le fleuve se subdivise en une centaine de rivières. Des bras électriques guident les caisses vers un autre tapis roulant en fonction du magasin qui les a commandées et elles partent vers d'autres camions qui les emportent à destination. Dans le rayon du magasin en question, un consommateur prendra l'un de ces produits ; le caissier lira le code barre et alors, un signal sera transmis au fournisseur, qu'il se trouve en Chine ou en Alabama. Le signal apparaîtra sur l'écran d'ordinateur du fournisseur pour lui dire d'envoyer le produit à la chaîne d'approvisionnement Wal-Mart,

Force d'aplatissement n° 8 L'internalisation

En préparant ce livre, j'ai eu le plaisir de découvrir toutes sortes de choses dont j'ignorais jusqu'à l'existence. J'ai particulièrement apprécié ma visite des coulisses de l'entreprise de livraison express UPS, avec ses affreux camions bruns et ses employés en vilaine chemise marron. Pendant mon sommeil, UPS est devenue une puissante force d'aplatissement du monde.

En voyant à la télévision une publicité pour UPS dont le slogan était « **Nous synchronisons le monde** », j'ai appris que cette société ne se contentait plus de livrer des paquets : elle synchronisait les chaînes d'approvisionnement pour les entreprises, petites et grandes. Le lendemain, j'ai pris rendez-vous pour visiter le siège social d'UPS à Atlanta. J'ai également vu le centre de tri « UPS Worldport », voisin de l'aéroport de Louisville, envahi toutes les nuits par les quelque deux cent soixante-dix jets qui font d'UPS la onzième flotte aérienne au monde. Certes, UPS réalise encore l'essentiel de son chiffre de vente (36 milliards de dollars) en transportant plus de 13,5 millions de paquets chaque jour. Mais derrière cette façade innocente, la société, fondée à Seattle en 1907 comme service de messagerie, s'est réinventée dans le rôle de gestionnaire dynamique des chaînes d'approvisionnement.

Imaginons que vous possédez un ordinateur portable Toshiba qui tombe en panne alors qu'il est encore sous garantie. Vous appelez Toshiba et on vous répond de le déposer dans une boutique UPS pour qu'il soit envoyé à Toshiba, où il sera réparé avant de vous être réexpédié. Mais voici ce qu'on ne vous dit pas : UPS ne se contente pas de prendre votre ordinateur pour l'emporter chez Toshiba. UPS répare l'ordinateur dans ses propres ateliers de Louisville ! Lors de ma visite, je m'attendais à ne voir que des paquets mais je me suis retrouvé dans une pièce où les employés d'UPS remplaçaient la carte mère d'ordinateurs Toshiba en panne. Il y a quelques années, Toshiba a suscité le mécontentement des consommateurs qui trouvaient le temps de réparation trop long : l'entreprise a donc contacté UPS pour trouver une meilleure solution. Votre ordinateur Toshiba peut maintenant être réparé le lendemain du jour où vous l'avez déposé chez UPS, et vous le récupérez le surlendemain. Tous les réparateurs UPS sont certifiés par Toshiba et les plaintes des consommateurs ont pratiquement cessé.

De même, UPS se charge de livrer toutes sortes de produits commandés à d'autres entreprises par téléphone ou sur Internet. C'est ce qu'on appelle l'internalisation, une forme de collaboration entièrement nouvelle rendue possible par l'aplatissement du monde, et

UPS permet à chacun de donner une dimension mondiale à son entreprise ou d'améliorer considérablement l'efficacité de sa chaîne d'approvisionnement planétaire. C'est un secteur d'activité entièrement neuf, que UPS croit susceptible de possibilités quasi illimitées. L'avenir nous le dira. Les marges sont encore faibles, mais en 2003, l'internalisation a rapporté à UPS 2,4 milliards de dollars. Mon intuition me dit que les hommes en chemise marron dans leurs camions bruns sont sur un gros coup, rendu possible par l'aplatissement du monde, et qui va l'aplatir encore plus.

Force d'aplatissement n° 9 L'in-formation

Le quartier général de Google, situé en Californie, à Mountain View, a quelque chose de futuriste. Dans un coin, un globe terrestre tourne sur lui-même et émet des rayons lumineux dont l'intensité dépend du nombre de personnes effectuant une recherche sur Google. Comme on pourrait s'y attendre, la plupart de ces rayons proviennent d'Amérique du Nord, d'Europe, de Corée, du Japon et des régions côtières de la Chine. Le Moyen-Orient et l'Afrique restent sombres. Dans un autre coin, un écran montre sur quels sujets portent les recherches, un peu partout dans le monde. Quand je m'y suis rendu, en 2001, j'ai voulu savoir quelles étaient les recherches les plus fréquentes. « Sexe » reste évidemment le grand favori, avec « Dieu ». Le troisième terme le plus courant est « emploi ». Le quatrième ? « Lutteurs professionnels », et je ne sais pas s'il faut en rire ou en pleurer. Le plus étrange est peut-être le livre de recettes Google : les gens ouvrent leur réfrigérateur, voient ce qu'il y a dedans, envoient leur liste d'ingrédients et attendent qu'on leur propose une recette !

Heureusement, aucun mot ou sujet ne représente plus d'1 ou 2% de toutes les recherches sur Google. Il ne faut donc pas trop s'inquiéter pour l'avenir de l'humanité. C'est la diversité des recherches et des langues qui fait des moteurs de recherche en général de tels aplatisseurs du monde. Jamais auparavant tant d'habitants de notre planète n'avaient pu trouver autant d'informations sur autant de sujets.

Selon le Russe Sergueï Brin, l'un des cofondateurs de Google, « il suffit d'avoir une connexion Internet, qu'on soit un gosse du Cambodge, un prof de fac, ou moi qui dirige le moteur de recherche, et tous ont le même accès aux informations. C'est l'égalité totale. Ce n'était pas du tout comme ça quand j'étais petit. Le mieux qu'on avait, c'était une bibliothèque, où il n'y avait pas grand-chose, et où il fallait espérer un miracle quand on ne cherchait pas un truc tout simple ou tout récent ». Google a offert un « accès universel » aux informations contenues dans les bibliothèques du monde entier.

développer à mesure que les consommateurs deviennent producteurs et se mettent à chercher la communauté de leur choix. »

Ces nouvelles méthodes permettant aux individus de s'informer ont de quoi aplatis le monde, mais elles ont aussi de quoi nous terrifier. Pourquoi ? Parce que les gens peuvent rechercher sur vous et moi des informations jusque-là impossibles ou difficiles à trouver. Notre vie et notre passé s'appuyaient jadis sur un sol bétonné. Même en creusant longtemps, on ne trouvait pas facilement ce qu'il y avait en dessous. Ce sol bétonné protégeait parfois les criminels, escrocs ou pédophiles, qui se déplaçaient de ville en ville. Mais il protégeait aussi notre intimité, en empêchant les indiscrets de s'immiscer dans notre passé ou notre présent. Google et les autres moteurs de recherche sont en train de supprimer cette couche de béton, de sorte qu'il suffit de tapoter un clavier pour explorer la vie de n'importe qui. On ne sait jamais quelles empreintes électroniques on peut avoir laissé sur ces bases de données qu'on croit privées et qui sont, ou seront bientôt accessibles aux recherches. Et vous seriez choqués de découvrir tout ce que les particuliers ou les entreprises peuvent apprendre sur votre compte, uniquement grâce à Google.

Dans un monde plat, on ne peut pas s'enfuir, on ne peut pas se cacher. Il faut être sage, parce que toutes les erreurs que vous commettez finiront par pouvoir être révélées. A l'époque des moteurs de recherche superpuissants, tout le monde est une célébrité. Google nivelle l'information : il n'y a plus de frontières de classe ou d'éducation. « Si je sais me servir de Google, je peux tout trouver, affirme Alan Cohen, vice-président de la société Airespace, spécialisée dans la technologie sans fil. Google est comme Dieu. Dieu est sans fil, Dieu est partout, et Dieu voit tout. Si vous avez une question, posez-la à Google. »

Force d'aplatissement n° 10 Les stéroïdes

Je ne veux pas parler des anabolisants. J'appelle « stéroïdes » certaines nouvelles technologies parce qu'elles amplifient l'effet de toutes les autres forces d'aplatissement. Toutes les formes de collaboration envisagées dans ce chapitre sont concernées, et toutes peuvent désormais être utilisées de manière « numérique, mobile, virtuelle et personnelle », comme l'affirme l'ancien PDG de Hewlett-Packard, Carly Fiorina.

Par « numérique », Mme Fiorina veut dire que grâce aux révolutions entraînées par le PC, Windows, Netscape et les logiciels de workflow, tous les contenus et procédés analogues (de la photographie à la communication, du traitement de texte au

dessin d'architecture, en passant par le divertissement et la gestion de l'arrosage de mon jardin) sont numérisés et peuvent donc être modifiés et transmis par des ordinateurs, par Internet, par satellite ou par câble à fibres optiques. Par « virtuelle », elle veut dire que la modification et la transmission de ce contenu digital peuvent se faire à grande vitesse, très facilement, sans qu'on ait à y réfléchir, grâce aux protocoles et aux normes établies. Par « mobile », elle sous-entend que grâce à la technologie sans fil, tout cela peut être fait n'importe où, par n'importe qui. Et par « personnelle », elle suggère que vous pouvez le faire pour vous seul, sur votre propre appareil.

A quoi ressemble un monde plat quand on amplifie toutes ces nouvelles formes de collaboration ? Je ne donnerai qu'un exemple. Bill Brody, président de l'université Johns Hopkins, m'a raconté cette histoire à l'été 2004 : « Je participais à un congrès médical dans le Colorado. L'un des participants décrivait une nouvelle méthode de traitement du cancer de la prostate. Pour soutenir sa curieuse théorie, il a cité une étude réalisée dans mon université, par le docteur Patrick Walsh. Je m'étonne de l'utilisation qu'il en fait. Comme j'avais un organisateur dans ma poche, je suis aussitôt allé voir sur Internet et j'ai fait une recherche. J'ai trouvé tous les résumés et j'ai bien vu que les découvertes de Walsh allaient à l'encontre de ce qu'affirmait ce type. Au moment des questions, j'ai levé la main, j'ai lu deux lignes du résumé, et le type est devenu rouge brique. »

La numérisation et le stockage de toutes les études effectuées ces dernières années à l'université Johns Hopkins avaient permis à Bill Brody de mener une recherche virtuelle instantanée. Les avancées de la technologie sans fil lui ont permis de le faire sans quitter la salle où se déroulait son congrès. Et son ordinateur de poche lui a permis de mener cette recherche personnellement, par ses propres moyens, et pour lui seul.

Quels sont les stéroïdes qui ont rendu tout cela possible ?

Le premier stéroïde est lié au calcul informatisé, qui consiste en trois choses : la capacité de calcul, la capacité de stockage et la capacité d'*input* et d'*output* (la vitesse à laquelle l'information entre et sort de l'ordinateur ou du lieu de stockage). Tout cela augmente régulièrement depuis les débuts de l'informatique. Ce progrès constitue un stéroïde important, qui nous permet chaque année de numériser, de compresser et de transmettre plus de mots, de sons, d'images.

Par exemple, depuis plusieurs décennies, les fabricants de puces « réduisent la taille des transistors montés sur les puces afin que les électrons aient moins de distance à parcourir, et accélèrent ainsi le traitement des données », comme le notait *BusinessWeek* le 20 juin 2005. La capacité des puces se mesure en MIPS (millions d'instructions

par seconde) : en 1971, le microprocesseur Intel 4004 produisait 0,06 MIPS, soit 60 000 instructions par seconde, et aujourd'hui, le Pentium Processor Extreme Edition d'Intel approche un maximum théorique de plus de 20 milliards d'instructions par seconde. En 1971, l'Intel 4004 contenait 2300 transistors. L'Itanium 2006 d'Intel en contient 1,7 milliard.

Un problème se pose cependant : ces circuits miniatures sont tellement serrés qu'ils chauffent, et cela affecte le travail des puces. Mais pas de souci : les fabricants continuent à renforcer les stéroïdes pour produire des puces ultrarapides, en remplaçant le microprocesseur unique placé au cœur d'un PC par deux « cœurs » qui travaillent ensemble et se partagent la tâche, de sorte que ni l'un ni l'autre n'est jamais en surchauffe.

Par ailleurs, l'entrée et la sortie des données ont accompli des progrès spectaculaires. Autrefois, il aurait fallu près d'une minute pour télécharger une seule photo de mon appareil numérique. Aujourd'hui, cela prend moins d'une seconde. Et la quantité de matériau que l'on peut stocker a connu une croissance exponentielle. C'est ce qui permet à tous les types de contenu d'être numérisés et de devenir transportables partout. Les prix baissent de manière spectaculaire, de sorte qu'on peut placer d'énormes quantités de données, même sur de petits appareils de poche. Il y a cinq ans, personne n'aurait cru que l'on vendrait un jour des iPods dotés de 40 gigabits de stockage, capable d'accueillir des milliers de chansons, à des prix accessibles pour les adolescents. Maintenant, cela paraît tout à fait banal. Concernant le déplacement de tous ces éléments, le monde de l'informatique a dû être sérieusement dopé : le progrès des fibres optiques permettra bientôt à une seule fibre de transporter un terabit par seconde. Henry Schacht, ancien PDG de Lucent, entreprise spécialisée dans cette technologie, souligne qu'avec une telle capacité, on pourra « transmettre tous les documents imprimés au monde en quelques minutes avec un seul câble. Cela signifie une capacité de transmission illimitée, à coût zéro ».

Le deuxième stéroïde réside dans les avancées de la technologie de partage des fichiers. Cette pratique permet aux utilisateurs d'ordinateurs de partager des chansons, des vidéos et d'autres types de fichiers en ligne. Les réseaux de *Peer-to-Peer* ont commencé à faire parler d'eux grâce à Napster, qui permettait à deux personnes d'échanger des chansons stockées sur leurs ordinateurs respectifs. En moins d'un an, Napster est passé de 0 à 60 millions de visiteurs par mois. Puis le site fut fermé par décision de justice parce qu'il violait la législation en matière de droits d'auteur. Il n'est réapparu qu'en 2003, en tant que site légal de téléchargement musical. Dans sa version initiale, Napster a connu un succès phénoménal parce qu'il offrait un produit

unique : de la musique gratuite qu'on pouvait trouver sans effort sur une immense base de données. Napster est mort, ou du moins s'est transformé, mais la technologie de partage des fichiers évolue de jour en jour, ce qui favorise considérablement la collaboration. Quelque 330 millions de morceaux musicaux ont été achetés en ligne dans des boutiques comme iTunes, d'Apple, alors que 5 milliards d'entre eux ont été téléchargés gratuitement grâce à des programmes de partage de fichiers comme eDonkey, BitTorrent ou Kazaa.

Le troisième stéroïde concerne la téléphonie par Internet. La collaboration avec toutes ces données numérisées va devenir encore plus facile et encore moins coûteuse grâce à un autre stéroïde naissant, la technique VoIP, qui permet de passer des appels en transformant votre voix en paquets de données transportés par les réseaux Internet, puis retransformés en voix à l'autre bout « du fil ». Grâce à la VoIP, vous pouvez recevoir des appels locaux ou longue distance illimités, sur votre ordinateur ou votre organiseur ; il suffit d'y ajouter un petit micro. C'est un service personnel et virtuel. Avec ce système, les coups de fils que vous passez vers n'importe quelle partie du monde deviendront aussi peu coûteux que les appels locaux.

La VoIP va révolutionner le secteur des télécommunications, fondé depuis toujours sur l'idée que les firmes vous font payer en fonction de la durée de l'appel et de la distance parcourue. La concurrence sera bientôt telle que les entreprises ne pourront plus pratiquer cette tarification ; ce pour quoi elles se battront désormais, ce qu'elles vous feront payer, ce seront les à-côtés, les innovations. En effet, Internet offre à la voix toutes sortes de possibilités nouvelles. Pour téléphoner, vous n'aurez qu'à cliquer sur un nom dans la liste de vos meilleurs amis. L'identité de ceux qui vous appellent s'affichera à l'écran si vous le souhaitez. Les entreprises rivaliseront en matière de services, pour vous offrir la meilleure forme de vidéoconférence, pour vous permettre de bavarder à trois ou à quatre, pour que vous puissiez parler, échanger des fichiers et envoyer des messages en même temps, afin de travailler à haute voix sur un document avec votre interlocuteur. Vous pourrez laisser à une personne absente un message vocal susceptible d'être converti en texte. D'après Mike Volpi, vice-président de Cisco, « ce ne sera plus une question de distance ni de durée ; il s'agira de créer de la valeur autour de la communication vocale. La voix sera gratuite, mais ce qui distinguera les entreprises les unes des autres, c'est ce qu'elles permettront à leurs clients de faire tout autour ».

Les habitants de Bangalore ou de Pékin pourront être répertoriés dans les Pages Jaunes de New York. Vous cherchez un comptable ? Cliquez sur Hang Zhou à Pékin, Vladimir Tolstoï à Moscou ou Ernst

& Young à New York. Faites votre choix : Place Tiananmen, Place Rouge ou Union Square. Tous pourront vous aider à remplir votre déclaration d'impôts.

Le quatrième stéroïde, c'est la vidéoconférence, qui va prendre une ampleur sans précédent. Hewlett-Packard et les studios de cinéma DreamWorks ont réuni leurs forces pour créer un produit stupéfiant. Chacun des participants de la vidéoconférence est assis à une longue table, face à un mur de téléviseurs à écran plat et de caméras. Les écrans plats montrent les autres participants, qui peuvent se trouver n'importe où dans le monde. C'est un peu comme si tous étaient assis à la même table, et cela n'a rien à voir avec ce qui existe dans le commerce pour le moment. J'ai eu l'occasion d'assister à une démonstration et, franchement, on croirait entendre respirer les autres participants alors qu'ils sont à huit cents kilomètres de vous. DreamWorks emploie des collaborateurs dans le monde entier et voulait donc un type de vidéoconférence qui permette à tous ses créateurs de communiquer leurs sentiments, leur enthousiasme, leurs mimiques, leurs froncements de sourcils. Hewlett-Packard prévoit de commercialiser ce produit au prix de 250 000 dollars environ. C'est une bagatelle par rapport aux billets d'avion et à la fatigue des cadres qui doivent aller régulièrement à Londres ou à Tokyo pour rencontrer leurs collègues en chair et en os. En un an, le coût devrait être amorti par les entreprises. L'externalisation et la délocalisation deviendront bien plus simples et bien plus efficaces.

Les récents progrès du graphisme assisté par ordinateur constituent un cinquième stéroïde. La collaboration par vidéo est facilitée par des images tellement plus nettes, qu'il est désormais possible de faire des manipulations directement sur l'écran. On parle à ce propos d'interfaces de la troisième génération, plus interactives, destinées à toutes sortes d'applications scientifiques, médicales, éducatives ou commerciales.

Le sixième stéroïde, et peut-être le plus essentiel de tous, concerne les nouvelles technologies sans fil. Ils nous rendent mobiles et nous permettent de concevoir, de partager et de modifier nos contenus digitaux, où que ce soit, avec qui que ce soit, sans aucune attache. Tout a commencé avec la voix, parce que les gens voulaient pouvoir téléphoner où qu'ils soient. Pour beaucoup d'entre nous, le portable est devenu le plus important de nos téléphones. Au début du XXI^e siècle, les mêmes attentes sont apparues en matière de communication des données : avoir accès à Internet, à ses e-mails ou à tous les fichiers professionnels, à tout moment, en tout lieu, avec un téléphone portable, un organiseur ou un autre appareil personnel. Lors des débuts de l'informatique (deuxième étape de la mondialisation), on travaillait

dans un bureau. Il y avait un gros ordinateur central et vous deviez vous en approcher physiquement pour obtenir les informations. Puis, grâce au PC et à Internet, chacun a pu, depuis son propre écran, avoir accès à toutes sortes de données stockées sur le réseau. On pouvait dès lors travailler loin de son bureau : chez soi, dans une résidence secondaire, ou à l'hôtel. Maintenant, avec la troisième étape de la mondialisation, je peux traiter, collecter ou transmettre des données de n'importe où vers n'importe où, grâce à la numérisation, à la miniaturisation, à la virtualisation, à la personnalisation et à la technologie sans fil.

À l'heure où chacun peut emporter son bureau avec lui, les obstacles à la concurrence et à la communication disparaissent. Peu importe où vous êtes, nous pouvons entrer en contact. De plus en plus, les gens comptent sur cette mobilité, autant que sur l'électricité. Si les consommateurs payent pour un contenu quel qu'il soit (information, divertissement, données, jeux ou cours de la bourse), ils voudront de plus en plus pouvoir y accéder quel que soit le lieu ou le moment.

Les consommateurs sont à présent pris dans un labyrinthe d'offres et de normes qui ne sont pas compatibles entre elles. Comme nous le savons tous, certaines technologies sans fil marchent dans tel pays et pas dans tel autre. La révolution sera complète lorsqu'on pourra se déplacer à travers le monde entier avec n'importe quel appareil. On y vient. L'effet aplatissant sera alors total.

Nous avons de quoi nous inquiéter pour l'avenir, entre les enfants que des pervers séduiront par le biais de leur téléphone portable, les employés qui consacreront tout leur temps à des jeux stupides sur leur téléphone, et les gens qui se serviront de la caméra intégrée à leur portable pour toutes sortes d'activités illicites. Au Japon, dans les librairies, certains petits malins avaient eu l'idée de photographier toutes les recettes de certains livres de cuisine, puis de s'en aller sans payer. Heureusement, ces appareils font désormais un certain bruit, de sorte que la personne qui se déshabille à côté de vous dans un vestiaire peut savoir si elle est menacée par *La Caméra cachée*. Parce que votre téléphone portable équipé d'un appareil photo peut également diffuser ses images dans le monde entier.

DoCoMo, le géant japonais du portable, travaille actuellement avec d'autres entreprises pour élaborer le système suivant : vous vous promenez dans la rue et vous voyez l'affiche d'un concert. Vous scannez le code barre avec votre téléphone portable, ce qui vous permet d'acheter des billets pour le concert en question. Si vous voyez l'affiche d'un nouveau disque, il suffit de scanner le code barre pour obtenir un échantillon de la musique en question. Si le disque vous plaît, scannez à nouveau, et vous pouvez acheter le CD et vous le faire livrer à domicile.

La triple convergence

Qu'est-ce que la triple convergence ? Voici une réponse brève. Tout d'abord, vers l'année 2000, les dix forces d'aplatissement évoquées au chapitre précédent se sont mises à converger et à agir ensemble, de manière à créer un nouveau terrain de jeu planétaire. Les entreprises et les particuliers ont commencé à adopter de nouvelles habitudes, de **nouvelles** compétences et de **nouveaux processus** pour en tirer le profit maximum. Pour créer de la valeur, ils sont passés de méthodes essentiellement verticales à des méthodes plus horizontales. L'association de ce nouveau terrain plus plat et de ces nouvelles méthodes donna naissance à la seconde convergence, qui contribua à aplatir le monde encore un peu plus. Finalement, un nouveau groupe d'individus, de plusieurs milliards d'individus, est arrivé sur le terrain de jeu, depuis la Chine, l'Inde et l'ex-Empire soviétique. Grâce à un nouveau monde plat et à ses nouveaux outils, certains ont rapidement pu rejoindre la partie, entrer en concurrence avec les autres, collaborer avec vos enfants de manière plus directe, moins coûteuse et plus forte que jamais. Ce fut la troisième convergence. Etudions-la maintenant d'un peu plus près.

Convergence n° 1

Les dix forces présentées précédemment sont apparues au cours des années 1990, si ce n'est plus tôt. Mais il leur a fallu le temps de se répandre, de s'enraciner et de se connecter entre elles pour que leur magie opère sur le monde. En 2003, par exemple, la compagnie aérienne Southwest Airlines a compris qu'il existait assez de PC, assez de largeur de bande, assez de capacité de stockage informatique, assez de consommateurs familiers d'Internet et assez de logiciels puissants de consommateurs pour créer un système de workflow permettant à chacun d'entre nous de télécharger et d'imprimer chez soi ses propres billets d'avion, aussi facilement que nous recevons nos e-mails. Southwest pouvait proposer à ses clients une collaboration sans précédent. C'est aussi à cette époque que les ordinateurs et les logiciels de workflow ont permis à Konica Minolta de proposer une seule machine, capable à la

de s'aplatir, je ne dis pas que nous sommes tous égaux. Ce que je dis, c'est qu'aujourd'hui plus de gens, dans plus de pays, ont plus de moyens d'accéder plus souvent à cette plateforme, de se connecter, de collaborer et, hélas, de détruire.

Quand la première version de ce livre est sortie en avril 2005, Kevin Kelly, l'un des fondateurs du magazine Wired, a écrit un essai pour célébrer le dixième anniversaire de la cotation en bourse de Netscape. Il y conclut que cette plateforme (qu'il appelle « La Machine ») permettant de multiples formes de collaboration a effectivement marqué le départ d'une aventure nouvelle. Comme il le disait déjà en août 2000 dans Wired : « Dans trois mille ans, quand des esprits avisés se pencheront sur le passé, je pense que notre époque antique, à l'aube du troisième millénaire, apparaîtra comme [le début d'une nouvelle ère majeure]. Dans les années qui coïncident avec l'introduction en bourse de Netscape, les hommes se sont mis à animer des objets inertes grâce à de petits fragments d'intelligence, à les connecter en un terrain de jeu planétaire, et à unir leurs esprits en une seule entité. Cela sera reconnu comme l'événement le plus vaste, le plus complexe et le plus étonnant de la planète. En tissant des nerfs de verre et des ondes radio, notre espèce s'est mise à câbler toutes les régions, tous les processus, tous les faits et toutes les notions en un puissant réseau. De ce réseau névralgique embryonnaire est née une interface collaborative pour notre civilisation. »

Convergence n° 2

Les plateformes, ces systèmes de base qui permettent l'innovation et la production, ne changent pas très souvent. Introduire une nouvelle technologie ou une nouvelle plateforme (comme notre monde plat) ne suffit jamais à dynamiser la productivité. Dans ce domaine, les grands progrès apparaissent lorsqu'une nouvelle technologie ou une nouvelle plateforme de technologies se combine à de nouvelles méthodes, et cela prend toujours du temps. Il faut du temps pour que toutes les technologies annexes et les procédures commerciales nécessaires à les exploiter convergent afin d'entraîner une avancée majeure en termes de productivité. Wal-Mart a dynamisé sa productivité en combinant ses magasins où les consommateurs pouvaient acheter les produits par caisses entières avec un système de gestion de la chaîne d'approvisionnement, grâce auquel l'entreprise peut instantanément connecter l'achat d'un consommateur à Kansas City avec la production d'un fournisseur chinois. Nous en sommes aux balbutiements d'un gigantesque changement d'habitudes, à l'heure où de plus en plus de gens ont accès à cette plateforme et apprennent à s'en servir. C'est

de s'aplatir, je ne dis pas que nous sommes tous égaux. Ce que je dis, c'est qu'aujourd'hui plus de gens, dans plus de pays, ont plus de moyens d'accéder plus souvent à cette plateforme, de se connecter, de collaborer et, hélas, de détruire.

Quand la première version de ce livre est sortie en avril 2005, Kevin Kelly, l'un des fondateurs du magazine Wired, a écrit un essai pour célébrer le dixième anniversaire de la cotation en bourse de Netscape. Il y conclut que cette plateforme (qu'il appelle « La Machine ») permettant de multiples formes de collaboration a effectivement marqué le départ d'une aventure nouvelle. Comme il le disait déjà en août 2000 dans Wired : « Dans trois mille ans, quand des esprits avisés se pencheront sur le passé, je pense que notre époque antique, à l'aube du troisième millénaire, apparaîtra comme [le début d'une nouvelle ère majeure]. Dans les années qui coïncident avec l'introduction en bourse de Netscape, les hommes se sont mis à animer des objets inertes grâce à de petits fragments d'intelligence, à les connecter en un terrain de jeu planétaire, et à unir leurs esprits en une seule entité. Cela sera reconnu comme l'événement le plus vaste, le plus complexe et le plus étonnant de la planète. En tissant des nerfs de verre et des ondes radio, notre espèce s'est mise à câbler toutes les régions, tous les processus, tous les faits et toutes les notions en un puissant réseau. De ce réseau névralgique embryonnaire est née une interface collaborative pour notre civilisation. »

Convergence n° 2

Les plateformes, ces systèmes de base qui permettent l'innovation et la production, ne changent pas très souvent. Introduire une nouvelle technologie ou une nouvelle plateforme (comme notre monde plat) ne suffit jamais à dynamiser la productivité. Dans ce domaine, les grands progrès apparaissent lorsqu'une nouvelle technologie ou une nouvelle plateforme de technologies se combine à de nouvelles méthodes, et cela prend toujours du temps. Il faut du temps pour que toutes les technologies annexes et les procédures commerciales nécessaires à les exploiter convergent afin d'entraîner une avancée majeure en termes de productivité. Wal-Mart a dynamisé sa productivité en combinant ses magasins où les consommateurs pouvaient acheter les produits par caisses entières avec un système de gestion de la chaîne d'approvisionnement, grâce auquel l'entreprise peut instantanément connecter l'achat d'un consommateur à Kansas City avec la production d'un fournisseur chinois. Nous en sommes aux balbutiements d'un gigantesque changement d'habitudes, à l'heure où de plus en plus de gens ont accès à cette plateforme et apprennent à s'en servir. C'est

n'est pas de savoir qui contrôle les images obtenues, mais de créer un système de réponse permettant de mieux comprendre les données recueillies.

Il faudra du temps pour que les nouvelles pratiques s'alignent complètement sur le nouveau terrain de jeu. Le travail est en cours. Mais voici un petit avertissement : le travail en question se fait bien plus vite que vous ne pensez, et il se fait dans le monde entier.

Rappelez-vous, c'est une convergence triple !

Convergence n° 3

Alors que nous finissons de créer ce terrain de jeu horizontal, alors que les entreprises et les individus s'y sont rapidement adaptés en Occident, trois milliards d'individus jusque-là exclus de la partie se sont tout à coup sentis libres de jouer avec tout le monde.

A part une infime minorité, ces trois milliards d'individus n'avaient jamais été autorisés à entrer en contact ou en concurrence avec le reste de la planète, parce qu'ils vivaient dans des économies fermées, dotées de structures politiques et économiques verticales, très hiérarchiques. Je veux parler de la Chine, de l'Inde, de la Russie, de l'Europe de l'Est, de l'Amérique latine et de l'Asie centrale. Leur économie et leurs systèmes politiques se sont ouverts au cours des années 1990, et leur population a pu rejoindre le jeu du marché libre. Et quand ces trois milliards d'individus ont-ils convergé avec le nouveau terrain de jeu et les nouveaux processus ? Au moment même où le terrain était en cours d'aplatissement, exactement quand des millions d'entre eux pouvaient entrer en concurrence ou en collaboration avec l'Occident plus équitablement, plus horizontalement, avec des outils de workflow moins chers et plus disponibles que jamais. Grâce à l'aplatissement du monde, beaucoup de ces nouveaux venus n'ont même pas eu à quitter leur pays pour participer. Grâce aux dix forces, le terrain de jeu est venu jusqu'à eux !

C'est cette triple convergence (de nouveaux joueurs, d'un nouveau terrain de jeu, de nouveaux processus de collaboration horizontale) qui est selon moi la principale force influant sur l'économie et la politique mondiale au début du XXI^e siècle. Puisque tant de gens ont maintenant accès à tous ces outils de collaboration, sans oublier l'accès à des milliards de pages d'informations brutes grâce au Web et aux moteurs de recherche, la prochaine génération d'innovations viendra de chaque coin de notre Planète Plate. Fait sans précédent, c'est l'ensemble de la communauté mondiale qui pourra bientôt participer à toutes sortes de découvertes.

En outre, les logiciels coûtaient jadis bien trop cher pour une petite start-up indienne, mais ce n'est plus le cas, en partie grâce au mouvement pour le logiciel libre. « Le coût des outils logiciels serait resté au niveau que souhaitaient les intéressés s'il n'y avait pas eu le déluge de logiciels gratuits et plutôt efficaces apparus au début des années 2000. Windows, Microsoft Office, 3D Studio MAX, Photoshop, tous ces programmes coûteraient bien plus cher aujourd'hui s'il n'y avait pas eu tant de logiciels gratuits et similaires. Internet a permis de choisir et de comparer... Dans l'industrie du jeu, il y a déjà des graphistes et des concepteurs qui travaillent chez eux, ce qui aurait été inimaginable il y a quelques années, étant donné que l'élaboration de jeux est un processus extrêmement interactif. Ils se connectent sur le système interne de la société, et c'est comme s'ils étaient dans le bureau voisin. »

Internet a transformé tout ce monde en « un marché unique. Cette infrastructure ne va pas simplement faciliter l'externalisation vers les meilleurs prix, la meilleure qualité, elle va aussi permettre le partage des pratiques et des connaissances. Plus que jamais, chacun aura quelque chose à apprendre de l'autre. C'est très bon pour le monde. L'économie va pousser dans le sens de l'intégration, et l'intégration mènera l'économie ».

L'Inde jouit d'un grand avantage : sa réserve d'anglophones instruits, qui travaillent avec entrain dans le secteur des services pour un faible salaire. « Bien sûr, pour le moment, nous sommes les principaux bénéficiaires de l'externalisation de toutes sortes de choses. Mais selon moi, ce n'est qu'un début. Si les Indiens croient que ce sur quoi ils ont mis la main ne risque pas de leur échapper, ils se trompent, parce qu'il y a l'Europe de l'Est qui se réveille, il y a la Chine qui attend son tour pour se lancer elle aussi dans les services. D'ici cinq ou sept ans, nous verrons sortir des universités chinoises une masse de diplômés qui parleront un anglais excellent. Les Polonais et les Hongrois sont déjà très bien connectés, très proches géographiquement et culturellement de l'Europe occidentale. L'Inde est en tête pour le moment, mais elle devra travailler très dur pour conserver cet avantage. Elle doit continuer à se réinventer sans cesse. »

Au lieu de se plaindre des délocalisations, dit Rajesh, les Américains et les Européens feraient mieux de « réfléchir aux moyens de placer la barre plus haut et de faire mieux les choses. Depuis un siècle, les Américains sont à l'origine des innovations. On ne les avait encore jamais vus gémir. Les gens comme moi ont beaucoup appris au contact des Américains. Nous avons appris à devenir un peu plus agressifs dans notre manière de nous vendre, ce que nous n'aurions jamais fait dans un contexte typiquement britannique ».

Des énigmes à résoudre

En matière de création de valeur, le monde passe d'un système vertical à un système plus horizontal, tandis que l'on voit s'effondrer les murs, les plafonds et les planchers : les sociétés vont donc faire face à beaucoup de bouleversements à la fois. Et ces changements n'affecteront pas seulement l'économie, mais aussi la manière dont les individus, les communautés et les entreprises s'organisent. La définition même d'entreprise et de communauté en sera transformée, de même que notre identité de consommateurs, d'employés, d'actionnaires ou de citoyens, notre identité politique et le rôle joué par les gouvernements. Tout cela ne changera pas du jour au lendemain. Peu à peu, nos habitudes et nos pratiques vont devoir s'ajuster au monde plat. Après la triple convergence qui a commencé vers l'an 2000, nous allons devoir « résoudre les énigmes ».

Michael J. Sandel, professeur de théorie politique à Harvard, m'a fait remarquer que le processus d'aplatissement avait été décrit dès 1848 par Marx et Engels dans le *Manifeste du parti communiste*. Dans ces paragraphes essentiels, les deux auteurs décrivent la marche inexorable de la technologie et du capital qui vise à éliminer toutes les barrières, les frontières, les frictions et les contraintes qui font obstacle au commerce international :

Tous les rapports sociaux, figés et couverts de rouille, avec leur cortège de conceptions et d'idées antiques et vénérables, se dissolvent ; ceux qui les remplacent vieillissent avant d'avoir pu s'ossifier. Tout ce qui avait solidité et permanence s'en va en fumée, tout ce qui était sacré est profané, et les hommes sont forcés enfin d'envisager leurs conditions d'existence et leurs rapports réciproques avec des yeux désabusés.

Poussée par le besoin de débouchés toujours nouveaux, la bourgeoisie envahit le globe entier. Il lui faut s'implanter partout, exploiter partout, établir partout des relations.

Par l'exploitation du marché mondial, la bourgeoisie donne un caractère cosmopolite à la production et à la consommation de tous les pays. Au grand désespoir des réactionnaires, elle

Je n'ai pas envie qu'un Américain perde son emploi à cause de la concurrence étrangère ou de l'innovation technologique. Je n'ai aucune envie de perdre mon emploi. Quand vous êtes licencié, le taux de chômage n'est pas de 5,2%, il est de 100%. Aucun livre sur le monde plat ne peut honnêtement faire l'impasse sur ces questions. Après avoir écouté toutes sortes d'arguments contradictoires, je me suis rangé du côté de la majorité des économistes : Ricardo a toujours raison. Dans l'intérêt d'une majorité d'Américains, mieux vaut ne pas dresser d'obstacles à l'externalisation, à l'harmonisation de la chaîne d'approvisionnement ou à la délocalisation.

Tel est le message de ce chapitre : dans un monde de plus en plus plat, l'Amérique a plus intérêt à adhérer aux principes généraux du libre-échange qu'à tenter d'ériger des murs qui inciteraient les autres à en faire autant, ce pour tous nous appauvrir. Et l'argument de cette partie consacrée aux Etats-Unis est le suivant : le protectionnisme est contre-productif, mais le libre-échange ne suffit pas. Il doit s'accompagner d'une stratégie nationale visant à renforcer le niveau d'études afin que chaque Américain puisse avoir ses chances. Il doit aussi s'accompagner d'une stratégie d'ouverture des marchés restreints dans le monde entier (dont certains des nôtres, comme l'agriculture) pour introduire davantage de pays dans le système de libre-échange planétaire, ce qui accroîtra la demande en biens et en services, dynamisera l'innovation et réduira le chômage et les déplacements d'emplois.

Bien sûr, les ennemis de l'externalisation ne sont pas de cet avis. Selon eux, aucune de ces stratégies ne fonctionnera. Dans un monde plat, où les biens et les services sont de plus en plus vulnérables, les emplois de services dont dépend la classe moyenne américaine sont plus que jamais soumis aux forces de l'automatisation et de l'externalisation. Quantité de pays occidentaux devraient donc s'attendre à un déclin absolu (et non simplement relatif) de leur pouvoir économique et de leur niveau de vie, à moins de protéger officiellement certains emplois de la concurrence étrangère. Il est impossible que tant de nouveaux intervenants rejoignent l'économie mondiale sans que les salaires ne subissent une baisse générale.

Quels sont les arguments des partisans du libre-échange ? Tout d'abord, même s'il peut y avoir une phase de transition dans certains domaines, il n'y a aucune raison de croire que la baisse des salaires sera permanente. Ce serait invoquer la théorie selon laquelle il existe dans le monde une quantité de travail fixe : si les Américains, les Indiens ou les Japonais s'en emparaient, il ne resterait plus rien pour les autres. Si un groupe confisque une portion plus importante de cette quantité fixe, les autres groupes en auront moins à se mettre sous la dent.

Cette théorie est fautive, notamment parce qu'elle se fonde sur

Les intouchables : où est la nouvelle classe moyenne ?

Si l'aplatissement du monde est (en grande partie) irrésistible, et s'il s'avère aussi bénéfique pour la société américaine en général que l'ont été les précédentes évolutions du marché, comment les individus pourront-ils en tirer le meilleur parti ?

La réponse est simple : il y aura d'innombrables possibilités pour ceux qui ont les compétences, les idées et les motivations adéquates. Mais il ne faut pas s'endormir sur ses lauriers : tous les jeunes Américains feraient bien de se considérer en concurrence avec tous les jeunes Chinois, Indiens ou Brésiliens. A la première étape de la mondialisation, les pays devaient se positionner par rapport au reste du monde. A la deuxième étape, ce fut le tour des entreprises. A la troisième étape, ce sont les individus qui doivent prendre en compte la concurrence planétaire. Cela exige non seulement un niveau plus élevé de compétences techniques mais aussi une certaine souplesse intellectuelle et psychologique. Je suis sûr que les Américains pourront prospérer dans le monde plat, mais je suis également certain que cela ne sera pas aussi facile qu'au cours du demi-siècle passé. Chaque individu devra travailler un peu plus dur et courir un peu plus vite pour que son niveau de vie continue à s'élever.

Selon Vivek Paul, « les gens sentent aujourd'hui que ce qu'ils font s'intègre à l'activité du monde entier. Je travaille avec quelqu'un en Inde. J'achète à quelqu'un en Chine. Je vends à quelqu'un en Angleterre. Comme les emplois se déplacent, les individus sont conscients du rôle qu'ils jouent dans la chaîne d'approvisionnement planétaire, mais il leur reste à comprendre qu'ils doivent également devenir compétitifs pour faire aussi bien ou même mieux que le reste du monde ». Dans beaucoup de secteurs, il appartient désormais à chacun de justifier son emploi chaque jour par la valeur qu'il crée et par les compétences uniques qu'il apporte à son entreprise. Sinon, l'emploi en question pourrait bien lui échapper.

En somme, dans un monde plein de murs, on pouvait gagner un salaire décent tout en étant médiocre. Dans un monde plus plat, on a vraiment intérêt à ne pas être médiocre ou peu motivé. Voilà

Apprendre à apprendre

Au cours des deux dernières années, j'ai parcouru l'Amérique pour parler de la mondialisation devant toutes sortes d'auditoires : retraités installés en Floride, directeurs de lycées, parents réunis dans des cercles de lecture. Partout, j'ai été frappé par l'inquiétude que suscite la notion de concurrence. Nos parents étaient sûrs que nous vivrions mieux que nos grands-parents et qu'eux-mêmes ; en revanche, nous craignons de ne pas connaître une retraite aussi belle que nos parents et nous pensons que nos enfants n'auront pas une vie aussi belle que nous. Tout le monde semble chercher la formule magique qui permettrait d'épargner à nos enfants la dégringolade sociale qui les menace. On m'a plusieurs fois posé cette question : « Ma fille étudie le chinois, alors elle s'en sortira, non ? » Et ma réponse était plutôt mitigée.

Pourquoi ? Parce qu'il n'existe pas de formule magique. Si les stratégies détaillées au chapitre précédent sont vraiment le meilleur moyen pour trouver des emplois dans la classe moyenne, quel type d'éducation faut-il privilégier pour préparer les jeunes ? Selon Alan Blincer, « il est clair que les Etats-Unis et d'autres pays riches devront transformer leur système éducatif afin de produire des salariés adaptés aux emplois qui existeront. Etudier *plus* est sans doute une bonne chose, surtout si la main-d'œuvre plus instruite est aussi une main-d'œuvre plus souple, prête à changer d'emploi et à affronter des tâches échappant à la routine. Mais ce n'est pas la panacée. Dans l'avenir, c'est la manière de former les jeunes qui comptera, bien plus que ce que nous leur inculquerons ».

Dans ce chapitre, je présente ce que m'ont appris les employeurs et les éducateurs auxquels j'ai posé ce genre de questions. Quels sont les sujets à étudier ? Comment préparer les jeunes aux emplois de la nouvelle classe moyenne ? Il ne s'agira pas ici de programmes spécifiques mais plutôt de quatre compétences et attitudes particulières à maîtriser.

Premier talent indispensable dans un monde plat, « apprendre à apprendre » : absorber constamment de nouveaux moyens de faire les choses d'autrefois et les choses d'aujourd'hui. C'est un talent qu'il faut cultiver à l'heure où de plus en plus d'emplois sont exposés à la numérisation, à l'automatisation et à l'externalisation, à l'heure où de nouveaux emplois et de nouveaux secteurs apparaissent de plus en plus vite. Dans ce monde, ce n'est pas seulement ce que vous savez qui vous distingue, mais comment vous apprenez. Parce que ce que vous savez aujourd'hui sera périmé plus vite que vous ne pensez.

Mais alors, comment apprend-on à apprendre ? En étudiant auprès des meilleurs enseignants, quelle que soit la discipline qu'ils enseignent. Parce que si je repense à mes professeurs préférés, je ne me rappelle pas en détail ce qu'ils m'ont appris, mais je sais que j'ai aimé apprendre avec eux. C'est cet enthousiasme qui m'est resté. Pour apprendre à apprendre, il faut aimer apprendre parce que tout est une question de motivation. Il y a des gens qui naissent avec cette motivation, mais beaucoup d'autres l'acquièrent grâce aux bons professeurs (ou aux bons parents).

QC + QP > QI

J'en arrive à la seconde compétence : passion et curiosité. Ce fut toujours un grand avantage d'être passionné et curieux, et c'en sera toujours un. Mais dans un monde plat, la curiosité et la passion pour le travail, pour la réussite, pour un domaine ou même pour un passe-temps comptent énormément. Parce que ce monde vous offre tellement plus d'outils pour pousser votre curiosité encore plus loin.

Le quotient intellectuel compte toujours, mais moins que le QC (quotient de curiosité) et le QP (quotient de passion). D'où l'équation $QC + QP > QI$. Donnez-moi un enfant qui a la passion d'apprendre et la curiosité de découvrir et je lui ferai rencontrer un enfant qui a un QI plus élevé. Parce que les enfants curieux et passionnés s'auto-éduquent et s'auto-motivent, ils sauront toujours apprendre à apprendre, surtout dans un monde plat où l'on peut télécharger vers l'amont ou vers l'aval. Personne ne travaille plus dur qu'un enfant curieux. Pour les nombreux enfants qui ne naissent pas avec ces dispositions, la meilleure méthode est de les rendre curieux grâce à de très bons professeurs ou de stimuler leur curiosité innée en leur rendant disponibles toutes les technologies du monde plat pour qu'ils puissent s'instruire.

Vous ne pourrez pas allumer la flamme de la passion chez autrui si elle ne brûle pas déjà en vous. Après une de mes conférences, Hilarie Rooney, principal d'un collège du Maryland, est venue me dire qu'elle

embauchait des enseignants « qui aiment les enfants ». Parce qu'il faut avoir un bon contact avec les jeunes pour leur transmettre les connaissances. « Si vous aimez les enfants, même si vous n'êtes pas un expert dans votre domaine, vous leur inspirez le désir d'en savoir plus. On sent bien la différence quand on entre dans une classe. Les jeunes enfants aiment tous leurs professeurs, mais on voit très bien quels professeurs les aiment vraiment. Ceux-là arrivent à les motiver, à leur donner envie de faire de leur mieux. »

Peut-on développer son propre QP sans la stimulation apportée par un enseignant ou un parent ? Bien sûr. Quand on vous a offert votre premier camion de pompiers, votre première trousse de docteur ou votre premier casque de cosmonaute, vous disiez à tout le monde que vous vouliez devenir pompier, docteur ou cosmonaute. Cette passion innocente pour un type de métier dont vous ignoriez tout, voilà ce qu'il faut retrouver. Autrement dit, vous devez retrouver le camion de pompiers qui est en vous. Nous en avons tous un. Quand vous le trouverez, vous le reconnaîtrez.

« Bons rapports avec ses petits camarades »

Troisième point, il faut aimer les gens. Il faut être doué pour diriger les autres ou pour entrer en interaction avec eux. Avoir un bon contact humain a toujours été un atout dans le monde du travail, mais c'est encore plus vrai aujourd'hui. Cela dit, je ne sais pas trop comment l'enseigner en classe, mais quelqu'un trouvera bien une solution.

Comme je l'ai remarqué au chapitre précédent, il y aura toute une gamme de nouveaux emplois impliquant des interactions personnalisées avec d'autres êtres humains, parce que ce sont précisément ces interactions qui ne pourront jamais être externalisées ou automatisées et qui sont presque toujours nécessaires à un point de la chaîne de valeur. Pour reprendre les termes d'Alan Blinder : « Contrairement à ce que nous en sommes venus à croire ces derniers temps, les talents humains deviendront peut-être plus précieux que les compétences en informatique. La planète n'appartiendra peut-être pas aux fous d'ordinateur, après tout. »

Nourrir l'hémisphère droit

Quatrième point, il faut développer la partie droite de votre cerveau autant que la partie gauche. J'emprunte les explications suivantes au livre de Daniel Pink, *A Whole Mind*.

La crise tranquille

L'Amérique d'après la Deuxième Guerre mondiale me rappelle le parcours classique de ces familles riches qui commencent à gaspiller leur fortune à la troisième génération. Les membres de la première génération sont des chefs d'entreprise obsédés par leur travail, la deuxième génération conserve le patrimoine, puis vient la troisième, composée de paresseux et d'idiots, qui dépense tout petit à petit. C'est une généralisation abusive, mais elle n'est pas entièrement dénuée de vérité. La société américaine a entamé son déclin dans les années 1990, quand la troisième génération d'après-guerre a atteint la majorité. Le boom Internet a donné à trop de gens l'impression qu'ils pouvaient s'enrichir sans véritable effort. A quoi bon faire des études ? A quoi bon suer sang et eau sur un diplôme d'ingénieur ? Mais pendant que les Américains admiraient le monde plat qu'ils avaient créé, beaucoup de gens en Inde, en Chine et en Europe de l'est cherchaient le moyen d'en profiter. Par chance, l'économie américaine avait été la seule à survivre à la Deuxième Guerre mondiale et elle ne connut aucun concurrent sérieux pendant quarante ans. D'où une avance considérable mais aussi une certaine autosatisfaction, une tendance à placer la consommation au-dessus du travail, à privilégier la satisfaction immédiate plutôt que la réflexion à long terme. Le 11 septembre 2001 aurait été une occasion exceptionnelle de demander à la nation des sacrifices, de combler des lacunes criantes. Mais le président des Etats-Unis n'a pas demandé de sacrifice : il a demandé aux Américains de consommer.

Dans les précédents chapitres, j'ai tenté d'expliquer pourquoi la théorie économique classique et les forces inhérentes à l'économie américaine me poussaient à croire que les Américains pouvaient prospérer, à condition qu'ils soient prêts à se montrer compétitifs, à condition que chacun pense au moyen d'augmenter ses compétences, à condition de continuer à investir dans les ingrédients secrets de la réussite. Ce chapitre montrera pourquoi les Américains ne font pas ce qu'ils devraient faire et ce qui risque d'arriver si leur attitude ne change pas.

Voilà pourquoi j'affirme que la richesse gravitera de plus en plus vers les pays qui maîtriseront trois éléments : l'infrastructure permettant de se connecter aussi efficacement et aussi rapidement que possible au reste du monde plat ; les bons programmes éducatifs et les compétences adéquates pour permettre au maximum d'individus d'innover et de créer de la valeur ajoutée ; le bon mode de gouvernement, c'est-à-dire la bonne politique fiscale, la bonne législation sur l'investissement et le commerce et surtout des dirigeants capables d'inspirer la population.

Hélas, les Etats-Unis ont de graves lacunes dans tous ces domaines. Pendant la guerre froide, l'un des principaux soucis de la société américaine était le prétendu « missile gap » séparant l'Amérique de l'Union Soviétique, c'est-à-dire une menace extérieure. Aujourd'hui, les Etats-Unis devraient s'inquiéter du fossé qui se creuse dans l'éducation, les infrastructures et les ambitions, fossé qui affaiblit le pays de l'intérieur. Ce sont les secrets peu reluisants de l'Amérique. Si personne n'en tient compte, la crise ne restera pas « tranquille » longtemps. Ce sera le cataclysme.

Secret peu reluisant n° 1 : le fossé des chiffres

La génération de scientifiques et d'ingénieurs qui ont été motivés par la menace du Spoutnik en 1957 et inspirés par Kennedy est en train d'atteindre l'âge de la retraite. Elle ne sera pas remplacée comme elle devrait l'être si les Etats-Unis veulent rester en tête des économies avancées. Selon la National Science Foundation, la moitié des scientifiques américains ont 40 ans ou plus, et la moyenne d'âge est en augmentation constante.

Prenons l'exemple de la NASA. Une analyse menée en mars 2004 par le quotidien *Florida Today* révèle que près de 40% des dix-huit mille cent quarante-six employés de la NASA ont 50 ans ou plus. Au bout de vingt années au service du gouvernement, ils peuvent partir en retraite anticipée. 22% des employés ont 55 ans ou plus. Face aux moins de 30 ans, les plus de 60 ans l'emportent à 3 contre 1. Seul 4% du personnel de la NASA a moins de 30 ans. Une étude gouvernementale réalisée en 2003 concluait que la NASA avait du mal à engager des gens suffisamment compétents. La plupart de ces emplois sont réservés aux citoyens américains, pour des questions de sécurité nationale. En 2002, l'administrateur de la NASA Sean O'Keefe déclarait au Congrès : « Notre mission est de comprendre et de protéger notre planète, d'explorer l'univers et de rechercher d'autres formes de vie. Nous ne pourrons l'accomplir si nous n'avons pas les hommes qu'il faut. » Selon la Commission nationale pour

résultats à l'entrée au lycée stagnent depuis 1995, et les Etats-Unis dégringolent donc dans le classement à mesure que les autres pays progressent. Les pays asiatiques sont en tête. 44% des lycéens de Singapour ont obtenu d'excellents résultats, tout comme 38% des lycéens de Taïwan. Ils ne sont que 7% aux Etats-Unis.

Une étude réalisée en 2005 par l'Académie américaine des sciences indique qu'en 1991, seuls 41% des lycéens avaient reçu les cours de mathématiques d'un professeur spécialisé dans cette discipline, chiffre bien inférieur à la moyenne internationale de 71%. Dans les lycées américains, l'éducation apparaît comme un trou noir qui détruit tout intérêt pour les sciences chez les jeunes, en particulier chez les jeunes filles.

Et le problème ne concerne pas que les études scientifiques, puisqu'il gagne maintenant la lecture et l'écriture. Le 16 décembre 2005, le *New York Times* a publié une enquête signalant que le degré d'alphabétisation des étudiants connaît un très net déclin depuis dix ans. Le test effectué mesure la facilité avec laquelle les adultes lisent. Un déclin alarmant a également été constaté parmi la population d'origine hispanique, et un déclin significatif parmi les noirs et les Asiatiques. En 1992, 40% des étudiants étaient capables de lire et de comprendre des textes longs et complexes. En 2003, ils n'étaient plus que 31%, et on comptait alors 26,4 millions d'étudiants... Selon l'un des concepteurs du test, cette chute tient à ce que de plus en plus de jeunes Américains consacrent leur temps libre à regarder la télévision et à surfer sur Internet. Ils ne lisent plus pour leur plaisir, et cela se traduit logiquement par un déclin de la maîtrise de la lecture.

Secret peu reluisant n° 3 : le fossé des ambitions

L'amour de la télévision et des jeux sur ordinateur explique en partie le troisième secret, que plusieurs PDG américains m'ont confié à voix basse. Lorsqu'ils envoient des emplois à l'étranger, ils économisent 75% sur les salaires, mais en plus ils obtiennent un gain de 100% en productivité. C'est compréhensible : quand on prend aux Etats-Unis en emploi mal payé et peu prestigieux (comme opérateur dans un centre d'appel) pour le transporter en Inde, où il devient un emploi prestigieux et bien payé, celui qui l'exerce est payé moins mais il est plus motivé. Un employé indien de Bangalore peut faire le travail de deux ou trois Européens, et sans prendre six semaines de vacances. En Occident, le goût de l'effort semble s'être complètement perdu alors que, dans le reste du monde, la concurrence devient de plus en plus forte.

Avant l'aplatissement du monde, les Etats-Unis étaient une île, une île d'innovation, de sécurité et de revenus en hausse. C'était donc un pôle d'attraction pour les capitaux et les talents du monde entier. Quand votre monnaie s'impose au reste du monde et quand tous les cerveaux veulent venir travailler chez vous, vous avez tendance à considérer que tout veus est dû. Les pays d'Asie n'ont pas connu ce luxe. A l'hiver 2004, j'ai rencontré à Tokyo Richard C. Koo, économiste à l'Institut de recherche Nomura. Je lui ai soumis mon idée du « coefficient de platitude » : moins un pays a de ressources naturelles, mieux il se porte dans un monde plat. Les pays dépourvus de toute ressource naturelle sont obligés de puiser dans l'énergie, l'inventivité, l'esprit d'entreprise et la créativité de leur population. Taïwan est un rocher stérile au milieu d'une mer soumise aux typhons, pratiquement sans aucune ressource naturelle, à part l'énergie, l'ambition et les talents de ses habitants ; elle dispose aujourd'hui de la troisième réserve financière au monde. Le succès de Hongkong, du Japon, de la Corée du Sud et des régions côtières de la Chine peut être attribué au même facteur.

« Je suis Américain, de père taiwanais et de mère japonaise, m'a expliqué Richard C. Koo. Je suis né au Japon, je suis allé à l'école primaire au Japon, puis nous sommes partis pour les Etats-Unis. En Chine, on dit que personne ne peut vous prendre ce que vous mettez dans votre tête et dans votre ventre. Ici, cette idée est inscrite dans nos gènes. Il suffit d'étudier pour aller de l'avant. Mes professeurs m'ont dit très tôt : "Nous ne pourrions jamais vivre comme les Américains et les Canadiens. Nous n'avons aucune ressource. Nous devons consacrer tous nos efforts à étudier, travailler et exporter". »

Peu après, j'ai lu une chronique de Steven Pearlstein dans le *Washington Post*, où il était question du « rideau du capitalisme » qui divise l'Europe. « D'un côté, l'espoir, l'optimisme, la liberté et la perspective d'une vie meilleure. De l'autre, la crainte, le pessimisme, une réglementation étouffante et l'impression que le bon vieux temps ne reviendra plus. » Ce nouveau rideau sépare l'Europe de l'Est, qui est en train d'adopter le capitalisme, de l'Europe de l'Ouest, qui souhaite désespérément s'en débarrasser.

« Cette fois, pourtant, c'est l'Est qui risque de l'emporter. L'énergie et la sensation de possibilités infinies y sont presque palpables... L'argent et les entreprises s'y précipitent, et pas seulement les firmes prestigieuses comme Siemens, Whirlpool, Toyota et Volvo, mais aussi le réseau de fournisseurs qui les accompagne inévitablement. Au départ, les emplois étaient surtout semi-qualifiés. Maintenant, le design et l'ingénierie ont suivi, pour profiter de la plus grande réserve d'étudiants en Europe de l'Est... Le secret ne réside pas seulement dans les bas salaires. Il s'agit aussi de l'attitude d'employés qui s'enorgueillissent

et sont désireux de faire le nécessaire pour réussir, même s'il faut externaliser une partie de la production, travailler le week-end ou modifier ses vacances, autant de choses qui entraîneraient des mois de revendications et de négociations en Europe de l'Ouest... Ce n'est pas le désir de s'enrichir qui motive principalement les habitants de Wrocław, mais la volonté de travailler dur, de sacrifier ce qui doit être sacrifié et de modifier ce qui doit être modifié pour rattraper l'Ouest. C'est cette fierté et cette détermination qui expliquent pourquoi les Européens de l'Est constituent une menace pour la société de loisirs instaurée de l'autre côté du rideau. »

Secret peu reluisant n° 4 : le fossé des compétences à la base

Si on regarde l'Amérique durant le premier tiers du XX^e siècle, on découvre l'origine du système éducatif actuel, aujourd'hui démodé dans un monde plat. Les Etats-Unis ont alors décidé de déléguer la responsabilité de l'éducation aux autorités locales. Chaque communauté avait le droit d'organiser son propre système, avec sa propre approche de l'enseignement, ses propres manuels, sa propre structure des salaires, à l'inverse de la centralisation pratiquée au niveau national dans la plupart des pays, ou au niveau régional comme en Allemagne. Résultat : une mosaïque de systèmes juxtaposés, conditionnés par le pouvoir de l'argent. Les plus riches organisaient le financement de manière à créer un budget éducatif respectable avec une contribution minime de leur part. A l'autre bout du spectre, les plus pauvres sacrifiaient une portion considérable de leur revenu pour financer l'enseignement, mais pour un budget très limité par élève.

Cette situation fut aggravée après la Deuxième Guerre mondiale, qui vit la création des banlieues. Malgré les acquis du mouvement pour les droits civils, les années 1960 virent se renforcer la ségrégation raciale dans les écoles, à mesure que les familles blanches quittaient les villes. Il existe à présent aux Etats-Unis d'importantes zones métropolitaines entourées de banlieues qui incarnent autant de variations subtiles dans les catégories sociales et raciales.

Incontestablement, les zones les plus riches attirent les meilleurs enseignants, les meilleurs directeurs d'établissement, ainsi que les parents les plus exigeants, alors que les zones les plus pauvres attirent le personnel pédagogique le moins compétent et les parents qui doivent exercer trois emplois pour survivre (ce qui leur laisse moins de temps pour aider les enfants à faire leurs devoirs). Par contraste, d'autres pays industrialisés financent leurs écoles en fonction des besoins, grâce au budget général de l'Etat.

Les Américains ont toujours voulu que leurs écoles publiques soient un agent de mobilité sociale, le principal moyen de s'élever pour les plus défavorisés. Mais ce n'est plus vrai dans de trop nombreuses régions, à cause des disparités dans le financement.

Si ce système s'est maintenu aussi longtemps, c'est qu'à partir des années 1930, quand la production de masse s'est mise à dominer l'économie, il s'est avéré tout à fait efficace pour former les ouvriers nécessaires à cette nouvelle forme de production, tandis que l'argent servait à former une élite capable d'innover. Les jeunes qui étudiaient dans une école prestigieuse dans un quartier riche recevaient donc une éducation qui stimulait la créativité, alors que les pires établissements se contentaient d'inculquer aux enfants des connaissances de base. Ce système a fonctionné tant qu'il y avait beaucoup d'emplois « basiques » à pourvoir, avec un salaire décent à la clef.

Malheureusement, avec l'aplatissement du monde, ces emplois-là sont de plus automatisés ou externalisés. Il y a de moins en moins d'emplois corrects pour les gens peu instruits. Il y a trente ans, dans de nombreuses villes américaines, le principal employeur était une usine ; aujourd'hui, c'est un centre médical ou un pôle technologique. Les écoles insuffisamment financées et employant des enseignants médiocres mènent donc vers une impasse. Il faut au contraire former les jeunes en plaçant la barre très haut. Sinon, le seul moyen d'être compétitif pour les moins qualifiés sera de réduire les salaires.

Secret peu reluisant n° 5 : le fossé des financements

Les Etats-Unis sont encore très bons pour l'enseignement de la science et de l'ingénierie en université, ainsi que pour la recherche. Mais avec les écoles chinoises qui forment de plus en plus de futurs étudiants, la Chine aura rattrapé l'Amérique d'ici dix ans. Pour conserver la première place, il faudrait avant tout financer la recherche. Or, la part du PIB que représente le financement fédéral de la recherche en physique, en mathématiques et en ingénierie, a diminué de 37% entre 1970 et 2004. Le budget voté en novembre 2004 pour la National Science Foundation (chargée de promouvoir la recherche et l'enseignement scientifique) a été réduit d'1,9%, soit 105 millions de dollars. Alors que l'Amérique aurait dû doubler les fonds accordés à la NSF, le Congrès a préféré amputer ce financement. Il y a eu une légère amélioration l'année suivante : une hausse de 2,4%. Au Département de l'Energie, le Bureau des sciences (d'où vient la majorité des fonds accordés à la recherche en physique) n'a obtenu qu'une hausse de 2,9% en 2005 et de 0,9% en 2006, soit une réduction si l'on tient compte de l'inflation. C'est scandaleux.

En janvier 2006, dans son Discours sur l'état de l'Union, le président Bush a promis de lutter contre ce déclin. Oui, mais comment ? Le rapport publié en octobre 2005 par l'Académie américaine des sciences concluait qu'après le précrash du Y2K, les fonds accordés à la recherche par le gouvernement fédéral devaient *augmenter de 10% par an pendant les sept années à venir*. Il recommandait aussi que de nouvelles bourses (d'un montant de 500 000 dollars par an pendant cinq ans) soient versées aux deux cents meilleurs chercheurs en début de carrière.

Les coupes budgétaires commencèrent à avoir des effets. La proportion d'articles scientifiques rédigés par des Américains a chuté de 10% depuis 1992. La part d'articles américains publiés dans la *Physical Review* est passée de 61% à 29% depuis 1983. Et l'on assiste maintenant à une hausse spectaculaire du nombre de brevets délivrés par des pays asiatiques. De 1980 à 2003, la part du Japon dans les brevets industriels s'est élevée de 12% à 21%, et celle de Taïwan est passée de 0 à 3%. En comparaison, les Etats-Unis sont tombés de 60% en 1980 à 52% aujourd'hui.

Secret peu reluisant n° 6 : le fossé des infrastructures

Dans le numéro de mai-juin 2005 de *Foreign Affairs*, on pouvait lire un article éloquent : « Durant les trois premières années de l'administration Bush, les Etats-Unis sont passés de la quatrième à la treizième place dans le classement international des pays utilisateurs d'Internet. La plupart des foyers américains n'ont aujourd'hui qu'un accès "basique", l'un des plus lents, des plus coûteux et des moins fiables de tout le monde développé. Les Etats-Unis sont tombés encore plus bas en matière d'accès à Internet par le biais de téléphones portables. Ce recul vient vraisemblablement de ce que l'administration Bush n'a pas voulu mettre l'accent sur le développement de ces réseaux. Les Etats-Unis sont en fait le seul pays industrialisé dépourvu de politique nationale explicite visant à promouvoir la technologie à bande large. »

Depuis son arrivée en 2001, l'équipe Bush affiche clairement ses priorités : baisse des impôts, missiles de défense, guerre au terrorisme. L'innovation liée à Internet n'est pas au cœur des préoccupations. Et la situation a empiré depuis les statistiques de 2004 sur lesquelles s'appuie l'article de *Foreign Affairs*. Selon les données communiquées en avril 2005 par l'Union Internationale des Télécommunications, les Etats-Unis étaient passés de la treizième à la seizième place en matière de bande large. Au 31 décembre 2004, les Etats-Unis comptaient

Les « muscles » les plus précieux sont la portabilité des droits sociaux et la formation continue. Ce sont ces atouts qui nous rendent mobiles et adaptables. Il devient donc essentiel d'assouplir au maximum les avantages sociaux et l'éducation, les deux ingrédients clefs de l'employabilité. Il ne faut pas que les salariés se croient obligés de travailler à vie dans une entreprise simplement pour conserver leur retraite et leurs soins médicaux. Plus la main-d'œuvre se sentira mobile, plus elle sera prête à s'engager dans les nouveaux secteurs et les nouveaux créneaux créés par le monde plat et à quitter des entreprises mourantes au profit d'entreprises prospères.

La création d'un cadre institutionnel permettant la portabilité universelle des retraites et des soins médicaux donnera aux salariés les muscles dont ils ont besoin. Aujourd'hui, 50% des Américains n'ont pas d'autre plan de retraite que celui de la Sécurité sociale. Ceux qui ont la chance d'en avoir un peuvent difficilement l'emporter avec eux s'ils changent d'emploi. Ce qu'il faut, c'est un système de retraite simple, portable et universel, qui commencerait avec le premier emploi, qui encouragerait les salariés à ouvrir un plan d'épargne de type 401k (plans à cotisations définies, où le risque repose sur l'épargnant). Lors d'un changement d'emploi, l'employé emporterait avec lui cet ensemble d'avantages sociaux, ce qui est actuellement impossible ou du moins très difficile.

Outre ce système de retraite, on pourrait faciliter pour les employés l'obtention de stock options, avec avantages fiscaux à la clef pour les entreprises. Pour rendre la main-d'œuvre plus mobile, il faut lui permettre de posséder des avoirs financiers et pas seulement son propre travail. Il faut que les salariés se transforment également en actionnaires. Parce que si l'on possède une part du gâteau, on s'intéresse davantage au capitalisme démocratique et aux moyens d'en préserver le dynamisme. Les salariés qui sont également propriétaires se montrent plus productifs. Dans un monde plat où chacun fait face à une concurrence accrue, il faut élargir le cercle des possédants, au lieu de se concentrer sur la protection de ceux qui détiennent déjà le capital.

Quant à la couverture médicale, je pense qu'il faudrait là aussi instaurer la portabilité, afin de rendre les employés entièrement mobiles. Ce système existe déjà pour les membres du Congrès, et il fonctionne très bien, alors pourquoi ne pas l'étendre à l'ensemble de la population ? Il s'agit de créer un marché de l'assurance privé, mais supervisé, régulé et subventionné par le gouvernement, afin d'éviter les exclusions arbitraires. A une époque où la sécurité des travailleurs ne peut plus être garantie par les grandes entreprises, il faut trouver des solutions collaboratives, associant le gouvernement, la population

élèves qui devenaient ensuite mathématiciens s'amusaient à résoudre des énigmes logiques. Maintenant, ils regardent la télé. Il y a trop de distractions, ce qui explique aussi cette attitude égoïste ».

Steve Jobs, fondateur d'Apple Computer, est l'un des grands novateurs américains. Voici comment il présente la situation actuelle. « L'Amérique est comme un verre rempli aux trois-quarts d'un liquide qui est notre richesse. A côté, il y a un autre verre, beaucoup plus grand, mais beaucoup moins rempli. Nous sommes en train de faire communiquer ces deux récipients qui n'avaient encore jamais été connectés. » Résultat : notre niveau de vie va baisser à moins d'être « extraordinairement innovants ». « Je crains qu'il ne soit trop tard. Comme on ne peut pas changer le système scolaire à court terme, nous commençons à payer le prix de notre négligence des vingt dernières années. »

Son entreprise a récemment décidé de construire une grande usine en Chine. Le gouvernement chinois a pris toutes les décisions nécessaires à une vitesse impressionnante. « Il y a dix ou quinze ans, cela se serait passé au Texas ou ailleurs en Amérique. Maintenant, ça se passe en Chine. Donc le liquide s'écoule déjà d'un récipient vers l'autre. Et il s'écoulera encore plus vite quand les Chinois se mettront à concevoir les produits. Je ne m'en fais pas pour l'avenir des Etats-Unis, mais si nous restons assis sans rien faire, il sera difficile d'être optimiste. »

Pour l'Inde et la Chine, l'avenir est très clair. Ces deux pays feront ce que les Etats-Unis font aujourd'hui. La tâche de l'Amérique est d'inventer l'avenir. Ce n'est pas facile, car on ne sait jamais à quoi ressemble l'avenir, et parce qu'il faut beaucoup d'assurance pour se croire capable de toujours inventer. Mais telle est la mission, telle est la meilleure chance de l'Amérique. C'est ce que le président Kennedy avait compris, ce que Steve Jobs, Marc Andreessen, Shirley Ann Jackson, Michael Dell, Craig Barrett et Bill Gates ont compris. Le seul moyen de maintenir la hausse de notre niveau de vie est de créer une société qui produit des individus capables d'inventer l'avenir, tâche est de plus en plus ardue. Mais si les Américains n'inventent pas l'avenir, d'autres s'en chargeront.

Comment les entreprises s'en sortent

Au cours des interviews réalisées pour ce livre, j'entendais toujours les chefs d'entreprise répéter cette même expression : « Depuis deux ou trois ans à peine... » Dans toutes sortes de firmes grandes ou petites, les gens me disaient que « depuis deux ou trois ans à peine » ils pouvaient faire des choses qu'ils n'auraient jamais crues possibles ou qu'ils étaient contraints de faire des choses qu'ils n'auraient jamais crues nécessaires.

Je suis persuadé que ces dirigeants réagissaient à la triple convergence. Chacun avait conçu une stratégie pour que son entreprise prospère ou du moins survive dans ce nouvel environnement. Les entreprises comme les individus ont besoin d'une stratégie pour affronter l'aplatissement du monde. Comme Paul Romer le dit souvent, « Tout le monde veut la croissance économique, mais personne ne veut le changement. » Hélas, on ne peut pas avoir l'un sans l'autre, surtout quand le terrain de jeu se bouleverse de manière aussi spectaculaire.

Pour vous épanouir dans un monde plat, mieux vaut comprendre une chose : *tout ce qui peut être fait sera fait, et beaucoup plus vite qu'on ne pense*. Reste à savoir si vous serez actif ou passif. Préférez-vous être à la pointe de l'innovation ou laisser vos concurrents innover pour mieux vous écraser ?

Je ne suis pas en train de donner des conseils aux entreprises, mais durant la préparation de ce livre, j'ai appris que les firmes qui ont pu se développer sont celles qui étaient le plus disposées à évoluer, celles qui comprennent plus vite que la triple convergence rend tout possible, celles qui ont élaboré leur propre stratégie pour en profiter ou du moins pour s'en accommoder au lieu de vouloir s'y opposer.

Ce chapitre tente donc de mettre en lumière quelques règles et stratégies.

Règle n° 1 : Quand le monde s'aplatit, quand il vous aplatit, allez chercher une pelle pour creuser en vous-même. N'essayez pas de construire des murs.

J'ai appris cette règle grâce à mes amis du Minnesota, Jill et Ken Greer. Il y a vingt-cinq ans, ils ont lancé leur propre société multimédia, Greer & Associates, spécialisée dans la réalisation de publicités télévisées et de photographies pour les catalogues de vente. Leur entreprise installée à Minneapolis emploie une quarantaine de personnes et travaille pour des clients locaux ou nationaux. C'est une entreprise moyenne qui n'avait pas les moyens de se reposer sur ses lauriers, mais qui tournait bien.

En avril 2004, Ken m'a confié qu'il affrontait une concurrence et une pression sans précédents. « **Les freelances !** C'est contre eux que nous luttons maintenant. Ça ne nous était encore jamais arrivé. Avant, nos concurrents étaient des entreprises comparables à la nôtre. Nous faisons des choses semblables de manière différente, chacun avait son créneau et ça marchait plutôt bien. » Mais la dynamique avait entièrement changé. « **Maintenant, nous sommes en concurrence avec des entreprises géantes et aussi avec des gens qui travaillent tout seul depuis chez eux et qui, avec le matériel moderne, peuvent en théorie faire aussi bien que nos employés dans nos locaux.** Pour nos clients, quelle différence entre la grosse boîte qui engage un graphiste et le met devant un ordinateur, et le graphiste en question qui travaille dans sa cave ? Avec les progrès de la technologie, nous sommes tous pareils. Ce mois-ci, nous avons perdu trois contrats à cause des freelances qui travaillaient auparavant pour les entreprises et qui se sont mis à leur compte. »

Comment ce changement a-t-il pu se produire aussi vite ?

L'essentiel de l'activité de Greer & Associates consiste à photographier des produits ou des mannequins pour les catalogues. Depuis vingt-cinq ans, chaque client demandait un certain type d'image, en faisant confiance à l'entreprise. On prenait d'abord un polaroïd en guise de test, avant les vrais clichés. Greer envoyait ensuite les pellicules à développer. Quand des retouches étaient nécessaires, il fallait passer par un autre laboratoire, spécialisé dans la retouche. « Il y a vingt ans, nous avons décidé de ne pas traiter nous-mêmes les pellicules. Nous pouvions laisser les aspects techniques à ceux qui avaient le matériel et les compétences nécessaires. Nous, nous voulions faire de l'argent en prenant des photos. Ça marchait très bien à l'époque, mais ce n'est plus possible aujourd'hui. »

Pourquoi ? Parce que le monde est devenu plat et que tous les procédés analogiques sont devenus numériques, virtuels, mobiles

stratégie et notre flair artistique. Nous vendons des solutions inspirées, nous vendons de la personnalité. Nos compétences cruciales, c'est tout ce qui ne peut pas être numérisé. Je sais que nos clients présents et à venir ne resteront avec nous que pour ça. Alors nous avons engagé plus de cerveaux et externalisé plus de technologie. »

Autrefois, beaucoup d'entreprises « se cachaient derrière la technologie. On n'était pas obligé d'être le meilleur du monde, parce qu'on n'avait pas la sensation d'être en concurrence avec le monde entier. Mais en deux ou trois ans à peine, on est passé de la rivalité avec les gens du bout de la rue à une rivalité avec les gens du bout du monde. Il y a trois ans, il aurait été inconcevable que Greer & Associates perde un contrat au profit d'une firme anglaise, mais à présent, ça arrive. Chacun voit ce que font les autres, nous avons tous les mêmes outils, alors il faut être le meilleur dans l'absolu ».

Il ne suffit plus de vendre de la glace à la vanille. Il faut avoir quelque chose d'unique à proposer. Tout est affaire d'imagination.

Règle n° 2 : Pour prospérer dans un monde plat, les petites entreprises doivent apprendre à se comporter en grandes. Cela veut dire profiter de tous les nouveaux outils de collaboration pour aller plus loin, plus vite.

Fadi Ghandour est le cofondateur et PDG d'Aramex, le premier service de livraison « autochtone » dans le monde arabe, la seule firme arabe cotée au Nasdaq. Originaire du Liban, la famille de Fadi s'est établie en Jordanie dans les années 1960 ; son père, Ali, a créé Royal Jordanian Airlines. Après ses études à la George Washington University de Washington, Fadi est retourné au pays où, avec un ami américain, il a fondé en 1982 un service de livraison express pour le Moyen-Orient. À l'époque, la seule société opérant dans les pays arabes était DHL, qui appartient aujourd'hui aux services postaux allemands. Fadi a contacté des firmes américaines comme Federal Express pour leur proposer de se charger des livraisons locales, en arguant de sa connaissance de cette partie du monde.

Airborne Express se déclara intéressé et, partant, Fadi s'arrangea pour établir des partenariats ou pour racheter de petites sociétés de livraison de l'Égypte à l'Arabie Saoudite, puis jusqu'en Inde, créant ainsi son propre réseau régional. Airborne Express n'ayant pas un budget énorme à investir, une alliance fut créée pour rassembler une quarantaine de firmes régionales comme Aramex au sein d'un réseau mondial virtuel. Les partenaires acquièrent ainsi une présence planétaire et un système informatisé de traçabilité des paquets, qui leur

technologies. Le Web m'a permis d'imiter les grands en employant pour un coût dérisoire des procédés dans lesquels les grosses boîtes avaient investi des millions. C'était idéal pour une petite entreprise... Je savais que le monde était plat. En tant que PDG, je répétais à nos employés : nous sommes compétitifs, nous avons un créneau, les règles du jeu sont en train de changer, ce n'est plus nécessaire d'être un géant, car la technologie nous aide à rivaliser avec les grands. »

En janvier 2004, quand Airborne reprit son système, Aramex était prêt et la transition se fit sans heurts. Chacune des entreprises partenaires de la nouvelle alliance pouvait construire sa propre base clientèle sur Internet, régler les questions de traçabilité et s'intégrer au nouveau réseau virtuel de fret aérien. Comme UPS, Aramex est rapidement passé à l'internalisation. Des banques arabes et étrangères établies au Moyen-Orient ont confié à la société la livraison de leurs cartes de crédits ; des sociétés de téléphonie mobile profitent du personnel d'Aramex pour collecter le règlement de leurs factures (Aramex a adopté les technologies modernes mais n'a pas renoncé à utiliser des ânes pour franchir les barrages militaires sur les routes de Cisjordanie).

« Nous sommes une organisation très plate. C'est inhabituel, parce que les institutions arabes du secteur privé ont tendance à être très hiérarchiques et patriarcales, comme les gouvernements. Aramex ne fonctionne pas comme ça. Il n'y a pas plus de deux ou trois juristes entre les employés et moi. Chaque employé a son ordinateur avec un accès à Internet. Je peux me connecter n'importe où sur mon intranet et voir exactement ce qui se passe dans l'entreprise sans avoir à contacter personne. »

En résumé, Fadi Ghandour a profité de plusieurs nouvelles formes de collaboration (harmonisation de la chaîne d'approvisionnement, externalisation, internalisation et tous les stéroïdes) pour faire grandir sa petite firme. Comme il le dit en souriant, « j'ai été grand localement et petit internationalement, et j'ai tout inversé ».

Règle n° 3 : Pour s'épanouir dans le monde plat, les grandes entreprises apprennent à se comporter en petites en permettant à leurs clients de se comporter en grands.

Selon Howard Schultz, fondateur et président de Starbucks, il est possible de concevoir dix-neuf mille types de cafés à partir des menus affichés dans les boutiques de sa chaîne. Autrement dit, Starbucks a permis à ses clients d'élaborer leur propre boisson en fonction de leurs

Règle n° 4 : Les meilleures entreprises sont les meilleures collaboratrices. Dans le monde plat, tout passe par la collaboration au sein d'une société et entre sociétés, pour une raison bien simple : les nouveaux domaines de création de valeur deviennent si complexes qu'aucune firme ne peut les maîtriser seule.

Joel Cawley est responsable du planning stratégique chez IBM. « Ce qui se passe actuellement dans de nombreux domaines, c'est que l'innovation se trouve à l'intersection de spécialités très avancées. Pour arriver à créer une avancée significative, il faut pouvoir combiner de plus en plus de ces micro-spécialités. Voilà pourquoi la collaboration est si importante. » Dans les jeux vidéo, par exemple, les concepteurs avaient l'habitude de commander des musiques originales pour accompagner chaque jeu. Quand l'association de la musique et du jeu était spécialement réussie, non seulement le jeu se vendait bien, mais ils pouvaient aussi en commercialiser la musique séparément. Certaines grandes firmes de jeux ont donc ouvert récemment une branche musique et certains compositeurs pensent que leur musique a désormais plus de chances d'être entendue si elle accompagne un jeu que si elle passe à la radio.

Comme je l'ai dit, les nouveaux emplois appartiendront aux professionnels de la synthèse, parce que plus les domaines de connaissance sont connectés entre eux par l'aplatissement du monde, plus l'innovation dépendra de la réunion des différentes spécialités en combinaisons nouvelles. D'où la nécessité de favoriser la synthèse et la collaboration au sein de l'entreprise. En octobre 2005, *Time Magazine* consacrait un article au iPod vidéo d'Apple. « Les employés d'Apple parlent constamment de "collaboration profonde", de "pollinisation croisée" ou d'"ingénierie concurrente". Cela veut dire que les produits ne passent pas d'une équipe à l'autre, par une série d'étapes distinctes. Non, tout est simultané et organique. Tous les services travaillent en même temps sur les produits dans le cadre de réunions interdisciplinaires. Les employés d'Apple ont la réunionnite et ils en sont fiers. »

Même un fabricant aussi traditionnel que Rolls-Royce s'est adapté à ce bouleversement des paradigmes. Derrière l'image typiquement british de la limousine avec chauffeur se cache une société qui ne fabrique plus de voitures depuis 1972, qui tire 50% de son chiffre d'affaires des services, et dont 40% des employés travaillent aujourd'hui hors du Royaume-Uni alors qu'ils étaient tous en Grande-Bretagne en 1990. « Il y a déjà longtemps que nous avons compris que nous ne pouvions nous borner au Royaume-Uni, m'a confié Sir John Rose. La Grande-Bretagne est un tout petit marché. A la fin

la norme pour les nouvelles start-up. Personne ne voudra plus investir dans une firme qui refuserait d'externaliser ou de délocaliser. Dans le monde plat, de plus en plus d'entreprises naissent mondiales, pour collaborer avec les individus les plus brillants et les plus efficaces où qu'ils se trouvent.

Règle n° 5 : Dans un monde plat, les meilleures entreprises gardent la forme en passant régulièrement une radio des poumons et en vendant le résultat à leurs clients.

Parce qu'une spécialité peut désormais très vite se transformer en glace à la vanille, les meilleures entreprises doivent passer régulièrement une radio des poumons, afin d'identifier leurs forces et de consolider leur position, et pour externaliser les activités qui ne leur permettent pas de faire la différence. Laurie Tropiano est vice-présidente du service de *business consulting* chez IBM : elle est ce que j'appelle une radiologue d'entreprise. Avec son équipe, elle vous propose une radio de votre firme dont elle analyse chaque « organe » pour vous permettre de déterminer lesquels sont des handicaps, lesquels sont des avantages.

Une entreprise compte en moyenne entre quarante et cinquante composantes. L'étude du squelette permet d'identifier quatre ou cinq « points chauds » : deux ou trois compétences essentielles, et quelques-unes dont l'entreprise ignorait l'existence et qu'il faut renforcer. Parmi les autres points chauds, on trouve les fonctions assurées de manière redondante par plusieurs « membres » du squelette, les services qu'il vaudrait mieux externaliser parce que cela coûterait moins cher et serait mieux fait ailleurs. Face à cette « radio », l'entreprise peut faire ses choix et se concentrer sur l'essentiel.

Je me suis intéressé à ce phénomène en lisant le titre suivant sur Internet : *Hewlett-Packard empêche 150 millions de dollars grâce à un contrat avec une banque indienne*. Un contrat d'externalisation avait été signé pour dix ans avec la Bank of India à Bombay, le plus important jamais remporté par HP dans cette partie du monde. L'entreprise américaine devait mettre en place et gérer le système de fonctionnement des sept cent cinquante succursales de la Bank of India : stockage des données, imagerie des documents, télébanque, guichets de retrait automatique.

Apparemment, face à la concurrence croissante des banques privées et publiques et des multinationales, la Bank of India a compris qu'elle devait standardiser et améliorer ses systèmes informatiques, baisser le coût des transactions, offrir ses services sur Internet et se tourner

d'avantage vers le client. Elle a donc passé une radio des poumons et a décidé d'externaliser toutes les fonctions qui ne semblaient pas faire partie de ses compétences essentielles ou qu'elle n'était pas capable d'effectuer au plus haut niveau.

La plupart des gens qui visitent le siège social de Hewlett-Packard à Palo Alto se demandent comment cette grande entreprise s'est adaptée au monde plat. Comment les quatre-vingt-sept chaînes d'approvisionnement différentes (gérées verticalement et indépendamment les unes des autres) ont-elles pu être ramenées à cinq, pour un chiffre d'affaires de 50 milliards de dollars, et alors que des fonctions comme la comptabilité, la facturation et les ressources humaines sont gérées par un système à l'échelle de la société entière ? A quels ordinateurs, à quelles pratiques commerciales a-t-il fallu recourir pour en arriver là ? Présent dans cent soixante-dix-huit pays, HP avait l'habitude de gérer les comptes de chacun de ses clients. Trois pôles de traitement des transactions ont été créés (à Bangalore, Barcelone et Guadalajara), avec un logiciel de workflow qui réunit toutes les succursales.

Pour la Bank of India, l'aplatissement du monde a donc été à la fois la maladie et le remède. Elle a décidé d'externaliser tout ce qu'elle ne pouvait/devait plus faire elle-même et Hewlett-Packard s'est découvert une vocation dans le consulting. Une bonne partie du travail de la banque sera désormais accomplie par des employés de HP en Inde ou par des employés de la Bank of India qui rejoindront HP. Mais une partie des avantages reviendra à l'entreprise de Palo Alto, qui contrôlera toute l'opération grâce à sa chaîne d'approvisionnement planétaire.

La plupart des revenus de HP viennent à présent de pays étrangers, mais les connaissances et les infrastructures essentielles pour gagner des contrats restent aux Etats-Unis. Selon Maureen Conway, vice-président de HP, « le noyau de créativité est en Amérique, pas parce que les gens sont plus intelligents, mais à cause de l'environnement, de la liberté de pensée. La machine à rêves est encore ici ».

Règle n° 6 : Les meilleures entreprises externalisent pour gagner, pas pour rétrécir. Elles externalisent pour innover plus vite et moins cher, afin de grandir, de gagner des parts de marché et d'engager plus de spécialistes. Pas pour gagner de l'argent en licenciant plus.

Dov Seidman est à la tête de LRN, une société qui propose aux employés des multinationales une formation juridique et éthique sur Internet, et qui aide les chefs d'entreprise à gérer leurs responsabilités.

Règle n° 7 : l'externalisation n'est pas seulement le fait des traîtres, mais aussi des idéalistes.

Depuis peu, on a vu apparaître un personnage nouveau : le chef d'entreprise soucieux d'avoir un impact social positif sur le monde et qui pense que le meilleur moyen d'y parvenir n'est pas de nourrir les pauvres pendant une journée en leur donnant du poisson, mais de les nourrir pour toute leur vie en leur apprenant à pêcher. La triple convergence et l'aplatissement du monde sont pour eux des aubaines, qui leur ont permis de lancer des projets très innovants.

L'un de mes préférés est Jeremy Hockenstein qui, après des études à Harvard, est entré chez McKinsey. Avec un collègue, il a complètement changé de parcours pour créer une société de saisie de données à but non lucratif, qui travaille pour des entreprises américaines dans un des environnements économiques les moins favorables, le Cambodge d'après Pol Pot.

En février 2001, Hockenstein et d'autres collègues de McKinsey sont partis en mission humanitaire à Phnom Penh. Ils ont été surpris de découvrir une ville parsemée de Cafés Internet et d'écoles où l'on apprend l'anglais, mais dépourvue d'emplois corrects pour les diplômés. Très vite, Hockenstein y a créé Digital Divide Data, où des Cambodgiens pourraient saisir sur ordinateur des documents imprimés envoyés sous forme numérisée par des entreprises américaines. Deux gérants ont d'abord été embauchés, puis vingt opérateurs de saisie, des réfugiés de guerre pour la plupart. Le projet était financé pour moitié grâce à une bourse de 25 000 dollars accordée par une fondation de la Silicon Valley, pour moitié de la poche de ses concepteurs. Les affaires ont commencé en juillet 2001, et la première commande consista à saisir les archives du *Harvard Crimson*, un quotidien étudiant.

Chaque employé travaille six heures par jour, six jours par semaine, et touche 75 dollars par mois, soit deux fois le salaire minimum cambodgien, où le revenu annuel moyen est inférieur à 400 dollars. En outre, chaque employé reçoit une bourse qui lui permet de passer le reste de la journée à suivre des cours. « Nous avons voulu être les pionniers de l'externalisation équitable. Les entreprises américaines qui travaillent avec nous économisent de l'argent qu'elles peuvent investir ailleurs, mais surtout elles permettent de vivre mieux à certains des habitants les plus pauvres de la planète. »

Quatre ans après, Digital Divide Data compte 170 employés dans trois bureaux : à Phnom Penh, à Battambang, la deuxième ville du Cambodge, et à Vientiane, au Laos. Hockenstein affirme qu'aucun des emplois créés au Cambodge ne vient des États-Unis. Cette saisie

Le monde non plat

Depuis que je travaille sur la mondialisation, mes adversaires me posent ce genre de question : « Ne faites-vous pas preuve d'un certain déterminisme technologique ? A vous écouter, il y a ces dix forces d'aplatissement qui convergent, et les gens n'ont plus qu'à se soumettre et à entrer dans la danse. Après une période de transition, tout le monde deviendra plus riche et plus malin. Mais c'est faux, et l'histoire du monde indique que, face à n'importe quel système, des alternatives idéologiques sont toujours apparues. Ce sera pareil pour la mondialisation. »

La question est légitime, je vais donc y répondre directement : *Oui, j'avoue, je suis coupable de déterminisme technologique !*

Je crois que les capacités créent les intentions. Si nous créons un Internet où les gens peuvent ouvrir un magasin en ligne et avoir des fournisseurs planétaires, des clients planétaires et des concurrents planétaires, alors ils ouvriront des boutiques, des banques ou des librairies en ligne. Si nous créons des plateformes qui permettent aux entreprises de séparer n'importe quel emploi pour le confier au centre de connaissances qui accomplira la tâche le mieux possible et au meilleur coût, alors les entreprises externaliseront. L'histoire du développement économique ne cesse de nous répéter cette leçon : si vous pouvez le faire, vous devez le faire, sans quoi vos concurrents le feront. Comme ce livre tente de le démontrer, il existe une quantité de choses nouvelles que les entreprises, les pays et les individus peuvent et doivent faire pour prospérer dans un monde plat.

Mais si je suis adepte du déterminisme technologique, *je repousse tout déterminisme historique*. Rien ne prouve que tous les hommes utiliseront ces nouvelles technologies, ou la triple convergence, pour leur propre bien, pour celui de leur pays ou de l'humanité. Ce ne sont que des technologies. Leur utilisation ne vous rendra ni moderne, ni intelligent, ni moral, ni sage, ni juste, ni honnête. Elle vous permet d'entrer en communication, en concurrence et en collaboration plus vite et plus loin. En l'absence d'une guerre déstabilisatrice, chacune de ces technologies deviendra moins chère, plus légère, plus petite et plus « personnelle, mobile, numérique et virtuelle ». On peut espérer

que nous serons de plus en plus nombreux à les utiliser dans de plus en plus d'endroits, pour créer, collaborer et améliorer notre niveau de vie, et non le contraire. Mais cela n'arrivera pas forcément.

Autrement dit, je ne sais pas ce qu'il résultera de l'aplatissement du monde. Allons même plus loin dans les aveux : *je sais que la Terre n'est pas plate !*

La Terre n'est pas plate, mais je suis certain qu'elle rétrécit et s'aplatit depuis un bon moment, et que ce processus a connu une accélération spectaculaire au cours des dernières années. De manière plus ou moins directe, la moitié du monde participe aujourd'hui au processus d'aplatissement ou en ressent les effets. Je me suis permis d'intituler ce livre *La Terre est plate* pour attirer l'attention sur le phénomène et sur son accélération, parce que c'est selon moi la tendance la plus remarquable à l'heure actuelle.

Mais je suis également certain que rien n'oblige le reste du monde à devenir plat, que rien n'empêche les parties déjà plates d'être bouleversées par la guerre et les troubles économiques ou politiques. Le processus d'aplatissement a laissé de côté des centaines de millions d'habitants de cette planète ; certains ont su retourner les outils d'aplatissement contre le système. Ce chapitre évoque ce genre de scénario et tente de répondre aux questions suivantes. Quels sont les principales forces et les principaux obstacles qui s'opposent au processus d'aplatissement ? Comment pourrions-nous collaborer pour en venir à bout ?

Trop malades

Selon Jerry Yang, cofondateur de Yahoo!, un membre du gouvernement chinois aurait déclaré : « Là où existe l'espoir, on trouve une classe moyenne. » En effet, l'existence d'une classe moyenne nombreuse et stable est essentielle à la stabilité géopolitique, mais la notion de classe moyenne reflète un état d'esprit plus qu'une catégorie de revenus. Une majorité d'Américains dit appartenir à la classe moyenne, alors que les statistiques fiscales ne seraient pas de cet avis. La « classe moyenne » regroupe ceux qui pensent pouvoir échapper à la pauvreté, acquérir un meilleur statut social et assurer à leurs enfants un avenir meilleur. Peu importe le salaire, il suffit de croire à une mobilité sociale rendue possible par le travail et le respect des lois.

La frontière qui sépare les habitants du monde plat et les autres est celle de l'espoir. Malgré toutes leurs déficiences et leurs contradictions internes, des pays comme l'Inde, la Chine et l'ex-Empire soviétique

que nous serons de plus en plus nombreux à les utiliser dans de plus en plus d'endroits, pour créer, collaborer et améliorer notre niveau de vie, et non le contraire. Mais cela n'arrivera pas forcément.

Autrement dit, je ne sais pas ce qu'il résultera de l'aplatissement du monde. Allons même plus loin dans les aveux : *je sais que la Terre n'est pas plate !*

La Terre n'est pas plate, mais je suis certain qu'elle rétrécit et s'aplatit depuis un bon moment, et que ce processus a connu une accélération spectaculaire au cours des dernières années. De manière plus ou moins directe, la moitié du monde participe aujourd'hui au processus d'aplatissement ou en ressent les effets. Je me suis permis d'intituler ce livre *La Terre est plate* pour attirer l'attention sur le phénomène et sur son accélération, parce que c'est selon moi la tendance la plus remarquable à l'heure actuelle.

Mais je suis également certain que rien n'oblige le reste du monde à devenir plat, que rien n'empêche les parties déjà plates d'être bouleversées par la guerre et les troubles économiques ou politiques. Le processus d'aplatissement a laissé de côté des centaines de millions d'habitants de cette planète ; certains ont su retourner les outils d'aplatissement contre le système. Ce chapitre évoque ce genre de scénario et tente de répondre aux questions suivantes. Quels sont les principales forces et les principaux obstacles qui s'opposent au processus d'aplatissement ? Comment pourrions-nous collaborer pour en venir à bout ?

Trop malades

Selon Jerry Yang, cofondateur de Yahoo!, un membre du gouvernement chinois aurait déclaré : « Là où existe l'espoir, on trouve une classe moyenne. » En effet, l'existence d'une classe moyenne nombreuse et stable est essentielle à la stabilité géopolitique, mais la notion de classe moyenne reflète un état d'esprit plus qu'une catégorie de revenus. Une majorité d'Américains dit appartenir à la classe moyenne, alors que les statistiques fiscales ne seraient pas de cet avis. La « classe moyenne » regroupe ceux qui pensent pouvoir échapper à la pauvreté, acquérir un meilleur statut social et assurer à leurs enfants un avenir meilleur. Peu importe le salaire, il suffit de croire à une mobilité sociale rendue possible par le travail et le respect des lois.

La frontière qui sépare les habitants du monde plat et les autres est celle de l'espoir. Malgré toutes leurs déficiences et leurs contradictions internes, des pays comme l'Inde, la Chine et l'ex-Empire soviétique

La mondialisation du local

Quand la phase d'aplatissement s'est accélérée, après la chute du Mur de Berlin, beaucoup ont commencé à craindre que la mondialisation ne soit synonyme d'américanisation. Cette inquiétude était fondée puisque les mieux placés pour profiter de l'effondrement des murs étaient les Américains, producteurs et prestataires de services, marques et cinéastes, chanteurs et acteurs, designers et fast-foods. Il semblait inévitable que l'Amérique utilise le monde plat pour homogénéiser la civilisation. Les autres cultures, si robustes et actives qu'elles soient, redoutaient d'être écrasées. Dans le combat constant entre les forces d'homogénéisation et les forces de particularisation, l'Amérique homogénéisante semblait devoir l'emporter. La mondialisation aurait un goût américain.

Il s'en est naturellement suivi un retour de bâton contre la mondialisation, contre « l'impérialisme culturel américain ». Beaucoup pensaient qu'il fallait renforcer les cultures et protéger l'environnement pour résister au rouleau compresseur qui, en quelques décennies, allait anéantir la diversité culturelle, écologique et zoologique qui était le fruit de millions d'années d'évolution humaine, végétale et animale.

Comme je l'ai expliqué, il ne faut pas minimiser les dangers de l'aplatissement du monde pour l'environnement. Mais en ce qui concerne la culture, on peut espérer que les Etats-Unis n'imposeront pas leurs couleurs. Il est de plus en plus clair que la nouvelle plateforme, qui a le potentiel d'homogénéiser les cultures, a également un potentiel plus fort encore pour nourrir la diversité à un point que le monde n'a jamais connu.

Pourquoi ? D'abord à cause du téléchargement vers l'amont, qui permet « la mondialisation du local ». Tant de gens disposent maintenant des outils permettant de créer et de télécharger vers l'amont leur propre contenu (informations, opinions, musique, vidéo, photos, logiciels, encyclopédies), et c'est là une force considérable pour la préservation et la mise en valeur des particularismes culturels. Le monde plat vous permet de présenter votre culture locale au reste de la planète.