

**XVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)**

**Grenoble, 3-5 juin 2009**

**Proposition d'une table ronde :**

## **Les dynamiques paradoxales de la globalisation des marchés au cœur de la crise économique ?**

**Personnes à contacter :**

Eric Milliot et Nadine Tournois  
([emilliot@iae.univ-poitiers.fr](mailto:emilliot@iae.univ-poitiers.fr) - [Nadine.TOURNOIS@unice.fr](mailto:Nadine.TOURNOIS@unice.fr))

### **I - Participants à la table ronde**

**Jacques Jaussaud** ([jacques.jaussaud@univ-pau.fr](mailto:jacques.jaussaud@univ-pau.fr)) est professeur en Sciences de Gestion à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour et directeur du Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion (CREG) de cette université. Ses recherches portent principalement sur les questions de stratégie, d'organisation et de contrôle au sein des firmes multinationales, avec une attention particulière pour l'environnement asiatique. Il est l'auteur de nombreux ouvrages et articles académiques publiés en France et à l'étranger.

**Jean-Paul Lemaire** ([jplemaire@escp-eap.net](mailto:jplemaire@escp-eap.net)) est professeur à l'ESCP-EAP. S'attachant au processus d'ouverture et à la dynamique d'internationalisation des organisations et des territoires, il travaille particulièrement sur les économies à croissance rapide. Auteur de nombreuses publications, son ouvrage *Stratégies d'internationalisation, développement international de l'entreprise* (Dunod, 2003 ; avec la collaboration de Gérard Petit) a reçu le Grand Prix de la Stratégie et du Management décerné par l'AFPLANE, l'Expansion Management Review et McKinsey. Il a récemment fait paraître, avec Jean Klein, *Financement International des Entreprises* (Vuibert, 2006).

**Ulrike Mayrhofer** ([ulrike.mayrhofer@univ-lyon3.fr](mailto:ulrike.mayrhofer@univ-lyon3.fr)) est professeur des universités à l'IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3 (centre de recherche Magellan, équipe Euristik) et professeur affiliée au Groupe ESC Rouen. Elle a publié cinq ouvrages et de nombreux articles sur le développement international des entreprises dans des revues comme *European Management Journal*, *European Management Review*, *Finance-Contrôle-Stratégie*, *International Business Review*, *Management International* et *Revue Française de Gestion*.

**Eric Milliot** ([emilliot@iae.univ-poitiers.fr](mailto:emilliot@iae.univ-poitiers.fr)) est maître de conférences en Sciences de Gestion à l'IAE de Poitiers et membre du laboratoire CEREGE (EA 1722). Ses travaux portent essentiellement sur les logiques stratégiques et organisationnelles développées par les entreprises face à la globalisation de l'économie. Il a publié, sur cette thématique, un ouvrage et différents articles académiques. Il vient de coordonner (en collaboration avec Nadine Tournois) un livre portant sur *Les paradoxes de la globalisation des marchés* (Vuibert, à paraître).

**Fabrice Roubelat** ([froubelat@iae.univ-poitiers.fr](mailto:froubelat@iae.univ-poitiers.fr)) est maître de conférences, habilité à diriger des recherches, à l'IAE de l'Université de Poitiers. Membre du laboratoire CEREGE (EA 1722), ses axes de recherche et d'intervention portent sur les méthodologies prospectives d'aide à la décision, le rôle des réseaux prospectifs dans les processus de changement stratégique et le management stratégique des risques. Il est l'auteur de nombreux articles et contributions à des ouvrages collectifs, tant en français qu'en anglais. Il a notamment publié ses recherches dans des revues comme *Futures* et *Technological forecasting and social change*.

**Nadine Tournois** ([Nadine.TOURNOIS@unice.fr](mailto:Nadine.TOURNOIS@unice.fr)) est professeur en Sciences de Gestion à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de l'Université de Nice Sophia- Antipolis. Elle est l'auteur de plusieurs ouvrages et de nombreux articles portant sur le Marketing Management, la Stratégie et la création de valeur dans la banque. Elle a coordonné (en collaboration avec Eric Milliot) un ouvrage portant sur *Les paradoxes de la globalisation des marchés* (Vuibert, à paraître).

## **II – Thèmes de la table ronde**<sup>1</sup>

Le phénomène d'internationalisation des échanges caractérise l'activité humaine depuis des millénaires. Pourtant, le concept de *globalisation* est relativement récent en Sciences de gestion. Les premières réflexions académiques d'importance sur le sujet ont été menées, il y a une quarantaine d'années, par Buzzell (1968), Barnet et Muller (1975), Sorenson et Wiechmann (1975)... La globalisation est aujourd'hui définie par le Fonds monétaire international (FMI, 1997, p. 45) comme :

*la croissante interdépendance économique des pays du monde par le biais de transactions transfrontalières de biens, de services et de flux de capitaux augmentant en volume et en variété, et par le biais de la diffusion rapide et étendue de la technologie.*

Cette définition, largement acceptée par les milieux institutionnels et professionnels, présente pour des enseignants-chercheurs en Sciences de gestion trois faiblesses.

- En n'évoquant qu'un type d'acteurs (les pays), elle écarte implicitement les entreprises, les associations professionnelles, les organisations internationales... qui jouent pourtant un rôle important dans le développement de l'intégration supranationale des économies. Reich, en 1991, décrivait déjà le rôle pivot des firmes et la relative impuissance des Etats pour réguler la mondialisation.
- En se focalisant sur la croissance des transactions et la diffusion de la technologie, elle occulte les modes opérationnels nouveaux imposés par l'ouverture des frontières (coopérations inter-firmes, décomposition-recomposition de la chaîne de valeur, délocalisations...).
- En se concentrant sur l'interdépendance des pays, elle oublie de souligner l'autre pan de sa dynamique, à savoir le décloisonnement des marchés nationaux.

Pour répondre aux limites de la définition proposée par le FMI, nous proposons pour cette table ronde de comprendre la globalisation des marchés comme (Milliot, 2005, p. 43) :

*un mouvement qui, engendrant le décloisonnement des marchés et soulignant l'interdépendance des acteurs, facilite la coordination et/ou l'intégration des opérations industrielles et commerciales au-delà des frontières nationales.*

---

<sup>1</sup> Les réflexions proposées pour animer cette table ronde vont prochainement être publiées dans un ouvrage collectif (Milliot et Tournois [cordinateurs], à paraître).

La définition du concept de globalisation est nécessaire pour asseoir la réflexion, mais insuffisante pour présenter clairement la problématique retenue. Cette dernière doit être associée à un cadre d'analyse précis. Ceci est d'autant plus utile que les discours portant sur la globalisation sont nombreux et abordent parfois une multitude de thèmes de manière assez peu structurée. La confusion qui en découle est en grande partie liée à l'amalgame des champs d'action et des logiques d'application. Trop souvent, en effet, les auteurs font l'étude simultanée de deux types de marché (produits, capitaux) pour deux types d'acteurs (les *régulateurs* [Etats, Organisation Mondiale du Commerce, blocs régionaux...] et les *opérateurs* [entreprises, réseaux inter-firmes, groupes de pression...]). Le document ci-après présente les quatre principaux champs de discussion à propos de la globalisation et le positionnement de la table ronde.

	<b>REGULATEURS</b> (Etats, OMC...)	<b>OPERATEURS</b> (Entreprises, réseaux inter-firmes...)
<b>MARCHES DE PRODUITS</b> (Biens, services)	Champ directement abordé par Lemaire	Champ directement abordé par Milliot, Lemaire, Jaussaud, Tournois, Mayrhofer et Roubelat (ordre de passage)
<b>MARCHES DE CAPITAUX</b> (Monétaire, financier)	Champ directement abordé par Lemaire	Champ directement abordé par Lemaire et Tournois (ordre de passage)

Ces quatre champs ne sont naturellement pas hermétiques, chaque élément est en interaction avec les autres. Ils permettent cependant de préciser le niveau de réflexion et de clarifier les problématiques retenues par rapport à l'intégration économique des nations.

Pour éviter l'écueil dénoncé précédemment, nous proposons de concentrer les analyses présentées au cours de cette table ronde sur les réels catalyseurs des marchés, à savoir les entreprises (*opérateurs*). Ce choix se justifie par le fait que, comme le soulignent Miotti et Sachwald (2006), l'internationalisation des marchés n'est désormais plus conduite par les pays développés, mais par les grandes firmes qui jouent, particulièrement depuis 2000, un

rôle moteur. Leurs stratégies de développement, qui ignorent bien souvent les frontières politiques, bouleversent plus que jamais les habitudes de consommation, les modes d'organisation du travail et les orientations politiques des Etats.

Les cadres conceptuel et analytique étant posés, il est désormais possible de présenter la problématique proposée pour cette table ronde. Plus de vingt-cinq ans après l'article retentissant de Levitt (1983), la globalisation est loin d'avoir uniformisé les marchés. L'internationalisation des échanges connaît une évolution souvent contrariée par diverses forces contradictoires. Certains auteurs parlent d'ailleurs à son sujet de *victoires* et de *déboires* (Bairoch, 1997), d'*heurs* et de *malheurs* (Sur, 2006)... Cette situation résulte de l'enchevêtrement complexe de différentes logiques interactives qui engendrent de nombreux paradoxes. Ces paradoxes touchent particulièrement, à des degrés divers, les modes de fonctionnement et de développement des entreprises.

En effet, en réaction à la globalisation, un nombre croissant de consommateurs semble vouloir revenir aux produits traditionnels ancrés dans la culture de leur pays. Ces produits, dans un monde qui évolue rapidement et qui n'offre pas toujours de repères stables, rassurent et permettent d'affirmer une certaine identité. En France, par exemple, l'impact du *Made in...* s'intensifie (Briard, 2007). Il y a, vis-à-vis des produits dits globaux, un sentiment grandissant d'*attraction-répulsion*. Les consommateurs veulent être pleinement citoyens du monde, mais refusent en même temps tout laminage des particularités locales. Ils souhaitent une société ouverte sur le monde, mais rejettent l'idée d'un environnement sans reliefs et sans racines. Cette exigence ambivalente lance un défi aux entreprises perçues comme les principaux vecteurs de la mondialisation.

Contraintes de répondre aux exigences des prospects et de se soumettre aux réglementations locales, les entreprises développent de moins en moins des plans d'action uniformes à l'échelle mondiale. La *stratégie globale*, pour reprendre les termes de Bartlett (1986), est ou a été abandonnée par de nombreuses entreprises (IKEA, McDonald's, Coca-Cola...). Celles-ci tentent désormais de concilier les logiques de standardisation et d'adaptation pour faire face à des conditions de marché complexes. La globalisation engendre donc, pour une grande majorité de secteurs d'activité, de nouvelles conditions locales de travail.

Pour mettre en œuvre leur stratégie, malgré la multiplication des revendications identitaires, de nombreuses entreprises abordent les marchés étrangers en gardant un profil ethnocentré. Elles mettent à la tête de leurs filiales des responsables issus de leur pays, font régulièrement référence à leur culture d'origine et transposent leurs techniques de management à l'étranger. Cette approche réflexive provoque parfois localement des réactions qui, paradoxalement,

gênent le développement international des firmes. Ces problèmes ont, par exemple, été vécus en France par Disney, Pizza Hut, McDonald's...

Au niveau industriel, même si le phénomène est embryonnaire, certaines entreprises, après avoir développé leurs opérations à l'étranger pour réduire les coûts de production, se réinstallent dans leur pays d'origine. Parmi les sociétés françaises qui ont fait cette démarche récemment, citons Atol, Geneviève Lethu, La Mascotte, Samas... Ce retour se justifie de multiples manières : réduction des frais de transport, simplification des logiques de gestion, meilleure productivité horaire, amélioration de la qualité des produits, proximité avec les prospects, patriotisme économique... Il traduit un mouvement à contre courant de la mondialisation qui pourrait se développer dans le futur.

Les paradoxes concernent également le financement des compagnies. Les pressions exercées par les marchés financiers, tout puissants depuis l'effondrement du système de Bretton Woods, font que les entreprises sont de plus en plus gênées pour développer des opérations à long terme (Artus et Virard, 2005). En effet, pour offrir rapidement une rentabilité aux investisseurs, les dirigeants d'entreprise ne peuvent plus toujours financer des projets pourtant essentiels au développement de leur organisation et s'orientent ainsi vers des stratégies de création de valeur. Cette situation accélère la mondialisation financière, car les spéculateurs cherchent des rendements élevés à l'échelle de la planète, mais empêche parallèlement les entreprises de faire les investissements nécessaires pour affronter dans de bonnes conditions la concurrence internationale. La globalisation financière semble, ainsi, fragiliser à terme les entités les plus engagées sur le marché mondial. Pour contourner cette contradiction, Legris Industries a, par exemple, décidé de se retirer de la Bourse en 2004. Un cadre supérieur du groupe (cité par Du Guerny, 2006, p. 9) justifie ce choix en disant :

*Les analystes financiers comprennent mal nos métiers et leurs évolutions, même si notre stratégie est claire et inscrite dans le long terme.*

Sur un plan plus transversal, nous constatons aussi un certain nombre d'ambivalences au niveau de la responsabilité sociale des entreprises. La globalisation repose en partie sur la diffusion de l'information. Friedman (2006), pour traduire avec force le fait que les moyens de télécommunications et de transport réduisent les notions de distance et de temps, avance d'ailleurs l'idée que *la Terre est plate*. Cet accès facilité aux données met sous pression les entreprises dont les agissements sont désormais scrutés et analysés à vaste échelle. Si un manquement est repéré, très vite les clients et partenaires de l'entreprise sont mis au courant. Les entreprises, désormais libres de développer leurs opérations au-delà des frontières, sont

de plus en plus contraintes globalement aux niveaux environnemental et sociétal.<sup>2</sup> Plus elles sont internationalisées, plus elles sont surveillées par différentes organisations de la société civile (Corporate Watch, Multinational Monitor, United Students against Sweatshops...). Si elles ne prennent pas en considération les principes de responsabilité sociale aujourd'hui retenus, elles risquent, comme Nestlé, Nike, Wal-Mart..., de fragiliser leur image auprès de prospects de plus en plus sensibilisés.

Comme nous pouvons le constater, la globalisation fonctionne sur des principes complexes et contraignants que les entreprises doivent identifier et gérer. Pour les y aider, les participants à cette table ronde proposent une analyse des principales contradictions logiques qui caractérisent l'intégration économique des marchés nationaux. Etant impossible de recenser toutes ces contradictions (elles peuvent se fractionner, se décliner et s'adapter de multiples manières à un contexte), les participants ne chercheront qu'à offrir un éclairage particulier sur les principales ambivalences d'un phénomène qui a des impacts forts sur un nombre croissant d'entreprises. Pour répondre à cet objectif, les thèmes retenus pour animer la table ronde sont les suivants :

- la liberté stratégique (Eric Milliot) ;
- la politique d'investissement (Jean-Paul Lemaire) ;
- la conciliation de l'efficacité globale et de la réactivité locale (Jacques Jaussaud) ;
- la stratégie et la gouvernance (Nadine Tournois) ;
- la prospective stratégique (Fabrice Roubelat) ;
- le cas des stratégies d'internationalisation des enseignes de distribution (Ulrike Mayrhofer).

Pour chaque thème, les participants aborderont certaines contradictions logiques découlant de l'intégration supranationale des économies et leurs impacts en temps de crise économique. Développons la présentation des six thèmes retenus.

• **Liberté stratégique** (Eric Milliot)

Le phénomène de globalisation des marchés n'est pas nouveau. Les échanges réguliers et transfrontaliers de produits sont organisés entre groupes humains (tribus, cités, communautés...) <sup>3</sup> depuis plusieurs centaines d'années. Citons, pour illustrer ces propos, la célèbre *Route de la soie* qu'empruntaient déjà les caravaniers au II<sup>e</sup> siècle avant Jésus-

---

<sup>2</sup> En France, citons la loi sur les Nouvelles réglementations économiques (NRE). A l'échelle internationale, citons le Pacte mondial (Global Compact), proposé par l'ONU, qui invite les entreprises à respecter les droits de l'homme, certaines normes du travail et l'environnement.

<sup>3</sup> Le concept de *nation* est relativement récent. Il apparaît en Occident à la fin du XVI<sup>e</sup> siècle, mais ne prend une dimension essentielle qu'à la Révolution française (Zarka, 2007).

Christ. Cette voie, en contribuant à tisser des liens politiques et culturels entre peuples éloignés, a largement dépassé le cadre commercial et la simple diffusion de produits et savoir-faire. Remarquons également qu'avant 1914 les mouvements de marchandises étaient facilités par la liberté de circulation des individus. Les déplacements en Europe étaient généralement non contrôlés (pas de passeport, pas de permis de travail, pas de politique d'immigration...).

La Première Guerre mondiale arrêta ce mouvement d'ouverture et encouragea l'adoption de mesures protectionnistes. Les effets de cette politique furent si désastreux que les alliés décidèrent, après la Seconde Guerre mondiale, de mettre en place sur le plan international un système de stabilité monétaire (Accords de Bretton Woods, 1944) et de libre-échange (*General Agreement on Tariffs and Trade*, 1947)<sup>4</sup>. Ces efforts permirent la réémergence progressive d'une économie transfrontalière limitant les entraves aux échanges.

Le mouvement de décloisonnement des marchés qui en résulte laisse penser aujourd'hui que les entreprises n'ont jamais été aussi libres d'œuvrer à l'échelle mondiale. En effet, depuis le milieu du XX<sup>ème</sup> siècle, le rythme de circulation hors frontière des marchandises s'accélère<sup>5</sup>, le nombre de secteurs concernés par les échanges internationaux augmente et l'importance des opérations menées à l'étranger ne cesse de croître au sein des entreprises. Ce contexte, associé à l'émergence de la société d'information, donne le sentiment que la liberté géographique, stratégique et opérationnelle des acteurs est particulièrement forte. Sans être erronée, cette perception doit être relativisée car la globalisation, en imposant certains modes de fonctionnement (spécialisation, externalisation, délocalisation...), invite les acteurs à se soumettre à sa dynamique.

Si la liberté de déplacement et d'action des entreprises est confirmée, les contraintes que l'intégration des économies fait naître sont profondes (recherche de synergies externes, besoin d'acquiescer une taille critique, partage de savoir-faire...). En redéfinissant le champ de travail et les modes de gestion des entreprises, ce mouvement relativise la notion d'autonomie managériale. Les firmes, pour gagner en efficacité à l'échelle locale et globale, faire face à la concurrence nationale et internationale, répondre aux attentes ethnocentrées et géocentrées des prospects..., sont ainsi progressivement invitées à s'organiser en nœud de contrats. De cette dynamique naît une dialectique paradoxale : l'élimination progressive des frontières

---

<sup>4</sup> Certains auteurs parlent de deux globalisations (O'Rourke et Williamson, 1999 ; Schularick, 2006...). La première va de 1870 à 1913 ; la deuxième de 1950 à nos jours.

<sup>5</sup> En 2004, 28% du Produit intérieur brut mondial était concerné par l'échange international, contre 8% en 1950 (Adda, 2006).

commerciales des pays provoque l'élimination progressive des frontières physiques et juridiques des entreprises.

Le fait que les entreprises doivent accepter de renoncer partiellement à leur indépendance pour faire face aux pressions d'une concurrence qui s'internationalise ne peut que contribuer à la diffusion rapide et étendue des turbulences conjoncturelles. Les entreprises s'internationalisent pour se développer ou se renforcer ; parallèlement et paradoxalement, elles se fragilisent en étant plus exposées aux crises internationales.

• **Politique d'investissement** (Jean-Paul Lemaire)

Dans la perspective de l'ouverture internationale des économies à croissance rapide aux flux d'échanges et d'investissements directs étrangers, doivent être conciliés les attentes et les intérêts des deux principales parties prenantes : les autorités des pays d'accueil et les entreprises étrangères envisageant de s'y implanter. En effet, les unes comme les autres doivent assumer des contradictions structurelles :

- pour les premières, entre la nécessité de mise à niveau et de développement de leur espace économique et celle de préserver les intérêts des acteurs locaux, tout en sauvegardant leur souveraineté nationale,
- pour les secondes, entre l'engagement de ressources qu'appellent les opportunités offertes par ces espaces et le souci de minimiser les risques qu'ils comportent, tout en s'assurant une flexibilité maximum dans un environnement local et international en constante mutation.

S'ajoute à cela la diversité des contextes dans lesquels les autorités locales et les entreprises étrangères peuvent se trouver confrontées selon la zone et l'époque considérées. Cette diversité peut correspondre :

- aussi bien à l'intégration progressive à une communauté d'échange régionale ou mondiale, permettant d'envisager une intensification organisée des flux d'investissements étrangers (comme le Vietnam ou la Chine),
- qu'à une réintégration consécutive à un choc de conjoncture ayant provoqué le tarissement, voire le reflux, des investissements étrangers avant que ne puisse s'envisager leur reprise (comme les pays du Sud Est Asiatique après 1997/98 ou l'Argentine après 2001).

Sur la base de démarches comparatives et dynamiques, les autorités et les entreprises doivent pouvoir déterminer, pour les unes, les politiques d'accueil, et, pour les autres, les localisations et les modes d'entrée les plus appropriés. Ces démarches, en référence au modèle PREST (Lemaire, 1997, 2000 et 2003), :

- partent de l'identification des pressions externes qui s'exercent sur chaque type d'environnement national,
- conduisent à mesurer les défis consécutifs à relever par les autorités locales comme par les investisseurs étrangers,
- aboutissent à la détermination des secteurs et des modes de présence les plus appropriés à chacun de ces contextes.

La survenance d'une crise globale d'ampleur exceptionnelle rend ces démarches d'autant plus nécessaires, mais impose également de les mettre à l'épreuve des nouveaux défis qu'elles soulèvent.

• **Efficiences globale et réactivité locale** (Jacques Jaussaud)

Toute entreprise doit rester attentive à son niveau d'efficacité, c'est-à-dire au rapport entre ce qu'elle produit ou vend et les moyens qu'elle met en œuvre à cette fin (Bouquin, 1986 ; Johnson *et al.*, 2005). Les firmes multinationales n'échappent pas à cette exigence, d'autant que le niveau réduit des coûts de leurs produits constitue souvent pour elles un avantage concurrentiel sur de nombreux marchés. Le concept d'efficacité est au cœur des problématiques des entreprises, car certaines de leurs ressources sont difficiles, et donc coûteuses, à acquérir.

Depuis deux ou trois décennies, les firmes multinationales fragmentent leur processus de production à l'international. Elles multiplient le nombre de leurs filiales à l'étranger et recourent à la sous-traitance d'une partie de leurs activités auprès d'entreprises localisées dans différents pays. Afin de préserver l'efficacité globale du réseau de filiales et de sous-traitants, la décomposition internationale de la chaîne de valeur requiert de la maison-mère une forte coordination.

Plus centralisée, la multinationale risque cependant d'avoir des difficultés pour s'adapter rapidement aux environnements des pays d'implantation de ses filiales, très divers et en perpétuelle évolution. Les filiales et les sous-traitants font quotidiennement face à des contraintes locales, de nature légale, technologique, sociale... Les responsables à l'étranger, proches du terrain, identifient plus aisément certaines opportunités locales que les managers du siège. Pour apporter des réponses aux contraintes locales et pour saisir des opportunités, les filiales doivent être réactives. Cela implique que la multinationale garde une structure flexible et accorde aux managers des filiales à l'étranger un certain degré d'autonomie dans leur action. Les filiales peuvent alors optimiser leur propre activité et contribuer positivement à l'efficacité globale de la multinationale.

Le paradoxe traité ici peut être posé comme suit : l'objectif d'efficacité dans le réseau mondial d'une firme multinationale est-il conciliable avec la nécessité d'accorder un certain degré d'autonomie aux responsables des filiales à l'étranger ? Dans la logique des travaux de Burns (1963), le choix pour les multinationales semble osciller entre une coordination fortement centralisée au service de l'efficacité, et l'autonomie des filiales pour accroître la réactivité aux conditions locales. Les limites qu'implique chacun de ces choix (faible réactivité ou, au contraire, coûts et prix potentiellement plus élevés) ont imposé la quête de solutions nouvelles, conceptualisées en particulier par Bartlett et Ghoshal (1987, 1989). Il s'agit de confier à certaines filiales la fabrication de composants ou de produits qu'elles fourniront aux autres unités de la firme, pour un grand nombre de marchés. Ces filiales, dont la taille n'est plus limitée par le marché de leur pays d'implantation (logique d'efficacité), seront dotées de fortes capacités d'encadrement. Leurs équipes seront à la fois en mesure de négocier avec les autres unités de la multinationale, et d'analyser les menaces et opportunités de leur environnement local, puis d'y réagir (logique de flexibilité). Bartlett et Ghoshal (1987, 1989), pour désigner de telles entreprises, reprennent le vocable *transnationales*.

La théorie des organisations nous enseigne que la recherche d'efficacité implique en général une formalisation poussée des procédures de travail, au détriment, le cas échéant, d'une certaine flexibilité. Or, à l'international, le dynamisme de l'environnement local et de la concurrence requièrent une importante flexibilité (fortes capacités d'adaptation et de réaction). Une crise telle que celle que nous traversons remet en cause les modèles existants et requiert de la part des entreprises des capacités de réaction et de pro-activité considérables : leur futur est à inventer ! Mais la maîtrise des coûts reste plus que jamais de rigueur et se retrouve au cœur des stratégies de restructuration et de relocalisation des activités. Les entreprises, en particulier les multinationales, doivent continuer à concilier les logiques partiellement contradictoires de l'efficacité globale et de la réactivité locale. Les modalités mêmes de cette conciliation sont-elles en renouvellement ?

#### • **Stratégie et gouvernance** (Nadine Tournois)

La mondialisation financière s'accompagne d'un fort mouvement de globalisation comptable. Cette situation peut, semble-t-il, s'expliquer par plusieurs phénomènes que l'on peut caractériser de la façon suivante.

- La multiplication des *affaires* (Enron, Worldcom...) a sapé la confiance des marchés financiers et a entraîné une vague de réactions visant à améliorer la transparence de l'information financière et comptable.

- L'Europe a pris la décision de rendre obligatoires les normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) pour les sociétés cotées.
- Cette décision a accéléré la montée en puissance des normes IFRS qui sont désormais appliquées (ou en voie d'être appliquées) dans plus de 125 pays sur l'ensemble de la planète (source Deloitte, IAS plus.com).
- Le processus de convergence, enclenché suite aux accords de Norwalk, entre le référentiel IFRS et les normes américaines (US GAAP, *Generally Accepted Accounting Principles*) commence à produire des résultats tangibles notamment en ce qui concerne les instruments financiers, le *reporting* sectoriel et la réforme du compte de résultat.

Le rapport remis par le Conseil d'analyse économique au Premier ministre français suite à l'affaire Enron relève qu'il y a une contradiction entre la globalisation rapide des marchés de capitaux et la fragmentation des systèmes nationaux régissant la comptabilité et l'information financière. Pour les firmes opérant dans différents pays et cotées sur différents marchés, *cette disparité de standards est au minimum un coût, au pire une source de confusion dans leur stratégie de communication ; pour les investisseurs, c'est un facteur d'opacité qui handicape les comparaisons et fait obstacle à la mobilité et donc à la bonne allocation du capital.* (De Boissieu, Lorenzi et Mistral, 2003).

La Commission Européenne (dans son règlement CE N° 1569/2007) indique que *le président du Conseil européen, le président de la Commission et le président des États-Unis sont convenus en avril 2007 de promouvoir et de garantir les conditions pour que, en 2009 au plus tard, les GAAP américains et les IFRS soient reconnus dans les deux juridictions sans obligation de rapprochement*<sup>2</sup>. Ce qui caractérise sans doute le mieux cette évolution est l'accentuation forte de la financiarisation du modèle comptable. Elle se constate notamment par l'introduction de la juste valeur et une nouvelle conception de la performance.

Les principales problématiques posées par cette évolution concernent :

- les limites du modèle financier anglo-saxon,
- la légitimité du processus de régulation,
- la légitimité théorique de cette financiarisation du modèle comptable,
- le poids des quatre grands cabinets d'audit mondiaux (*big four* : Deloitte, Ernst and Young, Price Waterhouse Coopers, KPMG),
- les conflits entre les normes basées sur les principes et les normes basées sur les règles,
- les difficultés d'harmonisation et la régulation des conflits,

- la prise en compte des autres parties prenantes (*stakeholders*).

Cette évolution pourrait, par ailleurs, poser un problème de légitimité politique et de gouvernance de cette régulation comptable. De nombreux auteurs ont parlé de *big-bang* comptable à propos de l'introduction, depuis janvier 2005, des normes comptables IFRS dans le référentiel européen. Pourtant, cet exemple, certes significatif, n'est qu'un cas parmi d'autres illustrant le processus de convergence vers une globalisation comptable. La mondialisation économique et financière appelle incontestablement une globalisation comptable. Il s'agit d'éviter les distorsions résultant de l'utilisation de normes internationales dont l'impact diffère de celui des normes locales (Hoarau, 2006). Mais cette évolution suscite des questionnements qui vont bien au-delà des aspects comptables car, derrière ce mouvement d'harmonisation comptable internationale, se joue le mode de gouvernance des grandes entreprises, des marchés et du capitalisme financier international. On est en présence d'un phénomène qui converge vers ce que certains auteurs ont appelé la *tétranormalisation* (Savall et Zardet, 2005).

Va-t-on vers une globalisation comptable induite par la financiarisation des économies, quels sont les enjeux d'une telle évolution pour le modèle comptable? Le but est, ici, de tenter une synthèse de cette marche progressive vers la globalisation comptable, de s'interroger sur la nature de cette nouvelle régulation comptable internationale, de réfléchir aux impacts de ce mouvement et de mettre en évidence le paradoxe de la gouvernance de cette régulation assurée par les *Big Four*.

La relation avec la crise est évidente. Cette dernière est essentiellement due à un défaut de gouvernance et donc de surveillance des marchés. Les normes, souvent attaquées (voire rendues responsables de cette crise), ne sont pas en cause, à moins que l'on choisisse délibérément d'éviter d'être confronté à la réalité des chiffres. Le problème posé est bien celui de la gouvernance.

#### • **Prospective stratégique** (Fabrice Roubelat)

Lorsque l'action semble s'accélérer au point que la stratégie efficace hier s'avère contre-performante aujourd'hui, et lorsqu'elle se complexifie au point que d'acteur économique localisé l'entreprise devient un nœud de contrats entre des parties prenantes géographiquement dispersées, le manager parle de globalisation. Cherchant dans sa panoplie d'outils et de concepts une méthodologie lui permettant de gérer la dynamique des parties prenantes en interactions, il peut alors se souvenir de la prospective, cette démarche dont l'histoire remonte déjà au milieu du siècle dernier. Postulant dès son origine des contextes décisionnels de plus en plus instables et interdépendants, la prospective s'est développée

après guerre par la mise en interaction des réflexions de décideurs, de managers, d'universitaires réunis en vue d'éclairer par leurs visions à long terme les processus décisionnels, *en dessinant à grands traits plusieurs mondes possibles dont un seul sera promu à l'existence* (Berger, 1957). Il s'agissait alors de mettre en évidence les décalages entre ces mondes et celui dans lequel se prennent les décisions en vue notamment d'éviter, du fait du processus de globalisation qui s'amorçait, que les effets de décisions prises par quelques-uns ne rejaillissent sur tous.

Conceptualisés pour la prospective géopolitique (Kahn et Wiener, 1968) et diffusés à partir des réflexions sur la globalisation et la dérégulation de l'environnement des entreprises énergétiques (Wack, 1985 ; Lesourne et Stoffaës, 2001), les scénarios prospectifs constituent pour les managers des représentations de ces mondes possibles. Fondés sur des visions de l'avenir structurellement différentes (van der Heijden, 1996), ils proposent à l'échelle des organisations autant de rationalités concurrentes – les scénarios alternatifs - qu'il convient d'imaginer puis d'intégrer dans le processus décisionnel. Paradoxalement cependant, en raison même de l'instabilité et de l'accélération des processus de changement et de décision, la modélisation des dynamiques temporelles tend à disparaître des réflexions prospectives (Gonod, 1996 ; Roubelat, 2001). Les scénarios privilégient alors une réflexion portant sur les mondes alternatifs, c'est-à-dire sur la nature des décalages, sur une réflexion portant sur les processus décisionnels, et par conséquent sur les rythmes de ces décalages.

Au moment où la globalisation donne toute sa signification à l'intuition initiale de Berger, l'évolution des méthodes de prospective conduit à prêcher le *voir loin* de Berger en oubliant le temps et l'action dans la construction des scénarios. Ainsi, dans le contexte d'une globalisation rendant instable toute vision de l'avenir, on peut s'interroger sur l'intérêt d'intégrer une dynamique temporelle dans le *penser l'impensable* (Kahn, 1962) et même postuler le caractère illusoire de la prospective (Mc Dermott, 1996). On peut aussi s'arrêter sur quelques uns des dilemmes de la méthodologie (Gaspar et Novaky, 2002), dont celui qui consiste à se demander pourquoi rechercher différents scénarios alternatifs dès lors que d'une part un seul d'entre eux sera *promu à l'existence* et que, d'autre part, compte tenu de la complexité et de l'instabilité croissantes du monde, les scénarios imaginés ne correspondront jamais réellement à ce futur promu. On en arrive alors à un paradoxe : c'est justement lorsque le manager en a le plus intensément besoin pour se diriger dans la globalisation que la réflexion sur les processus est oubliée, que la modélisation des dynamiques temporelles disparaît, de même que l'analyse de systèmes et les inconfortables paradoxes qu'elle nous révèle (Barel, 1973). Ainsi, le prospectiviste pourrait paradoxalement en venir à envisager la

fin du *temps* en prospective, voire la fin de la prospective au profit d'approches myopes et interactives.

Dans ce contexte, si l'instabilité accrue rend de plus en plus incertains les contours de scénarios définis par des listes d'événements improbables, elle rend aussi de plus en plus intéressante leur reconception comme phases d'un processus d'action (Marchais-Roubelat et Roubelat, 2008). Dans ce type de scénarios, la règle structurant l'action est l'élément fondamental dans la mesure où elle explique l'évolution des dimensions du contexte de l'environnement, ainsi que les stratégies des acteurs qui sont analysées non pas de manière détachée de l'action, mais à l'intérieur du scénario puisqu'elles participent à sa logique d'évolution. Lorsque cette règle change, on change de scénario, les différents scénarios pouvant constituer non seulement un avant et/ou un après mais aussi constituer de multiples phases en interaction dès lors que certaines règles se jouent en même temps. Ainsi, ces scénarios processus n'apparaissent pas nécessairement alternatifs car ils peuvent aussi interagir les uns avec les autres. Appliquée à la gestion prospective des risques, cette conception des scénarios en interaction constitue un cadre d'analyse pour la crise actuelle et ses développements futurs, proposant une navigation dans le temps et dans l'espace par l'intermédiaire des oscillations, articulations et décalages entre les différents scénarios.

• **Cas des stratégies d'internationalisation des enseignes de distribution** (Ulrike Mayrhofer)

Dans le passé, la majorité des enseignes de distribution opérait sur leur territoire régional, voire national, essentiellement en raison de la complexité de la chaîne logistique, des attentes des consommateurs et des contraintes réglementaires (Lehmann-Ortega et Schoettl, 2004 ; Mayrhofer, 2004). Ce n'est qu'à partir de la fin des années 1980 que les enseignes commerciales renforcent leur expansion internationale de manière significative. Le mouvement concerne dans un premier temps le secteur alimentaire avant de s'étendre au domaine non alimentaire (Barth *et al.*, 1996). Les années 1990 sont marquées par une intensification du phénomène, accélérée par la multiplication des opérations de fusions-acquisitions. Aujourd'hui, l'internationalisation des activités est devenue un objectif stratégique prioritaire pour de nombreuses entreprises. Dans un contexte de globalisation des marchés, la concurrence entre les groupes de distribution s'exerce désormais à l'échelle mondiale (Dupuis et Fournioux, 2005 ; Meier, 2006).

Toutefois, les stratégies adoptées par les enseignes de distribution sont multiples et peuvent paraître contradictoires. Cette logique paradoxale se manifeste notamment à quatre niveaux : la sélection des marchés géographiques (focalisation sur un nombre limité de pays ou

présence sur un nombre important de marchés), le rythme de l'expansion internationale (développement pays par pays ou conquête simultanée de plusieurs marchés), le choix des modes d'entrée (création *ex-nihilo* de points de vente ou opérations de rapprochement) et le degré de standardisation ou d'adaptation des activités menées.

L'analyse des stratégies empruntées par les grandes enseignes commerciales montre que la mondialisation, qui constitue pourtant une force unificatrice (Ohmae, 2005), n'impose pas un schéma de développement unique. En effet, les stratégies privilégiées par les groupes de distribution sont multiples et les performances atteintes par le biais des choix effectués paraissent contrastées.

Même si la globalisation des marchés et de la concurrence entraîne une certaine harmonisation des systèmes de distribution, notamment au sein des espaces économiques intégrés tels que l'Union européenne, il paraît important de souligner que l'environnement commercial mondial reste profondément hétérogène tant au niveau de l'offre qu'au niveau de la demande. Ainsi, les systèmes de distribution continuent à être fortement différenciés. Par exemple, dans la majorité des pays émergents, la distribution demeure atomisée et plutôt artisanale, ceci malgré la percée de certains groupes étrangers (Allix-Desfautaux, 2006 ; Schlosser, 2001). Il en va de même pour le comportement des consommateurs qui affichent des habitudes différentes, bien que celles-ci soient susceptibles d'évoluer (Dussart, 2006). Par conséquent, l'élaboration d'une stratégie de développement international pertinente reste difficile et il est probable que les choix effectués conservent un caractère paradoxal, du moins dans un futur proche. Au cours de la table ronde, les choix effectués seront mis en perspective avec les effets de la crise économique sur l'expansion internationale des distributeurs.

Comme nous pouvons le constater, à partir de ces différents thèmes, la mondialisation fonctionne sur des principes complexes et contradictoires qui peuvent alimenter les turbulences économiques comme celle que nous connaissons aujourd'hui. Peut-on en conclure que les dynamiques paradoxales de la globalisation des marchés sont au cœur de la crise économique ? Les participants à cette table ronde tenteront d'amener des éléments de réponse à cette question.

## **Références bibliographiques**

Adda J. (2006), *La mondialisation de l'économie : Genèse et problèmes*, 7<sup>ème</sup> édition, La Découverte, Paris.

Allix-Desfautaux C. (2006), « Franchise internationale et marchés émergents : un éclairage sur l'Inde », *Décisions Marketing*, N° 43-44, p. 109-121.

Artus P., Virard M.-P. (2005), *Le capitalisme est en train de s'autodétruire*, La Découverte, Paris.

Bairoch P. (1997), *Victoires et déboires : histoire économique et sociale du monde du XVIème siècle à nos jours* (trois volumes), Gallimard, Paris.

Barel Y. (1973), *Le paradoxe et le système. Essai sur le fantastique social*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.

Barnet R., Muller R. (1975), *Global Reach. The Power of the Multinational Corporations*, Jonathan Cape, London.

Barth K., Karch N. J., McLaughlin K., Smith Shi Ch. (1996), « La distribution passe entre les frontières », *L'Expansion Management Review*, N° 83, p. 79-83.

Bartlett C. (1986), "Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge" in Porter M. [editor], *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.

Bartlett C. A., Ghoshal S. (1989), *Managing across borders: the transnational solution*, Harvard Business School Press, Boston.

Bartlett C. A., Ghoshal, S. (1987), « Managing across borders: new organizational responses », *Sloan management Review*, fall, p. 43-53.

Berger G. (1957), « Sciences humaines et prévision », *Revue des deux mondes*, réédité (1964) in Berger G., *Phénoménologie du temps et prospective*, PUF, Paris, p. 218-226.

Berger S. (2006), *Made in Monde. Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Paris, Editions du Seuil.

Bouquin H. (1986), *Le Contrôle de Gestion*, Presses Universitaires de France, Paris.

Briard C. (2007), "L'argument du 'made in France' refait surface", *Les Echos*, 31 janvier, p. 12.

Burns T. (1963), « Industry in a new age », *New Society*, 31 January, p. 17-20.

Buzzell R. (1968), "Can You Standardize Multinational Marketing?", *Harvard Business Review*, November-December, p. 98-104.

Crochet A. (1997), "La globalisation, stade ultime de convergence ?" in Faugère J. P., Caire G., Bellon B., Chavance B., Voisin C. (coordinateurs), *Convergence et diversité à l'heure de la mondialisation*, Economica, Paris, p. 43-52.

De Boissieu c., lorenzi j.h., mistral J. (2003), *Les normes comptables et le monde post-Enron*, La Documentation française, Paris.

Du Guerny S. (2006), "La mondialisation selon Legris", *Les Echos*, 23 octobre, p. 9.

- Dupuis M., Fournioux J. (2005), « Internationalisation du distributeur : de l'avantage compétitif à la performance », *Décisions Marketing*, N° 37, p. 45-56.
- Dussart Ch. (2006), « Les trois 'A' de la globalisation », *Décisions Marketing*, N° 43-44, p. 221-225.
- Fonds monétaire international (FMI) (1997), *World Economic Outlook*, May, p. 45.
- Friedman T. (2006), *La Terre est plate*, Editions Saint-Simon, Paris.
- Gaspar T., Novaky E. (2002), « Dilemmas for renewal of futures methodology », *Futures*, volume 34, N° 5, p. 365-379.
- Gonod P.-F. (1996), *Dynamique des systèmes et méthodes prospectives*, collection Travaux et recherches de prospective, Futuribles International, N° 2.
- Hoarau C. (2006), « Convergence IFRS US GAAP : vers une hybridation des modes de normalisation », *Revue Sciences de Gestion ISMEA ISEOR*, N°54, p. 39-51.
- Johnson J., Scholes J., Whittington R., Fréry F. (2005), *Stratégie*, 7ème édition, Pearson Education.
- Kahn H. (1962), *Thinking about the unthinkable*, Horizon Press, New York.
- Kahn H., Wiener A. (1968), *L'an 2000*, Robert Laffond, Paris.
- Lehmann-Ortega L., Schoettl J.-M. (2004), « Distribution et modèles d'internationalisation », *L'Expansion Management Review*, p. 75-83.
- Lemaire J.P. (2000), « Measuring the International Environment Impact on Corporate Marketing and Strategy: the P.R.E.S.T. model », *16th IMP Conference*, 7-9 September, Bath, United Kingdom.
- Lemaire J.P. (avec la collaboration de Petit G.) (1997, 2003), *Stratégies d'Internationalisation*, Dunod, Paris.
- Lesourne J., Stoffaës C. (éditeurs) (2001), *La prospective stratégique d'entreprise*, Dunod, Paris.
- Levitt T. (1983), "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, May-June, p. 92-102.
- Marchais-Roubelat A., Roubelat F. (2008), « Designing action based scenarios », *Futures*, vol. 40, N°1, février 2008, p. 25-33.
- Mayrhofer U. (2004), *Marketing international*, Paris, Economica.
- Meier O. (2006), « Comment les groupements de distributeurs indépendants s'adaptent à la globalisation : une lecture du Mouvement Leclerc à l'international », *Décisions Marketing*, N° 43-44, p. 175-190.
- Milliot E. (2005), "Stratégies d'internationalisation : une articulation des travaux de Porter et Perlmutter", *Revue Management & Avenir*, N° 3, janvier, p. 43-60.

- Milliot E., Tournois N. (coordinateurs) (2009), *Les paradoxes de la globalisation des marchés*, Vuibert (à paraître).
- Miotti L., Sachwald F. (2006), "Commerce mondial : le retour de la 'vieille économie' ?", *Les études de l'Ifri*, Ifri, Paris, 45 p.
- O'Rourke K., Williamson J. (1999), *Globalization and History: The Evolution of a Nineteenth-Century Atlantic Economy*, MIT Press, Cambridge.
- Ohmae K. (2005), *The Next Global Stage. Challenges and Opportunities in our Borderless World*, Upper Saddle River, Wharton School Publishing.
- Reich R. (1991), *L'économie mondialisée*, Dunod, Paris.
- Roubelat F. (2001), « Réseaux prospectifs et stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, N° 133, p. 14-22.
- Savall h., Zardet v. (2005), *Tétranormalisation: défis et dynamiques*, Economica, Paris.
- Schlosser A.-M. (2001), « Le destin des marques locales face aux marques internationales », *L'Expansion Management Review*, N° 102, p. 88-94.
- Schularick M. (2006), "A Tale of Two Globalizations: Capital Flows From Rich to Poor in Two Eras of Global Finance", *International Journal of Finance and Economics*, Volume 11, p. 339-354.
- Sorenson R., Wiechmann U. (1975), "How Multinationals View Marketing Standardization?", *Harvard Business Review*, May-June, p. 38-56.
- Sur S. (2006), "Heurs de la globalisation, malheurs de la mondialisation", *Questions internationales*, N° 22, novembre-décembre, p. 4 et 5.
- Van der Heijden K. (1996), *Scenarios, the art of strategic conversation*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Wack P. (1985), « Scenarios: shooting the rapids », *Harvard Business Review*, volume 63, N° 6, p. 139-150.
- Wack P. (1985), « Scenarios: uncharted waters ahead », *Harvard Business Review*, volume 63, N° 5, p. 73-89.
- Zarka Y. C. (2007), "Nationalité et citoyenneté", *Cités*, N° 29/1, p. 3-5.

### **III – Déroulement de la table ronde**

Durée : 1 heure 20

- Présentation des participants et des thèmes abordés : 5 minutes.
- Communications : 8 à 10 minutes par participant (55 minutes).
- Discussions et synthèse : 20 minutes.