

DOSSIER

---

# Les chaînes globales de valeur

*sous la direction de*  
Florence Palpacuer  
Nicolas Balas



**FLORENCE PALPACUER**  
**NICOLAS BALAS**  
*Université Montpellier I, ERFI*



# Comment penser l'entreprise dans la mondialisation ?

Lors du récent sommet de Copenhague, les rôles et responsabilités des pays face aux enjeux de réduction des émissions de gaz à effet de serre, furent l'objet de tractations et négociations dont les fragiles équilibres – et les flagrants déséquilibres – pourraient se lire, au-delà des circonvolutions diplomatiques, selon le prisme des interdépendances nouvelles qui relient les économies nationales entre elles en contexte de mondialisation.

Le fossé Nord-Sud et le sacrifice des pays d'Afrique noire – où la moyenne admise de 2 % de réchauffement climatique génèrera des pics de 5 % au péril des populations locales –, tout comme les enjeux construits autour de l'axe Chine/États-Unis reliant

l'atelier géant de la planète au pays phare du consumérisme – avec près de 40 % des émissions mondiales de gaz carbonique –, seraient alors autant de manifestations ou de répercussions, dans l'arène politique, des relations de concurrence, coopération et subordination tissées entre les nations et les grandes régions du globe par des acteurs économiques désormais inscrits dans des dynamiques transnationales.

Comment rendre compte de ces interdépendances nouvelles et comment intégrer, dans notre compréhension des stratégies et comportements d'entreprises en sciences de gestion, les articulations complexes entre innovations technologiques et organisationnelles, espaces géographiques et cadres

socio-politiques que construisent et déconstruisent les acteurs économiques ?

Ces questions prennent une importance nouvelle à l'heure où les crises financières, sociales et écologiques menacent les équilibres du post-fordisme et où la responsabilité sociale et sociétale des entreprises comme des chercheurs et enseignants en gestion se trouve mise en cause.

C'est dans l'optique de contribuer à recontextualiser – et ce faisant, repolitiser – l'étude des pratiques de gestion, dans la lignée de la socio-économie et de l'économie politique, que nous avons entrepris de constituer ce dossier thématique, afin de mettre en évidence les potentialités offertes aux chercheurs en gestion par le cadre d'analyse des chaînes globales de valeur (CGV) et les manières dont ce dernier est susceptible de nous aider à mieux appréhender l'entreprise dans le contexte contemporain de la mondialisation.

Ce cadre de référence, dont la généalogie est présentée plus en détail dans la contribution de Jennifer Bair, n'est pas sans éveiller des résonances familières dans notre discipline où il évoque immédiatement la notion de chaîne de valeur popularisée par Michael Porter. Effectivement, il s'agit bien ici de s'intéresser à la séquence d'activités complémentaires impliquées par la conception, production et commercialisation d'un produit donné. Cependant, Porter (1986) se réfère à une chaîne de valeur internalisée et situe les flux physiques de logistique, fabrication et commercialisation au cœur de l'activité de l'entreprise tandis que la R&D, par exemple, n'intervient qu'en soutien. Si ses travaux postérieurs explorent les questions de localisation et de coordination transnationales des activités

(Porter, 1998) ou encore l'importance des contextes nationaux et des *clusters* en matière de compétitivité (Porter, 1990), l'analyse reste largement prescriptive et désincarnée. Utile pour guider le raisonnement stratégique d'une entreprise qui pourra « faire parler » les variables du modèle en les traduisant dans son contexte socio-économique particulier, le cadre portérien ne livre en lui-même que peu d'éléments pour comprendre à la fois la manière dont les stratégies se déploient et redéploient au plan transnational et les modifications de l'environnement socio-économique induites par ces évolutions, de manière à proposer des analyses plus fines et variées des stratégies d'entreprise.

Par contraste, l'approche CGV se veut un outil d'analyse contextualisée de chaînes de valeur désormais transnationales, organisées dans des enchevêtrements complexes de réseaux intra et interentreprises et dans lesquelles la hiérarchisation des activités, les systèmes de décision, les rapports de pouvoir et les relations au territoire ont profondément évolué. Les CGV sont caractérisées par quatre dimensions fondamentales, à savoir leur structure input-output, leur géographie, leur gouvernance intra et inter-firme, et leur contexte socio-institutionnel (Gereffi, 1994, 1995). Cette construction multidimensionnelle permet d'appréhender les enjeux stratégiques et managériaux de la mondialisation dans toute leur complexité et selon une variété de points de vue incluant ceux d'entreprises situées en différents lieux ou « maillons » des chaînes mondiales et dotées de plus ou moins d'atouts pour y capter durablement de la valeur, mais aussi ceux d'ONG intervenant dans les CGV pour en modifier les condi-

tions sociales et environnementales, ou encore ceux de gouvernements soucieux d'orienter la trajectoire socio-économique de leur pays.

En proposant une perspective à la fois systémique, qui intègre une diversité de facettes des chaînes de valeur, et ancrée dans les situations socio-économiques contemporaines de la mondialisation, cette approche peut entrer en dialogue avec une variété de courants de recherche en sciences de gestion et s'insérer dans leurs référentiels théoriques souvent déjà pluri-paradigmatiques. C'est le cas des travaux portant sur les réseaux, qui ont jusqu'à présent beaucoup puisé aux référentiels de Williamson (Joffre et Germain, 2001) et de Granovetter (Huault, 2002), des approches s'intéressant aux stratégies globales, du point de vue notamment des choix d'implantation des multinationales (Mayrhofer et Colovic, 2008), ou encore des travaux portant sur la responsabilité sociale de l'entreprise (Igalens, 2004; Reynaud, 2006). L'approche CGV pourra également intéresser les spécialistes des alliances et des nouvelles formes de concurrence, coopération et *coopétition* qui contribuent à structurer les industries globalisées, ainsi que les experts des stratégies locales qui interrogent le lien des entreprises au territoire.

Nous tentons, dans cette introduction, de mettre en évidence les apports potentiels du cadre CGV en discutant la manière dont il permet d'appréhender d'une part, la gouvernance des processus de globalisation entendus comme une interconnexion transnationale croissante des chaînes de valeur, et d'autre part, les conséquences de ces processus du point de vue des relations de l'entreprise au territoire.

## I – OUVRIR LA « BOÎTE NOIRE » DES PROCESSUS DE GLOBALISATION

L'approche CGV permet de mettre à jour des mécanismes aussi puissants qu'inexplorés dans la manière dont les entreprises ont réorganisé les processus de production à l'échelle mondiale. Elle offre un point de vue original sur les formes de gouvernance qui président à la globalisation des chaînes de valeur, tout en autorisant une variété de perspectives selon les préoccupations normatives et les affinités théoriques des courants de recherche qui la composent.

### 1. « Firmes pilotes » et coordination transnationale des CGV

Au cours des dernières décennies, les grandes entreprises constituant le cœur économique des pays industrialisés ont bel et bien suivi les préceptes de Michael Porter en réinterrogeant les contributions, en matière de création de valeur, de chacune des tâches et activités qu'elles réalisaient, selon une logique d'intégration verticale progressivement institutionnalisée au cours des « Trente Glorieuses », à l'intérieur de leurs frontières tant juridiques que nationales. La prise en considération d'autres possibilités sous des formes variées d'externalisation et dans des espaces géographiques élargis tant aux pays proches qu'aux grandes macrorégions, a contribué à l'émergence de ce que le sociologue américain du développement Gereffi (1994, 1995), figure de référence de l'approche CGV, a conceptualisé comme des « chaînes pilotées par les producteurs » (*producer-driven chains*). Les « firmes pilotes » (*lead firms*) de ces chaînes, occupant des positions de leader sur les marchés occidentaux

tels que l'automobile ou l'industrie pharmaceutique, y sont décrites comme contrôlant de vastes réseaux d'affiliés qui exécutent la production des composants en amont et/ou la distribution en aval des produits, selon des configurations spatiales redéployées entre Nord et Sud dans de nouveaux rapports de dépendance économique. Parallèlement, le passage d'une économie dite de l'offre à des logiques productives orientées vers la demande a redistribué les cartes stratégiques vers l'aval des filières en favorisant l'émergence de nouvelles stratégies de contrôle de l'amont par les acteurs de la distribution, grandes surfaces ou chaînes spécialisées. Dans les secteurs de biens de consommation intensifs en main-d'œuvre – vêtements, chaussures, jouets, mais aussi ameublement, fruits et légumes, fleurs coupées – des chaînes globales de valeur sont apparues, pilotées cette fois-ci par de grands acheteurs (*buyer-driven chains*). Ces nouvelles CGV, qui explosent dans la période post-fordiste comme en témoigne par exemple la démultiplication des zones franches à l'export dans les pays du Sud à partir des années 1980 (OIT, 2007), représentent des ruptures radicales avec le modèle fordiste dont ne rendent compte ni les approches économiques centrées sur les agrégats nationaux, ni les approches gestionnaires focalisées sur l'entreprise.

En proposant cette nouvelle typologie de chaînes, Gereffi (1994) met à jour des traits essentiels de l'économie postfordiste et des stratégies qu'y déploient ses principaux protagonistes, à savoir les grandes firmes des pays industrialisés. Il rend également compte des nouvelles formes de dépendance dans lesquelles vont se trouver les nombreuses entreprises de taille plus

réduite dont les débouchés sont contrôlés par des grands groupes ou des acteurs majeurs de la distribution. Ces chaînes pilotées par des acheteurs (CPA) ou par des producteurs (CPP) incarnent, d'une certaine manière, les configurations post-fordistes du modèle des cinq forces de Porter (1980), dans la mesure où les frontières entre secteur, amont, aval et nouveaux entrants deviennent poreuses et sont redéfinies par les stratégies des firmes. C'est le cas lorsque les acteurs de l'aval s'approprient le développement des marques et des produits tandis que les nouveaux entrants du Sud offrent des prestations de service d'assemblage, rendant caduque tant la posture classique de la firme occidentale intégrée que les représentations sectorielles homogènes et cloisonnées qu'elle a pu en son temps inspirer.

La méthodologie de construction analytique des CGV consiste à retracer les flux matériels de transformation des matières premières jusqu'à la commercialisation du produit, de façon à caractériser la séquence input-output tout en identifiant les arrangements organisationnels en matière de spécialisation et de coordination interfirme, la géographie des chaînes et leur encastrement socio-institutionnel. Cette approche permet de rendre compte des spécificités des chaînes selon les produits et les pays considérés, tout en identifiant les principes communs sous-jacents à leur développement. Ainsi, CPP comme CPA se caractérisent par l'émergence de grands intermédiaires qui assument, pour le compte des firmes pilotes, une part croissante des fonctions de coordination transnationale de la production. Ces intermédiaires ont des identités variées à la fois selon les secteurs – Li&Fung dans l'habillement, Valeo dans

l'automobile, Flextronics dans l'électronique, Cargill dans l'agroalimentaire en sont autant d'exemples – et selon les pays, les firmes pilotes anglo-saxonnes ayant typiquement recours à des intermédiaires plus puissants et mieux structurés que ceux des firmes d'Europe continentale dans un certain nombre de secteurs.

Dans ces deux types de chaînes, les firmes pilotes tendent à se désengager de la production pour concentrer leurs investissements sur la promotion des marques, la conception des produits et la gestion financière – les crédits à l'achat constituant, par exemple, une part croissante des bénéfices réalisés par les constructeurs automobiles (Kaplinsky, 2000 ; Palpacuer, 2000). La disparition accélérée des activités de production au Nord et leur développement tout aussi rapide au Sud constituent un troisième trait commun à la plupart des CGV. À titre illustratif, les importations représentent autour de 80 % de la consommation française aussi bien de vêtements (Palpacuer *et al.*, 2005) que de fleurs coupées (Pedroza, 2010).

Les spécificités des produits et processus de production influencent néanmoins la configuration organisationnelle et géographique des chaînes. Les firmes pilotes restent plus fortement positionnées sur les activités de transformation lorsque ces dernières sont intensives en capital et en technologie (industrie pharmaceutique, automobile, aérospatiale, etc.), donnant lieu à des configurations CPP qui tendent à être moins dispersées au plan géographique et moins mobiles que les CPA où s'organisent les activités de transformation intensives en main-d'œuvre. Le caractère pondéreux et/ou périssable du produit, ou encore les contraintes climatiques affectant la produc-

tion agricole, influencent également les choix de localisation : tandis que l'Asie, en particulier la Chine, constitue un pôle majeur de fabrication des produits légers non périssables dans l'électronique grand public notamment, les grands pôles mondiaux de la production de fleurs coupées à l'export sont situés en Colombie, en Équateur et au Kenya (Pedroza, 2010). Les produits pondéreux tels que les bouteilles de boisson gazeuse sont, quant à eux, assemblés près des marchés finaux par les affiliés des firmes pilotes que constituent, entre autres, les embouteilleurs de Coca-Cola. Selon la même logique, mais plus récemment, des CGV ont émergé dans les activités de service non délocalisables par le biais de franchises permettant aux firmes pilotes, toujours centrées sur la marque et la conception du produit, d'étendre leurs réseaux de production transnationaux, ainsi qu'en témoignent les stratégies (moins étudiées jusqu'à présent) des grands groupes de l'hôtellerie-restauration et de la coiffure. Les configurations socio-institutionnelles nationales constituent un autre facteur de différenciation des CGV. Au sein d'un même secteur, ici l'habillement, les chaînes desservant les marchés américains et européens, et au sein de l'Europe, celles constituées pour les marchés français, anglais ou nord européens, présentent des caractéristiques distinctes. Si les mêmes tendances lourdes d'émergence et de structuration des CGV sont observables sur ces différents marchés, la nature des relations entre firmes pilotes et fournisseurs, les services rendus par les intermédiaires, la géographie des approvisionnements varient selon l'histoire des relations internationales, les modes de consommation, les réglementations et les pratiques culturelles propres aux différents

pays (Gibbon, 2000 ; Palpacuer *et al.*, 2005). De la même manière, les tendances à la financiarisation des firmes pilotes sous le poids croissant des marchés financiers trouvent leur origine dans les pays anglo-saxons et ne se diffusent en Europe continentale qu'avec une bonne décennie de décalage (Palpacuer, 2008), attestant du fort encasement des chaînes de valeur et des stratégies qui les sous-tendent, y compris celles qualifiées de globales de par l'ampleur de leur diffusion.

La possibilité d'observer, d'analyser, voire d'anticiper les évolutions stratégiques selon un prisme intégrant les dimensions matérielles, organisationnelles, géographiques et socio-institutionnelles permet donc bien de redéfinir les contraintes et opportunités offertes par la mondialisation, selon une perspective pluridisciplinaire qui constitue une richesse et une spécificité des recherches menées en sciences de gestion.

## **2. Préoccupations normatives, affinités théoriques et gouvernances des CGV**

Sur la toile de fond des tendances précédemment décrites quant aux évolutions des stratégies d'entreprise et à la redéfinition des systèmes productifs qui en résulte et qui les oriente tout à la fois, les recherches sur les chaînes globales ont produit une variété de discours et de problématiques offrant autant d'orientations possibles pour des travaux dans notre discipline.

Ainsi que l'analyse Jennifer Bair dans sa contribution à ce numéro, la généalogie des chaînes en tant que construit analytique se décompose en trois grandes générations. Dans leur première formulation au cours des années 1980, les « chaînes de commodité » sont issues de la théorie des systèmes-monde qui s'intéresse principalement aux

formes nouvelles de domination Nord-Sud en cours de construction dans la période postfordiste. Cette vision, portée notamment par Wallerstein, intègre les États, les entreprises et les ménages en tant qu'acteurs constitutifs des chaînes et se préoccupe des effets du processus de « commodification » par lequel les produits et pratiques de production sont progressivement absorbés dans un système de massification orienté vers le rendement économique et financier à l'échelle mondiale.

La deuxième génération, datant des années 1990, est celle des « chaînes globales de commodité » de Gereffi, qui se distingue de la première en ce qu'elle met plus fortement l'accent sur les entreprises en tant qu'acteurs du processus de mondialisation et s'intéresse, au-delà des effets de domination, aux potentialités de développement offertes par ces chaînes aux pays du Sud. Les recherches s'orientent vers le processus d'« industrial upgrading » par lequel les producteurs des pays en développement sont susceptibles d'améliorer leur position au sein des chaînes en passant de simples activités d'assemblage – maillon privilégié d'entrée du fait des faibles besoins en capitaux – à des activités plus rémunératrices telles que la production « clé en main », suivant en cela la trajectoire des nouveaux pays industrialisés du Sud-Est asiatique.

Se rapprochant encore des sciences de gestion, la troisième génération des « chaînes globales de valeur », née dans les années 2000, croise les problématiques de gouvernance définies par Gereffi autour de la typologie CPA-CPP avec une approche plus fine des relations de coordination inter-firmes fortement inspirée des travaux de Williamson (1975). Promue par Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2005), et largement



inspirée des travaux de ce dernier dans l'électronique, cette nouvelle orientation tend à décontextualiser l'analyse en considérant les caractéristiques abstraites des « transactions » comme des déterminants majeurs des modes de gouvernance au sein des chaînes. La typologie proposée par ces auteurs distingue cinq modes de gouvernance, allant du marché à la hiérarchie en passant par des gouvernances de type relationnel, modulaire et captif respectivement basées sur la confiance, la standardisation et la quasi-intégration des fournisseurs. L'analyse tend également ici à naturaliser les effets des chaînes sur les pays d'accueil, les rivalités concurrentielles devant produire des effets bénéfiques pour les pays et les producteurs performants.

Néanmoins, les frontières entre chaînes globales de valeur et de commodité ne sont pas clairement tracées. Certains travaux récents utilisent indifféremment les deux terminologies pour développer des analyses qui appréhendent la gouvernance à la fois en tant que rapport de pouvoir déterminant la répartition de la valeur créée au sein de la chaîne, et en tant que mode de coordination interfirme (Gibbon et Ponte, 2005 ; Palpacuer *et al.*, 2005). C'est dans ce type d'approche que s'inscrit la contribution de Hugues Poissonnier à ce dossier. Illustrant la manière dont l'approche CGV peut venir nourrir des problématiques gestionnaires, ici dans le champ du contrôle de gestion, il s'intéresse aux potentialités offertes par les CGV de l'habillement aux fournisseurs en matière d'apprentissage portant sur leurs métiers, leurs systèmes de gestion et leurs capacités relationnelles. En centrant son étude sur les pratiques des distributeurs de vêtements en France, il distingue quatre modes de contrôle des relations fournisseurs porteurs de poten-

tialités diverses en matière d'apprentissage. Ces résultats présentent des affinités avec la typologie proposée par Gereffi *et al.* (2005), tout en comportant une configuration non répertoriée, qu'il nomme le *Flair* et qui associe une forte personnalisation des relations à un degré élevé d'opportunisme conduisant les distributeurs à changer facilement de fournisseurs. Spécifique au contexte français, l'usage de ce mode de contrôle évolue néanmoins sous l'effet de la concentration et de la financiarisation croissantes des grands distributeurs, au profit d'une plus grande sélectivité des fournisseurs, d'une formalisation et d'une stabilisation des relations induisant une forme de contrôle plus bureaucratique et plus favorable à certains types d'apprentissage.

Dans son article, Corinne Vercher adopte quant à elle une conception élargie de la gouvernance, selon une perspective institutionnelle intégrant non seulement les pratiques des firmes pilotes et de leurs intermédiaires, mais aussi l'ensemble des normes et règles émanant d'acteurs privés ou publics dans la régulation des échanges (Palpacuer, 2008, 2009). Cette perspective lui permet d'interroger le rôle de nouveaux acteurs ayant investi les CGV au cours des années 1990 pour en questionner les pratiques sociales et environnementales en vue de susciter des améliorations sur ces deux plans. S'appuyant sur le cas du collectif français Éthique sur l'Étiquette, elle montre comment des acteurs intervenants à différents niveaux des CGV (syndicat salarié, ONG de développement, association de consommateurs) en lien avec une diversité de parties prenantes (salariés des distributeurs et consommateurs au Nord, petits producteurs et salariés au Sud) se sont regroupés en vue d'agir pour recréer des liens

sociaux, cognitifs et institutionnels entre des parties prenantes dispersées et mises en concurrence au sein des CGV.

L'approche CGV permet ici de resituer les enjeux dont sont porteurs les nouveaux mouvements sociaux issus de la mondialisation, d'en mesurer la portée ainsi que les limites, notamment dans l'émergence d'un mouvement de réponse des firmes pilotes sous forme d'adoption de politiques de RSE, de codes de conduite avec les fournisseurs, ou de participation à des initiatives multipartites. Dans une telle perspective, si les organisations de la société civile constitutives de ce mouvement de résistance transnationale apparaissent comme les acteurs d'une hypothétique régulation post-fordiste, force est de constater que les dispositifs de régulation mis en place restent largement inopérants face au système d'exploitation sociale et environnementale promu à grande échelle au sein des CGV.

## II – TERRITORIALISER LES CHAÎNES GLOBALES DE VALEUR

Une lecture rapide des CGV pourrait nous conduire à les rapprocher de travaux faisant état de l'émergence d'un « monde sans frontière » (Ohmae, 1990), qu'il s'agisse du rôle des TIC dans le phénomène de « mort de la distance » (Cairncross, 1997; Castells, 1996), ou de ses conséquences organisationnelles en matière de « déspatialisation » du travail (Taskin, 2010). L'idée de globalisation serait dans ce cadre associée à un mouvement de convergence dans lequel les logiques économiques et organisationnelles seraient « extraites » de l'espace national pour être « restructurées » dans un espace global au fonctionnement autonome (Giddens, 1994, p. 30). Ce postulat, ren-

voyant la globalisation à un phénomène de convergence et d'universalisation des pratiques de gestion, et posant la firme globale en réseau comme modèle hégémonique d'organisation, n'est pourtant pas conforme à la perspective des CGV. L'organisation de ces chaînes ne peut en effet pas se réduire à l'existence d'acteurs transnationaux et d'institutions « globales » encadrant leur gouvernance. Comme nous l'avons vu, cette dernière est sujette à des variations locales, résultant de la combinaison de facteurs d'ordre culturel, politique ou idéologique qui renouvellent l'intérêt d'une analyse comparée de l'« encastrement national » des différents maillons des chaînes de valeur (Palpacuer *et al.*, 2005; Fligstein, 2001; Whitley, 1999). En outre, la nécessaire localisation de ces maillons interroge la manière dont les micropratiques de coordination et de contrôle, au centre de l'analyse des CGV (Ponte et Gibbon, 2005), sont transformées, hybridées, à mesure qu'elles rencontrent des contextes sociaux singuliers, et ce, à différentes échelles spatiales (Spicer, 2006). En d'autres termes, au-delà de la mise à jour des processus économiques, sociaux et organisationnels qui donnent une envergure aujourd'hui mondiale à la circulation des biens et des services, ainsi qu'aux interconnexions nécessaires à leur conception, leur fabrication, et leur distribution, l'approche des CGV invite à explorer les transformations que ces changements impliquent quant aux rapports firme/territoire, non seulement à l'échelle globale mais aussi aux niveaux national, régional ou local (Hamilton et Gereffi, 2009). Une telle gageure, qu'on l'entende au sens d'une meilleure compréhension des stratégies territoriales des firmes et/ou des démarches de développement local, s'inscrit alors dans une perspec-

tive congruente avec l'agenda de recherche proposé récemment dans un dossier de la *Revue française de gestion* (Lauriol *et al.*, 2008).

### 1. Chaînes globales de valeur et développement local

Le cadre d'analyse des CGV, en focalisant l'attention sur la gouvernance de réseaux de production d'envergure mondiale, permet de s'intéresser à la manière dont des régions particulières s'engagent dans ces réseaux avec des conséquences variées sur le développement local (Bair et Peters, 2006; Humphrey et Schmitz, 2002). Ces travaux sont, en ce sens, susceptibles d'enrichir une littérature émergente en sciences de gestion questionnant la gouvernance des réseaux interorganisationnels sous un prisme spatial, en particulier dans le contexte empirique des pôles de compétitivité (Retour, 2009). Ces études analysent la manière dont le facteur spatial – agglomération géographique, proximité physique, réseaux sociaux, gouvernance, institutions locales, etc. – influence la capacité des entreprises à innover (Loilier et Tellier, 2001), à créer ou préempter de nouvelles ressources et compétences (Mendez et Mercier, 2006), ou encore, contraint leur mode d'organisation et l'élaboration de leur stratégie (Bréchet et Saives, 2001).

En dépit d'une apparente convergence quant à l'objet de leur analyse – la gouvernance des réseaux dans un contexte spatialisé – il existe des différences importantes entre ces travaux et l'analyse des CGV. Les recherches s'inspirant des *clusters* portériens ou des districts industriels pour décrire les dynamiques à l'œuvre au sein des pôles, butent en effet sur plusieurs écueils relatifs à une certaine « sur-territo-

rialisation » des analyses et interprétations formulées à l'endroit de l'encastrement spatial des réseaux interfirmes (Hess, 2004; p. 173). En effet, l'un des principaux résultats de la littérature sur les réseaux territorialisés est de montrer que la stabilité des relations interpersonnelles, autorisée par la proximité physique entre acteurs engagés dans une même activité productive, influence la performance et l'efficacité des organisations impliquées (Porter, 1998; Uzzi, 1997). Or, une telle affirmation limite le champ d'exercice des réseaux sociaux et interorganisationnels à une aire circonscrite aux frontières du pôle, du district, ou du *cluster*, et semble de ce fait ignorer l'inscription des acteurs dans des champs organisationnels plus larges qui façonnent pourtant les dynamiques, les rapports de force, voire l'existence même, de ces réseaux (Bair, 2008).

De telles difficultés sont susceptibles d'être surmontées en recourant au cadre théorique des CGV. Nous avons en ce sens montré que les conditions de formation et de dissolution d'une alliance stratégique au sein du *cluster* micro/nano-électronique grenoblois, n'étaient que partiellement compréhensibles par une focalisation restrictive sur les dynamiques territoriales, du fait de la multiplicité de l'encastrement des acteurs – organisationnel, social et spatial – au sein de la chaîne globale de valeur des semi-conducteurs (Balas et Palpacuer, 2008).

Dans ce dossier, l'article d'Arielle N'Diaye suggère justement l'intérêt d'une analyse couplant l'étude des réseaux territorialisés et la perspective des CGV. En premier lieu, la prise en compte simultanée des relations locales entre PME de confection malgaches et des modes de coordination mis en œuvre par les grands donneurs d'ordres occiden-

taux de la chaîne textile-habillement, permet de mettre en évidence l'existence de deux modes d'insertion distincts des firmes locales dans les CGV, selon qu'elles desservent les marchés nord-américain ou européen. En ce sens, l'intégration différenciée des entreprises locales dévoile le caractère contingent des modes de gouvernance à l'œuvre au sein de ces chaînes, et la pertinence d'une prise en compte de l'encastrement national des pratiques d'approvisionnement des donneurs d'ordres, confirmant par là les interprétations de Hugues Poissonnier dans ce dossier. En second lieu, la comparaison réalisée par l'auteur entre les modes d'insertion « standard » et « spécifique », est particulièrement révélatrice du bien-fondé d'articuler différentes échelles spatiales pour appréhender les modalités de développement local. Arielle N'Diaye montre en effet que les entreprises locales insérées dans la *CGV standard*, bien que majoritaires en ce qui concerne les emplois directs, contribuent peu au développement du territoire, alors que celles qui participent à la *CGV spécifique*, si elles valorisent et renouvellent les ressources et compétences locales, peinent en revanche à générer des emplois et de la production en volumes significatifs. L'explication de cet apparent paradoxe, au regard des canons de la théorie des réseaux territorialisés, requiert que l'on dépasse l'unité d'analyse locale, pour s'intéresser à l'échelle globale de fonctionnement des réseaux sociaux et organisationnels inscrits dans la zone franche textile-habillement de Madagascar. En effet, l'étude du lancement du *cluster* « Text'île Mada », montre que la dynamique institutionnelle endogène visant à promouvoir la mise à niveau (*upgrading*) des acteurs locaux pour les activités de la *CGV spéci-*

*fique*, n'aurait pu voir le jour sans l'existence préalable de réseaux sociaux transnationaux reliant directement les entrepreneurs malgaches aux acheteurs français et aux agences de développement servant d'appui institutionnel et financier à cette opération. Un argument symétrique vient expliquer la faiblesse de l'encastrement territorial des firmes engagées dans la *CGV standard*. Ces dernières ont en effet été créées à l'initiative de « nouveaux entrepreneurs immigrants », pour reprendre l'expression de Saxenian (1999), venus de Chine pour implanter des filiales-ateliers à Madagascar afin de contourner les quotas d'exportation. La mise à jour de leur position dans la chaîne de valeur, tout comme celle des ramifications et des interdépendances économiques et sociales qui les relie davantage à leur maison-mère, en Chine, qu'aux acteurs locaux, est alors essentielle pour comprendre la dynamique – ou la non-dynamique – territoriale. Ces résultats, à l'instar de travaux comparables issus de la mouvance CGV (Giuliani *et al.*, 2005 ; Barnes et Kaplinsky, 2000), mettent en exergue les limites d'une vision par trop « romantique » du développement local, basée sur la mécanique d'un cercle vertueux d'insertion dans les CGV et de mise à niveau des firmes locales (Bair et Peters, 2006, p. 204).

## 2. Une lecture politique et institutionnelle des CGV

La contribution de Selma Tozanli et Fatima El Haddad nous rappelle alors avec pertinence que les modalités d'insertion des firmes, leurs opportunités de mise à niveau, et les implications de ces processus sur le développement local, sont intimement liés aux cadres politiques et institutionnels qui

encadrent la circulation des biens et services à l'échelle mondiale. Leur étude comparée des politiques de régulation commerciale de l'Union européenne, eu égard aux filières d'importation de tomates fraîches en provenance de la Turquie et du Maroc, laisse apparaître des écarts considérables dans la manière dont les entreprises exportatrices tirent partie de ces règles. Les producteurs marocains, qui jouissent d'un tarif d'entrée préférentiel sur les marchés européens, ont ainsi pu bénéficier de marges plus importantes leur permettant de réaliser les investissements nécessaires à une stratégie de montée en gamme. Suite à la mise en œuvre d'une stratégie collective de gestion des « fenêtres d'exportation », ils ont été en mesure d'entrer en relation durable avec les acheteurs de la grande distribution imposant des normes de qualité plus rigoureuses, mais autorisant aux producteurs la réalisation d'une plus grande valeur ajoutée. Le cas de la Turquie est tout à fait différent et traduit, en l'absence de mécanismes préférentiels, une plus grande difficulté des producteurs locaux à enclencher en l'état une dynamique d'apprentissage, les grands acheteurs européens prenant ici partiellement le relais pour la mise à niveau d'une minorité de producteurs locaux.

Dans le prolongement des réflexions de Selma Tozanli et Fatima El Haddad, précisons qu'au sein des CGV, le cadre politique et institutionnel n'est jamais considéré comme un *deus ex machina* qui viendrait, en dernière analyse, expliquer les déterminismes qui enserrent les acteurs et conditionnent leur réussite ou leur échec. Les chaînes globales de valeur sont, au contraire, assimilées à des champs de forces dans lesquels les stratégies d'acteurs variés – firmes pilotes, fournisseurs, États,

institutions locales, travailleurs, ONG – sont assimilées à des actions politiques, visant précisément à promouvoir ou contester les règles de gouvernance et le cadre institutionnel d'une chaîne particulière (Levy, 2008). Ces stratégies politiques sont définies de manière très élastique. Leur spectre s'étend de l'exercice, ou de la contestation, du pouvoir de marché des firmes pilotes sur les fournisseurs placés dans d'autres maillons de la chaîne (Sturgeon, 2009), à la question de la lutte des travailleurs et des ONG pour l'amélioration des conditions de travail (Vercher, dans ce dossier), en passant par les actions des États et des firmes auprès des institutions multilatérales, visant à faire évoluer les normes et la législation du commerce en leur faveur (Tozanli et El Haddad, dans ce dossier; Levy et Egan, 2003). Sous un prisme spatial, ces stratégies politiques, qu'elles soient mises en œuvre par des firmes ou par d'autres acteurs du développement local, apparaissent alors comme des luttes pour la redéfinition de l'échelle spatiale (*rescaling*), afin d'ancrer les maillons des CGV à une échelle qui sert leurs intérêts immédiats – création d'emploi, capacités de R&D, captation de valeur ajoutée, exercice d'un contre-pouvoir, etc. (Spicer, 2006). Dans cette vision dynamique et multidimensionnelle des chaînes globales de valeur, le phénomène de globalisation n'est plus envisagé comme une réalité ontologique, à laquelle les firmes, les travailleurs et les territoires devraient se plier ou résister, mais comme un processus social et politique en perpétuelle construction, duquel ils sont irrévocablement les parties prenantes.

Ce type d'analyse, proposé notamment par Levy (2008) en sciences de gestion, ouvre

les recherches sur les CGV aux questions d'hégémonie et de contre-hégémonie en contexte de mondialisation, renouant d'une certaine manière avec la tradition des systèmes-monde. Les grands contours des mouvements de globalisation, les contre-mouvements qu'ils suscitent et les nou-

velles formes d'interaction qui en résultent, impliquent en effet les entreprises dans des stratégies politiques et institutionnelles auxquelles s'intéressent un nombre croissant de chercheurs en management en France (Huault, 2004; Courpasson et Golsorkhi, 2009; Gomez et Korine, 2009).

#### BIBLIOGRAPHIE

- Bair J., "Analysing economic organization: embedded networks and global chains compared", *Economy and Society*, vol. 37, n° 3, 2008, p. 339-364.
- Bair J. et Peter E.D., "Global commodity chains and endogenous growth: export dynamism and development in Mexico and Honduras", *World Development*, vol. 34, n° 2, 2006, p. 203-221
- Balas N. et Palpacuer N., "Les réseaux d'innovation sont-ils toujours ancrés dans les territoires? Le cas de l'Alliance Crolles 2", *Entreprises et Histoire*, n° 53, 2008, p. 12-33.
- Barnes J. et Kaplinsky R., "Globalization and the death of the local firm? The automobile component sector in South Africa", *Regional Studies*, vol. 34, n° 9, 2000, 797-812.
- Bréchet J.-P. et Saives A.-L., "De la spécificité à la compétitivité. L'exemple de la construction de compétitivité sur une base territoriale", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 3, 2001, p. 5-30.
- Cairncross F., *The death of distance: how the communication revolutions will change our lives*, Harvard Business School Press, Harvard, Massachusetts, 1997.
- Castells M., *The rise of the network society, the information age: economy, society and culture*, vol. I., Cambridge, Massachusetts, 1996.
- Courpasson, D. et Golsorkhi, D., « Les productivités du pouvoir », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 193, avril 2009, p. 61-72.
- Fligstein N., *The architecture of markets. An economic sociology of twenty-first-century capitalist societies*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 2001.
- Gereffi, G., "The organization of buyer-driven global commodity chains: How U.S. retailers shape overseas production networks", *Commodity Chains and Global Capitalism*, Gereffi G. et Korzeniewicz M. (Eds.), Praeger, New York, 1994, p. 95-122.
- Gereffi, G., Humphrey, J. et Sturgeon, T., "The Governance of Global Value Chains", *Review of International Political Economy*, vol. 12, n° 1, 2005, p. 78-104.
- Gereffi, G., "Global production systems and third world development", *Global Change, Regional Response: the new international context of development*, Stallings B. (coord.), Cambridge University Press, New York, 1995.
- Gibbon P. et Ponte S., *Trading Down: Africa, Value-chains and Global Capitalism*, Philadelphia, Temple University Press, 2005.

- Gibbon P., "Segmentation, governance and upgrading in global clothing chains: A Mauritian case study", CDR Working Paper, Copenhagen, 2000.
- Giddens A., *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, Paris, 1994.
- Giuliani E., Pietrobelli C. et Rabelotti R., "Upgrading in global value chains: lessons from Latin American clusters", *World Development*, vol. 33, n° 4, 2005, 549-573.
- Gomez, P.-Y. et Korine, H., *L'entreprise dans la démocratie. Une théorie politique du gouvernement des entreprises*, De Boeck, Louvain-la-Neuve, 2009.
- Hamilton G.G. et Gereffi G., "Global commodity chains, markets makers, and the rise demand-responsive economies", *Frontiers of commodity chain research*, Bair J. (coord.), Stanford University Press, Palo Alto, California, 2009, p. 136-161.
- Hess M., "'Spatial' relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness", *Progress in Human Geography*, vol. 28, n° 2, 2004, p. 165-186.
- Humphrey J. et Schmitz H., "How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?", *Regional Studies*, vol. 36, n° 9, 2002, p. 1017-1027.
- Huault I., (éd.), *Institutions et gestion*, Vuibert, Paris, 2004.
- Huault I., (éd.), *La construction sociale de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter*, Éditions Management et Société, 2002.
- Igalens J., (éd.), *Tous responsables*, éd. d'Organisation, 2004.
- Joffe P. et Germain O. (coord.), *La théorie des coûts de transaction – Regard et analyse du management stratégique*, Vuibert, Paris, 2001.
- Kaplinsky R., "Globalisation and unequalization: what can be learned from value chain analysis?", *Journal of Development Studies*, vol. 37, n° 2, 2000, p. 117-46.
- Lauriol J., Perret V. et Tannery F., "Stratégies, espaces et territoires. Une introduction sous un prisme géographique", *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 184, 2008, p. 91-103.
- Levy D.L., "Political contestation in global production networks", *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, 2008, p. 943-963.
- Levy D.L. et Egan D., "A neo-Gramscian approach to corporate political strategy: conflict and accommodation in the climate change negotiations", *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 4, 2003, p. 803-829.
- Loilier T. et Tellier A., "Configurations et modes de gouvernance des réseaux d'innovation", *La théorie des coûts de transaction – Regard et analyse du management stratégique*, Joffe P. et Germain O. (coord.), Vuibert, Paris, 2001.
- Mayrhofer U. et Colovic A., "Les stratégies de localisation des firmes multinationales: une analyse du secteur automobile", *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 184, 2008, p. 151-165.
- Mendez A. et Mercier D., "Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations inter-organisationnelles", *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 164, 2006, p. 253-275.
- Ohmae K., *The borderless world*, Collins, Londres, 1990.
- OIT, *The ILO Database on Export Processing Zones*, WP 251, Programme d'activité sectorielle, Organisation Internationale du Travail, Genève, 2007.
- Palpacuer F., "For an institutional approach to corporate governance: Making sense of NGO campaigns in global apparel chains", *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 1, 2009, p. 5-18.

- Palpacuer F., “Bringing the Social Context Back In: Governance and Wealth Distribution in Global Commodity Chains”, *Economy and Society*, vol. 37, n° 3, 2008, p. 393-419.
- Palpacuer F., Gibbon P. and Thompsen L., “New challenges for developing country suppliers in global clothing chains: A comparative European perspective” *World Development*, March, vol. 33, n° 3, 2005, p. 409-430.
- Palpacuer F., “Competence-based strategies and global production networks: a discussion of current changes and their implications for employment”, *Competition and Change: The Journal of Global Business and Political Economy*, vol. 4, n° 4, 2000, p. 353-400.
- Pedroza M., Pertinence de l’approche Chaînes Globales de Valeur pour l’étude du marché de la fleur coupée dans l’Union européenne et de ses implications dans les pays en développement: le cas de la France et du Brésil, Thèse de Doctorat soutenue au Centre International d’Études Supérieures en Sciences Agronomiques, Montpellier, février 2010.
- Ponte S. et Gibbon P., “Quality standards, conventions and the governance of global value chains”, *Economy and Society*, vol. 34, n° 1, 2005, p. 1-31.
- Porter M., “Competing Across Locations”, *On Competition*, Porter M., *The Harvard Business Review Book*, Harvard Business School Publishing, Boston, 1998.
- Porter M.E., *L’avantage concurrentiel*, InterÉditions, Paris, 1986.
- Porter M.E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
- Retour D., “Pôles de compétitivité, propos d’étape”, *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 190, 2009, p. 93-99.
- Reynaud E., « Éditorial du dossier développement durable », *Gestion 2000*, n° 1, janvier-février 2006, p. 17-26.
- Saxenian A.-L., *Silicon Valley’s New Immigrant Entrepreneurs*, Public policy Institute of California, San Francisco, 1999.
- Spicer A., “Beyond the convergence – divergence debate: the role of spatial scales in transforming organizational logic”, *Organization Studies*, vol. 27, 2006, p. 1467-1483.
- Sturgeon T., “From commodity chains to value chains: interdisciplinary theory building in an age of globalization”, *Frontiers of commodity chain research*, Bair J. (coord.), Stanford University Press, Palo Alto, California, 2009, p. 110-135.
- Taskin L., « La déspatialisation, enjeux en gestion », *Revue française de gestion*, 2010, à paraître.
- Uzzi B., “Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, 1997, p. 35-67.
- Whitley R., *Divergent capitalisms: the social structuring and change of business systems*, Oxford University Press, Oxford, 1999.
- Williamson Oliver E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York, 1975.