



HAL
open science

Les chaînes globales de valeur

Florence Palpacuer, Nicolas Balas

► **To cite this version:**

Florence Palpacuer, Nicolas Balas. Les chaînes globales de valeur. Encyclopédie de la stratégie, 2023, 9782376876069. hal-04537812

HAL Id: hal-04537812

<https://hal.science/hal-04537812>

Submitted on 8 Apr 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les chaînes globales de valeur
Florence Palpacuer et Nicolas Balas

In Encyclopédie de la Stratégie
Coord.: F.Tannery, J.P.Denis, T.Hafsi, A.C.Martinet
Vuibert, 2014 : pp. 55-66.

I. La stratégie en contexte de globalisation

1. Fragmentation et recomposition des chaînes de valeur
2. Un nouvel espace stratégique, entre local et global
3. Nouvelles gouvernances : de quel bleu sont les océans ?

II. Au delà de l'entreprise, la globalisation en question

4. Pour une (re)lecture sociopolitique des CGV
5. Le rapport au territoire, objet de controverses
6. Mouvements sociaux et résistances au sein des CGV

Mots-clés :

Chaînes globales de valeur – mondialisation – responsabilité sociale de l'entreprise – territoire – gouvernance

Depuis quelques années, les approches en termes de chaînes globales de valeur (CGV) issues de la sociologie et de l'économie du développement font l'objet d'un intérêt croissant et trouve des applications variées en management stratégique, où elles viennent renouveler l'analyse en y intégrant un ensemble de dimensions interdépendantes, traditionnellement négligées par notre discipline, devenues pourtant essentielles pour appréhender les situations de globalisation. Initialement qualifiées de chaînes globales de commodité (*global commodity chains*), en référence au processus de marchandisation (« *commodification* ») qui porte la croissance du capitaliste mondial, ces chaînes sont définies par Gary Gereffi et ses collègues dans l'ouvrage de référence qu'ils coordonnent en 1994 comme « *des ensembles de réseaux interorganisationnels constitués autour d'un produit, reliant des ménages, des entreprises et des Etats les uns aux autres dans l'économie mondiale* »¹ (p.2). Un corpus de travaux se développe dans leur sillage, utilisant les CGV, ainsi que nous le montrerons dans la première partie de ce chapitre, pour mettre au jour des enjeux nouveaux de configuration d'activités, de spatialisation et de pouvoir économique qui bouleversent à la fois les stratégies d'entreprise et le contexte dans lequel elles sont amenées à se déployer, invitant par là même à renouveler un certain nombre de lectures de la stratégie.

La décennie suivante sera celle d'un schisme au sein de la littérature sur les chaînes globales, entre les tenants d'un managérialisme qui privilégie une lecture fonctionnaliste et déterministe des CGV, et ceux qui favorisent une lecture politique de leur fonctionnement (Bair, 2005, Levy, 2008), pour interroger leurs effets sociétaux et apporter ainsi une forme de contribution originale aux débats sur la responsabilité sociale d'entreprise (RSE). C'est à ce courant plus récent, et aux ouvertures qu'il propose, que sera consacrée la seconde partie du chapitre.

I. La stratégie en contexte de globalisation

Gereffi (1994 : 96-97) propose de caractériser les chaînes globales par trois dimensions principales : (1) une structure entrants-sortants, constituée par la séquence d'activités économiques incorporées dans la conception, la fabrication et la commercialisation des produits et services finaux, (2) une territorialité, associée à la dispersion ou la concentration spatiale des réseaux de production et de distribution, et (3) une structure de gouvernance, incluant les relations de pouvoir et d'autorité qui déterminent la manière dont les ressources financières, matérielles et humaines sont allouées et circulent au sein de la chaîne. Nous utiliserons successivement ces trois dimensions pour mettre en relief les principaux changements d'échelle et d'enjeux que produisent les situations de globalisation, et la manière dont ils appellent à dépasser les grilles d'analyse classiques de la stratégie.

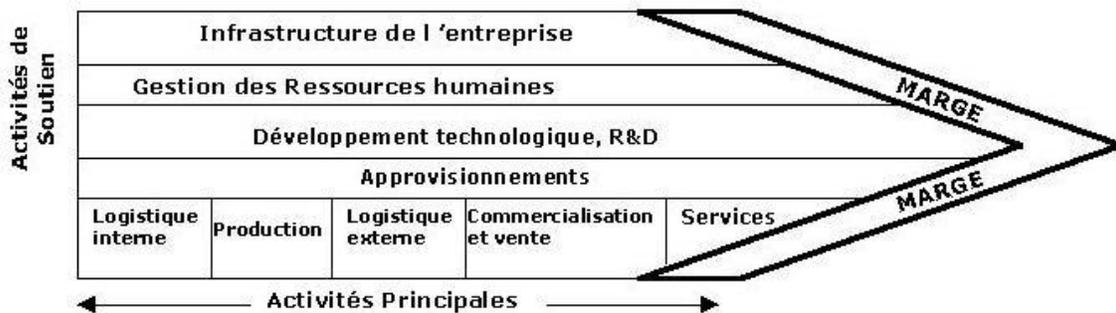
¹ Dans ce chapitre, nous utiliserons l'appellation Chaîne Globale de Valeur (CGV) de manière générique en référence à l'ensemble des déclinaisons proposés de ce concept, incluant les chaînes globales de commodité, mais aussi les réseaux transnationaux de production.

1. Fragmentation et recomposition des chaînes de valeur

L'approche CGV nous invite ainsi à revisiter le concept de chaîne de valeur en questionnant la hiérarchie que véhicule implicitement ce modèle de Michael Porter quant à l'importance relative des différents types d'activité au sein de la chaîne, ainsi que leur agencement spatial et organisationnel.

Développée dans les années 1980 à partir des travaux de l'économie industrielle, la chaîne de valeur portérienne reflète, de manière implicite, le schéma organisationnel dominant de l'époque fordiste où la grande entreprise réalise elle-même en interne l'ensemble des activités nécessaires à la conception, la production et la distribution de ses produits, ainsi que le représente le schéma 1. Au cœur du schéma, c'est à dire situés en tant qu'activités principales, figurent la production et les flux physiques qui y sont afférents, sous forme de circulation des entrants et sortants gérés par la logistique et la commercialisation. Les activités immatérielles, incluant la conception et le développement des produits, les systèmes de planification et de contrôle, la communication, y sont positionnées en tant qu'activités de soutien, c'est à dire implicitement subordonnées aux activités principales. Enfin, bien que l'espace géographique soit absent de cette représentation, la manière dont les activités sont situées les unes à côté des autres suggère une notion de proximité.

Schéma 1 – La chaîne de valeur représentée par Michael Porter



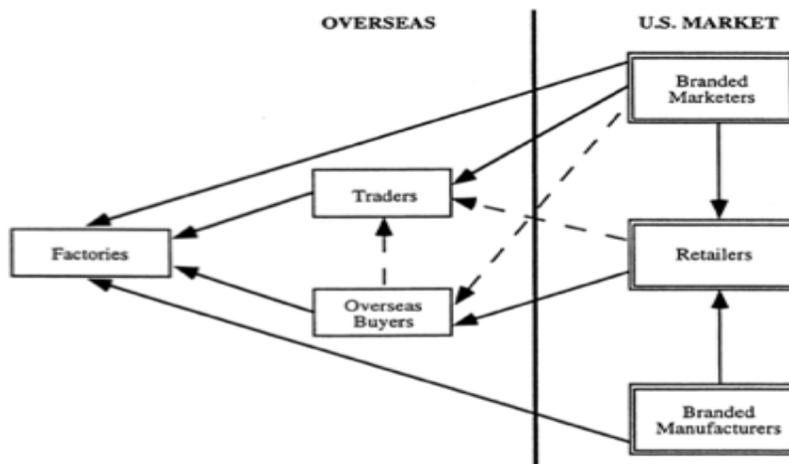
Source : Porter (1986).

Si l'essor des travaux en termes de CGV s'opère en utilisant la chaîne de valeur comme clé d'entrée principale pour comprendre et représenter les stratégies, l'interprétation qui en est proposée s'écarte radicalement du schéma de Porter sur un certain nombre de points. L'un des principaux apports de ce courant de recherche sera en effet d'identifier et de caractériser l'émergence d'une configuration nouvelle de la chaîne, devenue emblématique de l'économie postfordiste en ce qu'elle est globale, transcende les frontières de la firme, et donne aux activités immatérielles une primauté sur les flux matériels (Bair, 2005). La représentation graphique qu'en propose Gary Gereffi dans l'ouvrage fondateur de 1994 est révélatrice de ces évolutions (schéma 2).

Ce schéma intègre tout d’abord, de manière explicite, l’espace géographique, en situant le marché américain et les pays d’outremer qui incarnent ici une distinction plus large entre les économies du Sud et celles du Nord, laquelle sert de référence pour appréhender la globalisation de l’espace économique dans ce courant de pensée initialement inspiré par la théorie du système monde et les rapports de dépendance entre les économies du *centre* et celles de la *périphérie* (Hopkins et Wallerstein, 1977). Les activités de la chaîne de valeur sont ici représentées de façon non pas rassemblée, comme chez Michael Porter, mais disjointe. Cet éclatement s’opère non seulement entre zones géographiques mais aussi entre acteurs organisationnels, lesquels incluent des usines pour la fabrication, divers intermédiaires pour la logistique (courtiers, acheteurs), et de grandes entreprises situées sur les marchés finaux (marques de marché, distributeurs, marques de production), dont l’encadrement à double trait symbolise la prédominance sur les autres acteurs de la chaîne.

Schéma 2 – Les chaînes globales de valeur représentées par Gary Gereffi

Buyer-driven Commodity Chains



Notes: Solid arrows are primary relationships; dashed arrows are secondary relationships.

Fig. 1. The organization of producer-driven and buyer-driven global commodity chains.

Source: Gereffi (1994).

Ainsi que le souligneront divers auteurs des CGV, ces firmes assoient leur puissance sur un accès direct au marché par le biais de leurs réseaux de distribution, et sur les activités immatérielles (R&D, marketing, mais aussi standardisation et coordination des processus, systèmes de crédit...) qui tirent désormais la croissance en contexte postfordiste (Kaplinsky et Morris, 2001 ; Ernst, 2005). Loin de constituer les activités principales, la production et la logistique sont ici confiées à des entités satellites dont les opérations restent étroitement contrôlées par le biais de systèmes de certification et de normalisation de plus en plus sophistiqués (Humphrey et Schmidt, 2002). Initialement observée dans les industries intensives en main d’œuvre, l’externalisation croissante de la production viendra progressivement transformer les industries de hautes technologies telles que l’électronique, ainsi que les industries intensives en capital telles que l’aéronautique et

l'automobile (Sturgeon, 2002 ; Rossetti et Choi, 2005). Ce redéploiement des chaînes de valeur trace les contours d'une nouvelle organisation qui change la donne de la stratégie en transformant de façon radicale tant les rapports à l'espace que les rapports de pouvoir entre firmes au sein de l'économie mondiale.

2. Un nouvel espace stratégique, entre local et global

Appréhender le nouvel espace stratégique au sein duquel se redéployent les chaînes de valeur suppose de renoncer à la dichotomie local/global, souvent mobilisée pour décrire les stratégies spatiales des firmes. Si la variable spatiale est restée pendant longtemps un « *impensé de la gestion* » (Lauriol *et al.*, 2008 : 92), la réhabilitation de son rôle en tant que dimension structurante de l'analyse stratégique a été jusqu'à présent réduite à une ligne de fracture, que l'approche des CGV permet de dépasser, entre les tenants d'un retour aux « *économies de proximité* » (Gomez *et al.*, 2011) et ceux qui font le constat d'une « *déterritorialisation* » des activités des firmes (Andreff, 1996 : 373).

Pour les premiers, la proximité géographique est la variable explicative de la capacité des individus et des collectifs à échanger des connaissances, avec des effets significatifs sur la performance de la firme en termes de minimisation des coûts de transaction, d'accès à un capital social ou encore de capacité d'innovation. A partir de la fin des années 1990, ces travaux ont été regroupés sous le terme générique de « *cluster* », rendu célèbre par Porter (1998), suggérant au passage que l'avantage concurrentiel des firmes ne réside désormais ni dans leur organisation interne, ni dans les actifs susceptibles d'être échangés entre des organisations distantes travaillant en réseau, mais dans les caractéristiques du territoire sur lequel elles sont implantées. Les travaux de Saives (2002) sur la « *compétitivité à base territoriale* » reprennent justement cette idée pour montrer comment le territoire ne constitue plus un support passif pour les activités des firmes, mais devient un actif stratégique dès lors que les facteurs et ressources qu'il accueille (infrastructures, matières premières, main d'œuvre, fournisseurs, connaissances) font l'objet d'un processus de mobilisation et d'activation les transformant en ressources et compétences pour l'entreprise. Le cas emblématique de la Silicon Valley a notamment permis à de nombreux chercheurs de souligner toute l'acuité d'une analyse des phénomènes d'innovation technologique sous l'angle des effets sociaux de la proximité géographique entre acteurs hétérogènes – spécialistes du capital-risque, juristes en propriété intellectuelle, chercheurs, universitaires, ingénieurs d'application, professionnels du marketing, *etc.* – grâce à laquelle ces derniers parviennent à générer continuellement des innovations de rupture (Saxenian, 1994 ; Ferrary et Granovetter, 2009).

Pour les seconds, cette lecture proxémique de la stratégie des firmes est de nature « *sur-territorialisée* » (Hess, 2004 : 173). Elle ignore en effet la rupture majeure qui a marqué l'attitude des firmes multinationales vis-à-vis leurs choix de localisation ces vingt dernières années. Le schéma popularisé par Patel et Pavitt (1991), selon lequel les firmes d'envergure mondiale concentrent leurs opérations les plus stratégiques (planification, R&D, marketing) au sein de *clusters* localisés sur leur territoire d'origine, internationalisant seulement leurs activités les plus basiques (production de volume, assemblage) afin de profiter des différentiels de coûts de facteurs de production, serait

désormais révolu. La libéralisation et la dérégulation progressive des échanges, couplées à l'essor des TIC, ont enclenché un mouvement d'expansion géographique de la stratégie spatiale des groupes. Ce processus de dispersion consiste pour les firmes à localiser simultanément leurs opérations dans de multiples localités afin de bénéficier d'une variété d'actifs stratégiques, y compris pour celles qui touchent aux segments de leur chaîne de valeur qui, comme les étapes de R&D, impliquent la maîtrise de connaissance complexes (Rugman et Verbeke, 2003). Dans ce nouveau contexte, les flux d'informations entre ces différentes localisations s'appuient davantage sur une proximité organisationnelle, supportée par des dispositifs de gestion permettant de coordonner et d'optimiser les échanges dans le cadre de relations siège/filiale ou, de plus en plus fréquemment, entre les différentes entités de réseaux multipartenaires, que sur la proximité géographique des acteurs, qui perd en conséquence de son importance (Torre et Rallet, 2005). La réunion des activités de la firme au sein d'un *cluster* laisse donc place à un mode d'organisation d'envergure mondiale, fonctionnant en toute autonomie vis-à-vis des attaches territoriales traditionnelles, qu'elles soient nationales ou locales. Les travaux de Ernst et Kim (2002) sur l'industrie électronique mondiale illustrent un tel passage du modèle organisationnel de l'entreprise multinationale, dont la stratégie d'expansion se limitait à des investissements directs à l'étranger, à celui d'un « *réseau amiral global* » intégrant les activités géographiquement dispersées de firmes pilotes, de fournisseurs, de distributeurs et de clients.

Partageant le constat selon lequel un nouveau modèle d'organisation de type réticulaire et d'envergure mondiale a vu le jour dans la plupart des industries, l'approche des chaînes globales de valeur s'en démarque toutefois sur le plan du prisme spatial à travers lequel ce phénomène est appréhendé. Les CGV s'attachent en effet moins à décrire les réseaux globalisés comme détachés des échelles spatiales traditionnelles, qu'à retracer les processus qui connectent, pour un produit donné, l'ensemble des opérations (*structure entrants-sortants*) et des localisations (*territorialité*) qui contribuent à transformer des matières premières en produits finis mis sur le marché (Gereffi, 1994). Elle préfère ainsi à la perspective « *supra-territoriale* » adoptée par le management international (Scholte, 1996 : 571) une conception multiscale de l'espace, qui entend resituer la firme au sein d'un écheciveau complexe, mettant en relation des organisations situées à différentes échelles spatiales. Dans cette optique, ce cadre d'analyse met en lumière que la globalisation des activités productives ne peut être associée à l'existence de réseaux désencastrés des institutions nationales. L'encastrement national fait en effet partie des variables explicatives régulièrement mobilisées pour expliquer les variations observées entre les modes de coordination de certains maillons et le mode de gouvernance régissant l'ensemble de la CGV. Palpacuer *et al.* (2005) ont ainsi souligné, à l'issue d'une étude comparative des pratiques d'approvisionnement des acheteurs de l'industrie textile européenne, que des différences majeures apparaissaient dans la nature des relations entre les firmes pilotes et leurs fournisseurs en fonction de leur appartenance nationale. Pour paraphraser le géographe David Harvey (2008 : 40), les CGV permettent également d'envisager la manière dont des « *initiatives locales peuvent se frayer un chemin jusqu'au global* », autrement dit, comment des firmes implantées dans des localités particulières, s'engagent dans des réseaux globalisés, ainsi que les conséquences de cette insertion sur les opportunités de développement économique local. Humphrey et Schmitz (2002) vont

en ce sens élaborer une taxonomie des opportunités de « *mise à niveau* » offertes par l'insertion des firmes d'un *cluster* dans une CGV. Ils vont établir que ces opportunités – qu'il s'agisse d'une amélioration de leurs procédés de fabrication, de leur catalogue de produits, ou de leurs compétences fonctionnelles – sont fonction du type de gouvernance de la chaîne considérée, à savoir des normes qui régissent les relations à distance entre les firmes locales et leurs partenaires extra-locaux. Les auteurs classent ces modes de gouvernance selon un *continuum* des modalités de contrôle – du marché vers la hiérarchie – exercés par la firme pilote de la chaîne sur les entreprises locales. L'originalité de leur travail provient du fait qu'ils associent les meilleures opportunités de développement, à savoir celles qu'ils jugent les moins risquées, à la capacité des entreprises du *cluster* à mettre leur stratégie en cohérence avec le mode de gouvernance privilégié par les firmes pilotes. En témoigne l'exemple du *cluster* taïwanais de Hsinchu, devenu en l'espace d'une vingtaine d'années l'un des pôles les plus en pointe de l'industrie des semi-conducteurs. L'entreprise Taiwan Semiconductor Manufacturing Corporation (TSMC) a ainsi été créée *ex nihilo* en 1987, à l'initiative du gouvernement taïwanais, à la suite d'une réflexion pointant l'intérêt d'une focalisation sur la fabrication de volume, segment de la chaîne de valeur en passe d'être externalisé par les firmes pilotes de cette CGV. Deux décennies plus tard, TSMC est devenu fabricant de première source pour la majorité d'entre elles, la firme a étendu ses compétences fonctionnelles aux activités de R&D les plus avancées, ainsi qu'à la conception des circuits intégrés, et a également entamé une diversification en direction des énergies solaires. En 2010, son chiffre d'affaires la positionnerait parmi les trois premiers fabricants de circuits intégrés si elle disposait d'une marque propre.

Cette dernière illustration souligne combien le rôle des appartenances nationales, les interactions entre les firmes pilotes, qui cherchent à optimiser globalement leurs opérations, et leurs fournisseurs, eux-mêmes engagés dans des dynamiques de développement local et/ou national, incitent à adopter une acception de l'analyse stratégique accordant une place prépondérante aux jeux entre échelles spatiales. Ces derniers positionnent les firmes dans des champs organisationnels faits d'encastremements multiples et de rapports de force, qui façonnent leur trajectoire, voire leur existence même au sein des CGV (Bair, 2008).

3. Nouvelles gouvernances : de quel bleu sont les océans ?

Le concept de gouvernance recouvre deux acceptions dans les approches en termes de CGV, orientées respectivement vers la notion de pouvoir, pour souligner la capacité des grandes firmes de l'aval à influencer à leur profit la répartition de la valeur créée au sein de la chaîne, et vers la notion de coordination, dans une orientation plus williamsonienne s'intéressant aux mécanismes concrets par lesquels les flux sont harmonisés au sein de ces réseaux complexes (Gibbon et Ponte, 2005). Si ces deux dimensions de la gouvernance sont étroitement reliées, elles peuvent néanmoins relever d'acteurs distincts au sein de la chaîne, ainsi qu'en atteste l'émergence au cours des années 2000 de grands intermédiaires mondiaux possédant une partie de l'outil de production et organisant eux-mêmes les activités de fabrication pour le compte des marques et des distributeurs, tels que Li & Fung dans le textile, Flextronics dans l'électronique ou Valeo dans l'automobile. Le modèle de production triangulaire

(« *triangle manufacturing* ») impliquant une marque commanditaire, un intermédiaire gestionnaire et un exécutant de la fabrication dans une séquence d'activités souvent éclatée entre des lieux multiples, est ainsi devenue emblématique des CGV dont il capture une part de la complexité géographique et organisationnelle (Gereffi, 1994).

Ces nouvelles formes de gouvernance ne sont pas sans conséquence sur la façon de penser la stratégie. Au plan strict de la coordination, tout d'abord, elles impliquent un brouillage des frontières, non seulement de l'entreprise mais aussi des secteurs d'activité, tant la répartition des rôles se complexifie dans des assemblages de compétences et d'activités sans cesse renouvelés où les fournisseurs situés en amont peuvent, comme Intel, se repositionner vers l'aval par le biais du marketing (*Intel Inside*), tandis que les distributeurs développent leurs propres marques et produits, contournant les producteurs classiques – ceux de la chaîne de valeur portérienne – en s'adressant à des intermédiaires ou directement aux fournisseurs pour la fabrication de leurs produits. La stabilité des découpages sectoriels qu'autorisait la chaîne de valeur portérienne, internalisée et centrée sur la fabrication, s'efface au profit de configurations évolutives qui transforment les filières à l'échelle mondiale, recomposent les segments d'activité et redéfinissent les stratégies.

Ces évolutions sont capturées, en analyse stratégique, par de nouveaux modèles qui gagnent en popularité au cours des années 2000 autour des notions d'innovation, d'intention stratégique et de modèles d'affaires (Hamel, 2000; Demil *et al.*, 2008). L'engouement du début du siècle pour la « nouvelle » économie incite les entreprises à inventer leurs propres rôles dans des chaînes de valeur où les possibilités de positionnement se démultiplient sous l'effet de la diffusion des nouvelles technologies. Immatérielle, en réseau, transcendant les frontières de toute ordre, cette nouvelle économie n'obéit plus aux lois de l'ancienne et rend caduque l'analyse concurrentielle classique incarnée par le modèle des cinq forces de Porter (1982). Après l'éclatement de la bulle internet, cette rhétorique de l'innovation continuera, en des termes plus prudents, d'influencer le management stratégique ainsi qu'en atteste l'une de ses déclinaisons parmi les plus populaires, la stratégie Océan Bleu, qui incite les entreprises à inventer leurs propres marchés pour s'affranchir des contraintes de la concurrence (Kim et Mauborgne, 2005).

A l'instar des CGV, cette littérature met en exergue le bouleversement des équilibres sectoriels induit par l'émergence de comportements stratégiques qui redéfinissent et réorganisent les chaînes de valeur. Elle omet cependant de rendre compte des contraintes structurelles majeures qu'ont produit ces transformations. Loin d'ouvrir un champ infini de possibles à l'échelle des océans, la globalisation des chaînes de valeur a donné naissance à des oligopoles mondiaux dont la puissance de marché, si elle tend à échapper aux mesures statistiques traditionnelles, s'exerce fortement sur les maillons faibles de la chaîne, un aspect sur lequel nous reviendrons. C'est le cas par exemple de Coca Cola Corp., qui contrôle un réseau mondial par le monopôle de la marque et de la composition du produit, tout en échappant aux formes de contrôle classiques de la concurrence puisque ce sont des entités satellites, juridiquement indépendantes, qui embouteillent et commercialisent une grande part des volumes de la boisson éponyme. Ainsi, hormis quelques cas idéal-typiques parmi lesquels internet continue de figurer au premier plan,

les océans bleus sont rares, voire inexistant, dans la plupart des industries où le déploiement des CGV a introduit des hiérarchies organisationnelles basées sur de puissantes barrières à l'entrée.

Ces barrières, qui fondent la dimension économique de la gouvernance des chaînes, s'établissent autour des activités immatérielles où la puissance de feu des grands groupes en matière de marques globales, de R&D, et de contrôle organisationnel, réduit les perspectives de développement des entités satellites à la mise au niveau des exigences de leurs commanditaires, lesquels durcissent leurs attentes en jouant des pressions concurrentielles mondiales (Palpacuer, Gibbon, Thomsen, 2005 ; Sturgeon, 2009). Le modèle d'affaires de l'industrie des biotechnologies fournit de riches enseignements quant à ce type d'asymétrie de pouvoir. La création de *start-ups* par des chercheurs issus de laboratoires publics s'inscrit en effet moins dans une logique stratégique d'innovation de rupture, que dans le cadre hiérarchisé d'un modèle de gouvernance directement piloté par les firmes transnationales du secteur – les « *big pharmas* » – qui externalisent ainsi les risques associés à la R&D. Une fois que les brevets mis au point par les *start-ups* ont fait la preuve de leur valeur scientifique et commerciale, ces firmes ou leurs portefeuilles technologiques sont rachetés à leur fondateur par les *big pharmas* afin de mettre les produits qu'elles ont élaboré sur le marché (Anderson et al., 2010). L'approche CGV offre dès lors une perspective moins optimiste, mais probablement plus réaliste, que celle des océans bleus, pour penser la stratégie en contexte de mondialisation.

L'ambivalence de ces résultats est pour partie à l'origine du schisme que nous évoquions en introduction au sein de la littérature sur les CGV, lorsqu'au milieu des années 2000, une partie des auteurs de référence a accentué la portée prescriptive du cadre d'analyse en naturalisant le pouvoir des grands groupes pour prôner des stratégies de mise à niveau efficaces chez les producteurs du Sud, en fonction d'une variété de modèles de gouvernance identifiables au sein des CGV (Gereffi, Sturgeon, Humphrey, 2005 ; Ponte et Gibbon, 2005). Par contraste, un autre ensemble de travaux s'est inquiété à la fois du tournant fonctionnaliste pris par ces auteurs majeurs sur les CGV, et des conséquences sociales et sociétales des nouvelles formes d'inégalités économiques que les CGV, en voie de consolidation dans de nombreux secteurs, semblaient devoir pérenniser (Bair, 2005 ; Palpacuer, 2008). De ce second courant émerge une vision socio-politique des CGV qui tend à renouer avec les origines mêmes de cette littérature dans la théorie du système monde d'Immanuel Wallerstein (1974), pour questionner les effets de la globalisation.

II. Au delà de l'entreprise, la globalisation en question

Les travaux sur les CGV s'intéressent dès le départ à l'influence du contexte socio-institutionnel, que Gereffi (1995) introduira en tant que quatrième dimension des chaînes globales en le définissant comme l'ensemble des normes, valeurs et cadres réglementaires s'appliquant aux communautés où interviennent les entreprises. Cette dimension reste cependant moins étudiée que les précédentes, la plupart des auteurs focalisant leur attention sur les choix des entreprises et les modes de gouvernance qui en résultent, en

réduisant la dimension institutionnelle aux politiques industrielles et commerciales des pays, tels que le soutien étatique apporté au développement industriel en Asie du Sud Est, qui joue un rôle déterminant pour l'insertion de ces pays au sein des CGV, ou les accords internationaux qui orientent les flux d'échange et d'investissement étrangers, c'est à dire, l'organisation productive et spatiale des CGV (par exemple, Gereffi, Spencer, Bair, 2002). Cette approche devient populaire auprès des organisations internationales telles que la Banque Mondiale, l'OIT, la CNUCED et l'ONUDI car elle souligne les potentialités offertes par les CGV en tant que leviers de développement pour les pays du Sud, lesquels peuvent entrer facilement dans les maillons d'activité les plus simples, à faibles barrières et profitabilité, pour accroître ensuite leur valeur ajoutée en évoluant vers des activités plus complexes et rémunératrices. En ce sens, la typologie de Gereffi, Sturgeon et Humphrey (2005), prolonge les travaux de Humphrey et Schmitz (2002), en fournissant un cadre analytique davantage normatif pour promouvoir l'entrée et l'ascension des fournisseurs du Sud dans les chaînes pilotées par les firmes du Nord.

A la même époque, Bair (2005) lance cependant un appel à développer une vision socioinstitutionnelle élargie des CGV, en renouant avec la théorie des systèmes-mondes pour interroger l'inscription et la production sociales des différents maillons de la chaîne, et promouvoir une lecture politique des CGV, ainsi que nous allons le discuter (section 4) avant d'explorer les implications de cette approche alternative du point de vue de l'inscription spatiale de la chaîne (section 5) et des nouveaux mouvements sociaux qui s'y développent (section 6).

4. Pour une (re)lecture sociopolitique des CGV

Le développement d'une perspective sociopolitique élargie sur les CGV s'est opéré simultanément aux plans empiriques et théoriques au cours des années récentes, révélant les enjeux de pouvoir à l'œuvre dans le fonctionnement contemporain des chaînes. Dans un numéro spécial de la revue *Economy & Society* consacré à la gouvernance des chaînes, plusieurs articles pointent l'importance des liens empiriques entre financiarisation et globalisation, et mettent en cause les pratiques de captation de la valeur par les firmes du Nord au sein des CGV. Milberg (2008) montre notamment qu'en contexte de baisse tendancielle des prix à la consommation sur les marchés financiers, c'est l'effondrement des prix des produits et composants importés, autorisé par les pressions concurrentielles mondiales sur les fournisseurs, qui a permis aux grandes firmes américaines d'accroître à la fois leurs marges et les flux de liquidité distribués à leurs actionnaires. La diffusion de l'idéologie de la création de valeur actionnariale, amenant les grandes firmes tant américaines qu'européennes à privilégier à la fois l'accroissement de leur profitabilité et l'enrichissement de leurs actionnaires, au détriment de leurs investissements internes et de leurs dépenses de fonctionnement, apparaît dès lors comme un déterminant majeur de la captation de la valeur par les grandes firmes de l'aval des chaînes. Elle vient réduire d'autant les possibilités d'enrichissement et d'émancipation des entités satellites au sein des CGV, une hypothèse confirmée par l'accroissement considérable des barrières à la mobilité et des transferts de risque imposés aux fournisseurs par les grandes firmes des pays les plus financiarisés (Palpacuer, Gibbon, Thomsen, 2005 ; Palpacuer, 2008).

Dès lors le développement des CGV a pu être réinterprété comme l'un des principaux phénomènes ayant permis d'alimenter les nouvelles formes de capitalisme financier qui se diffusent à partir des années 1980 dans les pays anglo-saxons, puis en Europe et en Asie au cours de la décennie suivante, grâce à un ensemble de réformes publiques ayant favorisé la montée en puissance des marchés financiers et leur influence sur les entreprises.

Parallèlement, une littérature féministe et militante mobilise les CGV pour mettre au jour l'exploitation systématique des travailleurs, une majorité de femmes, dans les maillons intensifs en main d'œuvre situés à l'autre extrémité des chaînes globales, dans les pays du Sud (Carr, Chen, Tate, 2000; Chen, Sebstad, O'Connell, 1999). Ces travaux mettent en évidence la manière dont l'exploitation sociale s'organise entre global et local, en prenant appui à la fois sur les logiques économique-financières des commanditaires du Nord et sur les systèmes politiques nationaux et les cultures qu'ils véhiculent au Sud, en matière de dévalorisation des populations féminines notamment (Sum et Ngai, 2005). Ces analyses rendent visibles les choix sociopolitiques sous-jacents à l'organisation des CGV contemporaines et aux formes de répartition de la valeur qu'elles autorisent. Elles seront étayées par un renouvellement des cadres d'analyse qui souligne l'inscription sociopolitique des CGV en les reliant à la théorie des conventions (Ponte et Gibbon, 2005), mais surtout aux théories institutionnelles et néo-gramsciennes qui appréhendent les CGV comme des « champs organisationnels contestés », objets de lutte entre acteurs de diverses natures qui tentent de les façonner en fonction de leurs finalités (Levy, 2008).

Ces nouvelles approches théoriques, et tout particulièrement celle proposée par Levy (2008), permettent de revisiter la question de la stabilité ou de l'évolution des chaînes globales en la posant d'emblée comme une résultante de rapports politiques et sociaux, et en réfutant ainsi les déterminismes technologiques et économiques retenus par l'approche fonctionnaliste des CGV. La lecture néo-gramscienne retient trois types d'acteurs incluant non seulement les entreprises mais aussi les Etats et la société civile, pour étudier la dynamique des CGV, qu'elle situe comme encadrée dans un système hégémonique plus large de marchandisation, et comme contestée par des acteurs de la société civile et des contre-pouvoirs qui font de ces chaînes des lieux de tension permanente entre hégémonie et contre-hégémonie. Cette lecture des chaînes globales retient également les trois dimensions du cadre de Gramsci : matérielle, organisationnelle, et surtout idéologique, cette dernière offrant la possibilité d'introduire dans les approches CGV une réflexivité critique quant aux discours produits par les acteurs de la chaîne et sur la chaîne, et à la part jouée par l'idéologie dans les phénomènes d'adhésion volontaire, ou au contraire de résistance, aux rapports de domination qui structurent les CGV.

Levy appréhende ainsi la globalisation en tant que « construction linguistique qui promeut l'importance de la poursuite de la 'compétitivité' et sert à discipliner les entreprises, les salariés, et les gouvernement » (2008 : 947). Il déconstruit le discours sur la création de valeur, notion centrale à l'approche CGV, en pointant que « le transfert de richesse est assimilé à une création de richesse, les intérêts des entreprises sont assimilés à ceux de la société dans son ensemble, et le processus est dépeint comme naturel et inévitable, amenant la prospérité dans les pays industrialisés comme dans les pays en développement » (2005 : 689). Pourtant souligne-t-il, « réduire les salaires ne crée pas de

la valeur, mais transfère certainement de la richesse des travailleurs vers les actionnaires » (2005 : 686). Cette perspective réflexive et critique, en réintroduisant la dialectique et le conflit dans la grille d'analyse, autorise une relecture des problématiques d'ancrage territorial et de conflits sociaux au sein des CGV.

5. Le rapport au territoire, objet de controverses

Le redéploiement de la chaîne de valeur dans des réseaux multipartenaires géographiquement dispersés a, comme on l'a vu, conduit les auteurs à envisager les opportunités de développement offertes par l'insertion des entreprises locales dans ces CGV. Cette question n'a pas échappé à l'accusation de déterminisme adressée à l'approche fonctionnaliste des CGV, incarnée par les taxonomies de Humphrey et Schmitz (2002) et Gereffi *et al.* (2005). La stratégie des acteurs locaux y est en effet vue comme mécaniquement associée aux normes dominantes qui leur sont imposées. Comme le souligne la sociologue Saskia Sassen (2007 : 63), « *ces conditions sont au fond définies comme un état de fait* », les acteurs locaux ne pouvant tout au plus que tenter d'améliorer leur position au sein du cadre rigide d'une hiérarchie donnée. Les alternatives à l'insertion des entreprises locales dans les CGV ne sont d'ailleurs jamais évoquées par cette littérature, réduisant drastiquement leur champ des possibles, comme le souligne ce commentaire de Kaplinsky (2000 : 1) : « *ce n'est pas tant l'affaire de savoir s'il faut participer dans des processus globaux, que de savoir comment le faire, d'une manière qui assure une croissance durable des revenus, des opportunités, et une qualité de vie semblable pour les riches et les pauvres* ».

Au-delà de cette première critique, c'est la focalisation exclusive sur la firme en tant qu'unité d'analyse qui motive une remise en cause de ces écrits (Bair, 2005). L'absence de prise en compte des conséquences sur le territoire ou le *cluster*, pris dans son ensemble, de ces stratégies d'insertion, conduit ces travaux à passer sous silence la face sombre de la « *montée en gamme* » et de la course à l'acquisition de « *compétences fonctionnelles* ». Bair et Gereffi (2003), dans une recherche qui porte sur le développement de l'industrie textile mexicaine, montrent que si les démarches d'adaptation des acteurs locaux vis-à-vis des normes véhiculées par les firmes pilotes américaines ont incontestablement permis à certains fournisseurs de monter en gamme, les retombées locales de ces stratégies sont faibles. Leur analyse met en lumière que les surprofits dégagés par les fournisseurs connectés aux principaux donneurs d'ordre ne bénéficient qu'à une petite élite entrepreneuriale. Profitant d'un accès privilégié aux acheteurs des marques états-unienne, cette élite jouit d'un pouvoir important sur les fournisseurs de second rang, également implantés localement, qui sont ainsi freinés dans leur volonté de montée en gamme et dont les salariés subissent de surcroît des conditions de travail délétères. Levy (2005) rappelle dans le même sens que si la Silicon Valley restera pour longtemps encore l'un des principaux pôles mondiaux de la CGV de l'électronique, du fait de l'implantation des sièges sociaux des principales firmes pilotes du secteur (Apple, Google, HP, *etc.*), la plupart des ingénieurs et des usines de fabrication dont dépendent leurs activités ont été délocalisés en Inde ou en Chine. Là encore, la focalisation sur la firme détourne l'analyste d'une prise en compte exhaustive des

conséquences sur les territoires des processus de délocalisation de segments entiers de leur chaîne de valeur.

Levy (2005) s'attaque ici à un argument classique du management stratégique qui voit à l'œuvre au travers des délocalisations, dans une perspective évolutionniste inspirée de la théorie des ressources, un processus de destruction créatrice amenant à un renouvellement continu des « *compétences clés* » d'un territoire (Mendez et Mercier, 2006). Pour cet auteur, il s'agit d'un argument de nature idéologique. Les justifications en termes de création de valeur, de bénéfices mutuels et autres signes qui renvoient à une démarche gagnant-gagnant, reposeraient en réalité sur une synecdoque qui élève la logique actionnariale au rang de l'intérêt général (Agrawal et Farrell, 2003). Ce n'est donc pas, selon lui, la recherche d'une efficacité économique naturalisée qui est à l'origine des délocalisations, mais bien des « *stratégies de pouvoir* » (Levy, 2005 : 692) qui ont pour finalité de privilégier les intérêts de certaines firmes, nations et groupes sociaux au détriment des autres. Il associe la généralisation de ce phénomène à un « *changement dans l'équilibre du pouvoir de marché entre les firmes, les travailleurs et les nations* » (p.686).

L'approche néo-gramscienne retenue par cet auteur ouvre néanmoins la voie à l'idée de contestation de cette idéologie dominante et à la possibilité de voir se créer, au sein de situations de délocalisation, des espaces d'alternatives. Le travail entrepris par Phelps et Waley (2004) fournit des illustrations de ce type de résistances locales. Ils proposent une analyse de la restructuration du groupe Black&Decker en comparant ses effets sur deux de ses implantations, l'une en Italie et l'autre en Angleterre, menacées de fermeture. Alors même que le site italien est situé au sein d'un district industriel, caractérisé par un fort encastrement social des échanges, la présence d'institutions encadrant les relations donneurs d'ordres – fournisseurs, ainsi qu'un bassin d'emploi qualifié, c'est pourtant celui-ci que les dirigeants décideront de fermer. L'interprétation livrée par les auteurs souligne la capacité déterminante des pouvoirs publics locaux et nationaux anglais – et symétriquement les lacunes de leurs homologues italiens – à produire au cours de la négociation un discours valorisant le territoire selon les mêmes normes de performance, empreintes d'« *idéaux néo-libéraux* » (p.211), que celles qui sont formulées par les dirigeants de la firme. C'est ce qui amène les auteurs à conclure que la logique du « *capital* » a pris le pas sur celle du « *district* » (p.195). Phelps et Waley (2004) nous invitent en ce sens à explorer la pluralité des logiques de résistance qui marquent le rapport de la firme au territoire, entre des formes de contestation qui visent à préserver l'intégrité de la culture de travail des communautés locales – comme dans le cas italien – et ce qu'ils désignent comme des « *stratégies économiques locales progressistes* » (p.211) – plus conformes au cas anglais – qui privilégient l'ancrage local des organisations à la préservation des pratiques historiquement liées au territoire.

En cela, dans la lignée de la relecture des CGV proposée par Levy (2008), les auteurs soulignent l'importance de « *re-politiser la nature de la production* » (p.195), au motif que la formulation stratégique, la définition des normes et des pratiques organisationnelles, et partant, les choix de localisation des firmes, traduisent des processus qui relèvent d'une logique éminemment conflictuelle, ainsi qu'en atteste également la montée en puissance de nouveaux mouvements sociaux au sein des CGV.

6. Mouvements sociaux et résistances au sein des CGV

L'une des évolutions les plus marquantes des deux dernières décennies, concernant la dimension sociopolitique des chaînes, se situe dans l'émergence de nouveaux mouvements sociaux qui vont utiliser l'approche CGV, implicitement ou explicitement, pour remonter la chaîne et mettre en cause la responsabilité des grandes firmes de l'aval vis-à-vis des dégâts environnementaux et sociaux observés à l'amont, chez les fournisseurs ou les filiales des pays du Sud (Bair, 2009 ; Levy, 2008 ; Palpacuer, 2008). Depuis Nike devenu un symbole du travail des enfants en Asie, jusqu'à Nestlé accusé par Greenpeace de contribuer à la déforestation indonésienne, les campagnes médiatiques se multiplient qui dénoncent les pratiques d'approvisionnement des grandes marques alors même que leurs conséquences sociales et environnementales se situent en dehors du périmètre dans lequel ces firmes sont traditionnellement tenues pour juridiquement responsables, dès lors que ce sont souvent les pratiques de sous-traitants situées dans des pays aux législations faiblement contraignantes ou peu appliquées, qui sont directement en cause.

A l'instar des entreprises qui réalisent les activités économiques au sein des CGV, ces mouvements sociaux sont eux-mêmes organisés en réseaux transnationaux reliant des organisations du Nord et du Sud, très variées dans leur taille, leurs finalités et leurs modes de fonctionnement (Klein, 2000). Leur fonctionnement réticulaire leur permet d'obtenir, malgré des ressources souvent limitées, d'importants effets d'échelle dans les campagnes organisées auprès de l'opinion publique. Selon Levy (2008), « la campagne joue ainsi un rôle dans la construction et la politisation de la CGV en tant que champ dans lequel les pratiques des entreprises sont reliées de façon économique et discursive aux conditions de travail dégradées des producteurs du Sud ».

Les CGV offrent un cadre analytique à ces mouvements dans la mesure où ces derniers s'appuient sur la structure de dépendance économique produite par les flux d'entrants-sortants pour établir une chaîne de responsabilité sociale entre firmes du Nord et du Sud. Ils utilisent également les ressorts de création de valeur qui animent la CGV pour exercer une influence en vue d'établir cette chaîne de responsabilité, en prenant pour cible l'un des maillons les plus sensibles des grandes firmes de l'aval, à savoir l'image et le marketing, plutôt que les usines, lieux traditionnels de la contestation sociale rendus moins stratégiques et plus difficiles à mobiliser sous le double effet de l'externalisation et de la dispersion géographique. Certains travaux montrent ainsi que les marques disposant d'un fort capital de notoriété et d'une envergure globale sont plus souvent ciblées que les autres par les campagnes d'opinion (Bartley and Child, 2008; Schurman, 2004), signalant un choix stratégique des organisations non-gouvernementales (ONG) de viser les firmes offrant le plus fort retentissement potentiel à leurs actions.

En mettant au jour tant les liens de pouvoir économique qui structurent les chaînes, que la manière dont de nouveaux acteurs s'en saisissent pour contester leurs conséquences sociales et environnementales et impulser des formes nouvelles de lutte et de négociation sociale au sein des CGV, la perspective sociopolitique apporte une contribution importante aux débats qui ont émergé en management stratégique autour des questions de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Elle fournit en effet des éléments de

contextualisation qui s'avèrent essentiels pour comprendre les finalités et évaluer les effets des stratégies de RSE. En premier lieu, elle donne corps aux parties prenantes que la théorie de Freeman (1985), tout en situant l'entreprise au cœur d'un système de relations avec une variété d'acteurs externes et internes, aborde de manière désincarnée en faisant abstraction des rapports de pouvoir et de la manière dont ils structurent les problèmes sociaux et environnementaux traités par la RSE. L'approche CGV ne devrait plus permettre, dès lors, de traiter au plan théorique le rapport de l'entreprise à ses parties prenantes de manière indifférenciée qu'il s'agisse d'une firme globale gouvernant de vastes réseaux de production, par exemple, ou d'un producteur satellite opérant dans sa périphérie. Les rapports à la puissance publique et aux communautés sont eux aussi façonnés par le pouvoir de marché des firmes et leurs marges de manœuvre au sein des CGV. La capacité des entreprises à traiter les problèmes sociaux et environnementaux, la manière dont elles sont impliquées dans la formation de ces problèmes et dont elles interagissent avec les mouvements sociaux et les contre-pouvoirs, ne peuvent dès lors être comprises qu'en étant resituées dans la dynamique des CGV (Vercher, Palpacuer, Charreire-Petit, 2010).

En second lieu, l'approche sociopolitique des CGV autorise une lecture réflexive et critique du discours RSE produit par les entreprises. Généralement construit en référence à une démarche d'initiative volontaire, elle-même portée par l'éthique et les croyances des dirigeants quant aux effets bénéfiques de l'engagement sociétal sur la performance, ce discours peut être analysé comme une stratégie idéologique qui, en répondant à des enjeux sociétaux tout en occultant les rapports de force dans lesquels ils s'inscrivent, vise à redonner aux grandes firmes des CGV une liberté de mouvement que les campagnes d'ONG et les divers mouvements de contestation qu'elles étayent tentent précisément de réduire en les amenant à rendre compte de l'état des lieux sociaux et environnementaux au sein de leurs réseaux.

Certains auteurs situent dès lors la RSE comme « une arène dépolitisée » qui « minimise l'inconciliabilité des intérêts » (Ireland et Pillay, 2010) et les « profondes inégalités » qui se déploient entre un capital global et un travail local, entre Nord et Sud, et en tant que résultante d'un déclin de la régulation étatique au sein des CGV (Rodriguez-Garavito, 2005). Pour Bendell (2004), la RSE souffre pareillement d'un « déficit démocratique » par lequel cette action volontaire sert les intérêts de groupes sociaux du Nord plutôt que ses bénéficiaires supposés au Sud. D'autres utilisent une approche sociopolitique des CGV pour mettre au jour les effets pervers des dispositifs de RSE tels que les codes de conduite, qui sous couvert d'apporter une garantie éthique, produisent *de facto* un accroissement des pressions exercées par le donneur d'ordre sur le sous-traitant (Sum, 2010).

En conclusion, cette discussion de la littérature sur les CGV nous a permis de montrer diverses manières dont ce cadre d'analyse invitait à repenser la stratégie, dans un contexte où la globalisation s'est largement déployée dans les secteurs marchands de nos économies, tandis qu'elle investit aujourd'hui les champs traditionnels de l'action publique, une évolution qui ne sera pas sans conséquences sur le paysage de l'économie et la société françaises, et sur le rôle qu'y jouent les acteurs de l'entreprise. Nous avons

mis en lumière la profonde transformation des chaînes de valeur qui résulte de ce processus, et les contraintes et opportunités spécifiques qu'elle offre pour penser les stratégies d'innovation, le rapport au territoire et la RSE notamment. Ancrer la pensée stratégique dans la CGV sociopolitique suppose rien moins que d'abandonner la vision décontextualisée et économiciste qui sous-tend nombre de modèles stratégiques traditionnels et récents, aux rangs desquels on serait tenter de ranger les approches les plus fonctionnalistes de la CGV. Une telle démarche, si elle révèle les facteurs de blocage induits par la globalisation du point de vue de la promotion de l'innovation, de l'ancrage dans les territoires ou de la mise en œuvre d'une RSE effective, restitue paradoxalement à l'entreprise le plein espace de ses opportunités, en assumant que des choix sociopolitiques plus larges contribuent à les façonner, les ouvrir ou les limiter, et qu'ils impliquent l'ensemble des acteurs économiques, politiques et sociaux, y compris les enseignants-chercheurs en gestion, dans la construction d'équilibres et de mises en tensions singulièrement instables dans leur pérennité.

RÉFÉRENCES

- AGRAWAL V., FARRELL D. (2003), « Offshoring and Beyond », *The McKinsey Quarterly*, vol. 4, 24-35
- ANDERSSON T., GLEADLE P., HASLAM C., TSITSIANIS N. (2010), "Bio-pharma : a financialized business model", *Critical Perspectives on Accounting*, vol.21, 631-641.
- ANDREFF W. (1996), « La déterritorialisation des multinationales : firmes globales et firmes Réseaux », *Cultures et Conflits*, n°21-22, 373-396
- BAIR J. (2005), « Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward », *Coopetition and Change*, vol. 9, n°2, 153-180.
- BAIR J. (2008), « Analysing Economic Organization: Embedded Networks and Global Chains Compared », *Economy and Society*, vol. 37, n°3, 339-364
- BAIR J., GEREFFI G. (2003), « Upgrading, Uneven Development, and Jobs in the North American Apparel Industry », *Global Networks*, vol. 3, n°2, 143-169
- BARTLEY, T., CHILD, C. (2008) "Shaming the corporation: globalization, reputation, and the dynamics of anti-corporate movements" Working Paper, Indiana University.
- BENDELL, J. (2004) Barricades and Boardrooms: a contemporary history of the corporate accountability movement, *Technology, Business and Society*, Programme Paper n°13, June, United Nations Research Institute for Social Development.
- CARR, M., CHEN, M., & TATE, J. (2000). Globalization and home-based workers. *Feminist Economics*, 6(3), 123-142.

CHEN, M., SEBSTAD, J., O'CONNEL, L. (1999). Counting the invisible workforce: The case of homebased workers. *World Development*, 27(3), 603-610.

DEMIL B., LECOCQ X. (2008), « (Re)penser le développement des organisations. Les apports des modèles économiques », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n°181, 113-122.

ERNST, D. (2005) "[The New Mobility of Knowledge: Digital Information Systems and Global Flagship Networks](#)", in: Latham, R. and S. Sassen (eds.), Digital Formations. IT and New Architectures in the Global Realm, Princeton University Press, 2005

ERNST D., KIM L. (2002), « Global Production Networks, Knowledge Diffusion and Local Capability Formation », *Research Policy*, vol. 31, n°8-9, 1417-1429

FERRARY M., GRANOVETTER M. (2009), « The Role of Venture Capital Firms in Silicon Valley's Complex Innovation Network », *Economy and Society*, vol. 38, n°2, 326-359

FREEMAN E., (1984), *Stakeholder Management: a Strategic Approach*, Pitman, Boston.

GEREFFI, G., HUMPHREY, J., STURGEON, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.

GEREFFI, G, SPENER, D., BAIR, J. (2002) *Free Trade and Uneven Development: The North American Apparel Industry after NAFTA*, Philadelphia, Temple University Press.

GEREFFI, G. (1995), Global production systems and third world development. in Stallings, B. (ed.) *Global change, regional responses*. Cambridge: Cambridge University Press, 100-142.

GEREFFI, G. (1994), The organisation of buyer-driven global commodity chains: how US retailers shape overseas production networks. in Gereffi, G., Korniewicz, M. (eds.) *Commodity chains and global capitalism*. Westport, Conn.: Greenwood Press, 95-123.

GEREFFI, G., KORNIWICZ, M., KORNIWICZ, R. (1994) Introduction: Global Commodity Chains. In Gereffi, G., Korniewicz, M. (eds.) *Commodity chains and global capitalism*. Westport, Conn.: Greenwood Press, 1-24.

GIBBON, P, PONTE, S. (2005). *Trading down; Africa, value chains, and the global economy*. Philadelphia: Temple University Press.

GOMEZ P. Y., ROUSSEAU A., VANDANGEON-DERUMEZ I. (2011), « Distance et proximité. Esquisse d'une problématique pour les organisations », *Revue Française de Gestion*, vol. 4, n°213, 13-23

HAMEL, G. (2003) *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press.

HARVEY D. (2008), *Géographie de la domination*, Les prairies ordinaires, Paris.

HESS M. (2004), « "Spatial" Relationships? Towards a Reconceptualization of Embeddedness », *Progress in Human Geography*, vol. 28, n°2, 165-186

HOPKINS, T., WALLERSTEIN, I. (1977) Patterns of Development of the Modern World-System, *Review* 1 (2), 11-145.

HUMPHREY J., SCHMITZ H. (2002), « How does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters? », *Regional Studies*, vol. 36, n°9, 1017-1027

IRELAND P., PILLAY R., (2010), "Corporate Social Responsibility in a Neoliberal Age" in Utting P. and Marquez J., *Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance - Towards Inclusive Development?*, Palgrave, London, 77-104.

KAPLINSKY R. (2000), « Globalization and Unequalisation: What Can Be Learned from Value Chain Analysis? », *Journal Development Studies*, vol. 37, n°2, 117-146.

KAPLINSKY, R., MORRIS, M. (2001) Handbook for Value Chain Research, Institute for Development Studies, Sussex.

KIM, C, MAUBORGNE, R. (2005) *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press.

Klein, N. (2000) "Does protest need a vision?" *New Statesman*, July 3rd, 23-25.

LAURIOL J., PERRET V., TANNERY F. (2008), « Stratégies, espaces et territoires. Une introduction sous un prisme géographique », *Revue française de gestion*, vol. 4, n°184, 91-103

LEVY D. L. (2005), « Offshoring in the New Global Political Economy », *Journal of Management Studies*, vol. 42, n°3, 685-693

LEVY D. L. (2008), « Political Contestation in Global Production Networks », *Academy of Management Review*, vol. 33, n°4, 943-963

MENDEZ A., MERCIER D. (2006), « Compétences-clés des territoires. Le rôle des relations inter-organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n°164, 253-276

MILBERG, W. (2008) ["Shifting Sources and Uses of Profit: Sustaining U.S. Financialization with Global Value Chains"](#), *Economy and Society*, Vol. 37, No. 3, August.

PALPACUER F., GIBBON P., THOMPSEN L. (2005) « New Challenges for Developing Country Suppliers in Global Clothing Chains: A Comparative European Perspective », *World Development*, vol. 33, n°3, 409-430

PALPACUER, F (2008) Bringing the Social Context Back In: Governance and Wealth Distribution in Global Commodity Chains, *Economy and Society*, 37 (3), August : 393-419.

- PATEL P., PAVITT K. (1991), « Large Firms in the Production of the World's Technology: an Important Case of "Non-Globalisation" », *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n°1, 1-21
- PHELPS N. A., WALEY P. (2004), « Capital Versus the Districts: A Tale of One Multinational Company's Attempt to Disembed Itself », *Economic Geography*, vol. 80, n°2, 191-215
- PONTE, S., GIBBON, P. (2005). Quality standards, conventions and the governance of global value chains. *Economy and Society*, 34(1), 1-31.
- PORTER M., 1986, *L'avantage concurrentiel*, InterEditions.
- PORTER, M., 1982, *Choix stratégique et concurrence*, Economica.
- PORTER M. E. (1998), « Clusters and the New Economics of Competition », *Harvard Business Review*, nov-déc., 77-90
- RODRIGUEZ-GARAVITO, C. (2005) "Global governance and labor rights: codes of conduct and anti-sweatshop struggles in global apparel factories in Mexico and Guatemala" *Politics and Society*, 33, 2: 203-233.
- ROSSETTI, C. ET CHOI, T. (2005) « On the Dark Side of Strategic Sourcing: Experiences from the Aerospace Industry », *The Academy of Management Executive (1993-2005)* Vol. 19, No. 1 (Feb) : 46-60 .
- RUGMAN A. M. et VERBEKE A. (2003), « Multinational Enterprises and Clusters: An Organizing Framework », *Management International Review*, vol. 43, n°3
- SAIVES A.-L. (2002), *Territoire et compétitivité de l'entreprise*, L'Harmattan, Paris
- SASSEN S. (2007), *La globalisation. Une sociologie*, Gallimard, NRF Essais, Paris
- SAXENIAN A. L. (1994), *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge
- SCHOLTE J. A. (1996), « The Geography of Collective Identities in a Globalizing World », *Review of International Political Economy*, vol. 3, n°4, 565-607
- SCHURMAN, R. (2004) "Fighting 'Frankenfoods': industry opportunity structures and the efficacy of the anti-biotech movement in Western Europe", *Social Problems*, 51, 2: 243-268.
- STURGEON T., (2009) "From commodity chains to value chains : interdisciplinary theory building in an age of globalization", in Bair J. (Coord.), *Frontiers of commodity chain research*, Stanford University Press, Palo Alto, California, 2009, p. -135.

STURGEON T. J. (2002), « Modular Production Networks: A New American Model of Industrial Organization », *Industrial and Corporate Change*, vol.11, n°3, 451-496

SUM, N.-L., (2010), “Articulation of 'New Constitutionalism' with 'New Ethicalism': Wal-Martization and CSR-ization in Developing Countries” in Utting P. and Marquez J., *Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance - Towards Inclusive Development ?*, Palgrave, London, 50-76.

SUM, N.-L., PUN N. 2005. “Globalization and paradoxes of ethical transnational production: code of conduct in a Chinese workplace.” *Competition and Change*, Vol. 9, No. 2, pp. 181-200.

TORRE A., RALLET A. (2005), « Proximity and Localization », *Regional Studies*, vol. 39, n°1, 47-59

VERCHER, C., PALPACUER, F., CHARREIRE PETIT, S. (2011) La responsabilité sociale des entreprises au sein des chaînes globales de valeur : étude comparative des codes de conduite et des systèmes d’alerte éthique, *Revue Française de la Régulation*.

WALLERSTEIN I. (1974), *The Modern World-System, vol. I: Capitalist Agriculture and the Origins of the European World-Economy in the Sixteenth Century*. New York/London: Academic Press.