



HAL
open science

GLOBALISATION, INTERNATIONALISATION, MONDIALISATION : DES CONCEPTS À CLARIFIER

Gérard-François Dumont

► **To cite this version:**

Gérard-François Dumont. GLOBALISATION, INTERNATIONALISATION, MONDIALISATION : DES CONCEPTS À CLARIFIER. Géostratégiques, 2001, pp.5-22. halshs-01309934

HAL Id: halshs-01309934

<https://shs.hal.science/halshs-01309934>

Submitted on 1 May 2016

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.

GLOBALISATION, INTERNATIONALISATION, MONDIALISATION : DES CONCEPTS A CLARIFIER

par le Recteur Gérard-François Dumont*

Au seuil du XXI^e siècle, le contexte mondial est dominé par trois phénomènes nouveaux ou de nature nouvelle dans l'Histoire de l'humanité : la globalisation, l'internationalisation et la mondialisation. S'interroger sur la situation planétaire actuelle et future suppose une clarification préalable de ces trois concepts sans laquelle il est impossible de comprendre le monde contemporain et les changements géopolitiques actuels.

En outre, cette clarification est d'autant plus nécessaire que les définitions, implicites ou explicites, utilisées pour ces trois concepts sont souvent floues, conduisant à des représentations mêlées ou opaques qui ne permettent pas de faire la lumière sur l'évolution du monde. Ainsi, de nombreuses analyses et commentaires présentent la « globalisation » (*globalization*) comme le résultat d'un appétit insatiable des firmes multinationales. Dans leur volonté de faire toujours des profits plus élevés, les entreprises seraient les hérauts de cette globalisation qui correspondraient parfaitement à leurs attentes : d'une part, la liberté accrue des échanges sur la planète

leur permettrait de choisir les lieux permettant de parvenir aux prix de revient les plus bas : prix du travail, prix du capital, prix de l'immobilier, prix des impôts et charges sociales ; d'autre part, cette liberté des échanges leur permettrait d'élargir sans cesse leur marché à des consommateurs auparavant enfermés dans des systèmes politiques qui avaient organisés la fermeture (totale ou partielle) des leurs marchés.

* Selon nombre de discours, la moindre difficulté apparaissant dans la vie de nos sociétés contemporaines - mal-développement dans divers pays et régions, maladie de la vache folle, marée noire de l'Erika, mévente de tel produit agricole, suppression d'emplois industriels nécessitée par les besoins de la productivité... - conduit à dénoncer « la mondialisation », c'est-à-dire, selon le sens implicite donné à ce terme, le comportement de firmes ne pensant qu'à profiter de la globalisation. Ces réflexes souvent conditionnés par les grands médias conduisent par exemple à se féliciter de l'échec du sommet de Seattle, dans l'idée qu'il devrait mettre un frein à



* Recteur Gérard-François Dumont, Professeur à l'Université de Paris-Sorbonne

la voracité des firmes multinationales, alors qu'il s'agit d'un échec politique.

La réalité nous semble totalement contraire à cette analyse. S'il y a toujours eu des entrepreneurs curieux de connaître les autres mondes, si le commerce international s'est développé, plus particulièrement à partir de la fin du XV^e siècle, pour faire circuler des produits nécessaires partout mais seulement disponibles dans certains espaces (songeons au sel, aux épices, à la canne à sucre...), la globalisation, qui organise une concurrence permanente sur des marchés mondiaux, n'a jamais été et n'est jamais pour l'entreprise un objectif, encore moins un projet. L'idéal pour l'entreprise n'est pas de subir une concurrence internationale toujours plus vive, mais serait au contraire de disposer d'avantages concurrentiels permettant de s'approprier sur les marchés des secteurs ou des niches les moins concurrentiels, voire les plus captifs possible. L'idéal pour l'entreprise n'est pas de subir la pression constante d'analystes financiers au tempérament vorace et aux exigences sans bornes, mais serait plutôt d'avoir l'assurance de maintenir une haute rentabilité grâce à la prépondérance sur un marché protégé. Toutes les stratégies des entreprises visent donc à acquérir des avantages concurrentiels, de préférence des niches captives, et, dans le cas contraire, se trouve en échec. La stratégie de Renault ne consiste pas à souhaiter être concurrentiel par Ford ou Toyota auprès de sa clientèle, mais au contraire de mettre sur le marché des produits et une image de ses produits ayant pour conséquence d'éloigner la concurrence de sa clientèle.

Plutôt que de citer l'exemple bien connu de Microsoft qui n'a eu de cesse de se positionner en situation de quasi-monopole, ce que la justice américaine a fini par condamner en 2000, prenons

l'exemple de la firme McDonald's : son objectif n'est pas d'oeuvrer pour la globalisation des marchés, c'est-à-dire pour des marchés de plus en plus ouverts à d'autres sociétés de restauration rapide existantes ou nouvelles. Bien au contraire, son objectif est de tendre à obtenir autant que possible une position forte, voire de quasi-monopole sur le marché de la restauration rapide pour limiter au maximum les risques nés de l'ouverture des marchés. Que le français José Bové détruise en août 1999 un restaurant McDonald's en construction à Millau (dans l'Aveyron) ou qu'il plaide à Seattle pour la qualité du roquefort, cela ne porte pratiquement pas atteinte à McDonald's. En revanche, si José Bové utilisait sa notoriété médiatique pour créer une chaîne de restauration rapide fondée dans chaque pays sur les originalités culinaires de chaque terroir, McDonald's aurait du souci à se faire.

L'objectif de l'entreprise consistant à s'assurer une certaine sécurité économique facilitant sa rentabilité et sa pérennité est parfois difficile à réaliser seul. Aussi l'entreprise cherche-t-elle par exemple à obtenir des appuis des pouvoirs publics : délégation d'une concession exclusive, obtention d'un monopole, conditions de concurrence apaisée... Une autre méthode consiste à s'appuyer sur d'autres entreprises du même secteur qui veulent également limiter les risques de la concurrence et la rentabilité de leurs investissements : d'où les alliances permettant de stabiliser la compétition tarifaire, technologique, ou commerciale ; les *joint ventures*, pour tirer profit de complémentarités et partager les coûts et les risques sur un projet donné ; la sous-traitance et la cession de licences, pour limiter le coût en capital du développement international ; ou les fusions et acquisitions pour acquérir des tailles critiques rendant la concurrence davantage supportable.

Contrairement à l'idée reçue et souvent répandue, les entreprises sont pratiquement étrangères au déclenchement et à l'extension du processus de globalisation qu'elles n'ont généralement pas appelé de leurs vœux. En réalité, la globalisation découle de décisions politiques, qui, arrivant dans un contexte de changements géographiques, que nous désignons sous le terme d'internationalisation, ont pu opérer rapidement et contraindre les entreprises à revoir leurs stratégies, en leur donnant une dimension mondiale (*wordwide strategy*).

La meilleure preuve que la globalisation, qui s'accroît depuis le dernier tiers du XX^e siècle, a été subie et non voulue par les entreprises est l'énorme choc qu'elle a provoqué chez des firmes géantes qui semblaient aussi fortes et puissantes que des éléphants. Certaines de ces firmes, comme Pan Am, ont disparu ou ont dû laisser leur place à d'autres. Quant aux entreprises qui ont été capables de mettre en œuvre des stratégies contraintes, puis interactives, elles se retrouvent dans des situations totalement nouvelles : la capacité de penser mondial s'est substituée à une approche séquentielle des marchés, l'entreprise-réseau a remplacé l'entreprise hiérarchisée, le recentrage sur des compétences-clés a remplacé la diversification rampante ou choisie sans véritable logique ; la recherche de la taille la plus performante a succédé à une simple volonté de puissance, et la question de la localisation des activités est devenue essentielle.

Pour expliciter le résumé ci-dessus de notre analyse, précisons d'abord les changements politiques, qui ont fécondé la « globalisation », puis les changements géographiques, correspondant à l'internationalisation. Nous examinerons enfin comment les entreprises modifient leurs

stratégies pour s'adapter à ce nouvel environnement globalisé et international.

1. LES MUTATIONS POLITIQUES : LA « GLOBALISATION »

Fruit de décisions politiques, la globalisation résulte d'un ensemble de décisions prises à l'échelon mondial, à des échelons régionaux, à des échelons nationaux ou à des échelons locaux.

Les choix mondiaux pour la globalisation

Dès le lendemain de la Deuxième Guerre mondiale, le monde occidental signe le GATT dont les principes sont le refus du protectionnisme et une ouverture progressive des marchés intérieurs. Commence alors, d'abord à un niveau quantitatif modeste, un développement du commerce international ; le taux annuel de croissance du commerce international devient supérieur au taux moyen annuel de croissance économique et représente une proportion croissante des activités économiques. Nous en sommes aux prémises de la globalisation, même si le terme n'est pas encore utilisé, dans une période où les décisions le concernant sont modestes.

Le traité de Rome de 1957 marque une étape très importante car il montre la voie d'une globalisation des marchés dans un espace régional et offre un modèle qui sera imité dans d'autres régions du monde. Le déroulement de cette étape illustre notre analyse selon laquelle la globalisation tient à des décisions politiques : ainsi, les dirigeants politiques français signent-ils le traité de Rome contre l'avis de l'instance représentant les entreprises, le Conseil national du patronat français. Ce dernier tente de s'opposer à la mise en œuvre d'un

marché commun, argumentant officiellement que l'économie et les entreprises françaises sont incapables de résister suffisamment aux nouveaux concurrents attirés par l'ouverture des frontières, et souhaitant en réalité conserver les marchés protégés dont ils bénéficient.

Ce qui précède justifie pleinement de définir la *globalisation* comme *l'ensemble des processus politiques visant à la mise en place d'organisations régionales des marchés et/ou d'une organisation planétaire unique des marchés, ces derniers étant de moins en moins segmentés ou rendus hétérogènes par les frontières existantes entre les espaces nationaux ou régionaux.*

Les années et les décennies consécutives au traité de Rome confirment la véracité de cette définition souvent occultée : tandis que les Six¹ globalisent leur marché, les Etats-Unis s'inquiètent des progrès économiques d'une Europe qui commence à s'unifier et réalisent que leur part dans le commerce international est très modeste par rapport à leur poids économique dans le monde. En fait, ceci n'est pas anormal, car les Etats-Unis bénéficient d'un vaste territoire disposant de ressources diversifiées, et sont en conséquence pratiquement autosuffisants. Contrairement à l'Europe qui est dépendante du reste du monde pour de nombreuses matières premières et sources d'énergie, les Etats-Unis n'ont guère besoin d'importer, même s'ils importent par exemple du pétrole pour économiser leurs propres réserves ; en conséquence, ils n'ont guère la nécessité d'exporter pour équilibrer leurs importations.

Mais cette réalité ne convient pas à leur stratégie de puissance. Aussi, sous le président Kennedy, les Etats-Unis décident-ils d'exercer un rôle majeur dans le

commerce international. Le *Trade Expansion Act* se présente comme l'acte de naissance de la globalisation mondiale, à l'instar du traité de Rome, acte de naissance des processus de globalisation régionale. En effet, précédant le Kennedy Round (1964-1967), et en formant les prémices, le *Trade Expansion Act*, voté par le Congrès américain en 1962, décide de réduire de moitié, par paliers annuels, les droits de douanes sur l'ensemble des produits importés aux Etats-Unis. Il est suivi au plan international par l'ouverture de ces discussions visant à ouvrir davantage les marchés, connues sous le nom de Kennedy round. Puis le Tokyo round aboutit à une réduction non linéaire des droits de douane (les pays ayant les droits les plus élevés faisant l'effort le plus important) et à un démantèlement des barrières non tarifaires. Ensuite l'Uruguay round (1986-1993) aborde la négociation d'aspects nouveaux, comme le commerce des services (20% du commerce mondial et comprenant l'industrie cinématographique et l'audiovisuel), les investissements, et le renforcement de la propriété intellectuelle. Cet Uruguay round, qui s'est heurté à l'épineuse question des aides et subventions étatiques à l'exportation accordées aux agricultures nationales, a surtout entraîné la mise en place, en 1994, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) dont les décisions ont une portée juridique pleine et entière. L'objet de l'OMC consiste en effet à promouvoir les échanges sur une base non discriminatoire, en mettant en place un cadre juridique international permettant de réguler le fonctionnement des marchés et des firmes étendu sur plusieurs pays. Il s'agit entre autre de modifier, en vue de les éliminer, les politiques sectorielles de protection.

L'échec des négociations de Seattle, à l'automne 1999, n'est qu'une

péripétie car la globalisation ne provient pas uniquement de décisions arrêtées dans un cadre quasi-mondial, comme celui de l'OMC, mais aussi de décisions régionales, nationales et locales qui n'ont guère été stoppées par les événements de Seattle.

Les choix régionaux pour la globalisation

Depuis les années 1960, les décisions politiques multilatérales conduisant à élargir le champ de la concurrence se multiplient. La formation d'ensembles économiques régionaux comme l'Union européenne se traduit par de nouvelles libertés de circulation des hommes et des capitaux, étendant par là même le champ spatial de la concurrence économique. Le succès économique de la Communauté économique européenne a encouragé la création d'institutions se fixant des objectifs équivalents : Mercosur, Alena...

En outre, ces ensembles économiques régionaux ont tendance à s'agrandir au fur et à mesure que des bouleversements politiques conduisent davantage de pays à un fonctionnement économique laissant une large place aux mécanismes du marché. Ainsi l'Union Européenne, issue de l'Europe des Six de 1957, s'est-elle étendue notamment au Danemark à l'Irlande et au Royaume-Uni en 1973, à la Grèce en 1981, à la Péninsule ibérique en 1986, avant de passer à quinze le 1er janvier 1995 avec l'adjonction de la Suède, de la Finlande et de l'Autriche. De façon générale, ces ensembles sont attirants pour les pays n'en faisant pas encore partie, d'où l'élargissement de leur champ géographique.

Un autre échelon régional qui se dessine réunit des pays non limitrophes essayant de définir des positions com-

munes afin que les répercussions de la globalisation sur leurs économies ne soient pas défavorables et si possible avantageuses. Ainsi huit pays musulmans (Bangladesh, Egypte, Indonésie, Iran, Malaisie, Nigeria, Pakistan et Turquie) ont signé en février 2001 la Déclaration du Caire formant un groupe baptisé « D8 » pour le développement dont l'objet est de défendre une position commune dans les négociations politiques de l'Organisation mondiale du commerce. Là encore, cette démarche n'a pas pour objet de réfuter le processus de globalisation mais, au contraire, lui donne son adhésion, puisque les pays du D8 souhaitent « doubler au cours des cinq prochaines années le volume de leurs échanges commerciaux »² avec l'ensemble de la planète.

Les décisions nationales ouvrant la globalisation

Conformément à la globalisation planétaire ou à des formes régionales de la globalisation, l'internationalisation du droit unifie le contexte juridique des échanges, limitant l'impact des politiques spécifiques des Etats. En outre, la plupart des Etats affichent une volonté visant à abattre les frontières économiques et prennent des décisions facilitant l'ouverture croissante des espaces nationaux aux flux d'échanges de toute nature avec l'extérieur. Dans cet esprit, la diminution du champ des monopoles nationaux et le développement des privatisations font entrer progressivement dans un marché concurrentiel international des secteurs précédemment protégés, comme l'eau, l'électricité, le téléphone,³ la poste... Tout ceci facilite les ententes internationales, les prises de participation croisées, voire les fusions.

Dans le même temps, les législations nationales se libéralisent, ouvrant

d'avantage les marchés nationaux. Ainsi la France, plutôt hostile encore au début des années 1980 à l'implantation d'entreprises étrangères et notamment japonaises, a-t-elle changé d'attitude en 1984 en supprimant une grande partie du pouvoir de l'Etat dans le contrôle des implantations étrangères. Le principe de l'autorisation *a priori* pour les investissements d'entreprises dont le siège social est dans un pays membre de l'Union Européenne a été supprimé ; il en est pratiquement de même pour les entreprises extérieures à l'Union Européenne. Quant aux formalités administratives, elles ont été simplifiées et accélérées. Les territoires peuvent donc ouvertement susciter des implantations d'investisseurs étrangers.

Parmi les décisions nationales favorisant la globalisation, il faut citer l'implosion des régimes communistes, généralement remplacés par des systèmes politiques favorables au développement du commerce extérieur, ou la volonté d'ouverture économique de pays comme le Mexique qui adhère au GATT en 1986 ou comme la Chine qui entreprend en 1999 d'adhérer à l'OMC.

L'acceptation de micro-Etats facilitateurs

Enfin, la globalisation est facilitée par des lieux qui s'offrent, grâce à des réglementations encore moins contraignantes, des règles de gestion plus souples, ou à des

1 – Les changements politiques : la « globalisation »

Les choix mondiaux pour la globalisation

- du Kennedy Round à l'Organisation mondiale du commerce ;
- l'internationalisation des règles juridiques ;

Les choix régionaux pour la globalisation

- la création et l'extension d'ensembles régionaux : Union Européenne, ASEAN, ALENA, Mercosur... ;
- l'ouverture commerciale croissante des frontières ;

Les décisions nationales ouvrant la globalisation

- la diminution du champ des monopoles nationaux ;
- le développement des privatisations ;
- les réglementations économiques nationales plus libre-échangistes, comme par exemple :
 - les investissements internationaux moins encadrés ;
 - les formalités administratives moins contraignantes ;

Des espaces facilitant la globalisation

© Gérard-François Dumont

savoir-faire particuliers, pour faciliter les échanges et notamment les échanges de capitaux. Il s'agit d'une part de pays ayant déjà acquis de telles compétences (Pays-Bas dans l'accueil de holding, Luxembourg, Suisse, Monaco ou de places offshore comme Jersey, Guernesey, l'île de Man, les Bermudes, Curaçao dans les Antilles néerlandaises, les îles Caïman...). Tous ces sites sont propices au développement de la globalisation parce qu'ils favorisent les mouvements de capitaux et domicilient des capitaux flottants. Ils n'existent et ne développent leurs activités que parce que les grands Etats de la planète leur permettent d'exister, car ils les considèrent utiles au développement de la globalisation, même s'ils se plaignent de leur concurrence fiscale ou de leur rôle dans le blanchiment d'argent.

Tout cet ensemble de décisions politiques conduisant à la globalisation

s'est trouvée accélérée parce qu'elle a été portée par la montée des nouvelles technologies et les mutations géographiques qui y sont liées.

2. LES MUTATIONS GÉOGRAPHIQUES : L'INTERNATIONALISATION

En effet, les effets économiques de la globalisation auraient sans doute été moins rapides si le contexte géographique n'avait pas été marqué par des changements considérables dans l'espace-temps, que l'on peut désigner du terme d'internationalisation. *L'internationalisation se définit donc comme l'utilisation d'un ensemble de techniques et de procédés réduisant l'espace-temps, des échanges de ressources, de biens et des services entre les territoires de la planète.* Il convient d'abord de citer la révolution des

2 - Les évolutions géographiques et spatio-temporelles : l'internationalisation

- la révolution des transports matériels (les changements dans l'espace-temps) ;
- la révolution des transports immatériels : les nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
- la mobilité du capital productif ;
- la mobilité des hommes avec l'élargissement des espaces de vie et de nouvelles logiques migratoires, dont les migrations entrepreneuriales et managériales ;
- l'usage concomitant d'une pluralité d'espaces : la "ville plurielle" ;
- le processus de métropolisation ;
- la hiérarchisation des espaces selon leurs accès aux communications les plus évoluées et au meilleur rapport qualité-prix ;

transports matériels et immatériels, facilitant la mobilité du capital productif et de hommes, ainsi que l'usage concomitant d'une pluralité d'espaces. Cette internationalisation de l'espace ne doit néanmoins pas laisser penser à une totale uniformisation de l'espace, notamment en raison du processus de métropolisation et plus généralement d'une nouvelle hiérarchisation des espaces.

La révolution des transports

Les progrès des communications sont essentiels. Ils «représentent le bond en avant le plus marquant» des années 1980 et le changement le plus radical dans les systèmes de relations à toutes les échelles, locale, régionale, nationale et internationale», avec «l'épopée du TGV»,⁴ le «triomphe des autoroutes», la «multiplication des voies aériennes» ou les bateaux porte-conteneurs.

Dans le même temps, l'internationalisation de l'économie s'est trouvée facilitée par la révolution des télécommunications (généralisation du téléphone automatique et maintenant portable, baisse du coût des communications internationales en raison de la diffusion du téléphone et des nouveaux moyens de transmission des messages, diffusion du télex, de la télécopie, réseaux numériques, internet,...). Les débats sur la rentabilité éventuelle de l'U.M.T.S. (*Universal Mobile Telecommunication System*), rendue difficile en Europe par la taxation des Etats, oubliant un élément essentiel, les conséquences de ce nouveau standard (s'il se généralise) pour faciliter l'internationalisation. En effet, ce standard signifie non seulement le mariage de la téléphonie mobile et de l'accès internet à haut débit, multipliant donc les possibilités de communications planétaires, mais surtout une compatibilité entre les réseaux télépho-

niques américains et européens, alors que l'actuelle norme européenne numérique G.S.M. (Global System for Mobile Communications), adoptée en 1987, et qui a supplanté le système analogique, est incompatible avec le réseau américain.

Cette double révolution des transports, matériels et immatériels, facilite considérablement la mobilité internationale.

L'élargissement de l'espace économique

La mobilité du capital productif est bien mise en évidence par l'élargissement de l'espace économique. Deux changements d'échelle doivent être soulignés : le premier - l'élargissement de l'espace économique - est de nature essentiellement nationale,⁵ avec le passage d'espaces économiques relativement fermés à des espaces économiques inévitablement ouverts. Un espace économique se définit comme « un espace hétérogène dont les diverses parties sont complémentaires et entretiennent entre elles plus d'échanges qu'avec les régions voisines »⁶ Or une rupture, nettement accentuée dans les années 1970, vient profondément modifier le rapport entre ces deux types d'échange. Auparavant, dans un monde où les coûts des communications et les durées des déplacements sont encore élevés, la population privilégie les productions locales car elle ne peut compter, pour se nourrir, pour se vêtir, pour améliorer ses conditions de vie, que sur des ressources proches : «Le coût des communications obligeait naguère les établissements d'une même filière à ne pas être trop éloignés les uns des autres. Les cycles de transformation restaient généralement enfermés au sein des espaces nationaux»⁷ et souvent à proximité des sources d'énergie ou de minerais.

L'échange avec l'extérieur de l'espace, qui avait été secondaire, voire marginal, prend maintenant une importance telle que tout espace économique s'inscrit désormais dans un système plus large auquel il est lié. Les échanges concernent bien entendu les marchandises et les services, mais aussi les hommes.

Le second changement d'échelle résultant de la révolution des transports concerne la mobilité des hommes avec l'élargissement des espaces de vie et de nouvelles logiques migratoires.

L'élargissement des espaces de vie

La diversification des transports urbains, le développement des infrastructures autoroutières, les trains à grande vitesse élargissent les espaces de vie en permettant une périurbanisation⁸ des villes, puis des agglomérations. Cette périurbanisation est bien mise en évidence dans le cas de Paris où l'on est passé d'une optique purement communale, avec un conseil municipal empêchant le réseau du métro de sortir des vingt arrondissements,⁹ à une optique régionale avec le prolongement des lignes de métro, la création d'un RER (réseau express régional), et le développement de liaisons intergares comme EOLE et METEOR destinées à relier Saint-Lazare à la gare de l'Est et à celle d'Austerlitz. En septembre 1999, cette volonté régionale est symbolisée lorsque la Société nationale des chemins de fer S.N.C.F. décide de dénommer les trains de banlieue sous le générique commercial de « transilien » (néologisme créé à partir de transport et de francilien)

Simultanément, la diffusion de l'automobile,¹⁰ encouragée par l'amélioration des réseaux, va dans le même sens en permettant un lieu de résidence plus éloigné des zones d'emplois, que celles-ci

soient en centre-ville ou dans les nouveaux espaces d'activité situés dans l'espace périurbain.

La périurbanisation d'agglomération, pour laquelle le terme de « paraurbanisation » paraît un néologisme approprié,¹¹ qui se développe notamment grâce à l'automobile, élargit encore plus l'échelle démographique des pays économiques. Au plan international, la révolution des transports contribue à de nouvelles logiques migratoires et à une diversité croissante des types migratoires,¹² dont les migrations managériales et entrepreneuriales.

L'usage concomitant d'une pluralité d'espaces ou « la ville plurielle »

Au processus d'élargissement des espaces économiques, il faut ajouter celui de leur diversité géographique. L'espace ne s'est pas seulement élargi, il s'est également davantage ouvert, en raison des changements survenus dans l'économie et les transports. En particulier, la notion d'espace-temps s'est, plus que jamais, substituée à celle de distance. Les hommes sont de moins en moins enserrés dans un espace continu circonscrit se définissant par la distance kilométrique qu'il est possible de parcourir en un certain temps,¹³ mais dans un espace discontinu formé par tous les territoires accessibles par un quelconque moyen de communication (autoroute, fer, air) en un temps limité¹⁴. Les notions de distance se sont profondément modifiées. Ce changement est bien symbolisé en France par l'intitulé de l'association des « villes à une heure de Paris ».¹⁵

De plus en plus d'individus ont une mobilité géographique hors de l'épure d'un espace économique polarisé par une ville, et inscrivent leurs activités dans une

pluralité d'espaces économiques, et donc dans une pluralité de villes: « Une révolution urbaine silencieuse, la ville plurielle »¹⁶ s'est accentuée depuis les années 1980. Alors que l'échelle spatiale dans la vie des hommes était, en général, limitée à une unité de lieu correspondant au territoire d'un espace économique et notamment à son espace urbain, l'homme vit de plus en plus souvent plusieurs villes et non plus seulement la ville : ville de résidence, ville d'activité, ville de consommation, ville de loisirs, ville de résidence secondaire... C'est d'ailleurs ce caractère pluriel de la « consommation » des villes qui conduit chacune d'entre elles à chercher et à développer sa singularité.

Les cinq éléments d'internationalisation précédemment cités ne signifient pas une unification économique des espaces car on constate un processus de métropolisation et de nouvelles hiérarchies spatiales se dessinent.

Le processus de métropolisation

En effet, d'une façon plus générale,¹⁷ se développe un processus de métropolisation, c'est-à-dire « l'exercice de forces centripètes conduisant à la concentration des hommes et des activités dans les espaces urbains. »¹⁸ Par exemple, l'installation du standard U.M.T.S. le sera d'abord dans les grandes villes, premier de rentabilité possible, ce qui ne peut que concourir à la poursuite de la croissance du taux d'urbanisation¹⁹ du fait de la métropolisation.

Ce processus est lié au besoin d'une main-d'œuvre large, qualifiée et flexible, à l'appel de services variés, à la nécessité d'entretenir des échanges avec une multiplicité de partenaires commerciaux, techniques, institutionnels. Paul Claval interprète la métropolisation

comme le produit de la « géographie de contacts » révélatrice des besoins nouveaux des entreprises en liaison avec leurs partenaires. Il note la coïncidence totale entre carte des métropoles et carte des aéroports.²⁰

De nouvelles hiérarchies spatiales

Les conséquences de l'élargissement de l'échelle des espaces économiques sont triples : d'une part la diffusion spatiale des activités et plus encore des habitants dans un territoire plus vaste, d'autre part la révolution de la mobilité²¹ conduisant à la ville plurielle, et enfin l'importance grandissante de la notion de hiérarchie spatiale. En effet, l'interdépendance croissante entre les espaces crée inévitablement des relations accrues de dépendance.

La caractéristique de plus en plus internationale du monde instaure de nouvelles différenciations spatiales entre les territoires possédant les meilleurs moyens de communication avec l'économie-monde et les autres, dont les capacités de communication sont moindres et dont l'activité économique est par conséquent limitée.

Les moyens de communication, créent de nouvelles déformations des espaces, étalant certains, rétractant d'autres. Dans les relations interurbaines, on constate une rétraction longitudinale le long des axes de communication, dont la distance en temps diminue du fait des autoroutes interurbaines, des liaisons aériennes ou des trains à grande vitesse. Parallèlement, les territoires connaissent une rétraction transversale : la zone d'influence des nouvelles infrastructures de transport et de communication est limitée dans l'espace. Les utilisateurs d'un téléport doivent se regrouper sur les quelques hectares où l'on peut bénéficier de cet équipement.

La mobilité du capital productif

Le développement des moyens de transport et de leur technologie minore largement l'incidence du coût du transport dans les décisions économiques des entreprises. La facilité et la durée du transport importent plus que son coût *stricto sensu*. Il devient plus important de mesurer les distances en temps qu'en kilomètres. La révolution des transports permet une mobilité considérable, c'est-à-dire internationale, du capital productif. Le transport n'est plus généralement un facteur déterminant de la localisation. Au contraire, il est désormais un facteur ouvrant le champ du choix des localisations.

La territoire qui bénéficie sur son sol de l'implantation de telle ou telle entreprise n'est plus protégé d'un transfert dans un autre territoire par le coût de la distance entre cet autre territoire et le marché. Même si cela est moins vrai pour quelques industries qui ont besoin de localisations très spécifiques (nucléaire, transformation de pondéreux) ou pour les services de proximité.

L'internationalisation se traduisant par la contraction de l'espace et du temps, elles entraînent des mutations dans les stratégies et l'organisation des entreprises contraintes également de s'adapter aux décisions accentuant les différents niveaux de globalisation, régionaux ou mondiaux.

3. LES MUTATIONS

ÉCONOMIQUES : la mondialisation ou les stratégies mondialisées des entreprises

Face à la globalisation et à l'internationalisation des facteurs de production et de distribution, les entreprises se trouvent contraintes de mettre en oeuvre de

nouvelles stratégies, des stratégies mondialisées, pour réagir aux risques supplémentaires en découlant. Il conviendrait de réserver l'emploi du terme mondialisation pour *définir les actions des firmes visant à répondre en tout lieu et sans discrimination particulière de délai et de prix aux spécificités de la demande, actions nécessitant la mise en oeuvre des stratégies mondialisées répondant à la globalisation et à l'internationalisation..* Ces stratégies sont conformes au souci constant de toute entreprise sur un marché, évoluer plus vite que ses Ces stratégies sont conformes au souci constant de toute entreprise sur un marché, évoluer plus vite que ses concurrents.

Les risques supplémentaires

Face à la volonté politique de globalisation, les entreprises ont d'abord eu à faire face à des risques supplémentaires. Le choc a même été terrible pour plusieurs d'entre elles, à commencer par le numéro un du transport aérien Pan Am, qui a disparu, ce que personne n'avait jamais imaginé. En 1989, IBM accumule les déficits et se trouve au bord du gouffre ; General Motors perd l'équivalent de 9 400 Francs sur chaque voiture vendue aux Etats-Unis.²² Face à l'instabilité croissante de l'environnement, de grandes entreprises dégonflent considérablement leurs effectifs pour accroître leur productivité, et développer leur recours à la sous-traitance. IBM, General Motors, British Airways, British Telecom, British Petroleum, Renault, Peugeot,...suppriment massivement des emplois, dans le cadre d'une stratégie contrainte par la globalisation.

On sait en effet que l'on peut classer les stratégies d'entreprise en trois catégories : les stratégies volontaristes, lorsque les entreprises décident de faire

évoluer leur environnement ; les stratégies contraintes, lorsque les entreprises n'ont d'autres choix que de s'adapter à un environnement qui change ; et enfin les stratégies interactives, consistant à tirer le meilleur parti des mutations de l'environnement, à orienter à son profit les avantages procurés par la globalisation en retournant contre ses concurrents ses inconvénients. Or l'attitude actuelle des entreprises consistant à déployer des stratégies mondialisées (*wordwide strategy*) ne découlent pas d'abord de choix volontaires, mais davantage des contraintes nouvelles du monde. Les entreprises ont dû et doivent s'adapter aux décisions politiques qui organisent la globalisation et aux mutations géographiques nées avec les nouvelles technologies. Puis les stratégies initiales de contraintes laissent la place à des stratégies interactives consistant à penser mondial, à se centrer sur ses compétences-clés, à privilégier les fonctionnements réticulaires visant à passer d'un fonctionnement multidomestique à une entreprise réseau.

Penser mondial

La nécessité de penser mondial est impérative puisque les risques subis par l'entreprise ont désormais des sources régionales ou mondiales. Par exemple, l'entreprise française des années 1970 se souciait principalement des distorsions de concurrence créées par les pouvoirs publics français au profit des entreprises nationalisées, bataillaient avec l'administration française qui contrôlait les prix de vente des produits, s'inquiétaient de programme électoraux prévoyant la nationalisation d'entreprises ou de fournisseurs... Aujourd'hui, le climat économique dépend également et parfois surtout de décisions prises à Bruxelles, à New York, à Genève (l'OMC), à Tokyo, à Pékin,...

Le centrage sur les compétences-clés

Vouloir tout faire, c'est mal faire. La globalisation impose d'être terriblement compétent sur son marché, et donc de ne pas disperser ses forces sur divers marchés, d'autant qu'il faut aussi toujours conserver le maximum de forces disponibles pour les inévitables réorientations qui se révéleront nécessaires. C'est pourquoi des firmes vendent des filiales rentables trop éloignées de leur vocation principale. Elles se recentrent sur un ou plusieurs métiers sur lesquelles elles disposent de leur meilleure position compétitive : par exemple des groupes chimico-pharmaceutiques se spécialisent dans une seule de ces deux activités.

L'externalisation

Ce recentrage a un corollaire : l'externalisation de toutes les productions qui ne sont pas l'essence de la vocation de l'entreprise ; cela permet par exemple de réduire les coûts internes qui étaient liés à l'organisation auparavant hiérarchisée de la firme. A la différence de la sous-traitance classique, l'externalisation consiste à confier à un prestataire externe la responsabilité d'une fonction de l'entreprise (et non seulement la fabrication d'un sous-produit), quitte parfois à transférer aussi les actifs et le personnel concernés. Les entreprises y voient le moyen de mieux affronter la globalisation et les mutations économiques en devenant plus flexibles et plus réactives. Hormis les services de base, tels la restauration ou le nettoyage, les technologies de l'information (services informatiques) et les télécommunications sont actuellement les fonctions les plus souvent externalisées à l'échelle mondiale.²³ A l'avenir, on pourrait ainsi imaginer que les grandes entreprises automobiles se contentent du cœur de leur métier : concevoir des automobiles et les commercialiser.

Cette externalisation des activités des firmes consiste à répondre à un autre élément stratégique : avoir une taille efficace.

La montée des entreprises-réseaux

Comme précisé ci-dessus, les stratégies mondialisées signifient que les firmes doivent chercher à répondre en tout lieu et sans discrimination particulière de délai et de prix aux spécificités de la demande ; les stratégies sont donc au-delà de la simple volonté d'exportation des années 1960, qui était gérée par un centre unique, et au-delà du stade des entreprises multinationales des années 1970, organisée selon un édifice hiérarchisé depuis la société-mère. La firme mondialisée anime un réseau d'établissements bénéficiant d'une large autonomie de production et de commercialisation.

Il s'agit de passer à l'entreprise internationale du troisième type. Le premier type se crée par adjonction de filiales étrangères qui fonctionnent de façon relativement autonome dans le cadre d'entreprises multidomestiques. Puis l'idée - deuxième type - consiste à mettre en oeuvre des firmes à intégration simple : le holding du groupe exerce un rôle majeur pour les décisions stratégiques, les options de recherche, la conception des produits, mais les activités dans les différents pays sont étroitement coordonnées de manière à tirer le meilleur parti des compétences et des ressources locales. Dans l'entreprise internationale du troisième type, il n'y a pas a priori de répartition fonctionnelle ; chaque filiale étrangère peut se voir confier un rôle leader pour certaines activités et un rôle de support pour d'autres à l'intérieur de la firme. Cette dernière fonctionne en réseau et le rôle de chaque noeud du réseau peut évoluer en fonction des nécessités.

En outre, la poursuite de la compétitivité consiste à optimiser les recherches, les méthodes de management, les sources de financement. Trois centres de recherche dispersés dans le monde fonctionnant en réseau sont plus productifs qu'un unique centre de recherche nécessitant une organisation plus lourde et moins à même d'extraire la richesse de localisations différentes. Cherchant à s'adapter à un environnement globalisé, les entreprises s'appuient à la fois sur la dimension mondiale de leur marché et sur les avantages à tirer des réseaux transnationaux d'établissements. Ceci est particulièrement vrai en ce qui concerne les unités de production d'une même entreprise qui sont désormais mises en concurrence. Par exemple, l'usine Peugeot de Madrid s'est trouvée en concurrence directe avec le site de Ryton en Angleterre pour la fabrication de nouveaux modèles 306. Dans cette compétition, les partenaires de Peugeot-Espanola - sous-traitants locaux, syndicats, salariés - se sont mobilisés pour atteindre l'excellence, améliorant en quelques années la productivité des sites espagnols, autrefois médiocres, jusqu'aux meilleurs standards européens.²⁴

Les entreprises considèrent ainsi que la concurrence géographique peut être bénéfique et favorable à la productivité, compte tenu des moyens accrus de mobilité : possibilité de fermer des sites peu compétitifs, choix d'implantation là où les gains synergiques semblent les plus profitables, possibilité de transférer des technologies nouvellement élaborées vers des zones considérées comme plus dynamiques ou offrant un meilleur rapport qualité-coût.

«La grande firme s'organise comme un archipel, en combinant d'une part l'ancrage de ses établissements dans les bassins où ils sont implantés, leur socialisation locale, la mise à profit des

externalités disponibles, mais aussi la production et la reproduction des ressources rares que sont la main-d'œuvre et les savoir-faire ; d'autre part en faisant fonctionner ensemble, quelquefois sur de très longues distances, ces établissements, selon un dosage variable de décentralisation et de coordination. A cet archipel appartiennent aussi les fournisseurs, sous-traitants, clients fonctionnellement - sinon géographiquement - les plus proches.»²⁵

Agir selon une dimension efficiente

En dépit de leurs efforts pour fonctionner en réseau, les grandes firmes sont inévitablement plus bureaucratiques et plus rigides que des organismes moyens ou petits dont la taille permet une souplesse et une grande flexibilité.

La moyenne et petite dimension dispose également souvent d'un avantage compétitif par la qualité des informations et des

3 – Les changements économiques : les stratégies « mondialisées » des entreprises

Penser mondial

- la montée d'une conception mondiale de l'économie ;
- la mondialisation des marchés pour les grandes entreprises comme pour les P.M.E. (marché des fournisseurs, marché des clients) ;

Le centrage sur les compétences-clés

- l'externalisation

La montée des entreprises-réseaux

- la mise en concurrence mondiale des sites de production.

Agir selon une dimension efficiente

- de l'économie de production à l'économie de flexibilité ;

Les nouveaux critères de localisation

- les réseaux transnationaux d'établissements considérés comme avantageux :
 - émulation entre les établissements.
 - mobilisation des sous-traitants ;
- possibilité de fermer les sites peu compétitifs ;
- choix de l'implantation en fonction des gains synergiques ;
- possibilité de transfert des technologies.

© Gérard-François Dumont

compétences qu'elle peut rassembler rapidement ou mettre facilement en synergie. La globalisation n'impose donc pas une taille mondiale, mais la nécessité d'adapter la dimension à l'efficience escomptée.

Les nouveaux critères de localisation

En outre, la stratégie mondialisée conduit à des choix de localisation qui s'inscrivent de plus en plus dans une logique mondiale.

Les entrepreneurs implantent des unités de recherche et de production là où les conditions leur apparaissent les plus avantageuses,²⁶ même si le choix de l'implantation des unités de distribution et de commercialisation est davantage imposé par la proximité des marchés, et donc par la valeur économique du potentiel démographique.

Les entreprises ne choisissent pas nécessairement les sous-traitants et les prestataires externes en raison de leur proximité géographique, mais en fonction d'un rapport qualité-prix dans lequel le prix du transport a une importance de plus en plus limitée²⁷. Il est donc possible de faire appel à des pays où le prix de revient est le moins élevé, en raison notamment de salaires ou de coûts fiscaux et parafiscaux plus faibles. Les entreprises qui collaborent au sein d'une filière peuvent avoir des implantations géographiquement très éloignées et échanger néanmoins en temps réel les informations nécessaires. Les flux du commerce international ne sont plus limités à l'énergie, aux matières premières et aux produits finis, mais peuvent, comme les flux nationaux, comprendre de nombreux produits intermédiaires, comme par exemple les pièces d'automobiles à monter dans le pays de destination.

Les entreprises formulent, dans le cadre de leur stratégie productive, des projets d'implantation et ces projets ne s'accompagnent pas *a priori* d'un souhait de localisation précis. Celui-ci résulte des besoins définis et des offres disponibles répondant le mieux aux besoins, variables selon le type de secteur économique ou la nature de l'activité à implanter. Une société d'électronique sera sensible au niveau de qualification de la main-d'œuvre ; une entreprise de produits agro-alimentaires frais alliera les infrastructures physiques (aéroports, autoroutes) et le caractère central du site par rapport au marché local.²⁸

Les critères des cahiers des charges définissant les besoins ont donc une hiérarchie différente, voire une nature différente, selon que l'entreprise cherche à implanter une activité de services, de distribution, de production, de haute technologie ou de direction. Une entreprise bancaire ressent la nécessité de se trouver près des bourses et des marchés. Une entreprise de grande distribution demande une localisation très fortement liée aux voies de communication. Une entreprise qui implante un établissement de production s'attache d'abord à résoudre ses besoins de main-d'œuvre et de communication. L'expérience montre que les entreprises de haute technologies sont particulièrement grégaires. Elles demandent une localisation dans un site où elles pourront bénéficier de synergies et d'une ambiance générale propice au développement technologique de leur secteur d'activité. Quant à l'activité de direction, elle recherche un lieu où la dimension politique est présente : lieu associé à un certain prestige, ou création d'un siège social dont l'architecture va symboliser l'image qu'elles souhaitent véhiculer.

Les besoins des entreprises peuvent donc être très variés, selon leurs

Février 2001 - Géostratégiques n° 2 - 19

fonctions, selon leurs partenaires, selon les relations de la localisation avec les marchés. Mais dans tous les cas, les grandes entreprises réalisent leur arbitrage à l'échelle mondiale.

Pour de plus en plus de produits et de services, la concurrence est planétaire et les moyens à mettre en œuvre pour faire face à cette concurrence doivent faire l'objet d'une réflexion à la même échelle. Ceci est évidemment vrai pour les entreprises implantées sur les cinq continents. Mais c'est aussi le cas de nombre de moyennes et petites entreprises dont les clients existants ou potentiels sont partout dans le monde.²⁹

De même que les clients sont partout, la production ou la recherche n'ont plus de fortes contraintes géographiques de localisation. Il y a une mise en concurrence mondiale des sites de production, de distribution et de services,³⁰ qui suscite en permanence des recherches de productivité accrue, avec comme effet la disparition de certains types d'emplois et la création de nouveaux. Les territoires, directement concernés par l'évolution de l'emploi, ne peuvent rester indifférents à cette mondialisation qui exige davantage de compétitivité spatiale.

CONCLUSION

Fruit de décisions politiques nationales, régionales et internationales, la globalisation s'est trouvée facilitée par l'essor de procédés facilitant les échanges entre les différents territoires de la planète. Les firmes n'ont eu d'autres choix que de mondialiser leurs stratégies compte tenu

de l'évolution du contexte politique et géographique.³¹

Ces évolutions considérables ne doivent pas masquer deux éléments fondamentaux concernant le rôle des Etats sur les territoires dont ils ont la charge et le maintien - heureux - de spécificités et d'identités nationales-locales.³²

Certes, avec la montée de la société de l'information, et les besoins croissants de souplesse des activités économiques, le rôle des Etats nationaux évolue et doit évoluer, tandis que les ensembles régionaux en constitution, regroupant plusieurs pays, doivent prendre en compte la situation nouvelle. Ces Etats ou les organisations régionales demeurent nécessaires car les entreprises ont besoin de pouvoirs publics veillant au respect des règles, sans toutefois instaurer des normes économiques rigides inadaptables à un monde en constante évolution. D'ailleurs nombre d'entreprises évitent, à regret, les Etats se révélant incapables d'assurer un minimum de sécurité et de justice économique.

En outre, la globalisation et l'internationalisation des marchés n'effacent heureusement pas les différences géographiques et culturelles qui imposent aux entreprises de penser local même si elles ne peuvent éviter de penser mondial. En définitive, la globalisation débouche sur des comportements stratégiques devant satisfaire la « glocalisation » (*glocalization*), ce néologisme permettant de synthétiser la nécessité d'être capable à la fois de penser globalement et d'agir localement.

Gérard-François Dumont

NOTES

- 1 République fédérale d'Allemagne, Belgique, France, Italie, Luxembourg et Pays-Bas.
- 2 Le Figaro économie, 26 février 2001.
- 3 En France, le monopole (de France Telecom) sur les communications téléphoniques locales a été supprimé au 1er janvier 2001.
- 4 Rochefort Michel, Dynamique de l'espace français et aménagement du territoire, L'Harmattan, Paris, 1995.
- 5 Il est donc infranational, mais peut être international compte tenu des espaces transfrontaliers.
- 6 Boudeville, J.R., Les Espaces économiques, Paris, P.U.F., 1969. Cité par Dumont Gérard-François, « Les évolutions démographiques et les défis de l'aménagement du territoire », in : Démographie et aménagement du territoire, Paris, Cudep, 1999.
- 7 Claval, Paul, Histoire de la géographie, Paris, P.U.F., 1995.
- 8 Forme d'urbanisation qui se traduit par le développement de l'habitat, et éventuellement de certaines activités, à la périphérie des villes.
- 9 Margairaz, Michel, Histoire de la RATP, Paris, Albin Michel, 1989.
- 10 Dupuy, Gabriel, Les territoires de l'automobile, Paris, Anthropos-Economica, 1995, p. 120.
- 11 Dumont, Gérard-François, Les Spécificités démographiques des régions et l'aménagement du territoire, Paris, Éditions des Journaux Officiels, 1996.
- 12 Dumont Gérard-François, Les migrations internationales, Editions Sedes, Paris, 1995.
- 13 C'est en partant de ce principe que la France a, en 1790, délimité les départements sur la base d'au maximum une journée de cheval jusqu'au chef-lieu.
- 14 Même si le caractère discontinu de l'espace est, dans une certaine mesure, une réalité ancienne dépendant de l'existence de réseaux de transport ; pensons aux effets sur les territoires des routes romaines, ou du développement des voitures postales au XV^e siècle.
- 15 Dont ne font pas partie Lille (1h00 en TGV en 1996), Montbard (1h05), Douai (1h05), Tours (1h02) ni Arras (0h50), alors que Reims (1h29) a adhéré.
- 16 Dumont, Gérard-François, « Une révolution urbaine silencieuse : la ville plurielle », in : Penser la ville de demain, Paris, L'Harmattan, 1994.
- 17 Le caractère assez général de ce processus est par exemple mis en évidence dans L'arc alpin par Perlik, Manfred, « Polarisation de l'arc alpin en régions urbanisées de navetteurs et en régions de dépopulation », Revue de géographie alpine, 1996, n° 1 et « Processus de périurbanisation dans les villes des Alpes », Revue de géographie alpine, 1999, n° 1.
- 18 Dumont, Gérard-François, « Évolutions démographiques et métropolisation », in : Métropolisation et aménagement, Paris, Commissariat général au Plan, juin 1994.
- 19 Dumont Gérard-François, Les populations du monde, Paris, Armand Colin, 2001.
- 20 Claval, Paul, « Métropolisation et aménagement », in Métropolisation et internationalisation, Commissariat général au Plan, Paris, janvier 1994.
- 21 Rapidité des moyens, extension des réseaux, diminution des coûts, augmentation des fréquences.
- 22 Paulet, Alain, « Grande firmes mondiales : stratégies et réalités économiques », Revue française de géoéconomie, n°3, automne 1997.
- 23 Le Monde Economie, 11 janvier 2000, p. X.
- 24 Hatem, Fabrice, « Les politiques d'attractivité en Europe de l'Ouest », Pouvoirs locaux, n° 19, décembre 1993, p. 35.
- 25 Savy Michel, « Communications et localisation des activités », in La localisation des activités économiques, Commissariat général au Plan, Paris, janvier 1994.
- 26 Ainsi le P.D.G. d'Essilor affirme que, sans délocalisations en Asie, Essilor aurait disparu. Fontanet, Xavier, « La mondialisation vécue au jour le jour », Académie d'Études et d'éducation sociales, novembre 1998.
- 27 La politique des flux tendus redonne parfois une certaine importance à la notion de proximité des fournisseurs.
- 28 « La localisation des activités économiques », Commissariat général au Plan, Paris, 13 janvier 1994, p. 4.
- 29 Par exemple, des petites entreprises de la région d'Oyonnax, dans le Jura français, vendent en Chine des moules pour l'industrie plastique.
- 30 La globalisation a également des effets sur les territoires et leurs stratégies. Cf. Dumont, Gérard-François, Economie

urbaine. Villes et territoires en compétition, Paris, Editions Litec, 1993.

31 Parmi les exemples les plus connus, citons les cas de Renault, de France telecom et même d'EDF.

32 Pour l'Europe, Cf. Dumont Gérard-François et alii, Les racines de l'identité européenne, Paris, Economica, 1999 ; pour les Alpes, Cf. Dumont

Gérard-François et alii, L'arc alpin, Paris, Economica, et Zurich, Thésis Verlag, 1998 ; pour les régions françaises, Cf. Dumont Gérard-François, « Le dessein identitaire des régions françaises », in : Bonnemaïson, Joël, Cambrésy, Luc, Quinty-Bourgeois, Laurence (dir.), Les territoires de l'identité, tome 1, Paris, L'Harmattan, 1999 ; pour le départe-

ment des Alpes-Maritimes, Cf. Dumont, Gérard-François, « Globalisation et identité dans le sud de l'arc alpin : les Alpes-Maritimes et Nice », in : Borsdorf, Axel, Paal, Michaela (HG.), Die « alpine stadt » zwischen lokaler verankerung und globaler ver-netzung. Vienne, Verlag der österreichischen Akademie der Wissenschaften, 2000.