

POURQUOI LES DISTRIBUTEURS ÉCHOUENT OU RÉUSSISSENT A L'ÉTRANGER. UNE ANALYSE COMPARÉE DE L'INTERNATIONALISATION DE WAL-MART ET CARREFOUR

Cédric Durand

ESKA | *Entreprises et histoire*

2011/3 - n° 64
pages 118 à 145

ISSN 1161-2770

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2011-3-page-118.htm>

Pour citer cet article :

Durand Cédric, « Pourquoi les distributeurs échouent ou réussissent a l'étranger. Une analyse comparée de l'internationalisation de Wal-Mart et Carrefour », *Entreprises et histoire*, 2011/3 n° 64, p. 118-145. DOI : 10.3917/eh.064.0118

Distribution électronique Cairn.info pour ESKA.

© ESKA. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

POURQUOI LES DISTRIBUTEURS ÉCHOUENT OU RÉUSSISSENT A L'ÉTRANGER. UNE ANALYSE COMPARÉE DE L'INTERNATIONALISATION DE WAL-MART ET CARREFOUR

par **Cédric DURAND**

Centre d'Économie Paris-Nord
Université Paris XIII

Cet article étudie aux niveaux méso et macro les déterminants économiques et institutionnels du succès relatif des distributeurs internationaux à l'étranger à travers les trajectoires de Wal-Mart et Carrefour. Trois types d'éléments explicatifs sont mis en évidence : le moment et les modalités d'implantation, les facteurs permettant l'exercice d'un pouvoir de marché et les institutions organisant la relation salariale. Les deux distributeurs ne sont pas affectés de la même manière par ces éléments. Cela suggère que le processus d'hybridation entre les différentes variétés de capitalisme et de modèles productifs joue un rôle crucial dans les trajectoires d'internationalisation des distributeurs.

L'internationalisation de la grande distribution s'est fortement accélérée à partir du milieu des années 1990 avec l'implantation massive des principales firmes mondiales du secteur dans les pays en dévelop-

pement (PED) et s'est poursuivie jusqu'au milieu des années 2000¹. Cette explosion des investissements directs étrangers (IDE) dans la grande distribution dans les PED est intervenue alors que la croissance domes-

¹ N. Wrigley, "The Globalization of retail capital: themes for economic geography", in G. L. Clark, M. P. Feldman, and M. S. Gertler (eds.), *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford, Oxford University Press, 2000, p. 292-313. N. Coe, "The Internationalization/globalisation of retailing: towards an economic-geographical research agenda", *Environment and Planning A*, 36, 2004, p. 1571-1594. J. Dawson, R. Larke, and M. Mukoyama (eds.), *Strategic Issues in International Retailing*, Londres, Routledge, 2006.

tique du secteur se ralentissait². Elle a été favorisée par une libéralisation des IDE et par divers changements institutionnels et réglementaires³. De plus, la modernisation des systèmes d'approvisionnement a permis des réductions de coûts telles que les firmes retardataires perdent fortement en compétitivité et deviennent des cibles pour des opérations de fusion-acquisition.

L'impact des IDE sur les économies réceptrices est multidimensionnel⁴ du fait de l'encastrement territorial des activités de distribution. Les entreprises locales du secteur sont affectées et participent elles-mêmes aux transformations en réagissant à l'intrusion de distributeurs étrangers par l'adoption de nouvelles méthodes et des processus de consolidation. Sont aussi touchés la population urbaine susceptible de consommer ces services de distribution, les standards salariaux car il s'agit d'un secteur intensif en main-d'œuvre, ainsi que les industries locales agroalimentaires et de biens de consommation qui se situent en amont des distributeurs. Pour les firmes qui s'internationalisent, cet encastrement économique caractéristique des activités de distribution implique une grande sensibilité à de multiples facteurs tant économiques qu'institutionnels. C'est à cette combinaison de facteurs que nous souhaitons nous intéresser en nous situant au niveau méso et macroéconomique.

L'internationalisation du secteur de la distribution a deux dimensions intimement liées : une internationalisation de l'implantation des magasins et une globalisation/régionalisation des circuits d'approvisionnement des grandes firmes⁵, et participe de la financiarisation du secteur⁶. Dans les limites de cet article, nous nous focaliserons sur l'internationalisation des points de vente et ne nous intéresserons à l'organisation internationale des circuits d'approvisionnement que dans la mesure où elle concerne les magasins⁷. Par ailleurs, nous nous limiterons à la période qui va de 1991 à 2006 et qui constitue l'âge d'or de l'expansion internationale de la grande distribution. En effet, la phase d'expansion internationale rapide du secteur semble être dépassée. Dès le début des années 2000, les opportunités d'exploiter l'avantage que constitue le fait d'être le premier distributeur international dans un nouveau marché se sont réduites, tandis qu'une série de crises financières ont fragilisé les nouvelles implantations. Un certain nombre de redéploiements – retraits et nouvelles implantations – ont eu lieu dans la première moitié des années 2000, mais depuis aucun mouvement majeur ne s'est produit, l'accentuation marquée des incertitudes avec la crise de 2007-2008 semblant favoriser un certain attentisme.

Cet article est une analyse qualitative et quantitative de l'internationalisation de

² Pour la France voir P. Moati, *L'avenir de la grande distribution*, Paris, Odile Jacob, 2001.

³ T. Reardon and R. Hopkins, "The Supermarket Revolution in Developing Countries: Policies to Address Emerging Tensions among Supermarkets, Suppliers, and Traditional Retailers", *European Journal of Development Research*, 18, 4, 2006.

⁴ N. Coe and N. Wrigley, "Host Economy Impacts of Transnational Retail: The Research Agenda", *Journal of Economic Geography*, 7, 4, 2007, p. 341-371. C. Durand, "Externalities from FDI in the Mexican self-service retailing sector", *Cambridge Journal of Economics*, 31, 3, 2007, p. 393-411.

⁵ N. Coe and M. Hess, "The Internationalization of retailing: implications for supply networks restructuring in East Asia and Eastern Europe", *Journal of Economic Geography*, 5, 4, 2005, p. 449-473. J. Dawson and M. Mukoyama, "The Increase in International Activity by Retailers", in J. Dawson, R. Larke, and M. Mukoyama (eds.), *Strategic Issues in International Retailing*, *op. cit.*, p. 1-30.

⁶ C. Baud and C. Durand, "Financialization, globalization and the making of profits by leading retailers", *Socioeconomic Review*, 2011, first published online September 2, 2011. doi:10.1093/ser/mwr016.

⁷ E. Bonacich and J. Wilson, "Global Production and Distribution: Wal-Mart's Global Logistic Empire", in S. Brenner (ed.), *Wal-Mart World*, New York, Routledge, 2006, p. 227-242.

Wal-Mart et Carrefour, les deux leaders mondiaux du secteur. Il s'appuie sur les études de cas disponibles dans la littérature et les informations publiées dans les rapports des entreprises aux autorités de régulation des marchés financiers (Autorité des Marchés Financiers et Securities and Exchange Commission)⁸ et dans la presse économique et spécialisée. Les données institutionnelles concernant les pays récepteurs sont tirées de la base de données 2006 du CEPII.

Dans une première partie, nous présenterons des faits stylisés concernant les trajectoires d'internationalisation de Carrefour et Wal-Mart. Après avoir montré l'insuffisance des facteurs macroéconomiques pour expliquer l'hétérogénéité du développement des filiales des deux groupes, nous évoquerons succinctement les outils théoriques mobilisés pour notre travail. Les parties suivantes nous permettent de montrer l'incidence différenciée sur le développement des filiales de Wal-Mart et Carrefour du moment et des modalités d'implantation, des facteurs permettant l'exercice d'un pouvoir de marché et des institutions nationales organisant la relation salariale. Enfin nous proposerons une interprétation de nos résultats et en indiquerons les limites.

1. L'INTERNATIONALISATION DE WAL-MART ET CARREFOUR : FAITS STYLISÉS

Le processus d'internationalisation au cours des années 1990 s'inscrit dans une période de forte augmentation du chiffre

d'affaires des deux firmes mais connaît différentes phases. Les cessions d'actifs et le coup d'arrêt mis à la diversification géographique au début des années 2000 illustrent ainsi le caractère heurté et risqué de l'internationalisation. Un indice de développement relatif des implantations des distributeurs est présenté afin de rendre compte de l'hétérogénéité du développement des implantations à l'étranger. Il est ensuite confronté à des données macroéconomiques.

1.1. Une internationalisation qui va de pair avec une forte croissance de l'activité

Carrefour a largement devancé Wal-Mart dans son internationalisation. Quelques brèves tentatives en Belgique, en Suisse, en Italie, en Grande Bretagne, aux Etats-Unis et à Taïwan entre 1969 et 1972 se soldèrent par des échecs. Une nouvelle tentative aux Etats-Unis entre 1989 et 1992 ne sera pas davantage couronnée de succès. En revanche, un processus durable d'internationalisation commence avec l'installation en Espagne en 1973, bientôt suivie par le Brésil (1975), l'Argentine (1982) et Taïwan (1989). Là, le succès est spectaculaire. La nouveauté du format hypermarché et la faiblesse de la concurrence permettent aux filiales étrangères d'être rapidement très rentables⁹. Nous n'allons pas revenir ici sur cette première période mais nous nous focaliserons sur la décennie 1990, décennie au cours de laquelle Wal-Mart comme un certain nombre d'autres opérateurs de la grande distribution (Auchan, Tesco, Metro, K-Mart, Ahold, Casino...) se tournent progressivement mais résolument vers l'internatio-

⁸ Sauf mention contraire, l'ensemble des données chiffrées concernant les entreprises sont tirées des documents de référence déposés auprès des autorités boursières.

⁹ J.-C. Daumas, « Consommation de masse et grande distribution. Une révolution permanente (1957-2005) », *Vingtième Siècle. Revue d'Histoire*, n° 91, 2006, p. 57-76.

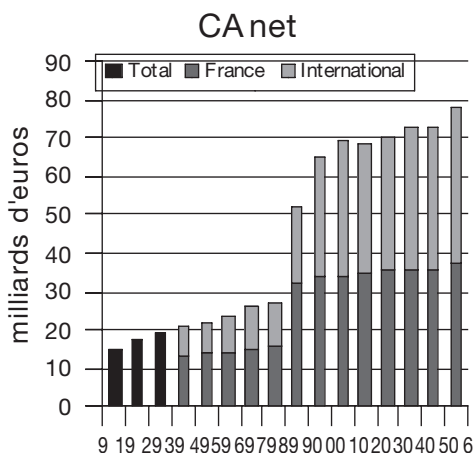
nal et où Carrefour accentue encore son orientation vers les marchés étrangers.

Wal-Mart et Carrefour sont des entreprises de tailles fort différentes. Le chiffre d'affaires (CA) de Wal-Mart est ainsi en 2006 plus de quatre fois supérieur à celui de Carrefour. Mais le processus d'internationalisation intervient pour les deux entreprises dans le cadre d'une croissance forte de l'activité (graphiques 1 et 2). La croissance est régulière chez Wal-Mart : avec un taux moyen de près de 15 % par an entre 1992 et 2006, le CA a été multiplié par 7,8 sur la période ! La progression du chiffre d'affaires s'effectue en partie sur le marché intérieur mais l'activité internationale pèse de plus en plus : en 1995, la part du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger était inférieure à 4 %, elle est de 16,7 % en 1999 et de plus de 22 % en 2006.

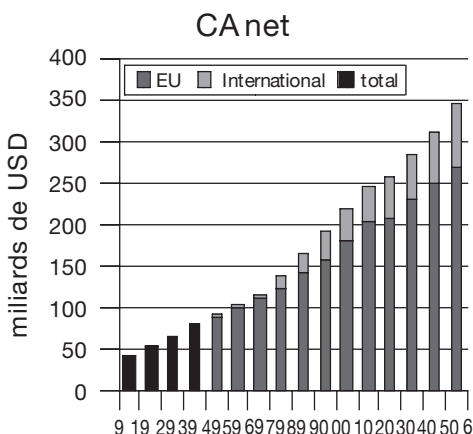
La trajectoire de Carrefour est marquée par l'acquisition des Comptoirs modernes en 1998 et, surtout, la fusion avec Promodès

en 1999 qui fait passer le groupe en position de n° 2 mondial du secteur¹⁰. Cette fusion a aussi pour conséquence une dilution de l'actionnariat et une recherche accrue de rentabilité financière afin de limiter pour les équipes dirigeantes les risques d'une offre publique d'achat (OPA). Le sentier de développement de Carrefour est beaucoup plus heurté que celui de Wal-Mart avec même un léger recul de l'activité en 2002. L'évolution des résultats opérationnels (graphiques 3 et 4) et de la rentabilité des capitaux propres (ROE, graphiques 5 et 6) atteste aussi cette plus grande volatilité. Avec 12,96 %, le taux de croissance moyen du chiffre d'affaires entre 1992-2006 est moins élevé que pour Wal-Mart mais il est soutenu ; sur la période le chiffre d'affaires a été multiplié par 5,09. La croissance est également davantage orientée à l'international tandis que l'activité sur le marché domestique (hors acquisition) stagne. Le poids plus important de l'international pour Carrefour que pour Wal-Mart s'explique

Graphique 1. évolution du chiffre d'affaires de Carrefour

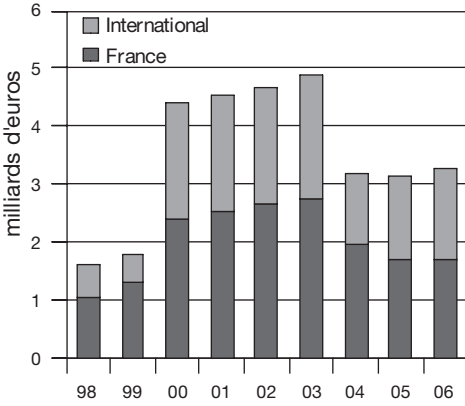


Graphique 2. évolution du chiffre d'affaires de Wal-Mart

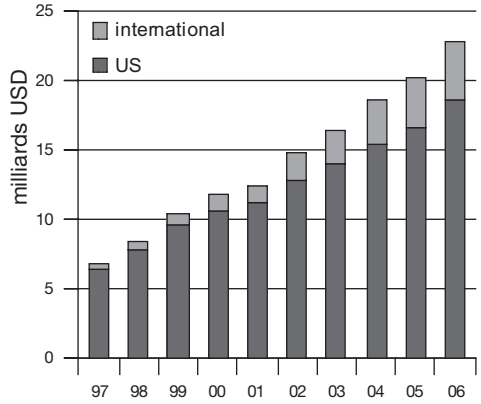


¹⁰ Cf. A. Chatriot, "Patronat de la distribution", in J.-C. Daumas et alii (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, p. 242-245.

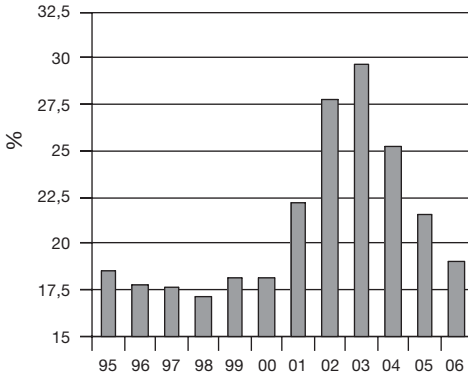
Graphique 3. évolution du résultat opérationnel de Carrefour
résultat opérationnel



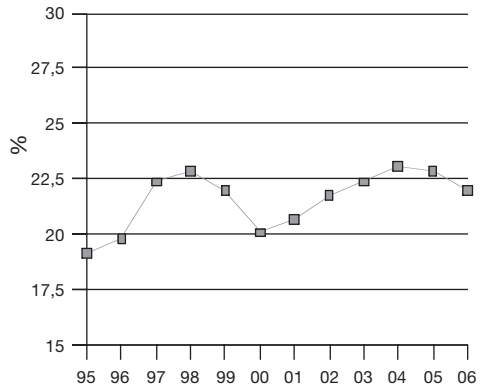
Graphique 4. évolution du résultat opérationnel de Wal-Mart
résultat opérationnel



Graphique 5. évolution du ROE de Carrefour
ROE Carrefour



Graphique 6. évolution du ROE de Wal-Mart
ROE de Wal-Mart



non seulement par une implantation plus ancienne à l'étranger mais également par la relative étroitesse du marché national. Ainsi, entre 1994 et 1998, la part de CA réalisée à l'étranger passe de 37,7 % à 43,4 %. Après la fusion avec Promodès, cette tendance reprend : la part de l'international passe de 37 % à 52 % du chiffre d'affaires entre 1999 et 2006.

1.2. Un coup d'arrêt à la diversification géographique des groupes au tournant des années 2000

La croissance de l'activité internationale des groupes de la distribution est un phénomène qui ne connaît pas d'interruption depuis le début des années 1990. On peut

cependant distinguer différentes étapes et, en particulier, une réduction de la diversité géographique des implantations suite à des retraits importants intervenus depuis le début des années 2000 (tableau 1).

Trois étapes se dégagent dans le processus d'internationalisation de Wal-Mart¹¹. Dans un premier temps, entre 1991 et 1994, Wal-Mart s'implante dans les marchés adjacents mexicain et canadien alors qu'ils intègrent l'accord de libre-échange nord-américain (ALENA). La seconde phase (1994-1999) est résolument tournée vers les marchés internationaux. Mais il s'agit plus pour la firme de Bentonville de tester ces marchés que de chercher à établir une position dominante. Après 1999, une troisième phase commence qui est marquée par une attention accrue aux performances financières. La stratégie de recherche de positions dominantes passe par l'acquisition de firmes fortement implantées. Elle conduira le groupe à céder les actifs en Corée du Sud et en Allemagne. Ce n'est pas la première fois que Wal-Mart est contraint de se retirer, mais les départs précédents concernaient un faible nombre de magasins, à Hong-Kong en 1996 et en Indonésie, en 1998, après qu'un de ses magasins eut été brûlé lors des mobilisations sociales qui ont suivi la crise financière¹².

Le groupe Carrefour bénéficie d'une expérience internationale de longue date avec des investissements en Espagne et en Amérique Latine dès 1973. Ce fut également le premier distributeur international à s'implanter en Asie, à Taiwan, en 1989. L'échec de l'entrée aux États-Unis (1988-1993)¹³ ne va pas empêcher le distributeur

d'accélérer considérablement dans les années 1990 son développement international : entre 1990 et 2006, le groupe français entre dans 29 nouveaux pays.

Au tournant des années 2000 une inflexion se dessine cependant. En 1998 et 1999, les fusions avec les Comptoirs modernes et Promodès correspondent à une séquence de rapide croissance externe qui se traduit par une forte hausse de l'endettement et une exposition plus directe aux exigences des marchés financiers. De plus, le groupe est touché par la crise asiatique de 1997 et, surtout, la crise de l'Argentine. À partir de 2001, Carrefour va favoriser la croissance organique et l'amélioration de sa rentabilité à partir des positions stratégiques acquises au cours de la période précédente. Après avoir quitté Hong-Kong en 2000, Carrefour cède à partir de 2003 des actifs jugés non-stratégiques ou insuffisamment rentables : les magasins au Chili, au Mexique, au Japon, en Corée du Sud et en Tchéquie et Slovaquie sont vendus. L'objectif est de ne conserver que les filiales qui se situent parmi les 3 premiers distributeurs des pays concernés. À l'exception de la Suisse en 2001, la totalité des implantations dans de nouveaux pays sont limitées à quelques magasins sous franchise.

Les cessions d'actifs de la part de Wal-Mart et Carrefour sont des épisodes tout à fait importants dans les trajectoires des firmes. L'abandon des investissements intangibles relatifs à l'insertion multidimensionnelle dans les pays visés et les délais substantiels entre le projet d'implantation et la génération de flux de revenus se traduisent par des coûts d'abandon de l'activité

¹¹ S. Burt and L. Sparks, "The Implications of Wal-Mart's Take-Over of Asda", *Environment and Planning*, 33, 8, 2001, p. 1463-1487.

¹² C. Steidtmann, "Retail tsunami? Wal-Mart comes to Japan", *Deloitte Research*, 2003, 24 p. [http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/DTT_DR_Retail_Tsunami\(1\).pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/DTT_DR_Retail_Tsunami(1).pdf)

¹³ M. Dupuis, S. Chul Choi, and R. Larke, "Carrefour. Being aware of the domestic market !", in J. Dawson, R. Larke, and M. Mukoyama (eds.), *Strategic Issues in International Retailing*, op. cit., p. 71-90.

Tableau 1. Les implantations et les cessions internationales de Carrefour (et Promodès) et Wal-Mart entre 1991 et 2006 (filiales et magasins franchisés)

	Carrefour		Wal-Mart	
	entrées	sorties (nombre de magasins)	entrées	sorties (nombre de magasins)
1991	Grèce et Chypre (Promodès)		Mexique	
1992	Portugal	États-Unis (4)	Puerto Rico	
1993	Italie - Turquie			
1994	Malaisie - Mexique		Canada - Hong-Kong	
1995	Chine Émirats Arabes Unis		Argentine Brésil	
1996	Thaïlande Corée du Sud		Chine Indonésie	Hong-Kong (3)
1997	Pologne - Chili Singapour Hong-Kong		Corée du Sud Allemagne	
1998	Indonésie - Colombie			Indonésie (2)
1999	Tchéquie et Slovaquie		Royaume-Uni	
2000	Japon - Oman - Belgique - Qatar - Roumanie Saint-Domingue	Hong-Kong (4)		
2001	Suisse - Tunisie - Roumanie - Norvège			
2002	Égypte			
2003		Chili (7)		
2004	Arabie Saoudite			
2005	Algérie	Mexique (31) Japon (8)	Amérique Centrale (Guatemala, Salvador, Honduras, Nicaragua et Costa-Rica) Japon	
2006		Corée du Sud (31) Tchéquie et Slovaquie (15)		Allemagne (88) Corée (16)

sources : sites Internet des compagnies, presse économique et spécialisée.

(*sunk costs*) bien plus élevés que pour des multinationales qui produisent des biens¹⁴. Le coup d'arrêt mis à la diversification internationale des implantations de Wal-Mart et Carrefour au tournant des années

2000 correspond cependant davantage à une pause qu'à la fin d'un processus. La croissance externe dans le cas de Carrefour et la croissance organique à travers l'extension géographique des implantations aux États-

¹⁴ G. Clark and N. Wrigley, "The spatial configuration of the firm and the management of sunk costs", *Economic Geography*, 73, 1997, p. 285-304.

Unis pour Wal-Mart ont permis de repousser un temps les limites de marchés domestiques matures. Mais si cette contrainte demeure, l'âge d'or du développement international du secteur semble révolu.

Après avoir pris en 2005 le contrôle de CAHRCO en Amérique centrale et de Seiyu au Japon, Wal-Mart a ralenti son expansion géographique. Son implantation en Inde amorcée en 2006 reste limitée au commerce de gros et de semi-gros en raison de l'absence d'ouverture aux investissements étrangers du commerce de détail. Cependant la firme a procédé à une acquisition au Chili en 2009 et depuis 2010 a amorcé son entrée en Afrique du Sud. Depuis 2006, Carrefour ne s'est implanté dans aucun nouveau pays, sauf de manière limitée dans le cadre d'un partenariat dans le monde arabe (Syrie et Bahreïn).

1.3. Un indice du développement relatif des implantations à l'étranger

Les faits stylisés présentés et en particulier les retraits importants effectués par Wal-Mart et Carrefour soulignent que l'internationalisation est toujours un processus risqué et que les performances des distributeurs varient fortement selon les pays. Pour tenter d'apprécier ces différents degrés de succès ou d'échec nous avons construit un indice qui rend à la fois compte de la plus ou moins grande pénétration du marché et du plus ou moins grand dynamisme de la filiale par rapport aux autres filiales de chaque groupe. Cet indice a été établi à partir des données publiées dans les documents de référence déposés auprès des autorités boursières.

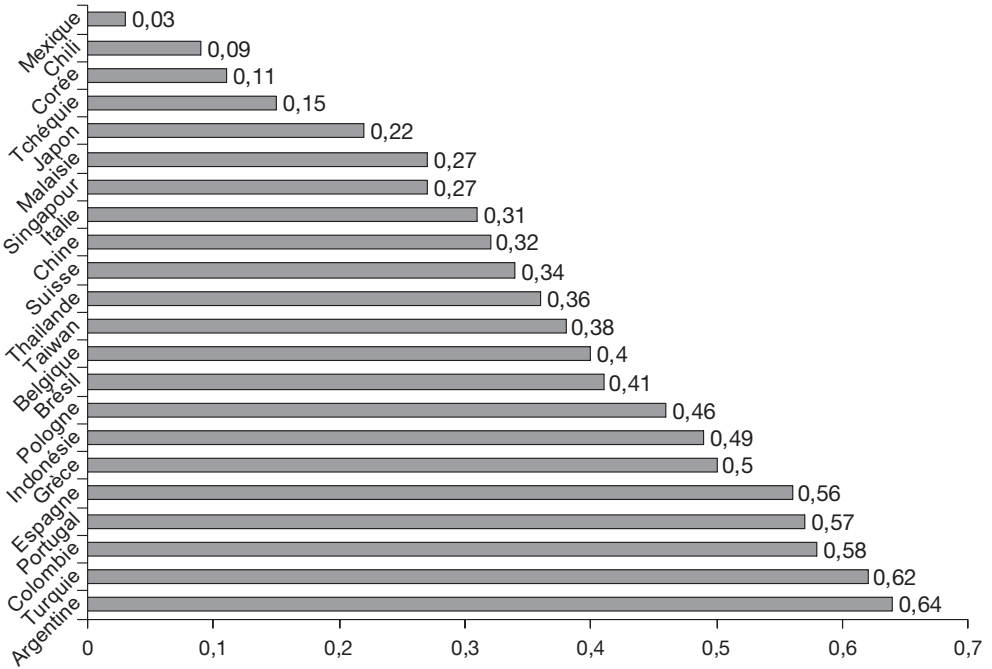
Pour mesurer la pénétration du marché, le ratio retenu met en relation pour chaque pays un indicateur physique, la surface des magasins intégrés au groupe par rapport au produit intérieur brut (PIB). Le PIB a été retenu plutôt que la population de manière à prendre en compte non seulement la taille des pays mais également leur richesse. L'année de référence pour ce ratio est 2002 ; c'est la dernière année où la surface des magasins pour l'ensemble des filiales est publiée par Carrefour et elle se situe au début de la série de cessions d'actifs évoquée plus haut.

Pour mesurer le dynamisme relatif des filiales, nous avons dû procéder de deux manières pour Wal-Mart et Carrefour. Pour Carrefour, l'indicateur rend compte de l'écart du taux de croissance moyen du chiffre d'affaires net de chacune des filiales sur la période 2003-2006 par rapport au taux de croissance moyen de l'ensemble des filiales sur la même période. Lorsqu'une filiale est cédée le taux de croissance pris en compte est de - 100 %. Pour Wal-Mart, le principe et la période sont les mêmes, mais, le chiffre d'affaires de chacune des filiales n'étant pas disponible, la croissance a été appréciée à partir de l'évolution de la surface de vente des magasins intégrés dans chacun des pays.

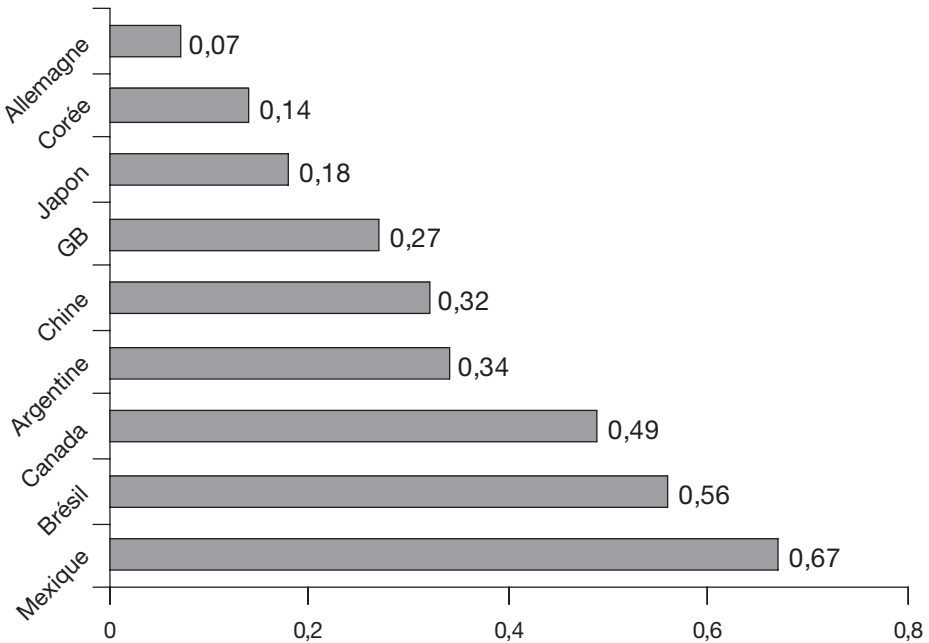
L'indice synthétique de développement relatif des filiales de chaque groupe est une moyenne simple des deux indices précédents, chacun étant auparavant ramené à une valeur comprise entre 0 et 1. Il permet de saisir le plus ou moins grand succès de chacun des deux groupes dans les différents pays par rapport aux autres implantations du même groupe dans les autres pays¹⁵.

¹⁵ Pour Carrefour, les « pays partenaires franchisés » (Belgique, Émirats Arabes Unis, Arabie Saoudite, Oman, Qatar, Egypte, Tunisie, Roumanie, Norvège, République Dominicaine) ne sont pas pris en compte car les données les concernant (ventes, surface...) ne sont pas disponibles. Leur chiffre d'affaires représente 6 % de l'ensemble des magasins sous enseigne au 31 décembre 2004.

Graphique 7. indice de développement relatif des filiales de Carrefour



Graphique 8. indice de développement relatif des filiales de Wal-Mart



1.4. L'absence de relation perceptible entre agrégats macroéconomiques et performances des filiales

Les graphiques 9 à 12 mettent en relation l'indice de développement relatif des filiales de Wal-Mart et Carrefour dans les différents pays avec le PIB par habitant et le taux de croissance annuel moyen. Le niveau de richesse du pays d'implantation appréhendé par le PIB par habitant n'est pas corrélé avec le développement relatif des filiales de Carrefour et il est négativement corrélé pour Wal-Mart. Cette dernière enseigne semble ainsi mieux réussir dans les pays moins développés que sur les marchés matures des pays riches où la concurrence est plus intense. Cependant il n'y a pas de relation visible entre développement relatif des implantations de Wal-Mart et taux de croissance du PIB, ce qui peut sem-

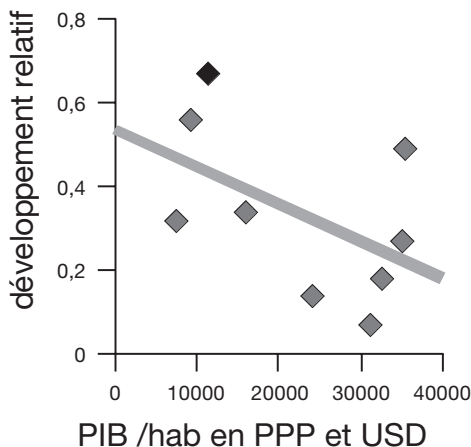
bler contradictoire avec le résultat précédent, les pays en développement ayant une croissance plus forte. Dans le cas de Carrefour, il n'y a pas non plus de relation perceptible.

L'absence de nette détermination macroéconomique sur le moyen terme du développement relatif des filiales nous impose donc de rechercher d'autres facteurs explicatifs.

2. OUTILS THÉORIQUES

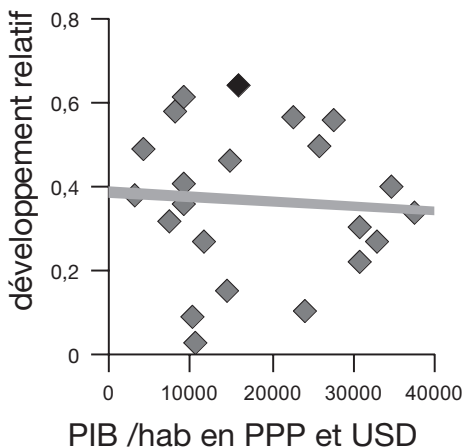
Maturité du système de distribution, croissance, stabilité politique, ouverture commerciale et aux IDE, distance géographique et culturelle... les critères que les multinationales examinent pour cibler un pays sont relativement bien identifiés¹⁶. En revanche, l'explication des performances

Graphique 9. lien entre développement relatif des implantations de Wal-Mart et PIB / hab (2006 ou année de sortie)



coefficient de corrélation = 0,26

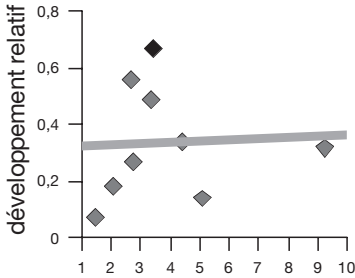
Graphique 10. lien entre développement relatif des implantations de Carrefour et PIB / hab (2006 ou année de sortie)



coefficient de corrélation = 0

¹⁶ M. Dupuis and J. Fournioux, "Building an international strategy", in J. Dawson, R. Larke and M. Mukoyama (eds.), *Strategic Issues in International Retailing*, op. cit., p. 51-70.

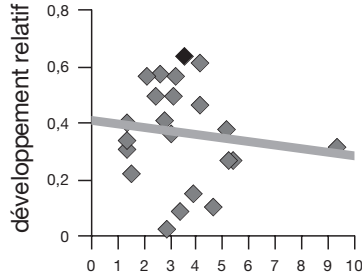
Graphique 11. lien entre développement relatif des implantations de Wal-Mart et taux de croissance annuel moyen du PIB (1992-2006 ou entre année d'entrée et de sortie)



taux de croissance annuel moyen du PIB

coefficient de corrélation = 0

Graphique 12. lien entre développement relatif des implantations de Carrefour et taux de croissance annuel moyen du PIB (1992-2006 ou entre année d'entrée et de sortie)



taux de croissance annuel moyen du PIB

coefficient de corrélation = 0,02

hétérogènes des distributeurs dans les différents pays où ils ont tenté de pénétrer reste largement à explorer. Les travaux les plus mobilisés aujourd'hui viennent des études de management. Ils mettent en évidence le rôle des décisions stratégiques dans les performances des filiales à l'étranger. Cependant les recherches qui analysent l'encastrement des multinationales de la distribution dans les territoires, les dynamiques d'exportation de systèmes productifs, l'hybridation des modèles productifs ainsi que les logiques de pouvoir de marché peuvent apporter d'autres éléments de compréhension faisant le liant entre les succès et échecs des firmes et les caractéristiques institutionnelles et la situation géographique des pays dans lesquels elles tentent de s'implanter.

2.1. Le poids des décisions stratégiques

La littérature sur l'internationalisation de la distribution, en particulier dans le champ du management, met en lien les décisions stratégiques des firmes et leurs performances. K. Gielens et M. G. Dekimpe analysent ainsi les relations entre, d'un côté, l'échelle, le mode et l'ordre d'entrée et, d'un autre côté, les performances obtenues¹⁷. La pertinence du choix du format pour pénétrer le marché visé, la familiarité de la société mère avec ce format, l'intensité de la concurrence, le réagencement des structures de management, l'expérience internationale du distributeur et sa compétence logistique font partie des autres variables dont l'incidence est mise en évidence¹⁸. D'autres travaux insistent sur le

¹⁷ K. Gielens and M. G. Dekimpe, "Entry decisions in the international expansion process of retail chains: do they matter in the long run?", DTEW Research Report 0013, K.U. Leuven, 2000. K. Gielens and M. G. Dekimpe, "The Entry Strategy of Retail Firms into Transition Economies", *Journal of Marketing*, 71, 2, 2007, p. 196-212.

¹⁸ I. Vidal, J. Reardon, and A. Fairhurst, "Determinants of international retail involvement: the case of large US retail chains", *Journal of International Marketing*, 8, 4, 2000, p. 37-60.

fait que l'impact des choix stratégiques et des avantages compétitifs qui en découlent ne doivent pas être envisagés lors de la seule phase d'entrée mais tout au long d'un cycle d'internationalisation¹⁹.

2.2. Réseaux et encastrement territorial des firmes

L'exportation par les firmes de règles d'organisation productive ne procède pas d'une simple répllication mais s'inscrit dans des processus de transformation réciproque des firmes et du système productif d'accueil. Les conditions du marché visé, tant du côté de la demande que de l'offre, ne sont pas des données exogènes mais, au contraire, des éléments qu'endogénéisent les firmes en construisant des stratégies d'auto-transformation (« *'placing' the firm* ») et de transformation du contexte (« *'firming' the place* »)²⁰. Des travaux de géographie économique pointent le degré élevé d'encastrement territorial requis par les activités de la grande distribution. Les multiples réseaux à travers lesquels la firme opère sont autant de vecteurs de transformation réciproque des économies réceptrices et des distributeurs²¹. Des configurations que prennent ces réseaux étroitement imbriqués et interdépendants dépend la réussite de l'investissement à l'étranger :

- *Les relations interfirmes horizontales.* Les canaux locaux traditionnels ou modernes de distribution sont affectés par l'arrivée de firmes étrangères, mais ces dernières sont également contraintes de prendre en compte les

configurations locales de distribution lors de leur implantation. De plus, la préservation à court et moyen terme de l'avantage spécifique des multinationales face à l'imitation par les firmes locales est un facteur essentiel du succès. L'impact compétitif d'une implantation se fait également ressentir au niveau régional ou global à travers l'évolution de la position relative de l'entreprise par rapport aux autres firmes multinationales du secteur.

- *Les relations interfirmes verticales.* Les relations nouées entre les filiales et les fournisseurs locaux impliquent non seulement une influence réciproque mais encore sont susceptibles de conduire à des interactions globales via les circuits internationaux d'approvisionnement mis en place par la multinationale.
- *Les relations avec les consommateurs et la société civile.* Il existe un large spectre de changements économiques et socio-culturels induits par les nouveaux standards de consommation apportés par la multinationale et, inversement, une nécessaire prise en compte par le distributeur dans la définition de ses modes d'activité (assortiment, publicité, format...) de la spécificité des nouveaux consommateurs auxquels il s'adresse. Des relations plus ou moins conflictuelles avec les organisations de la société civile peuvent également être source de transformation.

¹⁹ M. Dupuis et J. Fournioux, "Internationalisation du distributeur : de l'avantage compétitif à la performance", *Décisions Marketing*, 37, 2005, p. 45-56. M. Palmer, "Crossing Threshold Periods in the Retail Life Cycle: Insight from Wal-Mart International", *European Management Journal*, 23, 6, 2005, p. 717-729. J. Dawson and M. Mukoyama, "The Increase ...", *art. cit.*

²⁰ P. Dicken, "'Placing' Firms - 'Firming' Places: Grounding the Debate on the 'Global' Corporation", in J. Peck and H. W.-c. Yeung (eds.), *Remaking the Global Economy: Economic-Geographical Perspectives*, London, Sage, 2003, p. 27-44.

²¹ N. Coe and N. Wrigley, "Host Economy Impacts of Transnational Retail ...", *art. cit.*

- *L'évolution de la réglementation et le changement institutionnel délibéré.* Au niveau des activités commerciales, les pouvoirs publics locaux peuvent réagir aux effets déstabilisateurs du succès des firmes transnationales en faisant évoluer ou en mettant en place de nouvelles règles concernant les jours et les horaires d'ouverture, l'implantation et la localisation des grandes surfaces, les relations avec les fournisseurs ou encore la protection des consommateurs. Mais les multinationales peuvent aussi être des acteurs importants du changement institutionnel sur des questions plus générales telles que la politique de change, la politique commerciale, la politique salariale, les libertés syndicales.
- *La dynamique d'apprentissage intra-firme.* Les structures organisationnelles et les compétences de la firme multinationale évoluent en réaction aux effets de l'importation de connaissances dans un nouveau contexte.

2.3. Exportation des variétés nationales du capitalisme

Une importante littérature étudie la variété institutionnelle des capitalismes²², leur plus ou moins grande orientation vers la satisfaction des actionnaires ou des parties prenantes²³ ou encore le caractère plus

ou moins prééminent du marché ou de l'organisation comme principe de coordination²⁴. Ces recherches sont mobilisées pour analyser l'internationalisation des firmes de distribution en termes d'exportation des variétés nationales du capitalisme²⁵. Cette approche avance, d'une part, que les systèmes nationaux s'impriment dans les firmes et, d'autre part, que les grandes firmes lorsqu'elles se développent à l'international transportent ces caractéristiques dans les pays cibles. Une étude comparative entre la firme étatsunienne Wal-Mart et la firme suédoise Ikea suggère ainsi que les firmes effectuent ces transferts des différentes traditions des capitalismes nationaux en amont, à travers des relations avec leurs fournisseurs, et en aval, à travers les consommateurs finals, les salariés et les autres groupes affectés par leur activité. La trop grande distance entre le système productif des firmes lié à celui de leur territoire d'origine et celui du pays visé peut alors être considérée comme un élément susceptible de contribuer à l'échec des firmes à l'étranger.

2.4. Hybridation des modèles productifs et réduction des incertitudes

L'approche en termes de modèles productifs, développée à partir de travaux sur l'industrie automobile²⁶, montre que les multiples vecteurs d'hybridation sont ani-

²² P. Hall and D. Soskice (eds.), *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, Oxford University Press, 2001. B. Amable, *Les cinq capitalismes. Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*, Paris, Le Seuil, 2005.

²³ R. Dore, *Stock Market Capitalism, Welfare Capitalism: Japan versus the Anglo-Saxons*, Oxford, Oxford University Press, 2000.

²⁴ S. Jacoby, *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton, Princeton University Press, 2005.

²⁵ S. J. Konzelmann, F. Wilkinson, C. Craypo and R. Aridi, "The export of national varieties of capitalism: the case of Wal-Mart and Ikea", CBR Working Paper, 314, University of Cambridge, 2005.

²⁶ R. Boyer, « Évolution des modèles productifs et hybridation : géographie, histoire et théorie », *CEPREMAP Couverture Orange*, n° 9804, décembre 1997, p. 7-17. M. Freyssenet, « Avant-propos », *Actes du GERPISA*, n° 24, décembre 1998. R. Boyer et M. Freyssenet, *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte, 2000.

més par deux types d'incertitudes interdépendantes : d'une part, les formes de la concurrence qui façonnent la compétition entre firmes sur le marché des produits ; d'autre part, les contradictions liées aux modalités internes et externes de la mise au travail et de la fixation des salaires.

Un modèle productif a pour fonction de réduire cette double incertitude à travers la définition d'une cohérence interne et d'une pertinence externe des pratiques et dispositifs techniques, organisationnels et économiques des firmes. L'efficacité des routines tient dans leur capacité à surmonter les tensions et à assurer la viabilité sur le moyen terme du modèle. Comme le souligne Robert Boyer, « la supériorité d'un modèle productif est donc rarement absolue mais relative à l'environnement domestique, c'est-à-dire au système de prix, à la configuration de la demande, et aux relations professionnelles. La diffusion d'un modèle invariant est l'exception, l'adaptation au contexte local, la règle »²⁷. La réussite de l'exportation d'un modèle productif dépend donc de la capacité de la firme à rendre pertinent le modèle productif dans un nouveau contexte en menant à bien un processus d'hybridation défini comme un « intermédiaire entre simple imitation et innovation radicale ».

En sens inverse, l'application de principes généraux du modèle productif sur de nouveaux espaces géographiques est un puissant levier de transformation des contextes macroéconomiques et sociétaux.

Dans le cadre de la grande distribution, activité intensive en main-d'œuvre, l'incertitude au niveau du travail concerne le

trade-off entre, d'un côté, l'effort pour discipliner, mobiliser et limiter le turn-over d'une force de travail peu qualifiée et, d'un autre côté, la recherche de bas coûts salariaux pour préserver ou améliorer la compétitivité prix de l'enseigne.

Sur le marché des produits, l'entrée de distributeurs internationaux conduit à une intensification de la concurrence horizontale : les internationaux apprennent à développer leurs savoir-faire dans le nouveau contexte, tandis que les distributeurs locaux s'efforcent d'accélérer leur modernisation, notamment en imitant certaines compétences du nouvel entrant. La concurrence verticale est un élément clé de la concurrence horizontale : le métier des distributeurs est de faire parvenir aux consommateurs des produits résultant de l'activité de secteurs très divers ; la manière dont s'organisent les relations entre distributeur et fournisseur est donc un facteur important de compétitivité.

2.5. L'établissement d'un pouvoir de marché

La montée en force des grands distributeurs intensifie la compétition verticale entre producteurs et distributeurs avec pour enjeu la maîtrise des filières d'approvisionnement et le contrôle de l'accès aux clients ; la connexion des grands distributeurs à des réseaux d'approvisionnement régionaux et mondiaux accélère cette compétition verticale. L'asymétrie repose principalement sur le décalage entre le nombre des acteurs du côté de l'offre et de la demande aux différents niveaux des chaînes de valeur²⁸, notamment dans les relations entre firmes multinationales et industries locales dans les

²⁷ R. Boyer, « Évolution des modèles productifs ... », *art. cit.*

²⁸ T. K. Hopkins and I. Wallerstein, "CCs: construct and research", in G. Gereffi and M. Korzeniewicz (eds.), *Commodity chains and global capitalism*, New York, Praeger, 1994, p. 17-20. G. Gereffi and M. Korzeniewicz (eds.), *Commodity chains and global capitalism*, *ibid.* G. Gereffi and R. Kaplinsky (eds.), «The value of value chains», *IDS Bulletin*, 32, 3, 2001.

pays en développement²⁹.

Dans les transactions bilatérales, la partie en position de faiblesse – celle dont les ventes / les achats vis-à-vis de l'autre représente relativement une plus grande part du chiffre d'affaires – voit ses marges réduites au profit de la partie en position de force. Pierre Dockès a souligné que l'asymétrie entre offre et demande a potentiellement deux autres dimensions³⁰. D'une part, elle peut être à l'origine d'une dépendance durable qui se manifeste à travers la spécificité des actifs chère à la théorie des coûts de transaction³¹ : le fournisseur est contraint d'investir dans des actifs spécifiques sans pour autant obtenir des garanties le préservant du risque de devoir supporter le coût d'adaptation de son actif en cas de rupture de la relation. D'autre part, l'asymétrie a une traduction informationnelle : pour exercer pleinement son pouvoir de négociation et obtenir le meilleur prix, la partie en position de force va s'efforcer de connaître les coûts et le processus de production de l'autre tout en dissimulant les siens.

Pour s'exercer, le pouvoir de marché doit d'abord être créé³². Lors de l'entrée des firmes transnationales sur un nouveau marché, le problème est ainsi d'abord celui de l'exercice d'un pouvoir dynamique : modifier les conditions de l'échange, la structure de marché et, éventuellement, les institutions afin de créer la situation asymétrique

permettant d'établir des termes de transactions favorables.

À partir de ces éléments conceptuels, trois types d'explication des performances des firmes de la grande distribution à l'étranger sont proposés. Le premier se situe principalement au niveau de la concurrence horizontale, même s'il affecte aussi le pouvoir de marché qu'établissent les distributeurs. Il s'agit d'examiner l'impact sur le devenir des filiales des décisions relatives au moment d'entrée et aux modalités d'implantation car ce sont des éléments clés de l'insertion des firmes dans les réseaux économiques et sociaux locaux. La seconde explication se situe au niveau de la concurrence verticale et concerne, en particulier, la possibilité pour les multinationales de faire jouer l'avantage compétitif que représente leur capacité à opérer sur différents territoires nationaux. Le troisième facteur examiné est la sensibilité des distributeurs aux spécificités nationales de régulation de la relation salariale.

3. LE MOMENT D'ENTRÉE ET LES MODALITÉS D'IMPLANTATION

Différentes variables caractérisent l'entrée d'une firme multinationale sur un nouveau marché :

²⁹ E. Dussel Peters, "La subcontratación como proceso de aprendizaje: el caso de la electrónica en Jalisco", in G. Labarca (ed.), *Formación y empresa. El entrenamiento y la capacitación en el proceso de reestructuración global*, Montevideo, GTZ/OIT/CEPAL, 1999, p. 341-384. R. Kaplinsky, "Globalisation and unequalisation: what can be learned from value-chain analysis?", *Journal of development studies*, 37, 2, 2000, p. 117-146. S. Sacchetti and R. Sugden, "The governance of networks and economic power: the nature and impact of subcontracting relationships", *Journal of Economic Surveys*, 17, 5, 2003, p. 669-691. G. Dutrenit y A. Vera-Cruz, "La IED y las capacidades de innovación y desarrollo local: lecciones del estudio de los casos de la maquila automotriz y electrónica en Ciudad Juárez", proyecto *Inversión extranjera, teoría y práctica; experiencia comparativa de México y España*, CEPAL, LC/MEX/L.604, 2004, 111 p. G. Gereffi, J. Humphrey, and T. Sturgeon, « The governance of global value chains », *Review of International Political Economy*, 12, 1, February 2005, p. 78-104.

³⁰ P. Dockès, « Pouvoir, autorité et convention d'obéissance », *Journal of World System Research*, VI, 3, Fall-Winter 2000, p. 920-945.

³¹ O. Williamson, *Les institutions de l'économie*, Paris, InterEditions, 1994.

³² P. Dockès, "Pouvoir ...", *art. cit.*

Tableau 2. Outils conceptuels pour comprendre les performances des firmes de la grande distribution à l'étranger

	AUTEURS	ANALYSES EMPIRIQUES	PROBLÈMES POSÉS
Choix stratégiques et avantages compétitifs	Giens and Dekimpe (2001 et 2007) Dupuis et Fournioux (2005) Vidal <i>et alii</i> (2000) Palmer (2005)	distribution : diverses études de cas	Le cycle d'internationalisation est émaillé d'une série de décisions stratégiques qui déterminent les performances des firmes : - choix du pays - échelle, ordre, vitesse et mode d'entrée - familiarité de la firme avec format choisi et pertinence dans le pays cible - contrôle de la filière - structures de management
Réseaux et encastrement territorial des firmes	Wrigley et Coe (2007)	multinationales de la grande distribution	Transformations mutuelle des économies réceptrices et du distributeur à travers les réseaux inter, extra et intrafirmes
Exportation des variétés de capitalisme	Konzelmann <i>et alii</i> (2005)	Ikea et Wal-Mart	Exportation du système productif de la firme Affinité du système productif avec celui du pays d'implantation au niveau de la relation salariale et des modalités d'organisation des chaînes d'approvisionnement
Hybridation des modèles productifs	Boyer, Freyssenet (2000) GERPISA	industrie automobile	Cohérence interne du gouvernement d'entreprise (politique produit, relation salariale, organisation productive) avec la stratégie de profit et pertinence de ceux-ci avec le régime d'accumulation Hybridation du modèle productif et du régime d'accumulation du fait de l'implantation (endogénéisation des conditions du marché et des supports institutionnels du régime d'accumulation)
Pouvoir de marché	Gereffi et Korzeniewicz (1994) Kaplinsky (2000) Dockès (2000) Wallerstein (2004) Sacchetti et Sugden (2003)	approche verticale de divers secteurs dont le textile et l'automobile	Le pouvoir de marché est un avantage compétitif. L'asymétrie entre offre et demande a des implications en termes de répartition du surplus, d'asymétrie informationnelle et de dépendances durables liées à la spécificité des actifs Le pouvoir de marché pour s'imposer nécessite un pouvoir dynamique capable de modifier la structure de marché, les conditions de l'échange et/ou les institutions

- les modalités d'investissements (investissement *greenfield*, acquisition, joint-venture ou franchise)
- la vitesse d'entrée, c'est-à-dire le fait que le développement soit progressif ou soudain et qu'il soit ou non annoncé publiquement en avance
- la structure de marché préexistante et, en particulier, le fait que l'entrée soit ou non précédée par celle d'un autre distributeur international
- la stratégie marketing, notamment le choix du format et de la localisation des magasins.

Le jeu combiné de ces variables influe sur la réussite relative d'une implantation. Deux types de mécanismes attirent particulièrement l'attention : l'association, ou non, de la firme avec un acteur local et le moment de l'entrée dans le marché cible.

Concernant le premier mécanisme, le fait d'être ou non associé à un acteur local ou de prendre le contrôle d'une chaîne locale est bien sûr un élément crucial en termes de marketing. Plus largement, c'est le meilleur moyen d'accélérer l'encastrement multidimensionnel de la firme étrangère dans le territoire visé. A. Currah et N. Wrigley soulignent ainsi que le succès différencié des multinationales de la grande distribution « has depended very much on inter-firm alliances – not least because of the importance of being associated with local incumbent in bargaining with governmental elites and suppliers »³³. L'association ou non à un acteur local et l'intensité du lien de cette association jouent aussi pour atteindre une taille critique qui permette de réaliser des économies d'échelle et d'acquérir un pouvoir de marché vis-à-vis des producteurs. Enfin, la rapidité de ce type d'entrée permet de déployer l'avantage spécifique de la firme multinationale à une grande échelle, laissant du même coup aux autres firmes du secteur peu de temps pour s'engager dans un processus d'imitation.

Dans les pays en développement, le fait d'être ou non précédé d'une autre multinationale est aussi un élément important car l'entrée d'un acteur étranger a des répercussions rapides sur l'ensemble du secteur. Le premier entrant est donc bien plus suscep-

tible que le second de bénéficier du gouffre d'idées qui sépare les firmes multinationales des acteurs locaux dans les pays en développement³⁴. Le désavantage stratégique des suivants peut cependant être compensé par les bénéfices d'une acquisition d'un acteur local d'importance. Par ailleurs, plus l'entrée est ancienne plus il est probable que la modernisation de la distribution du fait des acteurs locaux n'ait pas été entamée et, donc, que la firme multinationale soit celle qui a construit le secteur. Enfin, la création de la grande distribution comme nouveau champ d'activité suite à des investissements étrangers s'effectue dans un contexte d'absence de règles spécifiques. Une étude sur l'implantation des multinationales de la distribution à Shanghai montre que l'élaboration de la législation et de la réglementation ex post donne lieu à des conflits de compétences entre pouvoirs locaux et nationaux que les firmes multinationales peuvent tenter d'instrumentaliser à leur avantage³⁵.

Diverses études de cas confirment que les modalités et le moment de l'implantation de Wal-Mart et Carrefour sur de nouveaux marchés jouent sur les performances. Ainsi de mauvaises décisions au moment de l'entrée tant au niveau du coût des magasins achetés que de la trop grande diversité des formats sont mises en cause dans l'échec de Wal-Mart en Allemagne³⁶. Mais il est vrai que Wal-Mart n'a pas eu le choix ; en l'absence de structure actionnariale permettant des prises de contrôle hostiles, Wal-Mart a dû payer au prix fort les deux seules chaînes, relativement faibles, qui ont pu être rachetées : Interspar et Wertkauf³⁷. Dans

³³ A. Currah and N. Wrigley, "Networks of organizational learning and adaptation in retail TNCs", *Global Networks*, 4, 1, 2004, p. 1-23.

³⁴ P. Romer, "Idea gaps and object gaps in economic development", *Journal of Monetary Economics*, 32, 3, 1993, p. 543-574. C. Durand, "Los limites de la IED como fuente de ideas para el crecimiento de las economías en desarrollo", *Problemas del Desarrollo*, 36, 140, 2005, p. 11-41.

³⁵ S. Wang and Y. Zhang, "The New Retail Economy of Shanghai", *Growth and Change*, 36, 1, 2005, p. 41-73.

³⁶ M. Palmer, "Crossing Threshold Periods in the Retail Life Cycle...", *art. cit.*

³⁷ S. Christopherson, "Challenges facing Wal-Mart in the German Market", in S. Brunn (ed.), *Wal-Mart World*, *op. cit.*, p. 261-274.

les autres pays desquels Wal-Mart s'est retiré (Indonésie, Hong-Kong, Corée), l'entrée du distributeur s'était faite à petite échelle soit dans le cadre d'une opération *greenfield*, soit à partir d'une joint-venture³⁸.

L'arrivée de Carrefour au Mexique, 3 ans après Wal-Mart dans le cadre d'une joint-venture limitée à quelques magasins – la part du mexicain Gigante sera rachetée par Carrefour dès 1998 –, ne lui a pas non plus permis de se développer suffisamment³⁹. L'ouverture progressive de magasins sous contrôle direct au Japon, mais aussi en République Tchèque et en Slovaquie, ou au Chili, n'a pas été davantage un succès. Au Chili, Carrefour n'a pas réussi à prendre pied dans les réseaux sociaux et économiques du pays, à s'adapter aux attentes des consommateurs, ni à atteindre une masse critique suffisante⁴⁰. De plus, l'arrivée tardive des leaders mondiaux de la grande distribution dans ce pays relativement à l'Argentine, au Brésil ou au Mexique a laissé aux acteurs locaux le temps de se préparer à une intensification de la concurrence en investissant dans les technologies, la logistique et la formation afin d'imiter les pratiques de leurs compétiteurs étrangers⁴¹. En Corée, l'arrivée de Carrefour en 1996, avant les autres distributeurs internationaux, n'a pas été suffisante pour compenser le désavantage de n'avoir pas de partenaire local. Incapable de prendre une position de leader sur le marché, rattrapé et dépassé par des compétiteurs locaux, Carrefour quitte le pays en 2006. À Hong-Kong, Carrefour a accumulé l'inconvénient de l'investissement *greenfield* avec

le fait d'être précédé par d'autres distributeurs internationaux.

La réussite des implantations des multinationales est affectée à un double niveau par les modalités d'entrée et de développement : d'une part, le fait d'être ou non associé avec un acteur local, l'intensité de cette association et la taille de ce partenaire ; d'autre part, dans les pays en développement, la précocité relativement au processus de modernisation du secteur. Suivant ce raisonnement, une échelle d'endogénéité d'entrée et de développement permet d'associer aux différentes filiales une valeur en fonction des modalités d'entrée et de développement (encadré 1) des filiales étrangères de Wal-Mart (9 pays) et Carrefour (22 pays, hors magasins franchisés).

Encadré 1. Échelle d'endogénéité d'entrée et de développement

- 1 = investissement *greenfield* et croissance organique dominante
- 2 = JV limitée aux magasins créés ou à une chaîne locale et comprenant initialement moins de 10 magasins avec croissance organique dominante
- 3 = acquisition d'une chaîne locale, JV à l'échelle d'une chaîne existante comprenant plus de 10 magasins ou présence depuis au moins 1993
- 4 = acquisition d'un leader au cours du développement ou position de leader en 1993

Les graphiques 7 et 8 corroborent l'existence d'une corrélation entre, d'un côté, le moment d'entrée et les modalités d'implantation et, d'un autre côté, le succès d'une

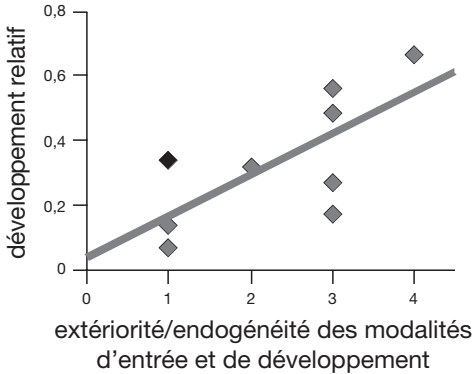
³⁸ S. Burt and L. Sparks, "The Implications of Wal-Mart's Take-Over of Asda", *art. cit.*

³⁹ C. Tilly, "Wal-Mart in Mexico: The limits of growth", in N. Lichtenstein (ed.), *Wal-Mart: Template for 21st Century Capitalism?*, New York, New Press, 2005.

⁴⁰ C. Bianchi and E. Ostale, "Lessons learned from Unsuccessful Internationalization Attempts: Examples of Multinational Retailers in Chile", *Journal of Business Research*, 59, 2005, p. 140-147.

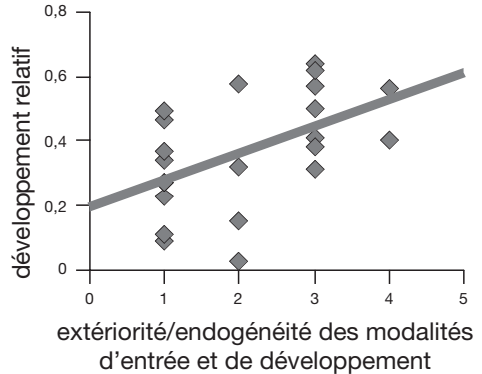
⁴¹ C. Bianchi and J. Mena, "Defending the Local Market: the Example of Chilean Retailers", *International Journal of Retail Distribution Management*, 32, 10, 2004, p. 495-504.

Graphique 13. impact du moment d'entrée et des modalités d'implantation sur le développement relatif des filiales de Wal-Mart



coefficient de corrélation = 0,5

Graphique 14. impact du moment d'entrée et des modalités d'implantation sur le développement relatif des filiales de Carrefour



coefficient de corrélation = 0,26

filiale. Carrefour et Wal-Mart se distinguent partiellement par leurs stratégies d'entrée – il y a une préférence plus marquée pour les acquisitions de la part de Wal-Mart – mais le degré d'endogénéité par rapport à un marché apparaît pour les deux firmes comme un élément primordial dans le développement d'une implantation.

4. LES FACTEURS AFFECTANT L'EXERCICE DU POUVOIR DE MARCHÉ

Le pouvoir de marché des firmes de la grande distribution constitue un de leurs avantages spécifiques, qui affecte tant leur compétitivité coût que leur compétitivité qualité en termes d'adéquation et de réactivité face à la demande. Leur capacité à exercer ce pouvoir de marché est donc décisive pour le succès de leur implantation. Cette liberté des firmes se joue à trois niveaux : d'abord à travers leur capacité à se connecter à des réseaux d'approvisionnement pré-existants du fait de la proximité géographique ; ensuite grâce à un régime commer-

cial et de change libéral ; enfin dans leur capacité à imposer leurs normes et leurs méthodes informatiques de contrôle de la chaîne d'approvisionnement aux fournisseurs locaux.

4.1. Les bénéficiaires de la proximité géographique

Le développement initial et durable de Wal-Mart s'est fait sur les marchés adjacents (Mexique, Canada et Porto-Rico) avec un fort dynamisme. L'implantation au Royaume-Uni a également été un succès. Inversement, l'investissement en Indonésie, un pays éloigné culturellement et géographiquement des Etats-Unis, a été très rapidement un échec. Carrefour de son côté a acquis une position de leader au niveau européen avec de bons résultats dans une série de pays (Espagne, Turquie, Portugal, Grèce, Pologne, Belgique, Italie) mais est aussi parvenu à développer des pôles régionaux en Amérique du Sud (Argentine, Brésil et, brièvement, Chili) et en Asie du Sud-Est (Thaïlande, Malaisie, Singapour et Indonésie).

La proximité géographique et culturelle des implantations avec le marché domestique et le développement de filiales dans une même région accroissent localement le pouvoir de marché de la firme vis-à-vis de ses fournisseurs. De plus, la connexion des réseaux d'approvisionnement, des infrastructures logistiques mais aussi des équipes managériales et des activités de marketing se traduit par des économies d'échelle. Ces deux éléments sont source de gains compétitifs pour les distributeurs.

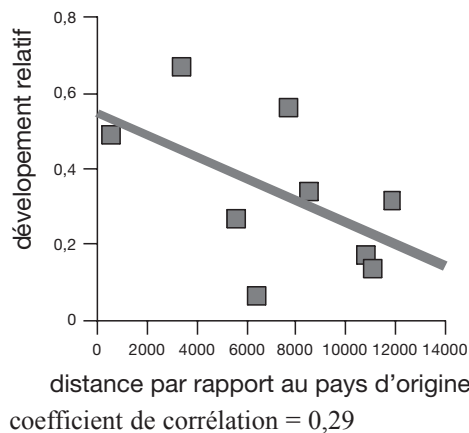
Les graphiques 15 et 16 mettent en relation le développement relatif des filiales avec la distance par rapport au pays d'origine. Ces cartes font apparaître des différences sensibles entre Wal-Mart et Carrefour. Dans les deux cas, la distance géographique – et donc culturelle – est corrélée négativement avec le développement relatif. Mais ce phénomène est beaucoup plus marqué pour Wal-Mart, ce qui tend à

confirmer la plus grande faculté d'adaptation de Carrefour⁴² par rapport au distributeur étatsunien⁴³. Cela suggère aussi que la connexion des réseaux d'approvisionnement peut constituer un avantage compétitif important. L'impact positif de l'implantation dans des pays voisins (graphiques 17 et 18) vient confirmer cette relation pour Wal-Mart et, dans une moindre mesure, pour Carrefour.

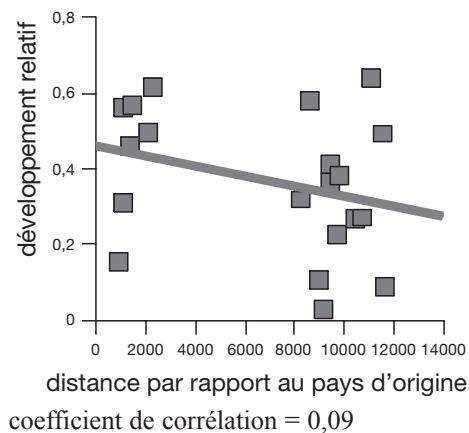
4.2. L'impact de l'ouverture commerciale

Les conditions institutionnelles d'ouverture économique ne sont pas un discriminant dans les performances des filiales. Cela ne signifie pas que ce facteur ne participe pas du pouvoir de marché des firmes vis-à-vis des producteurs locaux. En 2006, tous les pays dans lesquels Carrefour et Wal-Mart sont présents directement ont une

Graphique 15. impact de la distance vis-à-vis du pays d'origine sur le développement relatif des filiales de Wal-Mart



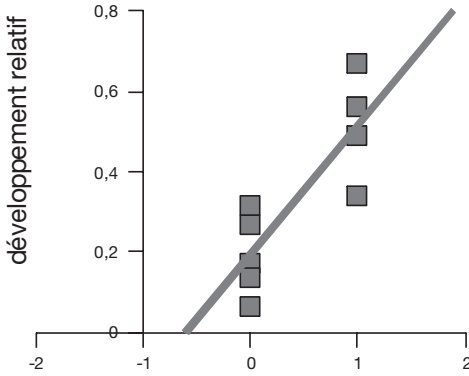
Graphique 16. impact de la distance vis-à-vis du pays d'origine sur le développement relatif des filiales de Carrefour



⁴² M. Dupuis, S. Chul Choi, and R. Larke, "Carrefour. Being aware of the domestic market !", *art. cit.*

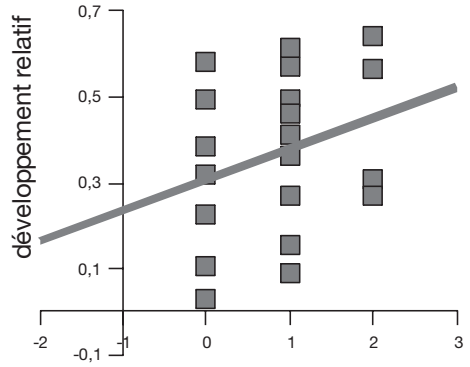
⁴³ P. Hugill, "The Geostrategy of Global Business: Wal-Mart in Its Historical Forbears", in S. Brunn (ed.), *Wal-Mart World, op. cit.*, p. 3-14.

Graphique 17. impact de la présence de frontières terrestres avec un autre pays d'implantation sur le développement relatif des filiales de Wal-Mart



frontière avec des pays d'implantation
coefficient de corrélation = 0,7

Graphique 18. impact de la présence de frontières terrestres avec un autre pays d'implantation sur le développement relatif des filiales de Carrefour



frontière avec des pays d'implantation
coefficient de corrélation = 0,08

monnaie pleinement convertible pour les transactions courantes et sont adhérents de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC)⁴⁴. La concomitance entre, d'un côté, la libéralisation commerciale et les règles protégeant les investissements et, de l'autre, l'extension des distributeurs est frappante. L'implantation de Wal-Mart au Mexique et en Amérique Centrale s'est ainsi faite parallèlement au processus de négociations sur les traités de libre-échange avec les États-Unis (l'ALENA et l'ALEAC). L'entrée de Carrefour en Pologne, en Tchéquie, en Slovaquie, en Roumanie et en Bulgarie s'est aussi faite parallèlement au rapprochement et à l'intégration de ces pays à l'Union Européenne.

Il faut cependant souligner que l'internationalisation de Wal-Mart intervient après la fin de la guerre froide, dans une période où le libéralisme global et les idéaux du

libre-échange sont complètement dominants⁴⁵, alors que les investissements de Carrefour à l'étranger dans les années 1970 se sont faits dans un contexte latino-américain dominé par le modèle de substitution aux importations. On peut également noter que le durcissement de la législation sur les IDE en Thaïlande ne semble pas remettre pour l'heure en question les plans d'expansion du distributeur français dans ce pays. Pour Wal-Mart, la libéralisation commerciale apparaît ainsi davantage comme un préalable que pour Carrefour.

La proximité géographique et l'ouverture au commerce international conduisent à un accroissement du pouvoir de marché de la multinationale car elles permettent à l'asymétrie entre les multinationales de la distribution et les fournisseurs opérant sur le marché local de s'exprimer pleinement. Cela se traduit par l'accroissement du

⁴⁴ I. Bensidoun et D. Ünal, *Mondialisation des services : de la mesure à l'analyse*, document de travail n° 14, CEPII, août 2007.

⁴⁵ P. Hugill, "The Geostrategy of Global Business ...", *art. cit.*

recours aux importations, tel qu'on l'observe pour Wal-Mart au Mexique, ce qui affaiblit la position des producteurs locaux en restreignant leurs débouchés⁴⁶. Mais l'implantation d'un distributeur étranger peut être pour le pays d'accueil une porte vers l'exportation et pas seulement un cheval de Troie pour les importations⁴⁷. En Chine, mais aussi au Brésil, la présence de Wal-Mart et de Carrefour s'accompagne ainsi d'une connexion de producteurs locaux aux chaînes globales ou régionales d'approvisionnement des distributeurs⁴⁸. Dans ce cas, l'accroissement du pouvoir de marché est lié au fait que la croissance de l'activité des fournisseurs locaux s'effectue dans le cadre d'un commerce organisé par l'entreprise multinationale. En effet, croissance de l'activité et affaiblissement du pouvoir ne sont pas nécessairement contradictoires, comme le montre R. Kaplinsky dans sa description des processus de *immiserising growth*⁴⁹.

4.3. Les problèmes d'implantation des techniques de management des chaînes d'approvisionnement et l'impact de la réglementation du marché des produits

L'exercice du pouvoir de marché passe aussi par la capacité des distributeurs à imposer leurs techniques de gouvernement des chaînes d'approvisionnement. Ces techniques comprennent la mise en place de logiciels conduisant à un partage de l'information entre distributeurs et fournisseurs et

conduisent à des négociations commerciales extrêmement dures. L'existence de restrictions à la concurrence sur le marché des produits (variables part des prix administrés et part des prix subventionnés)⁵⁰ dont on pourrait supposer qu'il limite les capacités des distributeurs à exercer leur pouvoir de marché n'affecte cependant pas négativement les performances des filiales de Wal-Mart et Carrefour.

D'un point de vue qualitatif les études détaillées concernant les relations entre distributeurs et fournisseurs sont peu nombreuses mais certaines font état de résistances des producteurs locaux. Wal-Mart en Corée mais aussi, dans un premier temps, au Brésil a rencontré des difficultés à imposer un partage de l'information à ses fournisseurs locaux⁵¹, ce qui a privé les filiales concernées des gains compétitifs liés au contrôle sur la chaîne d'approvisionnement. Les causes d'une telle résistance sont difficiles à identifier faute de données, mais on peut supposer que l'existence d'organisations professionnelles par secteur peut constituer un point d'appui pour les firmes locales comme l'existence de réglementations spécifiques concernant les relations entre distributeurs et producteurs.

5. LA RELATION SALARIALE : RIGIDITÉ À LA HAUSSE DES STANDARDS SOCIAUX

La distribution est une activité intensive en main-d'œuvre peu qualifiée et les formes

⁴⁶ C. Durand, "Externalities from FDI in the Mexican self-service retailing sector", *Cambridge Journal of Economics*, 31, 3, 2007, p. 393-411.

⁴⁷ N. Coe and N. Wrigley, "Host Economy Impacts of Transnational Retail...", *art. cit.*

⁴⁸ T. Reardon, S. Henson, and J. Berdegue, "'Proactive Fast-Tracking' Diffusion of Supermarkets in Developing Countries: Implications for Market Institution and Trade", *Journal of Economic Geography*, 7, 4, 2007.

⁴⁹ R. Kaplinsky, "Globalisation and unequalisation...", *art. cit.*

⁵⁰ I. Bensidoun et D. Ünal, *Mondialisation des services ...*, *op. cit.*

⁵¹ D. Han, I.-K. Kwon, M. Bae, and H. Sung, "Supply Chain Integration in Developing Countries for Foreign Retailers in Korea: Wal-Mart Experience", *Computer and Industrial Engineering*, 43, 1-2, 2002, p. 111-121.

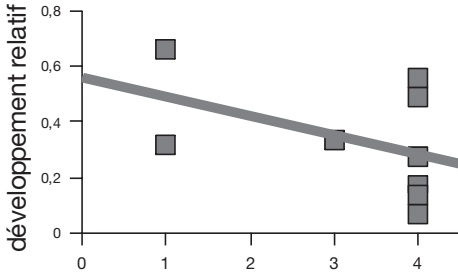
que prend la relation salariale apparaissent comme un déterminant important du succès ou de l'échec des firmes à l'étranger. On propose comme hypothèse l'existence d'un effet plafond en ce qui concerne la flexibilité salariale : le fait pour une entreprise d'être confrontée dans un marché cible à une configuration de la relation salariale plus contraignante que dans le pays d'origine est susceptible d'entraver le développement de la filiale. En revanche, l'inverse n'est pas vrai : de moindres contraintes salariales ne devraient pas faire obstacle au développement de la firme. Le raisonnement sous-jacent à cette hypothèse est le suivant : un ajustement par le bas des standards salariaux est plus simple à réaliser qu'un ajustement par le haut car il est plus simple pour une firme de développer des techniques de mise au travail à son avantage lorsqu'elle dispose de plus de leviers que

ceux mobilisés dans ses savoir-faire routiniers.

Les différences sensibles concernant les liens entre les institutions qui organisent la relation salariale et le développement international de Wal-Mart et Carrefour viennent conforter cette hypothèse. Le développement initial de Wal-Mart s'est fait dans les petites villes du sud et de l'ouest des États-Unis, une zone géographique qui se caractérise par une hostilité aux syndicats et de faibles salaires⁵² ; or le développement international de cette entreprise révèle une aversion marquée à toutes formes de régulation de la relation salariale, contrairement à Carrefour dont la croissance initiale s'est effectuée dans un pays doté d'un État social substantiel.

Les graphiques 19 et 20 mettent ainsi en évidence une nette corrélation entre le développement relatif des filiales de Wal-Mart et

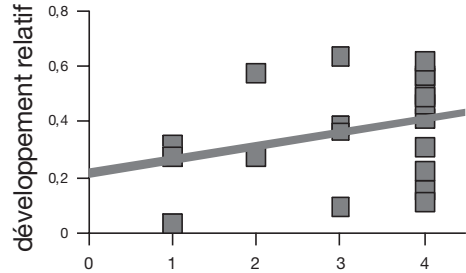
Graphique 19. impact du pluralisme et de l'autonomie des syndicats sur le développement relatif des filiales de Wal-Mart



pluralisme et autonomie des syndicats de 0 pas de syndicats à 4 pluralisme et autonomie de tous les syndicats

coefficient de corrélation = 0,2

Graphique 20. impact du pluralisme et de l'autonomie des syndicats sur le développement relatif des filiales de Carrefour



pluralisme et autonomie des syndicats de 0 pas de syndicats à 4 pluralisme et autonomie de tous les syndicats

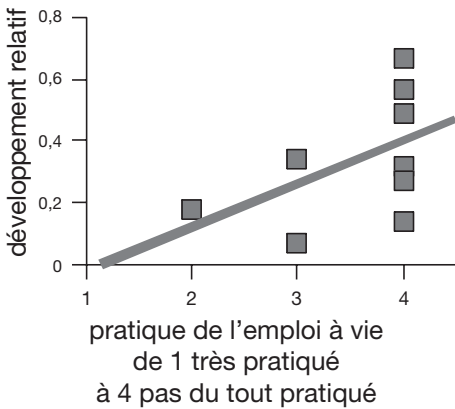
coefficient de corrélation = 0,09

⁵² P. Hugill, "The Geostrategy of Global Business...", *art. cit.*

la faiblesse du pluralisme et de l'autonomie des syndicats, alors que la relation inverse est observée pour Carrefour avec cependant un très faible coefficient de corrélation. Concernant la pratique de l'emploi garanti dans le secteur privé (type emploi à vie, graphiques 21 et 22), il y a une nette relation négative avec le développement relatif chez Wal-Mart alors qu'il n'y a aucune corrélation dans le cas de Carrefour. De manière

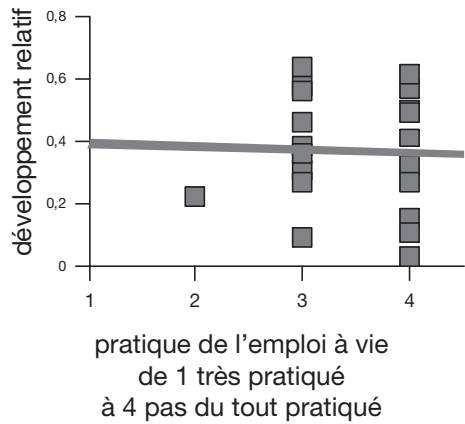
moins nette (graphiques 23 et 24) on retrouve la même opposition en ce qui concerne l'inspection du travail et la justice prud'homale. Mais le contraste est très marqué si l'on observe le niveau de négociation des salaires (graphiques 25 et 26), avec une préférence des filiales de Wal-Mart pour des négociations décentralisées qui sont défavorables aux salariés.

Graphique 21. impact de la pratique de l'emploi à vie dans le secteur privé sur le développement relatif des filiales de Wal-Mart



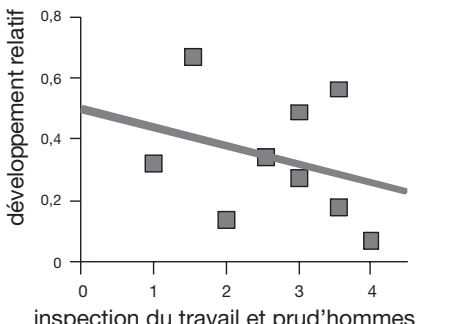
coefficient de corrélation = 0,25

Graphique 22. impact de la pratique de l'emploi à vie dans le secteur privé sur le développement relatif des filiales de Carrefour



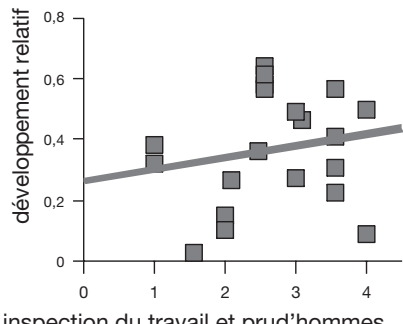
coefficient de corrélation = 0

Graphique 23. impact du dispositif d'inspection du travail et de justice prud'homale sur le développement relatif des filiales de Wal-Mart



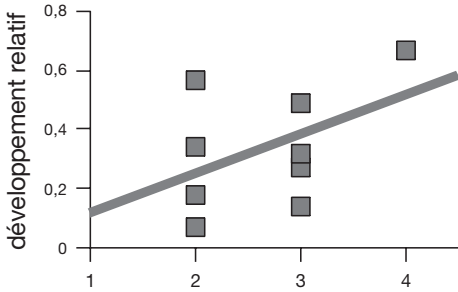
coefficient de corrélation = 0,09

Graphique 24. impact du dispositif d'inspection du travail et de justice prud'homale sur le développement relatif des filiales de Carrefour



coefficient de corrélation = 0,03

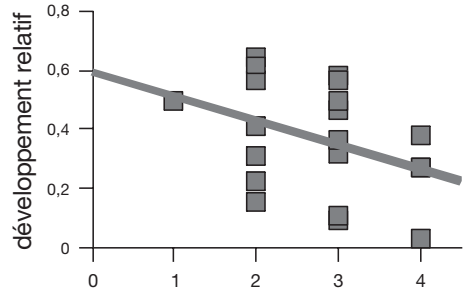
Graphique 25. impact du niveau de négociation des salaires des non-cadres sur le développement relatif des filiales de Wal-Mart



niveau de négociation des non-cadre
(1 national, 2 branche, 3 entreprise,
4 individuel)

coefficient de corrélation = 0,22

Graphique 26. impact du niveau de négociation des salaires des non-cadres sur le développement relatif des filiales de Carrefour



niveau de négociation des non-cadre
(1 national, 2 branche, 3 entreprise,
4 individuel)

coefficient de corrélation = 0,14

Divers éléments viennent étayer cette distinction entre les trajectoires de Wal-Mart et Carrefour. D'abord, parmi les éléments ayant conduit à l'échec de Wal-Mart en Allemagne se trouve l'incapacité de Wal-Mart à imposer les mêmes standards salariaux qu'aux États-Unis : faibles salaires, faibles avantages sociaux, supervision extrêmement rigoureuse des employés et extorsion de travail gratuit⁵³. Wal-Mart a ainsi dû faire face à des mobilisations des salariés. Le distributeur s'est aussi vu interdire par la justice de mettre en œuvre son « code éthique de l'employé » qui est un instrument important de la disciplinarisation des travailleurs aux États-Unis et a eu des difficultés à embaucher et à conserver des travailleurs qualifiés. En 2006 et 2007, l'ac-

tivisme de la Chambre de commerce étatsunienne en Chine contre un projet accroissant les droits des travailleurs et le pouvoir des syndicats a offert une autre illustration du rôle que joue la recherche de faibles standards salariaux dans la compétitivité de Wal-Mart⁵⁴. Même si, dans ce cas, la pression exercée vise à maintenir de faibles coûts du travail au moins autant dans les réseaux d'approvisionnement globaux que dans les magasins.

Carrefour en revanche mise sur une image de responsabilité sociale. En novembre 2000 le PDG de Carrefour et le président de l'UNI (Union Network International) ont ainsi signé un accord concernant l'application des normes du Bureau International du Travail sur la liber-

⁵³ S. J. Konzelmann, F. Wilkinson, C. Craypo and R. Aridi, "The export of national varieties of capitalism ...", *op. cit.*

⁵⁴ Leo Gerard, président de l'United Steelworkers, a dénoncé une « immorale campagne de sape des droits des travailleurs chinois » de la part de la Chambre de commerce américaine. Liu Cheng, professeur de droit à l'Université de Shanghai, s'est rendu aux États-Unis pour rencontrer des syndicalistes et des membres du Congrès afin de dénoncer l'activisme contre la loi des groupes économiques qui « veulent juste maintenir leurs *sweatshops* afin de protéger leur stratégie de prix bas ». G. Dyer, « China's labour debate spurs war of words for US interests », *Financial Times*, May 3, 2007.

te syndicale, le droit aux négociations collectives et la protection des employés et des délégués syndicaux contre toute discrimination antisyndicale. Une coopération avec la Fédération Internationale des Droits de l'Homme concernant des audits sociaux est également en place depuis 2000⁵⁵. Cette responsabilité sociale contraste fortement avec la politique antisyndicale de Wal-Mart mais reste limitée, comme le montre par exemple le refus de participer au fonds d'indemnisation des travailleurs et de leurs familles suite à l'accident meurtrier survenu le 11 avril 2005 chez un de ses fournisseurs bengalis⁵⁶.

CONCLUSION

La vive expansion internationale de Wal-Mart et Carrefour depuis le début des années 1990 s'est effectuée dans un contexte de forte croissance des deux groupes. Cette croissance du chiffre d'affaires résulte principalement pour Wal-Mart de l'expansion internationale et de la conquête de nouveaux marchés régionaux aux États-Unis. Pour Carrefour l'expansion nationale joue aussi mais, comme le marché domestiques est de bien moindre taille, la croissance est principalement externe avec, notamment, l'acquisition de Promodès en 1999⁵⁷.

Le développement international des firmes constitue une réponse aux limites de marchés domestiques matures mais est un processus risqué. Les retraits des deux leaders mondiaux de la distribution au cours des années 2000 en témoignent, de même que l'hétérogénéité des performances des

implantations mise en évidence à travers l'indice de développement relatif.

Cette étude a permis de pointer des déterminants économiques et institutionnels du succès relatif des filiales aux niveaux méso et macroéconomiques. Nous avons d'abord vu que la dynamique de l'économie locale et la richesse monétaire des pays visés ne constituaient pas des facteurs explicatifs satisfaisants. Différents outils théoriques ont ensuite été mobilisés pour dégager trois types de déterminations que nous avons testés : le degré d'endogénéité du processus de développement de la filiale mesuré par le moment de l'entrée et l'intensité des relations avec des partenaires locaux du secteur ; la capacité des firmes à faire jouer leur pouvoir de marché en raison à la fois des caractéristiques de l'insertion internationale du pays d'accueil, de la proximité géographique du pays d'origine ou d'autres pays d'implantations ou encore de l'acceptation par le système productif local des techniques de contrôle des chaînes d'approvisionnement que mettent en œuvre les distributeurs ; les caractéristiques institutionnelles de la régulation salariale dans le pays d'accueil.

Ces tests mettent en évidence des sensibilités distinctes de Wal-Mart et Carrefour aux différents éléments (tableau 3). Si pour les deux distributeurs l'endogénéité du processus d'implantation est un fort déterminant de succès, pour Wal-Mart les facteurs permettant l'exercice d'un pouvoir de marché sont bien plus importants que pour Carrefour. En outre, les deux distributeurs sont affectés de manière opposée par la régulation de la relation salariale : alors que le succès relatif de Carrefour apparaît dans

⁵⁵ Fédération Internationale des Droits de l'Homme, http://www.fidh.org/rubrique.php3?id_rubrique=323

⁵⁶ Clean Clothes Campaign, <http://www.cleanclothes.org/urgent/07-04-10-spectrum.htm>

⁵⁷ I. Schuller, *L'hypermarché à la française. Le cas de Promodès*, mémoire de master 2 d'histoire, Université Paris VII, 2005.

Tableau 3. déterminants du développement relatif des filiales de Carrefour et Wal-Mart

DÉTERMINANT DU DÉVELOPPEMENT RELATIF	WAL-MART	CARREFOUR
indicateurs macroéconomiques		
niveau de richesse (PIB/hab)	- - -	0
croissance du PIB	0	- -
endogénéité du processus d'implantation	+++	+++
intensité du partenariat / prise de contrôle d'acteurs locaux	+++	+
précocité par rapport au processus de modernisation	+	+++
pouvoir de marché	+++	+
proximité géographique du pays d'origine	++	+
nombre de frontières terrestres avec un autre pays d'implantation	+++	+
ouverture économique	préalable	non préalable
techniques et institutions affectant le contrôle des chaînes de valeur	++	non renseigné
régulation de la relation salariale	- - -	+
pluralisme et autonomie des syndicats	- - -	+
pratique de l'emploi à vie	- - -	0
inspection du travail et prud'hommes	-	+
centralisation de la négociation des salaires	- - -	++

Légende : relation nulle (0) faiblement positive (+), moyennement positive (++) , très positive (+++), négative (-), moyennement négative (- -) ou très négative (- - -).

une faible mesure lié à l'existence d'éléments de régulation collective de la relation salariale, les performances relatives de Wal-Mart sont très négativement reliées à l'existence de telles normes.

Au-delà des éléments macroéconomiques et stratégiques, la prise en compte des institutions est cruciale pour analyser l'internationalisation des firmes : les trajectoires d'internationalisation des distributeurs sont modelées de manière différente

par les institutions. Cette étude met ainsi en évidence l'existence d'un processus d'hybridation réciproque des modèles productifs et des systèmes productifs nationaux. Mais aussi des limites de ce processus, lorsque, comme en Corée ou au Japon⁵⁸ notamment, les deux leaders mondiaux du secteur rencontrent des difficultés majeures dans leur développement. Une analyse en dynamique permettrait d'interpréter plus précisément ce processus d'hybridation en montrant dans quelle mesure il procède d'affinités

⁵⁸ Y. Aoyama, "Oligopoly and the structural paradox of retail MNCs: an assessment of Carrefour and Wal-Mart in Japan", *Journal of Economic Geography*, 7, 4, 2007, p. 471-490.

institutionnelles exogènes à l'internationalisation des firmes entre certains traits du pays d'origine et du pays d'expansion et dans quelle mesure il se nourrit de l'exportation d'éléments caractéristiques du capitalisme domestique par les firmes multinationales.

Le contraste marqué entre les trajectoires de Wal-Mart et Carrefour au cours de la dernière décennie soulève un autre type d'interrogation. Dans l'ensemble, l'expansion de la firme étatsunienne par rapport à sa challenger française a été bien plus forte. Mais, qu'en sera-t-il dans le contexte de la grande crise qui a débuté en 2008 ? Cette analyse comparative, qui n'est pas sans enjeux théoriques, reste à mener. Les sensibilités distinctes aux dynamiques conjoncturelles comme les différences marquées de performances des distributeurs dans différents contextes géographiques participent en effet des processus d'hybridation/sélection des modèles productifs dans l'espace et dans le temps.

Sites Internet

Données financières et opérationnelles concernant les compagnies

Autorité des Marchés Financiers (AMF) – <http://www.amf-france.org>

US Securities and Exchange Commission (SEC) – <http://www.sec.gov>

groupe Carrefour – <http://www.carrefour.com>

groupe Wal-Mart – <http://www.walmart-stores.com>

Données institutionnelles

Profil Institutionnels Database – Centre d'Études Prospective et d'Informations Internationales (CEPII) – <http://www.cepii.fr/francgraph/bdd/institutions.htm>