



## DÉMONDIALISATION

*Quelles conséquences pour  
les entreprises et leurs  
Directions Achats ?*

N°5 / MARS 2025



# SYNTHESE : que faut-il retenir ?

## 1. La fin d'une mondialisation "heureuse" ?

Les tensions géopolitiques, le rejet du libre-échange et les inquiétudes culturelles marquent un retour en force des frontières et suscitent un regain de protectionnisme, mettant à mal l'idée d'un marché planétaire fluide et sans frontières.

## 2. Plusieurs capitalismes en concurrence

Le néolibéralisme américain s'oppose au capitalisme d'État chinois, tandis que l'Europe, fragmentée entre divers modèles (social, corporatif, étatique), peine à adopter une position unifiée, laissant planer l'incertitude sur son rôle d'éventuel régulateur mondial..

## 3. Pressions accrues sur l'approvisionnement

Relocalisation, nearshoring et diversification des fournisseurs deviennent urgents face à la menace d'une hausse des droits de douane, de ruptures logistiques et de coûts opérationnels en forte augmentation.



## 4. Directions Achats : en première ligne :

Les entreprises déjà confrontées à des menaces de hausse des coûts, de ruptures logistiques ou de barrières douanières doivent impérativement revoir leurs stratégies de sourcing. La fonction Achats doit gérer la complexité grandissante d'un environnement durablement instable.

## 5. Simulation et Gestion renforcée des risques comme levier-clé :

Dans un scénario de démondialisation "marquée", la capacité à modéliser différents scénarios (hausse des tarifs, protectionnisme extrême) et à tester des solutions alternatives (nouveaux fournisseurs, relocalisation partielle) devient un atout stratégique majeur pour pérenniser l'activité.

# S O M M A I R E

---

■ Édito	P 4
■ Les piliers de la mondialisation : définitions, dates clés et dynamiques	P 5
■ Entre espoirs et désillusions : atouts et limites d'un monde global	P 6
■ Les signaux du retournement : vers une démondialisation ?	P 7
■ Un débat culturel autant qu'économique	P 8
■ Variations du capitalisme et tensions géopolitiques	P 9
■ Quelles perspectives pour l'Europe ?	P 10
■ Du protectionnisme aux nouveaux modèles d'échange	P 12
■ Impact pour les entreprises et focus sur la fonction Achats	P 13
Stratégies d'adaptation et gestion des risques	P 13
Conséquences en cas de démondialisation	P 14
■ CONCLUSION : Quelle mondialisation demain ?	P 17

## La mondialisation remise en question

**N**os générations, au moins dans les pays occidentaux, ont l'impression d'avoir toujours vécues sur une planète fortement mondialisée où les échanges seraient naturellement facilités, voire naturels. La moindre annonce d'une remise en cause des flux économiques ou d'une critique sur les échanges internationaux apparaît alors comme incongrue et risque d'être rapidement taxée de conservatisme, de protectionnisme, voire d'isolationnisme. Des exemples quasi quotidiens depuis plusieurs années, avec une nette accélération sur ces derniers mois, viennent nourrir un sentiment croissant de fin de la mondialisation et y associer des angoisses de conflits, de montée de l'inflation et de recrudescence du chômage. Ainsi jusqu'à présent, la mondialisation qui était toujours perçue comme heureuse et surtout comme le sens évident de l'histoire, se teinte désormais de connotations de plus en plus négatives. Chaque jour semble amener, au moins dans les médias, son lot de remises en cause des accords internationaux, de sorties des institutions internationales, de hausses des droits de douanes, de luttes contre les migrations, d'abandons d'acquis sociaux et sociétaux ou encore de rejets d'éléments culturels extérieurs. Que l'on ne se trompe pas, cette évolution ne démarre pas avec l'élection de Donald Trump, celle-ci en semble plutôt l'une des conséquences directes.

*Le mot de démondialisation est donc désormais sur la place publique et médiatique et fait l'objet de parutions aussi diverses que des tribunes partisanes ou des écrits scientifiques. Il devient même au cœur des débats géopolitiques, parfois de façon étonnante. Le vice-premier ministre chinois d'inquiétait ainsi il y a quelques mois d'un risque croissant de démondialisation qui entraînerait la chute de l'ensemble des économies mondiales !*

*Pouvons-nous encore croire dans un modèle global capable de concilier prospérité économique et justice sociale ? Ou devons-nous nous préparer à une ou plusieurs fracture(s) géopolitique(s) plus ou moins forte(s) ? Quelles seraient alors les conséquences pour les entreprises et plus particulièrement pour les services Achats ?*





# 1. Les piliers de la mondialisation : définitions, dates clés et dynamiques

**“Le futur ne peut plus attendre : il est urgent de définir le monde de demain”**

## Un processus d'intégration économique et culturelle

La mondialisation se définit comme un processus d'intégration croissante des économies, des cultures, des technologies et des gouvernements à l'échelle internationale. Elle se traduit par la hausse des échanges commerciaux, des investissements, des flux de capitaux, des migrations ainsi que des transferts culturels et technologiques.

Pour David Ricardo (1772-1823), figure clé de l'économie classique, le commerce international repose sur l'avantage comparatif : chaque pays produit ce qu'il sait faire à moindre coût relatif et importe tout le reste. D'où la spécialisation et la création de vastes marchés unifiés.



## Quelques jalons historiques

**500 av. J.-C.** : Route de la soie, reliant l'Asie de l'Est à l'Europe via le Moyen-Orient.

**1492** : Découverte de l'Amérique par Christophe Colomb, début des échanges transatlantiques.

**1602** : Fondation de la Compagnie néerlandaise des Indes orientales, figure du capitalisme mercantile.

**1944** : Conférence de Bretton Woods, création du FMI et de la Banque mondiale.

**1995** : Création de l'OMC, symbole d'une libéralisation accrue.

Ces repères historiques montrent que la mondialisation n'est pas un fait nouveau. Alexandre le Grand ou l'Empire romain ont favorisé le brassage de connaissances et de biens, mais souvent par la **conquête militaire** : un mode d'expansion fort différent du "soft power" actuel.





## 2. Entre espoirs et désillusions : atouts et limites d'un monde global

### Les promesses initiales

La mondialisation est fréquemment louée pour :

- **La croissance économique** : Ouverture des marchés, augmentation du nombre de clients potentiels.
- **L'accès à la technologie** : Partage d'innovations, opportunités de financement internationaux.
- **La diversité culturelle** : Mobilité des personnes, brassage d'idées et de pratiques.

Dans certains pays, notamment de petite taille mais ouverts (ex. Suisse, Irlande, Pays-Bas), l'attrait des investissements étrangers et l'essor d'industries spécialisées ont permis un vrai développement.



### Les inégalités et les angles morts

Toutefois, plusieurs **défauts** ou effets pervers ont émergé :

- **Croissance des inégalités** : Certains pays (ou certaines régions) n'ont guère profité de l'ouverture, subissant chômage et sous-investissement.
- **Impact environnemental** : Transport mondial, surconsommation de ressources, pollution et usage de la main-d'œuvre à bas coût.
- **Perte de souveraineté** : Les États, face à l'internationalisation des capitaux et des entreprises, peuvent voir leur marge de manœuvre se réduire.
- **Homogénéisation culturelle** : Une certaine standardisation (le même fast-food, les mêmes produits) suscite la résistance des identités locales.

Symptomatique, l'exemple de McDonald's s'adaptant au goût local (burgers spécifiques comme la McBaguette) montre que l'uniformisation trop poussée finit par heurter les pratiques locales. Par ailleurs, la mise en concurrence de producteurs éloignés



### 3. Les signaux du retournement : vers une démondialisation ?

Depuis quelques années, on observe une **remise en cause croissante** des principes de libre-échange. Des droits de douane apparaissent ou réapparaissent, la méfiance envers les flux migratoires s'accroît, et certains partis politiques affichent un rejet explicite de la mondialisation.

- **Aux États-Unis**, sous l'impulsion de l'administration Trump (dès le premier mandat), des mesures protectionnistes ont été mises en place, visant notamment la Chine.
- **En France**, de nombreux mouvements, qu'ils soient de gauche ou de droite, se montrent critiques vis-à-vis de la disparition d'emplois industriels et de la dépendance aux importations.
- **En Chine**, le vice-premier ministre a clairement exprimé son inquiétude d'une démondialisation qui menacerait l'économie mondiale, tout en appelant à davantage de coopération internationale..



Cette crainte de "fracture(s) géopolitique(s)" alimente un discours anxiogène, dans lequel la démondialisation rimerait avec crises économiques et montée de l'inflation .





## 4. Un débat culturel autant qu'économique

Selon certains analystes, la fin progressive de la mondialisation n'est pas seulement liée à des facteurs économiques, mais aussi à un **retour en force des cultures locales** et à la recherche d'**identités collectives**. L'idée d'une civilisation mondiale, portée par la culture occidentale (en particulier américaine), n'est plus unanimement partagée.



• **Francis Fukuyama** avait théorisé la fin de l'histoire, marquée par le triomphe de la démocratie et du capitalisme libéral.



• **Samuel Huntington**, à l'inverse, évoquait le "Choc des civilisations", anticipant des conflits davantage fondés sur l'identité culturelle que sur l'idéologie.

En réalité, l'actualité récente semble plutôt conforter l'idée que la mondialisation ne garantit pas la paix et peut même être perçue comme un facteur de domination culturelle.





## 5. Variations du capitalisme et tensions géopolitiques

### Les multiples visages du capitalisme

Le **capitalisme** reste le modèle économique prépondérant, mais il revêt différentes formes selon l'histoire et la culture des pays :

- **Capitalisme néolibéral** (États-Unis) : fondé sur la déréglementation, la privatisation, la flexibilité du travail.
- **Capitalisme d'État** (Chine, Russie) : rôle moteur du gouvernement dans l'orientation, voire la propriété d'entreprises stratégiques.
- **Capitalisme social** (Suède, Danemark) : forte protection sociale, filet de sécurité, concertation.
- **Capitalisme corporatif** (Japon, Corée du Sud) : grandes firmes étroitement soutenues par l'État, attention portée à la cohésion sociale de l'entreprise.

Ces différences sont sources de **compétitions économiques et politiques**. Tandis que l'Occident a promu la mondialisation néolibérale via des institutions comme l'OMC, la Chine gagne en influence en proposant une vision alternative basée sur le capitalisme d'État, notamment grâce à d'énormes investissements à l'étranger (ex. "Nouvelle route de la soie").



### Vers une confrontation de modèles ?

Des analystes estiment que la confrontation Chine–États-Unis n'est pas tant militaire que technico-économique : il s'agirait de dominer la chaîne de valeur, maîtriser les flux de matières premières et les routes commerciales. Cette compétition économique est parfois perçue comme une **forme de guerre "douce"** aux répercussions géopolitiques majeures.





## 6. Quelles perspectives pour l'Europe ?

### Les multiples visages du capitalisme

L'Europe, souvent considérée comme le "premier marché mondial", se trouve dans une position singulière. D'un côté, elle est un **acteur majeur** du commerce international, avec des entreprises performantes dans la high-tech, l'automobile ou les services financiers ; de l'autre, elle demeure **fragmentée** par la diversité de ses modèles nationaux :

- **Le capitalisme de marché libre** (Royaume-Uni, avant le Brexit).
- **Le capitalisme social** (pays nordiques).
- **Le capitalisme corporatif** (Allemagne, Autriche).
- **Le capitalisme d'État** (France, Italie).

Cette mosaïque complique la formulation d'une stratégie unique face aux tensions commerciales mondiales. Certains pays européens se tournent vers les États-Unis, d'autres vers la Chine, tandis que certains prônent un **protectionnisme européen** encore mal défini.





## 7. Du protectionnisme aux nouveaux modèles d'échange

### Arguments pro et anti-mondialisation

Les **partisans** de la mondialisation soulignent :

- La nécessité de la coopération internationale pour gérer les crises (pandémie, changement climatique).
- L'importance de l'accès à des marchés vastes pour rentabiliser la R&D ou soutenir l'innovation.
- La contribution des flux culturels au rapprochement des peuples.

Les **sceptiques** de la mondialisation avancent :

- La perte d'emplois locaux, notamment dans l'industrie, due à la concurrence internationale.
- La dépendance vis-à-vis de fournisseurs lointains pour des matières premières ou des composants clés.
- Les risques de dumping social et de dégradation environnementale..

De même, un **sondage IFOP (2011)** montrait qu'environ 65% des citoyens de plusieurs pays européens (France, Italie, Espagne, Allemagne) étaient favorables à un relèvement des taxes douanières envers des nations à bas salaires, signe d'une frilosité grandissante face à l'ouverture totale.

### Les institutions financières entre prudence et rivalités

Le FMI, la Banque mondiale ou la Banque asiatique de développement se montrent souvent **réticents** à réformer leur gouvernance pour intégrer le poids grandissant de la Chine, laquelle a créé la Banque asiatique d'investissement dans les infrastructures (BAII). Cette concurrence d'institutions financières reflète la volonté de Pékin de peser sur les règles du jeu global, tandis que les puissances occidentales tentent de préserver le statu quo.





# 8. Quel impact pour les entreprises et leur direction Achats ?

## Des stratégies d'adaptation et une culture revisitée de la gestion des risques

### 1. Chaînes d'approvisionnement sous tension

- Les entreprises ayant massivement délocalisé leur production dans des pays à bas coût ou dépendant de fournisseurs très lointains font face à des risques accrus (hausse des droits de douane, volatilité du transport, incertitudes politiques).
- La pandémie a rappelé la fragilité des chaînes mondiales, incitant certains acteurs à **relocaliser** (ou nearshorer) tout ou partie de leur production.

### 2. Recherche de résilience

- Dans un contexte de potentielle démondialisation, la **diversification des fournisseurs** devient cruciale : ne plus dépendre d'une seule zone (ex. Asie) mais explorer plusieurs marchés régionaux.
- Les Directions Achats doivent également renforcer leurs **plans de contingence** et élaborer des scénarios en cas de nouvelles barrières commerciales ou de ruptures géopolitiques

### 3. Souveraineté et innovation

- Les gouvernements comme les entreprises cherchent à préserver une **indépendance stratégique** dans les secteurs clés : santé, électronique, armement, énergie.
- L'innovation, autrefois poussée par la compétition internationale, pourrait se réorienter vers des projets plus locaux ou "régionaux", à condition que la taille des marchés le permette.

### 4. Gestion des coûts et réévaluation du TCO

- Longtemps, la mondialisation a été synonyme de baisse des coûts. Une hausse des droits de douane ou un durcissement des réglementations peut renchérir le prix des approvisionnements.
- Les Directions Achats doivent alors réévaluer le **TCO (Total Cost of Ownership)**, en tenant compte des risques (logistique, douane, change, délais...).



## 8. Quel impact pour les entreprises et leur direction Achats ?

### Les conséquences en cas de démondialisation “marquée”

#### 1. Repli sur le marché domestique

- Les entreprises très internationalisées pourraient se recentrer sur leurs bassins d'origine, perdant ainsi l'accès à de grands débouchés.
- La contraction de leur chiffre d'affaires se traduirait par une baisse d'emplois et d'investissements..

#### 2. Protectionnisme accru

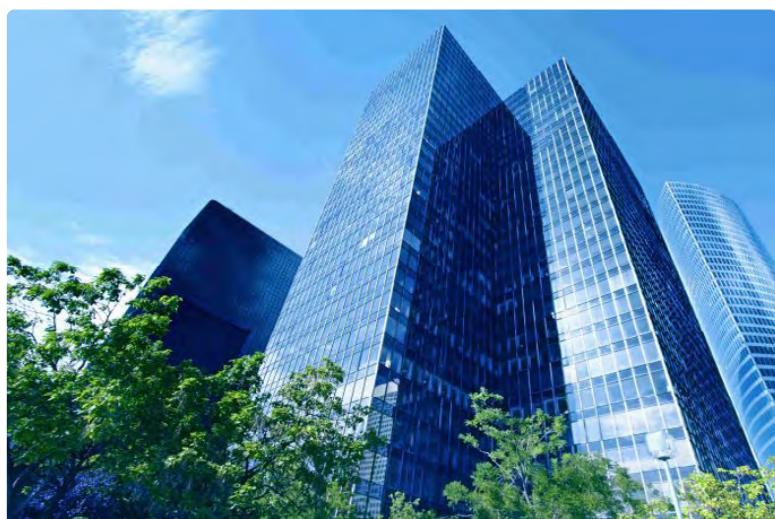
- Des barrières commerciales élevées ou des restrictions à l'export-import freineraient la circulation des matières premières et des composants : nombre d'acteurs risqueraient d'être privés de pièces essentielles.
- La compétitivité de certains secteurs baisserait, faute d'économies d'échelle et d'accès à une main-d'œuvre mondiale.

#### 3. Coûts opérationnels en hausse

- En plus des surcoûts logistiques, la pénurie de certains produits stratégiques (semi-conducteurs, terres rares, composants électroniques) ferait monter les prix.
- Les Directions Achats auraient un **rôle clé** pour trouver des alternatives, mais les catalogues de fournisseurs pourraient être restreints.

#### 4. Adaptation forcée ou disparition

- Les entreprises incapables de se repositionner risqueraient la faillite, surtout dans les domaines où l'innovation et les partenariats internationaux sont cruciaux (high-tech, pharmaceutique).
- En revanche, certains **niche players** locaux pourraient en profiter pour retrouver des parts de marché dans un contexte moins concurrentiel.





# CONCLUSION

---

## La fin d'une mondialisation n'est pas la fin de la mondialisation !

A première vue, il apparaît évident que la mondialisation est aujourd'hui remise en question dans plusieurs parties du monde. Deux exemples opposés sont frappants, à cet égard :

- celui des Etats-Unis qui après avoir fait la plus grande partie de son développement économique grâce à la mondialisation envisage désormais de dresser des barrières à l'entrée des produits étrangers sur son territoire et des procédures de rétorsions aux pays qui ne leurs achèteraient pas suffisamment
- celui de la Chine qui s'inquiète aujourd'hui d'une possible démondialisation des marchés qui affaiblirait la croissance mondiale.

Cette évolution est d'autant plus étonnante que les Etats-Unis se déclarent pour un marché libre alors que la Chine souhaite protéger son modèle économique principalement étatique.

L'analyse développée dans les pages précédentes montre que plus que la mondialisation, c'est en fait deux de ses aspects qui sont remis en cause au niveau mondial :

- d'une part l'absence d'équilibre et de réciprocité réelle dans les échanges entre les zones géographiques ou les pays. Ainsi les Etats-Unis qui connaissent les balances commerciales les plus déséquilibrées continuent de vouloir régenter les principes du commerce international et les institutions qui les régulent.



Alors que dans le même temps, la Chine très largement excédentaire a du mal à se faire entendre de ces mêmes instances. Autrement dit les accords de Bretton Woods, signés en juillet 1944 par 44 pays alliés, qui instaurait la domination du dollar sont jugés dépassés par nombre des 193 pays de la communauté internationale actuelle !

• d'autre part, l'exclusivité d'un modèle néo-libéral pour définir et encadrer les échanges internationaux. Alors que des modèles économiques différents allant du modèle étatique de la Chine, à celui corporatiste du Japon ou de la Corée du Sud en passant par le modèle social restant encore largement dominant en Europe ont fait leurs preuves et se montrent plus résilients notamment face aux grands enjeux démographiques, environnementaux et sociaux qui se dressent désormais. On remarquera par ailleurs que ceux qui souhaitent maintenir les équilibres actuels sont aussi le plus souvent ceux qui refusent de s'engager face à ces enjeux.

Le même constat peut être dressé dans l'ensemble des dimensions culturelles de la mondialisation avec une remise en cause d'une hégémonie culturelle qui aboutirait à un "village global" qui ne tiendrait plus compte de la diversité existante et de ses évolutions.



## CONCLUSION

Un discours alarmiste tend alors à présenter la démondialisation comme une menace pour l'innovation technologique, la croissance économique, l'emploi, le pouvoir d'achat des consommateurs et finalement pour les démocraties !

On pourrait alors en appeler à une nouvelle forme de mondialisation intégrant la diversité des cultures, des modèles économiques et laissant aux pays comme aux individus le choix du niveau de participation qu'ils souhaitent développer dans le concert mondial. A ce titre les évolutions de l'Inde dans un modèle hybride de mercantilisme rénové et de rôle central de l'Etat ou celle du Japon, déjà présentées ci-dessus, peuvent être regardées comme des champs d'expérimentation.

Reste la zone Europe. La "vieille Europe" comme la décrivait un ancien premier ministre français. Première zone exportatrice mondiale, zone connaissant les flux intra-zone les plus importants,

bénéficiant du potentiel d'expériences des multiples modèles économiques qui s'y exercent et disposant d'un des plus grands capital et patrimoine culturel et philosophique mondial, potentiellement leader dans les domaines de la modélisation mathématiques et de l'IA, des biotechnologies et des solutions de lutte pour l'environnement, grande expérimentatrice de nouvelles formes de régulation. "Un géant économique mais un nain politique" comme aime à la qualifier le néo-conservateur américain Robert Kagan.

*Le CNA demeure particulièrement attentif à ces évolutions et encourage ses adhérents à innover dans leurs pratiques, à renforcer leur veille géopolitique et à bâtir des partenariats solides avec les fournisseurs, qu'ils soient locaux ou internationaux. Au fond, la réussite passera par la capacité à conjuguer souplesse stratégique, sens des responsabilités et pragmatisme économique.*





# Le regard de notre partenaire creditsafe



Creditsafe innove dans l'utilisation des données d'entreprises en fournissant des informations de qualité accessibles à tous. Sa base d'informations mondiale sur les entreprises dans plus de 200 pays et territoires, permet aux entreprises de prendre des décisions éclairées plus rapidement, pour une meilleure gestion des tiers, de la due diligence au recouvrement.

Les scores de prédition de défaillance et de limites de crédit de Creditsafe comptent parmi les plus fiables de l'industrie, permettant de prédire près de 93% des défaillances jusqu'à 12 mois à l'avance.

## ■ Anticiper et agir avec confiance

Idéale pour les directions Achats qui souhaitent bénéficier d'une vision complète sur le profil de risque et de conformité d'un fournisseur, la plateforme digitale Accelerator de Creditsafe offre une vision instantanée du portefeuille fournisseur.

La plateforme Accelerator permet d'évaluer en un clic les risques de défaillance, conformité et fraude des fournisseurs. Grâce à une fonctionnalité de surveillance continue, les directions Achats sont alertées au moindre changement d'informations sur leurs partenaires commerciaux.

- Score Creditsafe de risque de défaillance d'une entreprise dans les 12 prochains mois.
- L'indicateur DBT® pour connaître le comportement de paiement d'une entreprise.
- Indicateur de risque de fraude commerciale Exceptions®.
- KYC Protect, la plateforme de Due Diligence tout en-un pour les procédures KYC, le screening AML et la surveillance.
- Solution Check IBAN de vérification des transactions de paiement.
- Indicateur de conformité ESG.
- Une base de données actualisée en continu avec des signaux d'achats pour développer la prospection commerciale et les opérations marketing.





## Le regard de notre partenaire creditsafe<sup>®</sup>



**En garantissant la qualité et la maîtrise des données fournisseurs, Creditsafe permet de sécuriser les relations commerciales et d'éviter les imprévus :**

- Données sur les entreprises immédiatement disponibles en ligne.
- Surveillance continue des fournisseurs pour anticiper et être alerté des risques de défaillance.
- Automatisation des processus et intégration avec les applications d'entreprise.
- Analyse du portefeuille fournisseur, optimisation de la gestion et de la qualité des données en quelques secondes.
- Enrichissement et alimentation des cartographies de gestion du risque.



**430 millions de rapports d'entreprises disponibles dans plus de 200 pays et territoires.**



**Données mises à jour 5 millions de fois par jour.**



**9 000 sources de données mondiales et locales.**



**128 milliards d'euros de transactions passent par les systèmes Creditsafe d'analyse de comportements de paiement en France en 2023.**



**Prédiction de 93% des défaillances en France.**



**357 millions de rapports d'entreprises consultés dans le monde en 2023.**



Contactez-nous pour évaluer votre risque fournisseurs, et découvrez comment Creditsafe peut sécuriser vos opérations et démultiplier vos performances achats.

[www.creditsafe.fr](http://www.creditsafe.fr)



*Dans notre prochain numéro  
à paraître en juin :*

## **RÉINDUSTRIALISATION ET MADE IN FRANCE**



**interview d'Yves Jégo, fondateur  
d'Origine France Garantie**



**CONSEIL  
NATIONAL  
DES ACHATS**

**+ Pour plus  
d'informations :**

<https://www.cna-asso.fr> | [lequipe@cna-asso.fr](mailto:lequipe@cna-asso.fr)

avec le soutien de

**creditsafe**