



ASSOCIATION
de SCIENCE
RÉGIONALE
De LANGUE FRANÇAISE

50^{ème} colloque

Du 8 au 11 juillet 2013
Mons, Belgique

La relation entre la stratégie corporate et la spatialisation organisationnelle dans les grands groupes

Mr Thierry Serboff

Coactis - ISH Ingénieur de recherche

14 Avenue Berthelot 69363 LYON Cedex 07 Rhône France

Thierry.Serboff@coactis.org 0472726568

Référence à la session

S15. - Dimensions spatiales et organisationnelles de la figure du réseau : regards croisés entre sciences de gestion et science régionale

Résumé

Cette communication est issue d'un travail de réflexion, d'ordres théorique et conceptuel, sur la relation entre la stratégie de niveau corporate et le design organisationnel (et notamment la forme en réseau) des grands groupes, et particulièrement des firmes multinationales (FMN). Elle propose une relecture personnelle de cette relation, sous un angle spatial. Elle se situe dans la lignée des travaux qui invitent à réconcilier les deux champs structurant l'activité scientifique de la stratégie : le management stratégique et le management international (Ghoshal & Westney, 1993). En nous inspirant d'auteurs tels que Lefebvre (1974) ou Lussault (2006), nous montrons que les stratégies corporate (diversification et internationalisation) traitent des questions de distance perçue entre les activités ou les environnements géographiques, et que leur mise en œuvre consiste à agencer des espaces organisationnels (les réseaux) par l'intermédiaire de deux outils : le découpage spatio-organisationnels et la localisation du pouvoir de décision. Ces outils permettent d'organiser la circulation des informations et des connaissances par et dans l'espace. Nous résumons ici cette lecture spatiale de la relation entre stratégie et design organisationnel.

Par définition, les FMN sont des entreprises qui disposent ou contrôlent des implantations réparties sur au moins deux espaces géopolitiques distincts. Dans le monde des affaires actuel, que certains décrivent comme totalement globalisé ou « plat », mais qui est en réalité régionalisé (Rugman, 2005) ou semiglobalisé (Ghemawat, 2003), les dirigeants des FMN font face à des phénomènes de distance qu'ils doivent considérer dans leurs choix stratégiques et organisationnels (Ghemawat, 2011). La distance n'est pas uniquement une question de séparation géographique entre les différentes unités du réseau multinational. Elle est une intensité de la différence entre les êtres humains évoluant dans des environnements distincts, et peut être évaluée sous d'autres dimensions. La différence et son intensité peuvent en effet être évaluées sous leur dimension culturelle (différences de langages, de normes sociales, etc.), administratives (par exemple

l'appartenance à des unions économiques, politiques ou monétaires différentes) ou encore économiques (différences en termes de coût du travail, d'informations et de connaissances, etc.). A ces dimensions de la distance entre des environnements géopolitiques s'ajoutent l'intensité de la différence entre les environnements industriels dans lesquels évoluent les FMN diversifiées (Gonzalez & Picart, 2007) et qui contraignent tout autant les choix au niveau corporate.

Lorsqu'ils les perçoivent, ces différentes dimensions de la distance posent des problèmes aux dirigeants des FMN parce qu'elles sont sources d'incertitude et d'asymétrie d'informations (Child & al., 2009). Ils choisissent alors (sous contrainte de l'organisation existante) une manière de gérer la distance telle qu'ils la ressentent, et disposent pour cela de plusieurs possibilités. Ils peuvent tout d'abord estimer que la distance entre les différents environnements dans lesquels leur entreprise évolue est trop importante, qu'elle est source de trop d'incertitude et d'asymétrie d'informations. Dans ce cas, ils optent pour la stratégie d'adaptation à la distance (Ghemawat, 2011) ou de diversification produit non liée (Rumelt, 1974). Inversement, ils peuvent ignorer la distance ou trouver des synergies entre leurs différentes activités. Les stratégies correspondantes sont la stratégie d'agrégation/intégration de la distance (Bartlett & Ghoshal, 1989) ou la stratégie de diversification produit liée (Chandler, 1962). Enfin, ils peuvent vouloir exploiter la distance et faire ainsi bénéficier l'ensemble de leur organisation des informations détenues par les entités qu'ils considèrent comme distantes. Ils choisissent alors la stratégie d'arbitrage (Ghemawat, 2007) ou d' « optimal sourcing ». Toutes ces stratégies ont pour ambition de traiter des problèmes de distance, quelle que soit la dimension de la distance à envisager (distance entre des environnements géographiques ou entre des environnements industriels). Nous les regroupons dès lors toutes sous le terme générique de stratégies spatiales.

Les stratégies spatiales ont donc pour ambition de traiter les questions d'asymétrie d'informations. Par conséquent, elles s'accompagnent de besoins en traitement d'informations (Galbraith, 1973) qui doivent être assouvis par les capacités détenues par le design spatio-organisationnel (Egelhoff, 1988). Nous définissons ce dernier comme un agencement d'espaces organisationnels (Taylor & Spicer, 2007) produits pour que l'information circule entre les unités de telle manière que la stratégie puisse atteindre ses objectifs. Pour produire ces agencements, les dirigeants disposent de deux principaux outils :

- la localisation spatio-organisationnelle du pouvoir de décision, qui utilise la coprésence physique entre des unités de la FMN, ou entre une unité de la FMN et des unités d'autres organisations, pour faciliter et rendre possible la circulation d'informations. Elle résulte de tensions entre des forces d'attraction ou de résistance engendrées par la stratégie.
- le découpage des espaces d'organisation, qui donne une échelle spatiale (Spicer, 2006) à la circulation d'informations et peut être pensé selon des frontières entre les zones géographiques ou entre les domaines opérationnels.

Bibliographie

- Bartlett, C. Ghoshal. s.(1989). Managing across borders: The transnational solution. Harvard Business School Press. (Boston)
- Chandler, A. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the american enterprise. Massachusetts Institute of Technology Cambridge.
- Child, J., Rodrigues, S., and Frynas, J. (2009). Psychic distance, its impact and coping modes. Management International Review, 49(2):199–224.
- Egelhoff, W. (1988). Organizing the multinational enterprise: An information-processing perspective. Ballinger Publishing Company Cambridge, MA.
- Galbraith, J. (1973). Designing complex organizations. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc.
- Ghemawat, P. (2003). Semiglobalization and international business strategy. Journal of International

Business Studies, pages 138–152.

Ghemawat, P. (2011). *World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve It*. Boston: Harvard Business Review Press.

Ghoshal, S. and Westney, E. (1993). *Organization Theory and the Multinational Corporation*. St. Martines Press, New York, NY.

Gonzalez, L. and Picart, C. (2007). Diversification, recentrage et poids des activités de support dans les groupes (1993-2000). *Economie et statistique*, 405(1):77–97.

Lefebvre, H. (1974). *La production de l'espace*. Paris. Anthropos, 420.

Lussault, M. (2007). *L'homme spatial (la construction sociale de l'espace humain)*. La Couleur des idées.

Rugman, A., *The Regional Multinationals: MNEs and 'Global' Strategic Management*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.

Rumelt, R. (1974). *Strategy, structure, and economic performance*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Spicer, A. (2006). Beyond the convergence–divergence debate: the role of spatial scales in transforming organizational logic. *Organization Studies*, 27(10):1467.

Taylor, S. and Spicer, A. (2007). Time for space: A narrative review of research on organizational spaces. *International Journal of Management Reviews*, 9(4):325–346. 