



**HAL**  
open science

# La mise en oeuvre de la stratégie par la spatialisation des réseaux. Proposition d'un cadre d'analyse

Thierry Serboff

► **To cite this version:**

Thierry Serboff. La mise en oeuvre de la stratégie par la spatialisation des réseaux. Proposition d'un cadre d'analyse. 2014. halshs-01096815

**HAL Id: halshs-01096815**

**<https://shs.hal.science/halshs-01096815v1>**

Preprint submitted on 18 Dec 2014

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

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

# **La mise en œuvre de la stratégie par la spatialisation des réseaux. Proposition d'un cadre d'analyse**

## **Strategy implementation by spatial networks. An analysis framework**

*Version 2 – octobre 2014*

**Thierry SERBOFF**  
**EA 4161 Coactis – ISH**  
**14 Avenue Berthelot**  
**69363 LYON Cedex 07**  
**Thierry.Serboff@univ-lyon2.fr**  
**Tel : 04 72 72 65 68**  
**Fax : 04 72 72 65 51**

Résumé : cet article est de type *survey* et propose un cadre d'analyse de la mise en œuvre des stratégies des firmes multinationales (FMN) par la spatialisation des réseaux inter et/ou intra organisationnels. En nous basant sur la perspective du traitement de l'information dans les organisations (Egelhoff, 1982, 1991), lue sous un angle spatial, nous définissons le réseau spatialisé comme un espace de circulation d'informations entre des unités organisationnelles contrôlées ou non par une même entreprise. Parce que, par définition, les stratégies des FMN sont intimement liées au concept de distance (Ghemawat, 2001, 2011), nous montrons comment chacune d'entre elle (agrégation, adaptation et arbitrage) peut être mise en œuvre par l'espace, et particulièrement par la spatialisation des réseaux internes ou externes.

Mots-clés : Réseaux spatialisés ; Distance ; Stratégie ; Firmes multinationales ;

Abstract: this article is a survey that provides an analysis framework of multinational corporations (MNCs) strategy implementation by spatial inter and/or intra organizational networks. Based on an information processing perspective of organizations (Egelhoff, 1982, 1991), read through a spatial lens, we define spatial networks as spaces by which information flows between organizational units controlled or not by the same company. By definition, MNCs strategies are closely linked to the concept of distance (Ghemawat, 2001, 2011), we show then how each of them (aggregation, adaptation and arbitrage) can be implemented by space and especially by spatial internal or external networks.

Key words: Spatial networks; Distance; Strategy; Multinational corporations

## Introduction

Comme l'ont montré certains économistes géographes dans les années 90 (Colletis et *al.*, 1997 ; Dupuy et Gilly, 1995), mais également plus récemment des chercheurs en management stratégique (Lauriol et *al.*, 2008 ; Tannery et Laurent, 2007 ; Wolf et Egelhoff, 2012), les modes de relations que les unités des firmes multinationales (FMN) nouent avec les territoires, et donc les types de réseaux spatialisés qu'elles créent ou dans lesquels elles s'insèrent, ne sont pas indépendants des politiques organisationnelles et stratégiques décidées au niveau de la direction générale de ces grandes entreprises. L'autonomie de l'unité (Young et Tavares, 2004), sa liberté stratégique (Whittington, 2001), le rôle qu'elle joue au sein de l'organisation (Bartlett et Ghoshal, 1989), etc., sont autant de choix organisationnels, en lien avec l'orientation stratégique et effectués au niveau *corporate*, qui ont un impact sur la structuration spatiale des relations inter ou intra organisationnelles. Par exemple, la liberté stratégique d'une unité est un bon prédicteur de son encastrement au sein de réseaux locaux d'innovation, et, à l'inverse, une unité adaptant au contexte local les innovations générées au niveau du centre (ou d'une autre unité organisationnelle) ont plus tendance à être déconnectées de ces réseaux (Frost, 2001).

Ce constat général souffre cependant d'un manque relatif d'approfondissement théorique et ressort principalement d'analyses en profondeur de comportements stratégiques, organisationnels et spatiaux de certaines entreprises. En d'autres termes, si effectivement « la géographie [peut suivre] la stratégie » (Atzema et *al.*, 2008), il n'existe pas, à notre connaissance, d'explications théoriques de ce phénomène.

L'objectif de cet article est de participer à combler ce vide théorique. Nous montrons, en mobilisant la perspective du traitement de l'information dans les organisations (Egelhoff, 1982, 1988), que les stratégies des FMN se concrétisent *dans* l'espace parce qu'elles sont mises en œuvre *par* l'espace, et notamment par l'agencement de réseaux spatialisés, définis comme des espaces de circulation d'information inter ou intra firmes. Ainsi, nous proposons des éléments théoriques permettant de répondre à la question suivante : « *comment les agencements de réseaux spatialisés peuvent-ils être utilisés pour mettre en œuvre les stratégies des FMN ?* ».

Pour répondre à cette question, nous proposons une lecture spatiale d'un champ structurant l'activité scientifique de la recherche en management stratégique depuis plus d'un demi-siècle, à savoir la relation entre stratégie et *design* organisationnel, au sein de laquelle la dimension spatiale, justement, est quasiment absente. Notre ambition est de proposer un modèle d'analyse fondé sur un raisonnement spatial et permettant de réfléchir à la mise en œuvre de la stratégie des FMN et des modalités d'inscription dans l'espace des relations inter et intra firmes. Le développement du raisonnement est organisé de la manière suivante : premièrement, nous présentons de manière générale notre modèle de mise en œuvre de la stratégie par la spatialisation des réseaux internes et externes, ainsi que le fondement théorique de son fonctionnement : la perspective du traitement de l'information dans les organisations (1.). Nous continuons en justifiant de la possibilité de mettre en œuvre la stratégie par la spatialisation des réseaux en montrant que la stratégie est intimement liée au concept de distance (2.). Enfin, nous terminons en déterminant les caractéristiques des réseaux spatialisés agencés pour permettre à la stratégie d'atteindre ses objectifs (3.).

## 1. Modèle d'analyse de la mise en œuvre de la stratégie par la spatialisation des réseaux et fondement théorique sous-jacent

Nous débutons cette section par une représentation schématique (en Fig. 1) et une description générale de notre modèle de raisonnement. Puis, nous en présentons le fondement théorique.

### 1.1. La mise en œuvre de la stratégie par la spatialisation des réseaux : présentation générale du modèle

**[Insérer la Figure 1. ici]**

Dans le monde des affaires actuel, que certains décrivent comme totalement globalisé ou « plat » (Cairncross, 1997 ; Friedman, 2004), mais qui est en réalité régionalisé (Ghemawat, 2005 ; 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, 2001). La distance n'est pas uniquement une question de séparation géographique entre les différentes unités. 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.).

Lorsqu'ils les perçoivent, ces différentes dimensions de la distance posent des problèmes aux dirigeants parce qu'elles sont sources d'incertitude et d'asymétrie d'informations (Child et *al.*, 2009). Ils choisissent alors (sous contrainte de l'organisation existante [Bartlett, 1986]) 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, 2007 ; Porter, 1986). Inversement, ils peuvent ignorer la distance ou trouver des synergies entre leurs différentes activités. La stratégie correspondante est la stratégie d'agrégation/intégration de la distance (Bartlett et Ghoshal, 1989). 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* » (Burton, DeSanctis et Obel, 2009).

Les stratégies des FMN 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 ce qu'on pourrait nommer le *design* spatio-organisationnel, c'est-à-dire un agencement d'espaces de circulation d'information inter et intra

organisationnelle (les réseaux spatialisés) produits dans le but que la stratégie puisse atteindre ses objectifs. Pour produire ces agencements, ou pour créer le potentiel de production de ces derniers, 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 spatio-organisationnel, qui donne une échelle spatiale (Spicer, 2006) à la circulation d'informations et peut être pensé selon des frontières entre les zones géographiques, entre les domaines opérationnels, etc.

## 1.2. Fondement théorique du *fit* : la perspective du traitement de l'information dans les organisations

Le modèle présenté en Figure 1 trouve son fondement théorique dans la perspective du traitement de l'information dans les organisations proposée par Egelhoff (1982, 1988, 1991). Ce dernier part du constat selon lequel la majorité des recherches sur le lien entre stratégie et *design* organisationnel des FMN, qui font suite aux travaux de Chandler (1962) et de Stopford et Wells (1972), sont des études empiriques recherchant dans des échantillons de grandes entreprises des éventuelles corrélations entre éléments de la stratégie et éléments du *design* organisationnel. Pour lui, on fonde la relation sur des événements observés, en ce sens que la « principale raison d'anticiper certains *fits* au sein des FMN est qu'ils ont déjà été constatés par le passé<sup>1</sup> » (Egelhoff, 1991 : 342). Peu de recherches ont tenté de mettre en avant des fondements théoriques permettant d'expliquer pourquoi, et quand, l'adaptation (ou le *fit*) entre stratégie et le *design* organisationnel existe.

En se basant sur les travaux de Galbraith (1973) et Tushman et Nadler (1978), Egelhoff (1982, 1988, 1991) en apporte une explication théorique. Selon lui, les *designs* organisationnels détiennent une certaine capacité de traitement de l'information, en ce sens qu'ils sont capables de collecter divers

---

<sup>1</sup> « *the primary reason for anticipating certain fits in MNCs is that they have been found in the past* »; nous traduisons

types de données, de les transformer en informations et enfin de les communiquer au reste de l'organisation ou de les stocker en son sein. Parallèlement, les stratégies de niveau *corporate* engagées par les entreprises requièrent un certain type d'information pour pouvoir être performantes. Le *fit* se situe donc au moment où les besoins en information induits par la stratégie se trouvent satisfaits par les capacités de tel ou tel *design* organisationnel (Egelhoff, 1982, 1991).

Cette perspective du traitement de l'information, reprise et développée à la suite des travaux de Egelhoff dans de nombreuses recherches (Egelhoff, 2010 ; Tihanyi et Thomas, 2005 ; Wolf et Egelhoff, 2001,2002,2010,2012) permet de déterminer comment le *design* organisationnel se charge, en fonction de la stratégie engagée, de la question du traitement et de l'échange d'informations stratégiques et tactiques entre les différentes sous-unités constitutives des FMN (internes et/ou externes). Autrement dit, il permet de déterminer où, dans l'organisation, se situent les informations nécessaires à la performance de la stratégie, et comment circulent ces dernières entre les différentes entités qui le composent.

Finalement, la perspective du traitement de l'information place l'organisation des flux d'informations comme l'élément permettant à la stratégie d'atteindre l'objectif qui lui est assigné. Dans les sections suivantes, nous approfondissons le sujet en montrant que l'organisation des flux d'informations peut se faire par la spatialisation des réseaux pour répondre aux besoins engendrés par la stratégie.

## 2. La stratégie des FMN ou la gestion des effets de la distance perçue

Les êtres humains construisent et agencent leurs propres espaces dans le but de répondre à un problème majeur : la distance qu'ils perçoivent et les problèmes qu'elle engendre (Lussault, 2007). La stratégie est mise en œuvre par la spatialisation des réseaux internes et externes parce qu'elle traite de questions de distance, qui, dans une perspective de traitement de l'information dans les organisations, entrave la circulation des informations à mesure qu'elle augmente. Dans cette section, nous proposons une discussion autour du concept de distance puis nous en présentons les implications en termes de traitement de l'information.

## 2.1. La loi de la distance

### 2.1.1. Un monde des affaires au sein duquel la différence compte

Les constats de l'état d'intégration partielle (ou régionale) des marchés (Ghemawat, 2003 ; Rugman, 2005) viennent montrer l'importance de la réflexion en termes de différences (entre les pays ou entre les régions), et de l'intensité de ces dernières, autrement dit viennent porter l'attention sur les phénomènes de distance. Si l'intégration n'est pas aussi importante qu'elle aurait dû l'être dans un monde totalement globalisé, c'est certainement parce que les êtres humains en général, et les dirigeants des grandes entreprises en particulier, sont plutôt frileux aux situations non familières et que « les différences<sup>2</sup> entre les caractéristiques de l'environnement domestique de la firme et celles d'un pays étranger génèrent de l'incertitude qui peut décourager les décideurs à procéder à une diversification internationale au sein de ce pays<sup>3</sup> » (Child et al., 2009). La complexité de gestion des activités internationales est en effet beaucoup plus élevée dans le cadre d'une FMN déployée sur plusieurs environnements géographiques distants que lorsque ces environnements sont similaires (Peng et al., 2005). Ceci s'explique par le fait que la réplique des routines organisationnelles est peu probable dans un contexte d'environnements différents (Stern et Henderson, 2004) alors qu'elle l'est tout à fait dans des environnements similaires. Les FMN devant gérer la différence doivent dès lors se lancer dans des processus d'apprentissages longs et difficiles pour mettre en place de nouvelles routines (Hutzschenreuter et Guenther, 2009), ce qui explique leur frilosité à l'expansion.

Pourtant, même si la complexité de gestion des activités internationales est élevée dans le cadre d'environnements très différents, on sait que les grandes FMN continuent d'accentuer leur niveau d'internationalisation, notamment vers les pays émergents. Si la forte intensité de la différence peut décourager l'expansion géographique, beaucoup de FMN doivent pouvoir s'en accommoder et trouver

---

<sup>2</sup> Plus précisément, ce sont les différences perçues entre les pays qui entrent en jeu, comme nous le précisons dans les développements suivants.

<sup>3</sup> « *differences between the characteristics of a firm's domestic environment and those of a foreign country may among business decision-makers which may discourage the firm's international diversification into that country* » ; nous traduisons



des manières de gérer ses effets. Dans ce qui suit, nous développons cette idée en nous intéressant à l'intensité de la différence, autrement dit, la distance.

### 2.1.2. La distance : définition et multi dimensionnalité

Il existe une réelle confusion autour du concept de distance (Moalla, 2010). C'est un terme « à la mode » qui est utilisé, à tort ou à raison, dans beaucoup d'articles de recherche, et on lui attribue des sens et des caractéristiques parfois très différents. Pour ce travail, nous le définissons comme l'intensité, objective ou subjective, de la différence entre les espaces ou à l'intérieur des espaces (Angué et Mayrhofer, 2010 ; Mayrhofer et Beddi, 2011 ; Ghemawat, 2001 ; Moalla, 2010).

La littérature en management international montre que la mesure de la différence entre les espaces, exogènes ou endogènes aux entreprises (Baum et Sorenson, 2003), se fait selon plusieurs dimensions, et pas uniquement selon la dimension géographique ou physique (Yeung, 2005). Cette dimension est très importante bien entendu, car elle est la plus visible, la plus directe et parce que c'est de cette manifestation géographique de la différence que naissent les autres dimensions de la distance (Lussault, 2007). Elle est également centrale dans la mesure où elle est fréquemment corrélée de manière positive avec les autres dimensions de la distance (Ghemawat, 2005) comme peut en témoigner l'augmentation des échanges intra régionaux (Rugman, 2005). Mais dans bien des cas, la faible distance géographique entre les espaces ne signifie pas que ces derniers sont totalement similaires. Les différences entre les espaces peuvent s'exprimer sous bien d'autres dimensions.

Ces autres dimensions ont été largement étudiées, et Ghemawat (2001) les a mobilisées pour créer un cadre conceptuel intégrateur qu'il nomme le « *CAGE distance framework* ». Selon ce modèle, en plus de la dimension géographique, deux espaces peuvent être distants culturellement (différences de langages, de normes sociales, etc.), administrativement (appartenance à des unions économiques, politiques ou monétaires différentes) ou encore économiquement (différences en termes de coût du travail, d'informations et de connaissances, etc.), et ces dimensions de la distance ne sont pas nécessairement corrélées entre elles. Ainsi, deux espaces peuvent être culturellement distants mais tout aussi bien être similaires sur une ou plusieurs des autres dimensions de la distance.

L'intérêt de ce modèle est reconnu dans la gestion des activités internationales des grandes entreprises car il vient pointer les dimensions de la différence que les FMN, par définition déployées sur des environnements géographiques distincts (Chandler, 1991 ; Collis et *al.*, 2007), doivent considérer dans leurs stratégies multinationales. Dans ce qui suit, nous montrons que l'intensité des différentes dimensions de la distance varie aux frontières nationales et/ou régionales ainsi que d'une industrie à une autre.

### 2.1.3. La sensibilité de la distance aux frontières et aux industries

La distance est sensible aux frontières, nationales ou régionales, mais également aux industries au sein desquelles les FMN évoluent. En d'autres termes, la contrainte de la distance sur la stratégie des FMN s'exerce de manière importante au niveau des frontières géopolitiques, mais l'intensité de cette contrainte sera propre à chaque industrie, ou type d'industries.

#### *La distance et la taille des espaces*

Les espaces de la compétition et de l'organisation sont caractérisés par leur taille. Historiquement, on distinguait deux types d'espaces dans la recherche sur la relation entre stratégie et *design* organisationnel des FMN : l'espace local/national et l'espace global (Bartlett et Ghoshal, 1989). Depuis le début des années 2000, et notamment sous l'impulsion d'articles et d'ouvrages sur la régionalisation des stratégies des FMN (Rugman, 2005 ; Rugman et Verbeke, 2004), on intègre à la réflexion un espace de taille intermédiaire : l'espace régional.

La taille de ces espaces résulte de seuils de discontinuité dans la mesure de la différence (Levy et Lussault, 2004). Autrement dit, la distance à l'intérieur d'un espace, c'est-à-dire entre les hommes appartenant à un même espace, peut se mesurer d'une manière différente que la distance entre les espaces. Dans un monde des affaires semiglobalisé, l'état d'intégration partielle des marchés semble attester que ces seuils de discontinuité, ou ces sauts dans l'intensité et le type de distance, sont principalement observés aux frontières nationales et/ ou régionales (Ghemawat, 2011a ; Rugman, 2005). Des seuils de discontinuité notables dans la mesure de la distance peuvent ainsi survenir lorsque l'on franchit les frontières nationales. La probabilité que les hommes résidant à l'intérieur d'un

seul et même pays puissent être considérés comme faiblement différents sur l'ensemble des dimensions du cadre conceptuel « *CAGE* » est en effet relativement élevée, voire même proche de 1. Ils partagent bien souvent la même langue, les mêmes normes sociales, sont soumis aux mêmes politiques gouvernementales, aux mêmes lois, sont relativement proches géographiquement, etc. Lorsque la comparaison s'effectue entre les pays, cette probabilité devient proche de 0. Ghemawat (2011) l'a montré en calculant la probabilité que deux pays sélectionnés aléatoirement (sur environ 13 000 paires de pays de sa base de données) soient similaires sur une dimension de la distance. Ses résultats viennent clairement attester de la discontinuité dans la mesure de la distance lorsque l'on franchit les frontières nationales et, par conséquent, de l'importance de penser cette distance entre les pays. Cependant, le développement d'unions économiques, monétaires ou politiques à divers endroits du globe invite à penser également cette discontinuité au niveau régional.

Le constat de la régionalisation des stratégies des FMN vient attester de sauts régionaux dans la mesure de la distance, car bon nombre d'entreprises s'internationalisent, mais en restant à l'intérieur de leur région d'origine, et peinent à se développer au sein d'autres régions du globe (Rugman, 2005). Ceci peut s'expliquer par le fait que les dimensions de la distance qui contraignent le plus les activités internationales, à savoir les dimensions géographiques, culturelles et administratives de la distance (Angué et Mayrhofer, 2011 ; Beddi et Mayrhofer, 2011 ; Ghemawat, 2007, 2011 ; Moalla, 2010), ont tendance à être plus faibles entre les pays d'une même région d'au moins deux manières.

En premier lieu, par définition les pays appartenant à une même région du globe sont, en moyenne, séparés par une distance géographique que l'on peut considérer comme relativement faible. En d'autres termes, deux pays localisés sur un même continent ont une probabilité d'être « proches » géographiquement plus élevée que deux pays de régions différentes. On sait par ailleurs que la corrélation entre la dimension géographique de la distance et ses autres dimensions est bien souvent positive (Ghemawat, 2003). En second lieu, le développement d'unions économiques, politiques et monétaires, comme l'union européenne et la mise en place de l'euro, fait baisser la distance administrative entre les pays de ces unions et facilite ainsi les échanges internationaux. Nous l'avons dit, la dimension administrative de la différence contraint les interactions entre les pays à mesure que son intensité augmente et inversement.

Finalement, trois tailles d'espaces sont à considérer dans la stratégie multinationale des FMN, qui existent au travers de l'existence (ou non) de seuils de discontinuité dans la mesure de la distance : l'espace national, l'espace régional et l'espace global. Mais, si la mesure de la distance peut changer d'un espace à un autre, cela peut également être le cas d'une industrie à une autre.

*La sensibilité de la distance aux industries : une relecture du dilemme Intégration/Réactivité*

Selon l'industrie (ou les industries) au sein de laquelle (ou desquelles) les FMN évoluent, les effets de la distance se font sentir différemment, en ce sens que la contrainte exercée par la distance sur les stratégies est importante dans certaines industries, et beaucoup moins dans d'autres. Par exemple, la contrainte exercée par la distance géographique est beaucoup plus importante dans des industries au sein desquelles les coûts de transport comptent, telles que l'industrie du pneu ou du ciment, que dans des industries comme celles des télécommunications. De manière similaire, on sait que la distance culturelle contraint fortement les stratégies des FMN évoluant dans les industries alimentaires ou des détergents, alors qu'elle n'exerce pas d'influence particulière dans l'industrie de l'électricité (Ghemawat, 2001). La distance existe donc indubitablement entre les hommes appartenant à des espaces distincts, mais la contrainte qu'elle exerce sur les stratégies des FMN diffère d'une industrie à une autre (Bartlett et Ghoshal, 1989).

Afin d'aider à la réflexion sur la sensibilité des industries à la distance, on peut s'inspirer du cadre conceptuel le plus utilisé en management international, et traitant de la question du caractère contraignant des caractéristiques de l'industrie sur les stratégies des FMN : le dilemme « Intégration / Réactivité », initialement proposé par Prahalad (1975), développé par Bartlett (1986) ou Prahalad et Doz (1987) et popularisé par Bartlett et Ghoshal (1989). Nous en proposons une relecture et une actualisation à l'aide des éléments conceptuels déjà présentés.

Le principe de ce dilemme est le suivant : il existe, dans l'environnement industriel des FMN, des paramètres contingents contradictoires (que l'on qualifie communément de forces de l'environnement) qui poussent ces dernières à opter pour des réponses stratégiques différentes (les forces poussant à l'intégration/coordination et celle poussant à la réactivité/différenciation [Lawrence et Lorsch, 1967]) en fonction du degré de leur importance et dans le but de rester compétitives. Ces forces déterminent les règles de la compétition pour les entreprises évoluant dans la même industrie.

D'après Bartlett (1986 : 386), les forces de l'environnement industriel sont fonction de la sensibilité de l'industrie à la différence entre les hommes localisés sur des espaces distincts. Dans certaines industries (que Bartlett et Ghoshal [1989] nomment les industries « globales »), la contrainte exercée par la distance est tellement faible que, pour être compétitives, les entreprises sont incitées à proposer la même réponse sur l'ensemble des espaces sur lesquels elles évoluent, c'est-à-dire à bénéficier des avantages de coûts associés à l'intégration et la coordination de leurs activités internationales (Ghoshal, 1987 ; Whittington, 2006). En général, sont citées dans ce type d'industries, les industries de l'électronique grand public ou de la chimie. A l'autre extrême, dans les industries « multidomestiques » (Porter, 1986), telles que l'industrie alimentaire ou des détergents (Ghoshal et Nohria, 1993), les effets de la distance sont très importants sur l'ensemble de ses dimensions, et la compétitivité des entreprises passe par la différenciation de leurs offres par zone géographique (Prahalad et Doz, 1987). Mais ces cas extrêmes sont loin d'être les cas les plus fréquents. Bien souvent, les effets de la distance se font sentir sur une dimension plutôt qu'une autre, et les forces de l'environnement poussant à la différenciation ou à l'intégration peuvent ainsi être, en même temps, toutes deux fortes ou toutes deux faibles.

Elles peuvent premièrement être importantes. Les industries « transnationales », chères à Bartlett et Ghoshal (1989), sont ainsi sensibles à certaines dimensions de la distance mais peu sensibles à d'autres. Au sein de l'industrie pharmaceutique par exemple, les dimensions culturelles et administratives de la distance sont très contraignantes, alors que ses dimensions géographiques et économiques le sont beaucoup moins. Les entreprises de cette industrie sont incitées, notamment, à intégrer leurs activités de R&D au niveau du groupe et à adapter leurs offres aux différences locales.

Deuxièmement, les forces de l'environnement peuvent être relativement faibles dans les industries « internationales » (Bartlett et Ghoshal, 1989) au sein desquelles la distance est peu contraignante, ou contraignante sur une seule de ses dimensions. On peut placer dans ces industries celles du ciment (Ghoshal et Nohria, 1993) dans laquelle, d'une part, les coûts importants de transport associés à une forte distance géographique peuvent décourager les FMN à intégrer leurs activités internationales, et, d'autre part, les dimensions administratives, économiques et culturelles de la distance n'exercent pas de réelle contrainte.

Finalement, la distance entre les hommes résidant sur des espaces distincts peut contraindre les entreprises dans leurs choix stratégiques et spatiaux. Nous avons étudié ce concept de distance, ses caractéristiques centrales, et notamment un caractère multidimensionnel et ses différentes sensibilités. Il nous reste à préciser comment cette distance vient contraindre les stratégies des FMN.

## 2.2. Le rôle de la distance dans les stratégies des FMN

### 2.2.1. La perception de la distance et l'héritage administratif de l'entreprise

Les constats actuels de l'intégration partielle du monde des affaires soulèvent l'idée selon laquelle les différentes dimensions de la distance exercent une contrainte forte sur les comportements des grandes entreprises. Une analyse plus fine des comportements de certaines entreprises censées être soumises aux mêmes types de contraintes montre cependant que les FMN répondent à ces contraintes d'une manière qui leur est spécifique.

Ceci s'explique par le fait que les dirigeants des FMN sont des êtres humains qui ont leur propre perception de l'intensité de la différence entre l'environnement domestique et les environnements étrangers (Child et *al.*, 2009 ; Moalla, 2010). Dans une perspective d'internationalisation, un concept largement utilisé est celui de distance psychique, définie comme l'ensemble des « facteurs qui limitent ou contraignent les flux d'informations entre la firme et le marché [étranger]<sup>4</sup> » (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 : 308). Lorsqu'elle est relativement importante, cette distance psychique, à laquelle nous préférons la désignation de distance subjective ou distance perçue<sup>5</sup>, est donc source d'asymétrie d'informations (Barner-Rasmussen et *al.*, 2007 ; Mayrhofer et Beddi, 2011 ; Benito et *al.*, 2011). Dans certains cas, les dirigeants perçoivent une intensité de la différence tellement importante que cela les incite à ne pas pénétrer le marché étranger perceptivement distant (Johanson et Wiedersheim-Paul, *op. cit.*). L'incertitude associée à l'asymétrie informationnelle créée par la distance

---

<sup>4</sup> « *factors preventing or disturbing the flows of information between firm and [foreign] market* » (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 : 308), nous traduisons

<sup>5</sup> Ce choix est notamment effectué pour nous prémunir de la confusion régnant autour de ce concept de distance psychique dans la littérature (Moalla, 2010)

perçue entre les environnements géographiques peut ainsi décourager l'expansion internationale (Child et *al.*, 2009). Dans le cadre de FMN installées, qui sont par définition déployées sur au moins un espace étranger (Chandler, 1991 ; Collis et *al.*, 2007), la distance subjective explique que les FMN puissent opter pour des choix stratégiques opposés parce que chaque être humain a ses propres sensibilités à la distance (Lussault, 2007) de par ses propres expériences de la distance, sa rationalité ou ses schémas de représentation (Le Boulch, 2001).

En outre, les entreprises peuvent ne pas répondre de la même manière aux effets de la distance parce qu'elles sont « prisonnières de leur passé » (Bartlett et *al.*, 2003), et que leurs choix stratégiques sont indissociables de leur histoire ou « héritage administratif » (Bartlett, 1986). Cet héritage est défini comme étant bidimensionnel : une dimension physique et une dimension immatérielle. La première dimension concerne les conséquences organisationnelles des stratégies de croissance et de diversification passées. Cela recouvre les choix en termes de produits, de marchés et de modes d'opération (Bartlett et Ghoshal, 1998 : 51), mais également les investissements physiques, les systèmes de communication, etc. (Collis, 1991). Ces choix viennent contraindre les entreprises dans leurs modes de traitements des effets de la distance car ils sont, par définition, difficilement réversibles. La seconde dimension, par essence intangible, concerne la nature même de l'organisation, notamment sa culture, au travers de son pays d'origine et de son type de leadership (Bartlett et Ghoshal, 1989). Il a en effet été montré, d'une part, que les formes organisationnelles sont principalement façonnées par les nations desquelles elles sont originaires (Di Maggio et Powell, 1983), en ce sens où des pratiques managériales semblables sont mises en place par des entreprises de même nationalité (Calori et *al.*, 1997 ; Lubatkin et *al.*, 1998), et, d'autre part, que les leaders de ces entreprises, bien souvent d'ailleurs leurs fondateurs, les imprègnent de leur vision managériale.

Finalement, bien que l'héritage administratif des entreprises puisse être pensé comme une capacité organisationnelle unique et ainsi permettre à ces dernières d'être plus performantes, il est bien souvent une contrainte pour leur développement (Bartlett et Ghoshal, 1989). Il peut dès lors inciter les dirigeants des FMN à opter pour des stratégies que l'on pourrait qualifier de sous-optimales (Collis, 1991), car « décalées » par rapport aux contraintes industrielles et spatiales. Nous présentons dans ce qui suit les différentes stratégies de gestion des effets de la distance perçue.

### 2.2.2. La gestion stratégique de la distance perçue

Les stratégies multinationales des entreprises peuvent être définies comme des stratégies de gestion des effets de la distance perçue entre les différents environnements géographiques d'implantation de la firme. Elles décident de la manière dont est traitée la question de l'asymétrie d'informations entre les différentes unités de la FMN, qui, par définition, sont implantées sur des environnements géographiques distincts et donc potentiellement distants. Au moins trois grandes manières de gérer les effets de la distance sont envisageables, qui peuvent d'ailleurs être combinées ou non les unes avec les autres du fait du caractère multidimensionnel de la distance.

Les dirigeants de FMN peuvent premièrement opter pour la stratégie d'adaptation à la distance dans le but d'atteindre un certain niveau de réactivité locale sur les marchés d'implantation (Bartlett et Ghoshal, 1989). Ce type de stratégie est, par exemple, très pertinent dans l'éventualité d'une dimension culturelle de la distance que les dirigeants perçoivent comme relativement contraignante : on sait que les différences culturelles entre les hommes situés sur des espaces distincts peuvent influencer leurs choix en matière de produits substituables (Ghemawat, 2001) et, dès lors, l'adaptation aux préférences locales peut s'imposer. Deuxièmement, ils peuvent opter pour la stratégie d'agrégation de la distance, autrement dit rechercher les économies d'échelles et/ou de champ en intégrant spatialement leurs activités. Cette stratégie est la plus adaptée au cas d'industries perçues comme étant globales mais elle peut également être adoptée dans le cas d'industries transnationales, si les dirigeants perçoivent certaines dimensions de la distance comme étant peu contraignantes. Enfin, la dernière stratégie de gestion de la distance est la stratégie d'arbitrage, autrement dit la stratégie d'exploitation de la distance. Cette stratégie est pertinente principalement sur la dimension économique de la distance, car elle peut permettre aux FMN implantées sur des espaces économiquement distants de bénéficier d'avantages situés, par exemple en achetant à bas coût ici pour revendre plus cher là.

La dernière étape de notre raisonnement consiste à caractériser les réseaux spatialisés construits pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie.



### 3. L'agencement spatio-organisationnel

Dans une perspective de traitement de l'information, nous définissons les réseaux spatialisés comme des espaces de circulation d'information à caractère stratégique :

- à l'intérieur desquels les entités spatiales peuvent être localisées sur des espaces géographiques distants, au sens de Ghemawat (2001), et/ou évoluer dans des domaines d'activités stratégiques différents ;
- à l'intérieur desquels la distance entre les entités spatiales est faible : ces entités sont « connectées » les unes avec les autres par l'intermédiaire de relations verticales (hiérarchie) et/ou horizontales (processus de management et culture d'entreprise). Les réseaux spatialisés peuvent être ainsi structurels et/ou relationnels [Dicken et *al.*, 2001] ;
- entre lesquels la déconnexion ou la distance persiste. La circulation d'information est fortement entravée entre deux entités insérés dans des réseaux spatialisés distincts, quand bien même ces réseaux spatialisés font partie intégrante d'une même entreprise (Egelhoff, 1982, 1991) ;
- entre lesquels le pouvoir de décision est distribué : chaque réseau spatialisé est doté d'une capacité décisionnelle importante (Milliot, 2005).

Selon cette lecture, les dirigeants des FMN sont considérés comme des architectes ou des urbanistes : ils connectent, déconnectent, dispersent, rapprochent, mettent à distance, localisent, etc., leurs différentes entités, car ils disposent d'une palette d'outils spatiaux très large pour produire, ou créer le potentiel de production leurs réseaux spatialisés.

#### 3.1. La localisation spatio-organisationnelle

Une première manière d'envisager les agencements de réseaux spatialisés est de considérer que des entités peuvent appartenir au même réseau parce qu'elles sont géographiquement proches, et, à l'inverse, appartenir à des réseaux distincts parce qu'elles sont géographiquement éloignées. C'est

justement le constat selon lequel l'information circule plus facilement dans le cadre d'une coprésence que dans le cadre d'un éclatement géographique qui justifie l'existence de *clusters* ou la mise en place des pôles de compétitivité en France (Chabault et Perret, 2011). Dans ce qui suit, nous présentons successivement le caractère « [géographiquement] contraint des flux d'informations<sup>6</sup> » (Baum et Sorenson, 2003 : 12) et l'intérêt de cet outil dans le cadre d'agencements spatio-organisationnels.

### 3.1.1. La coprésence et le réseau : les flux d'informations géographiquement contraints

Les dirigeants de FMN peuvent utiliser la coprésence dans le but de produire des réseaux locaux<sup>7</sup> de circulation d'informations, ou en tout cas de créer un potentiel de production de ce type de réseaux dans deux cas de figure : en rapprochant physiquement des unités appartenant à leur propre entreprise (« *geographical-organizational clustering* » selon les termes de Dicken [2008 : 279]) ou en rapprochant leurs unités d'autres unités d'entreprises différentes (« *geographical clustering* » [Dicken, op. cit.]).

Ces deux cas de figure, dont nous précisons les implications dans la sous-section suivante, relèvent d'un même principe : à mesure que la distance géographique diminue, la probabilité d'interaction sociale augmente (Blau, 1977). Par exemple, les dirigeants de FMN désirant bénéficier de *spillovers* de connaissances, ou comme disait Marshall (1919), d'économies d'agglomération, ont tout intérêt à localiser leurs propres unités au contact physique d'unités de même nature contrôlées par d'autres entreprises (Almeida et Phene, 2004). En effet, il a été montré que ces *spillovers*, ou toute autre ressource intangible (Bathelt et al., 2004), évoluent au sein de réseaux sociaux géographiquement confinés et qu'il faut s'en rapprocher physiquement pour créer la possibilité d'en bénéficier, ceci justifiant d'ailleurs la co-construction par les entreprises de *clusters* géographiques (Baum et Sorenson, 2003 ; Dicken, 2008). Si cette coprésence inter-organisationnelle n'implique pas automatiquement la création d'un lien social et le partage d'informations et de connaissances entre les entités géographiquement proches, et si elle n'est donc pas une condition suffisante à ce partage, elle

---

<sup>6</sup> « *the [geographically] constrained flows of information* » ; nous traduisons

<sup>7</sup> Local est à prendre au sens de confiné géographiquement

créé un potentiel de partage : elle est une condition nécessaire (Gomez, Rousseau et Vandangeon-Derumez, 2011).

Les dirigeants de FMN peuvent également user de cet outil pour favoriser l'échange et le partage d'informations entre leurs propres unités organisationnelles (Baum et Sorenson, 2003). Depuis les travaux d'Ono et *al.* (2004) sur les bénéfices de colocalisation entre les unités administratives et les unités productives d'une même entreprise, on sait que le contact physique facilite la circulation intra-organisationnelle d'informations car la qualité et la fréquence du partage est permise par la proximité de contact (Lussault, 2007). La coprésence peut concerner des unités-sœurs (Dicken, 2008) et donc favoriser la circulation horizontale d'informations, mais elle peut tout aussi bien être utilisée pour faciliter la circulation verticale d'informations, dans une optique de contrôle : le réseau spatialisé ainsi produit l'est dans le but de matérialiser les relations de pouvoir entre les entités (Taylor et Spicer, 2007). A ce sujet, les centres de management et d'évaluation ont une probabilité élevée d'être localisés à proximité géographique des centres de production (75% des cas selon Ono et *al.* [2004]), et cette tendance commence à être étudiée sous un angle international. Des recherches récentes s'intéressent en effet à l'internationalisation des fonctions de direction, c'est-à-dire au rapprochement physique entre les fonctions habituellement destinées à être localisées au niveau du siège social de la maison-mère et les unités localisées dans un pays ou une région différente (Benito, Lunnan, et Tomassen, 2011; Forsgren, Holm, et Johanson, 1995).

Finalement, la localisation spatio-organisationnelle permet de produire ou de créer un potentiel de production d'espaces de circulation d'informations, entre des unités contrôlées par des entreprises différentes ou entre des unités d'une même entreprise. Dans ce qui suit, nous montrons les tensions que cela peut engendrer.

### 3.1.2. La tension entre résistance centrale et attraction périphérique

La question de la coprésence se pose sur la localisation de l'information stratégique et donc sur la distribution du pouvoir de décision au travers de l'organisation (Milliot, 2005 ; Rugman, 2005 ; Porter,

1986). Dans une recherche sur la structure spatiale des FMN, Forsgren et al. (1995) ont mis en évidence une tension existant justement autour de cette distribution :

« *there is a foreign attraction force associated with the interest of division executives to be close to important subsidiaries so that they can get reliable information about their business conditions. [...] The foreign attraction force is counter-balanced by a central resistance force associated with corporate HQ's interest in keeping close contact with division executives* » (Forsgren et al., 1995 : 480-481)

Cette tension, que nous qualifions de tension entre résistance centrale et attraction périphérique du pouvoir de décision, peut trouver sa justification théorique dans la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) ou dans la « *resource-based view* » (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1994).

D'un côté, les dirigeants des FMN ont un intérêt fort à conserver le pouvoir de décision<sup>8</sup> à proximité physique du siège social de la maison-mère (ou au sein même du siège social). Ceci s'explique par deux des rôles que peuvent jouer les sièges sociaux (Goold et Campbell, 2002) : un rôle de contrôle sur les activités (Eisenhardt, 1985) et un rôle de création de valeur à l'ensemble de la FMN (Bower, 1970 ; Collis et Montgomery, 1997). Premièrement donc, les dirigeants peuvent décider de conserver le pouvoir de décision à faible distance géographique du siège social de la FMN dans le but de minimiser les coûts d'agence engendrés par l'action de déléguer la prise de décision et l'asymétrie informationnelle qui l'accompagne (Eisenhart, 1985 ; Collis et al., 2007). Dans le cadre de la mise en place d'un contrôle comportemental (ou opérationnel) notamment (Eisenhardt, 1985 ; Collis et Montgomery, 1997 ; Goold et Campbell, 1987), cette proximité géographique est essentielle pour permettre aux dirigeants d'évaluer ou d'intervenir pour influencer les actions de leurs unités organisationnelles parce qu'elle permet à l'information de circuler plus facilement (Collis et Montgomery, 1997). Deuxièmement, la « *resource-based view* » nous apprend que, pour jouer leur rôle de « créateurs de valeur » (Goold et Campbell, 2002), les dirigeants des FMN doivent allouer les ressources de la manière la plus efficiente possible entre les différentes activités ou *businesses* de l'entreprise (Bower, 1970 ; Collis et Montgomery, 1997). Pour que l'allocation des ressources soit

---

<sup>8</sup> Dans leur recherche, Forsgren et al. (1995) étudient cette question sous un angle hiérarchique et donc identifient le pouvoir de décision aux cadres décisionnels de divisions produit ou géographiques.

efficace, le niveau *corporate* a besoin d'être en possession d'une information fiable sur les différentes activités de la FMN, et cette information peut être obtenue et facilitée par la proximité physique.

Ces différents développements permettent d'apporter des éléments d'explication sur l'intérêt de conserver le pouvoir de décision au contact du siège social de la maison-mère, autrement dit explique la force de résistance centrale. Mais une force inverse existe également, l'attraction périphérique.

En effet, dans certains cas, localiser le pouvoir de décision au sein d'une unité étrangère peut être nécessaire, ou encore avantageux. Nécessaire dans le cas d'une asymétrie d'information importante, par exemple lorsque les dirigeants des FMN disposent d'une information limitée sur les environnements d'affaires des unités étrangères (Benito et *al.*, 2011 ; Forsgren et *al.*, 1995). Dans le but de réduire cette asymétrie d'informations, ils peuvent décider de localiser le pouvoir de décision au contact de ces unités car, comme nous l'avons montré, cette coprésence facilite le partage d'informations. Dans le même ordre d'idées, ils peuvent également laisser de l'autonomie décisionnelle aux unités détentrices de ces informations en considérant que ce sont ces dernières qui sont les plus aptes et les mieux « placées » pour prendre des décisions (Young et Tavares, 2004 ; Bartlett et Ghoshal, 1989). L'autonomie décisionnelle peut aussi être utilisée dans le but d'explorer des connaissances localisées (Almeida et Phene, 2004 ; Frost, 2001), pour activer le potentiel permis par la coprésence entre des unités contrôlées par des entreprises différentes : on sait en effet que les unités organisationnelles autonomes ont une probabilité élevée de s'« encastrent » dans les réseaux sociaux locaux (Granovetter, 1985), ce qui peut leur permettre de « capter » les *spillovers* de connaissances ou d'autres ressources intangibles évoluant dans ces derniers (Baum et Sorenson, 2003). La distribution du pouvoir de décision au travers de l'organisation est donc contrainte par le type d'information nécessaire aux objectifs fixés au niveau *corporate*. Cette contrainte est définie par la tension existant entre deux forces, que nous avons qualifiées de résistance centrale et d'attraction périphérique, qui poussent les dirigeants des FMN à conserver la prise de décision à proximité physique du siège social de la maison-mère ou au contraire, les incitent à la localiser à proximité des connaissances et informations situées ailleurs.

Intéressons-nous désormais à l'autre outil d'agencement de réseaux spatialisés : le découpage spatio-organisationnel.

### 3.2. Le découpage spatio-organisationnel

La distribution du pouvoir de décision est intimement liée à la dimension géographique de la distance et peut donc être vue comme résultant d'une tension entre résistance centrale et attraction périphérique. En fonction de l'objectif fixé au niveau *corporate*, à savoir contrôler les activités ou capter les connaissances situées, les dirigeants des FMN font le choix de conserver le pouvoir de décision à leur contact physique ou au contraire de le localiser au sein d'autres environnements géographiques. Cet outil d'agencement spatio-organisationnel peut être complété par un deuxième outil, que nous présentons dans cette sous-section : le découpage spatio-organisationnel.

#### 3.2.1. Le découpage et le réseau : la question de l'échelle spatiale du pouvoir de décision

Selon Rugman et Verbeke (1992) ou Rugman (2005), les décisions centrales prises par les dirigeants, en termes de *design* organisationnel, concernent essentiellement deux paramètres : la spatialisation du pouvoir de décision, nous en avons parlé précédemment, et l'envergure spatiale des décisions prises. Autrement dit, la question de « qui est le mieux placé ? », dans l'organisation, pour prendre la décision est centrale, mais celle du « qui est impacté par la décision prise ? » l'est tout autant.

Certaines unités dotées en pouvoir de décision peuvent par exemple disposer de ce pouvoir sur une zone géographique bien délimitée. Elles transfèrent ainsi les informations aux autres unités situées sur cette même zone et n'ont pas de contacts directs avec les unités localisées sur des zones distinctes. Sanofi France est un exemple typique de ce genre d'unités détenant de l'autonomie décisionnelle confinée à l'intérieur des seules frontières françaises. Mais d'autres unités, également dotées en pouvoir décisionnel, peuvent être reconnues comme étant des centres d'excellence ou d'initiatives (Birkinshaw, 1997 ; Frost et *al.*, 2002) ou avoir un *World Product Mandate* (Birkinshaw et Morrison, 1995 ; White et Poynter, 1984) et dès lors détenir du pouvoir de décision sur des espaces de taille

beaucoup plus importante que le seul espace national. Pour reprendre l'exemple de Sanofi Aventis, sa filiale française Sanofi Pasteur détient le pouvoir de décision sur la division vaccin du groupe pour l'ensemble des marchés de ce dernier. La question de l'envergure spatiale de la décision, ou, pour reprendre les termes de Spicer (2006) ou de Lussault (2007), de son « échelle » spatiale est une question pour le moins centrale.

On retrouve ici l'idée de la taille des espaces, que nous avons définie comme résultant de « seuils de discontinuité dans la mesure de la distance » (Levy et Lussault, 2004), à la différence que, cette fois-ci, la taille des réseaux spatialisés est choisie par les dirigeants des FMN en fonction de la manière dont ils envisagent de traiter les effets de la distance perçue. La taille des réseaux spatialisés peut ainsi être « calquée » sur la taille perçue des espaces géographiques, mais ce n'est pas nécessairement le cas. Les dirigeants peuvent par exemple percevoir une forte distance entre les environnements géographiques sur lesquels leur entreprise est implantée et pour autant connecter les unités réparties dans le but d'exploiter leurs différences.

Les dirigeants des FMN doivent donc se poser la question de la délimitation spatiale du pouvoir de décision qu'ils accordent à certaines de leurs unités et jouer sur la distance en dessinant les contours de leurs réseaux spatialisés. Autrement dit, ils doivent découper leurs réseaux spatialisés. Selon Lussault (2007 : 66) :

*« jouer sur la distance, organiser la coexistence des réalités spatiales exigent de savoir à la fois regrouper des réalités dans des ensembles partageant une même modalité significative de spatialisation et distinguer cet ensemble des autres »*

Le découpage spatio-organisationnel permet donc à la fois de rapprocher les unités appartenant à un même réseau spatialisé et mettre à distance les unités appartenant à des réseaux spatialisés distincts (Hernes, 2004). Il permet ainsi de favoriser la circulation de l'information entre les unités connectées au sein du réseau et l'entraver entre les unités déconnectées. Dans ce qui suit, nous montrons comment les dirigeants peuvent procéder pour cela.

### 3.2.2. Les modalités de découpage spatio-organisationnel

Nous avons montré ci-dessus l'intérêt pour les dirigeants de FMN de découper leurs réseaux spatialisés en fonction de la manière dont ils envisagent de traiter les effets de la distance qu'ils perçoivent. Nous nous intéressons désormais aux modalités de découpage spatio-organisationnel. Toujours selon Lussault (2007 : 66), les êtres humains disposent de deux outils pour découper leurs propres espaces : « la désignation ou la qualification, où je reconnais un espace en le nommant et en lui affectant des qualités qui le caractérisent [et la] délimitation, où je reconnais l'espace [...] par définition des limites spatiales qui séparent une entité géographique d'une autre ». On peut distinguer deux types de découpages, selon que le réseau spatialisé soit structurel (espace de circulation verticale d'informations) ou relationnel (espace de circulation horizontale d'informations).

Dans le cadre de la mise en place de réseaux spatialisés structurels premièrement, la délimitation des espaces est pratiquement « physique » (Hernes, 2004) car les barrières à la circulation d'information sont difficiles à franchir et très formelles. Les réseaux spatialisés structurels facilitent en effet la circulation verticale d'informations de l'unité dotée en pouvoir décisionnel et localisée à l'intérieur de la ligne hiérarchique (par exemple le top management d'une division produit) vers les autres unités de l'espace ainsi créé et ne permettent pas la circulation horizontale de l'information (Ghoshal et al., 1994 ; Tsai et Ghoshal, 1998). Ces barrières physiques de délimitation du réseau spatialisé sont associées à une désignation (Lussault, 2007), une conception (Lefebvre, 1974) de cet espace, bien souvent par la représentation : lorsqu'on interroge des managers sur leur organisation, ils ont largement tendance à la décrire au travers de l'organigramme de leur entreprise.

Deuxièmement, lorsque les réseaux spatialisés sont relationnels, le découpage peut se faire par des barrières que l'on peut qualifier de « sociales » qui sont associées à des barrières « mentales » (Hernes, 2004 ; Lefebvre, 1974). Les dirigeants des FMN limitent la circulation horizontale d'informations entre certaines unités, non pas en imposant une barrière physique à cette communication, comme dans les réseaux spatialisés structurels, mais plutôt en instaurant cette idée dans l'esprit des salariés, en limitant les processus de management aux unités d'un même réseau spatialisé et en faisant partager une culture d'entreprise ou une vision managériale (Perlmutter, 1979), autrement dit en concevant par le discours les limites de ces espaces (que l'on pense par exemple au célèbre « *think global, act local* »). La circulation d'information entre des unités n'appartenant pas au même réseau spatialisé est



donc altérée parce que les managers de ces unités ne perçoivent pas l'intérêt de créer cette communication et ne disposent pas d'outils communicationnels quand bien même ils percevraient cet intérêt.

En résumé, les outils de découpages spatio-organisationnels permettent de faire en sorte que l'information nécessaire pour atteindre les objectifs déterminés au niveau *corporate* circule stratégiquement au travers de l'organisation, et, dans une considération spatiale, que la distance ou la proximité entre les réseaux spatialisés ou à l'intérieur de ces réseaux soient instaurées pour permettre à cette information de circuler.

## Conclusion

Tout au long de cet article, nous avons justifié et détaillé les différentes dimensions du modèle de mise en œuvre de la stratégie par la spatialisation des réseaux de relations inter et intra organisationnelles, présenté en Figure 1. Nous avons montré que, pour que la stratégie atteigne ses objectifs, les dirigeants des grandes FMN peuvent agencer des réseaux spatialisés dans le but d'organiser le traitement d'information au sein de leur entreprise. Nous présentons, pour terminer, les caractéristiques des réseaux spatialisés produits, ou dont on crée le potentiel de production, pour mettre en œuvre les stratégies multinationales des FMN.

Dans une FMN optant pour la stratégie d'agrégation, les unités organisationnelles sont bien souvent insérées dans des réseaux de relations internes et spatialement étendus. Cette stratégie ne requiert en effet pas que les unités dispersées géographiquement soient insérées dans des réseaux externes et locaux, parce que la distance est considérée comme non contraignante et n'est ainsi pas source d'asymétrie d'information. On considère en effet que toutes les informations nécessaires à la performance de la stratégie sont présentes au sein de l'organisation, bien souvent d'ailleurs au niveau du centre. A l'inverse, la principale caractéristique des réseaux des unités de FMN optant pour une stratégie d'adaptation à la distance est qu'ils sont confinés géographiquement. Dans ce type de stratégie, la forte distance incite en effet les dirigeants des FMN à laisser de l'autonomie aux unités locales afin qu'elles s'insèrent dans leur environnement et qu'elles captent les informations que le

centre n'est pas en mesure d'obtenir. Ces informations sont ensuite diffusées à l'intérieur même du réseau interne local. Enfin, la stratégie d'arbitrage requiert à la fois que certaines unités organisationnelles (les centres d'excellence notamment [Frost et *al.*, 2002]) soient insérées dans des réseaux locaux de collaboration entre firmes, ou des *clusters*, mais également dans des réseaux internes de diffusion de l'information ainsi traitée.

## Bibliographie :

- Almeida, P. and Phene, A., 2004. Subsidiaries and knowledge creation: the influence of the MNC and host country on innovation. *Strategic Management Journal*, 25(8-9):847–864.
- Angué, K. and Mayrhofer, U., 2010. Coopérations internationales en R&D: les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires. *M@n@gement*, 13(1):2–37.
- Atzema, O., Wever, E., and Krol, M., 2008. Philips: A global electronics firm restructuring its home base. In Pellenburg, P.H. and Wever, *International business geography: case studies of corporate firms*, E. 187-215.
- Barner-Rasmussen, W., Piekkari, R., and Bjorkman, I., 2007. Mobility of headquarters in multinational corporations. *European Journal of International Management*, 1(3):260–274.
- Barney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1):99–120.
- Bartlett, C., 1986. Building and managing the transnational: The new organizational challenge. In Porter, M., *Competition in global industries*, 367:404.
- Bartlett, C. Ghoshal. S., 1989. *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press. (Boston)
- Bathelt, H., Malmberg, A. and Maskell, P., 2004. Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*. 28(1) : 31–56
- Baum, J. and Sorenson, O., 2003. *Geography and strategy*. JAI Press.
- Beddi, H., Mayrhofer, U., 2011. Quel est l'impact de la localisation sur les relations siège-filiales des firmes multinationales ? *1er colloque d'Atlas/AFMI (Association Francophone de Management International)*, ESCP Europe - Université Paris Dauphine.
- Benito, G., Lunnan, R., and Tomassen, S., 2010. Distant encounters of the third kind: multinational companies locating divisional headquarters abroad. *Journal of Management Studies*, 48(2):373–394.
- Birkinshaw, J., 1997. Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18(3):207–229.
- Birkinshaw, J. and Morrison, A., 1995. Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, pages 729–753.

- Blau, P., 1972. Interdependence and hierarchy in organizations. *Social Science Research*. 1(1):1-24
- Bower, J., 1970. *Managing the resource allocation process: A study of corporate planning and investment*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Burton R.M., Obel B., D. G., 2009. *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*. Cambridge University Press.
- Cairncross, F., 2001. *The death of distance: How the communications revolution is changing our lives*. Harvard Business Press
- Calori, R., Lubatkin, M., Véry, P., 1994. Control mechanisms in cross-border acquisitions: an international comparison. *Organization studies*. 15(3): 361-379
- Chabault, D. et Perret, V., 2011. Pôles de compétitivité version 2.0: les enjeux stratégiques et managériaux de la clusterisation des dynamiques compétitives. In Nogatchewsky, G et Pezet, A. (dir). *L'état des entreprises*. 31-41
- Chandler, A., 1962. *Strategy and structure: Chapters in the history of the american enterprise*. Massachusetts Institute of Technology Cambridge.
- Chandler, A., 1991. The functions of the HQ unit in the multibusiness firm. *Strategic Management Journal*, 12(S2): 31-50.
- Child, J., Rodrigues, S., and Frynas, J., 2009. Psychic distance, its impact and coping modes. *Management International Review*, 49(2):199–224.
- Colletis G., Gilly J.P., Pecqueur B., Perrat J. et Zimmermann J.B., 1997. Firmes et territoire : entre nomadisme et ancrage. *Espaces et Sociétés* n° 88/89
- Collis, D., 1991. A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry. *Strategic Management Journal*. 12 (Special Issue: Global Strategy (Summer, 1991)), pp. 49-68
- Collis, D. and Montgomery, C., 1997. *Corporate strategy: Resources and the scope of the firm*. Irwin Chicago.
- Collis, D., Young, D., and Goold, M., 2007. The size, structure, and performance of corporate headquarters. *Strategic Management Journal*, 28(4):383–405.

- Dicken, P., 2008. A relational perspective. in International business geography: case studies of corporate firms In Pellenbarg, P.H. and Wever, *International business geography: case studies of corporate firms*, E. 276-283.
- Dicken, P., Kelly, P., Olds, K., and Wai-Chung Yeung, H., 2001. Chains and networks, territories and scales: towards a relational framework for analysing the global economy. *Global networks*, 1(2):89–112.
- DiMaggio, P. and Powell, W., 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, pages 147–160.
- Dupuy, C. and Gilly, J., 1995. *Les stratégies territoriales des groupes industriels. Economie Industrielle et Economie Spatiale*", Economica, Paris. Présentation du groupe Dynamiques de Proximité, 291.
- Egelhoff, W., 1982. Strategy and structure in multinational corporations: An information-processing approach. *Administrative Science Quarterly*, pages 435–458.
- Egelhoff, W., 1988. *Organizing the multinational enterprise: An information-processing perspective*. Ballinger Publishing Company Cambridge, MA.
- Egelhoff, W., 1991. Information-processing theory and the multinational enterprise. *Journal of international business studies*, pages 341–368.
- Egelhoff, W., 2010. How the parent headquarters adds value to an MNC. *Management international review*, 50(4):413–431.
- Eisenhardt, K., 1985. Control: Organizational and economic approaches. *Management science*, pages 134–149.
- Forsgren, M., Holm, U., and Johanson, J., 1995. Division headquarters go abroad-a step in the internationalization of the multinational corporation. *Journal of Management Studies*, 32(4):475–491.
- Friedman, T., 2006. *La terre est plate*. Saint-Simon Editions.
- Frost, T., 2001. The geographic sources of foreign subsidiaries' innovations. *Strategic Management Journal*, 22(2):101–123.
- Frost, T., Birkinshaw, J., and Ensign, P., 2002. Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 23(11):997–1018.

- Galbraith, J., 1973. *Designing complex organizations*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc.
- Ghemawat, P., 2001. Distance still matters. *Harvard Business Review*, 79(8):137–147.
- Ghemawat, P., 2003. Semiglobalization and international business strategy. *Journal of International Business Studies*, pages 138–152.
- Ghemawat, P., 2005. Regional strategies for global leadership. *Harvard business review*, 83(12):98.
- Ghemawat, P., 2007. *Redefining global strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- 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.
- Ghoshal, S. and Nohria, N., 1993. Horses for courses: Organizational forms for multinational corporations. *Sloan Management Review*, 34:23–23.
- Ghoshal, S., Korine, K. and Szulanski, G., 1994. Interunit communication in multinational corporations. *Management Science*. 40(1). 96-110
- Goold, M. and Campbell, A., 1987. *Strategies and styles: The role of the centre in managing diversified companies*. Basil Blackwell
- Goold, M. and Campbell, A., 2002. *Designing effective organizations: how to create structured networks*. John Wiley & Sons.
- Gomez Pierre-Yves et al., 2011. Distance et proximité : Esquisse d'une problématique pour les organisations. *Revue française de gestion* , n° 213, p. 13-23.
- 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.
- Granovetter, M., 1985. The economic action and social structure: the problem of embeddedness. *Readings in economic sociology*, pages 63-68.
- Hernes, T., 2004. *The spatial construction of organization*, volume 12. John Benjamins Publishing Co.
- Hutzschenreuter, T. and Guenther, F., 2009. Complexity as a constraint on firm expansion within and across industries. *Managerial and Decision Economics*, 30(6):373–392.

- Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F., 1975. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3):305–323.
- Lauriol, J., Perret, V., Tannery, F., 2008. L'espace et le territoire dans l'agenda de recherche en stratégie. *Revue Française de Gestion*. 34, p181-198
- Lawrence, P. and Lorsch, J., 1967. Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, pages 1–47.
- Lefebvre, H., 1974. *La production de l'espace*. Paris. Anthropos, 420.
- Lubatkin, M., Calori, R., Very, P., and Veiga, J., 1998. Managing mergers across borders: A two-nation exploration of a nationally bound administrative heritage. *Organization Science*, pages 670–684.
- Lussault, M., 2007. *L'homme spatial (la construction sociale de l'espace humain)*. La Couleur des idées.
- Marshall, A., 1919. *Industry and trade, Volume 1*. Cosimo Classics.
- Mayrhofer, U., Beddi, H., 2011. Quel est l'impact de la localisation sur les relations siège-filiales des firmes multinationales? In *Actes du 1er colloque d'Atlas/AFMI* (Association Francophone de Management International).
- Milliot, É., 2005. Stratégies d'internationalisation: une articulation des travaux de porter et perlmutter. *Management & Avenir*, (1):43–60.
- Moalla, E., 2010. La distance dans le développement international. Une proposition de conceptualisation. *AIMS*, 2010
- Peng, M., Lee, S., and Wang, D., 2005. What determines the scope of the firm over time? a focus on institutional relatedness. *The Academy of Management Review*, pages 622–633.
- Perlmutter, H., 1969. The tortuous evolution of multinational corporation. *Columbia journal of world business*. 4(1): 9-18
- Porter, M., 1986. *Competition in global industries*. Harvard Business Press.
- Prahalad, C., 1975. *The strategic process in a multinational corporations*. PhD thesis, Harvard University.

Prahalad, C. and Doz, Y., 1987. *The multinational mission Balancing Local Demands and Global Vision*, New York/London .

Rugman, A., 2005. *The regional multinationals. MNEs and global strategic management*. Cambridge University Press, Cambridge, UK

Rugman, A. and Hodgetts, R., 2001. The end of global strategy. *European Management Journal*, 19(4):333–343.

Rugman, A. and Verbeke, A., 1992. A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management. *Journal of international business studies*, pages 761–771.

Rugman, A. and Verbeke, A., 2004. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(1):3–18.

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

Stern, I. and Henderson, A., 2004. Within-business diversification in technology-intensive industries. *Strategic Management Journal*, 25(5):487–505.

Stopford, J. and Wells, L., 1972. *Managing multinational enterprise: Organization of the firm and ownership of the subsidiaries*. New York : Basic Books.

Tannery, F. and Laurent, P., 2007. Les groupes à la croisée des territoires: géostratégie de l'innovation. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(4):179–214.

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.

Tihanyi, L. and Thomas, W., 2005. Information-processing demands and the multinational enterprise: A comparison of foreign and domestic earnings estimates. *Journal of Business Research*, 58(3):285–292.

Tsai, W. and Ghoshal, S., 1998. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, pages 464–476.

Wernerfelt, B., 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2):171–180.



- White, R. and Poynter, T., 1984. Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. *Business Quarterly*, 49(2):59–69.
- Whittington, R., 2001. Strategy and Management in MNE Subsidiaries. In Rugman, A., Brewer, T. *The Oxford Handbook of International Business*. p 380-401. Oxford University Press
- Whittington, R., 2006. Organizational structure. In Faulkner, D., Campbell, A. *The oxford handbook of strategy*. p811-840.
- Wolf, J. and Egelhoff, W., 2001. Strategy and structure: Extending the theory and integrating the research on national and international firms. *Schmalenbach Business Review (sbr)*, 53(2):117–139.
- Wolf, J. and Egelhoff, W., 2002. A reexamination and extension of international strategy–structure theory. *Strategic Management Journal*, 23(2):181–189.
- Wolf, J. and Egelhoff, W., 2010. Limitations of the network organization in mncs. Reshaping the Boundaries of the Firm in an Era of Global Interdependence. *Progress In International Business Research*, Volume 5, Emerald Group Publishing Limited, 5:143–172.
- Wolf, J. and Egelhoff, W., 2012. Network or matrix? how information-processing theory can help mncs answer this question. *Collaborative Communities of Firms*, pages 35–57.
- Yeung, H., 2005. Organizational space: a new frontier in international business strategy? *Critical Perspectives on International Business*, 1(4):219–240.
- Young, S. and Tavares, A., 2004. Centralization and autonomy: back to the future. *International Business Review*, 13(2):215–237.

Figure 1. La mise en œuvre de la stratégie par la spatialisation des réseaux

