

PRESENTATION

Le présent rapport rend compte d'une recherche commandée par la DATAR au Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés, agissant en coopération avec le CEREM-FORUM de l'Université de Nanterre.

Le thème central de cette recherche est : la globalisation et la territorialisation des groupes.

Le coeur du travail a consisté dans la mise en place d'un dispositif original de séminaires permettant à des acteurs publics (de la DATAR en particulier) et à des chercheurs de rencontrer des responsables de haut niveau de grandes entreprises (industrielles mais aussi tertiaires), ces dernières présentant les stratégies et les logiques de territorialisation de leurs firmes, et ayant accepté de répondre aux questions de l'auditoire. Chaque séminaire s'est déroulé pendant une demi-journée, entre mai et novembre 1996, et a fourni un riche matériau de première main.

Ont ainsi été auditionnés des dirigeants de :

- Rhône Poulenc Rorer
- Rhône Poulenc Chimie
- Bouygues
- Boston Consulting Group
- Canon France
- Novatrans

Le rapport s'appuie également sur d'autres auditions, interviews et présentations des responsables des entreprises suivantes :

- Lafarge
- Usinor-Sacilor
- Thomson-CSF
- CAP Gemini

- Danone
- 3 M
- Péchiney
- France-Télécom

Un mémoire de DEA de l'Université de Paris XII a également été réalisé sur la question des échelles géographiques dans les organigrammes (F. Wiscart, juillet 1997), en relation directe avec la recherche.

Le rapport s'appuie enfin sur la connaissance accumulée au sein des deux laboratoires, les recherches-actions menées depuis de longues années par le LATTS avec de multiples grandes entreprises et les travaux statistiques ou d'enquêtes menées par le CEREM-FORUM.

L'objectif de la présente note de synthèse est de fournir au lecteur les résultats principaux de ces investigations, sous une forme accessible et utile, donc relativement brève. Il faut insister ici sur le fait que les sujets évoqués - la "globalisation" des grandes firmes, les transformations organisationnelles que cette globalisation entraîne, les implications territoriales de ces transformations - font l'objet d'une littérature générale abondante, notamment sous la forme de livres de management qui vantent les dernières recettes-miracle, mais qu'il existe étonnamment peu d'études monographiques précises permettant de dresser un tableau objectif d'un univers organisationnel en pleine mutation.

La commande passée par la DATAR comportait principalement la réalisation du séminaire. *Les comptes rendus de ce dernier* ont fait l'objet de deux rapports d'avancement remis à la DATAR. Nos interlocuteurs ont demandé expressément que ces comptes rendus, qui contiennent des éléments confidentiels, ne soient pas rendus publics au-delà des membres du groupe de travail.

SOMMAIRE

1. Introduction	4
- Le contexte: passage d'oligopoles nationaux à des oligopoles mondialisés	
- Un enjeu-clé pour les territoires	
- Portée et limites d'une analyse centrée sur les grandes firmes	
2. Stratégies et organisations :les grandes tendances	13
3. Echelles géographiques et niveaux d'organisation	23
- La dialectique entre marchés-produits et marchés géographiques	
4. Echelles géographiques et structures fonctionnelles	31
5. Pour conclure : les groupes en France ; la place de l'Europe : les groupes et le local	37
Références	43

1. Introduction

Le contexte : passage d'oligopoles nationaux à des oligopoles mondialisés

Des premières décennies du siècle jusque dans les années 70, les modalités d'organisation de la plupart des branches ont été dominées par la formation d'oligopoles *nationaux*, marquant un repli par rapport à la situation économique nettement plus internationalisée (en termes relatifs) qui avait prévalu jusqu'à la veille de la première guerre mondiale (Hirst, Thompson, 1996). L'espace de production, l'espace de consommation et l'espace de financement étaient en étroite correspondance au sein des structures nationales, ces dernières tendant à repousser au second rang (voire à éliminer pratiquement, comme en France) les sous-espaces régionaux comme espaces relativement autonomes. Ces oligopoles nationaux avaient comme caractéristiques d'être bâtis d'abord sur l'exploitation de fortes économies d'échelles et des stratégies d'intégration verticale. Bien entendu, certaines firmes, notamment américaines, ont implanté des unités de production à l'étranger, et notamment en Europe, pour bénéficier des taux de croissance locaux élevés et pour conquérir des parts de marché au sein de structures encore faiblement concentrées. Mais ces firmes multinationales et les firmes domestiques étaient soumises aux mêmes contraintes d'activité : celle de l'environnement national.

La grande rupture qui intervient, d'abord timidement à partir du milieu des années 70 et plus vigoureusement à partir du milieu des années 90, est celle du passage à une situation d'*oligopoles mondialisés*. Ce passage résulte d'un double mouvement d'internationalisation des marchés et d'internationalisation des entreprises et de la production, dynamiques qui se confortent mutuellement. Pour étendre rapidement leur part de marché (la vitesse joue un rôle essentiel), les firmes sont amenées de plus en plus à s'implanter productivement dans les zones de consommation, souvent par croissance externe. Même le Japon, et plus récemment l'Allemagne,

structurés comme des machines à exporter à partir du territoire national, ont connu cette évolution. Le volume et la structure des flux d'investissements directs à l'étranger témoignent de cette mutation. Ces flux passent d'environ 50 milliards de dollars annuels (avant 1985) à 211 milliards en 1990 et à 360 milliards en 1995. Si l'on ajoute à cela des réinvestissements locaux des bénéficiaires et l'appel au crédit national des pays d'implantation, ce chiffre doit être multiplié par 3 ou 4, pour mesurer correctement les investissements extérieurs des firmes. Quant à la géographie des flux, elle devient multipolaire, les USA passant d'une position de pays émetteur largement dominant à une situation de récepteur très important. L'Europe en général, la Grande-Bretagne et la France en particulier, sont à la fois parmi les premiers émetteurs et parmi les premiers récepteurs. Soulignons aussi, au passage, que contrairement aux idées reçues sur les "délocalisations massives" vers les pays à faibles salaires, ces flux se recentrent très majoritairement sur le pays de la Triade, et sur quelques pays d'Asie ou d'Amérique Latine dits "émergents".

Les grandes firmes s'engagent ainsi progressivement dans de multiples marchés nationaux ou "régionaux", non seulement par le commerce mais par la production, voire par la recherche. Elles retrouvent tout ou partie de leurs concurrents sur ces multiples théâtres concurrentiels, qui restent relativement spécifiques, malgré l'abaissement généralisé des barrières tarifaires et non-tarifaires, ne fût-ce qu'en raison des spécificités de la consommation, des modes de vie et des appareils de distribution.

La mondialisation des oligopoles se traduit par trois phénomènes majeurs :

- La logique de stabilité des parts des marchés et de rigidité des prix qui prévalait à l'abri des frontières nationales est rompue. Les grandes firmes sont amenées, souvent à leur corps défendant, à entrer dans une véritable concurrence par les prix, qui dégénère parfois en guerre des prix. Mais, *simultanément*, l'avantage concurrentiel obtenu par les coûts et les prix se

révèle totalement insuffisant. Les atouts de "différenciation", par la qualité, les services associés aux produits, la variété, la réactivité, la capacité d'anticipation et l'innovation deviennent des critères de performance obligatoires, non-électifs, en particulier sur les marchés les plus développés et pour les firmes dont les bases nationales de production sont caractérisées par un coût élevé du travail.

- Cette superposition-imbrication de multiples formes de compétitivité, a priori peu compatibles entre elles, et qui correspondaient traditionnellement à des segments séparés des marchés nationaux, impose des changements organisationnels profonds, les organisations "tayloriennes" traditionnelles se révélant contre-productives.

- Les espaces de production, de consommation et de financement sont progressivement dissociés ; les investissements extérieurs destinés à la production et à la R&D ne sont pas, en général, destinés à servir le seul pays d'implantation, mais des zones régionales plus vastes, voire le monde entier. Quant au financement, il s'internationalise rapidement, notamment avec l'entrée en force des fonds de pension et fonds mutuels anglo-saxons dans le capital des firmes cotées en bourse. Dans certains pays, la dissociation entre l'espace des grandes firmes et l'espace national devient spectaculaire. Le pays champion à cet égard est sans doute la Grande-Bretagne. Les 100 premières entreprises britanniques (en termes de capitalisation boursière) ont un chiffre d'affaire cumulé qui équivaut à 85,5% du PIB. Mais elles n'emploient que 17% de la population active britannique ! (1).

Au total, les firmes sont alors de plus en plus nombreuses à s'auto-proclamer comme "firmes globales", ce terme polysémique de "globalisation" voulant désigner une série de rupture avec les stratégies et

1 Source : Classement du Financial Times, (calculs effectués par S. Richard, doctorante au LATTs).

les organisations de l'ère multi-nationale ou multi-domestique précédente.

Selon les cas, le terme signifie ainsi :

- la volonté d'être présent, de manière à peu près proportionnelle à la taille des marchés, sur la totalité du globe. (Dans ce cas, il est plus juste de parler de "mondialisation") ;
- la volonté de concevoir et de gérer l'ensemble des activités, quelle que soit leur localisation, de manière aussi "synergique" que possible, c'est-à-dire notamment en mutualisant à l'échelle de groupe tout entier les effets d'apprentissage résultant des diverses situations locales (technologiques, commerciales, culturelles). Dans ce cas, le terme de "globalisation" peut s'appliquer également à des sous-ensembles continentaux, voire nationaux, et à des secteurs pour lesquels n'existent que des marchés géographiquement segmentés, comme le ciment, par exemple.

Un enjeu-clé pour les territoires

Les évolutions qu'on vient d'esquisser entraînent des changements radicaux des politiques industrielles nationales. Celles-ci ne sont plus tournées prioritairement vers la construction de barrières protégeant les industries nationales, mais s'inscrivent dans un jeu de concurrence mondialisée entre les Etats eux-mêmes, cherchant à renforcer la compétitivité de leurs groupes nationaux et à obtenir le plus possible d'avantages commerciaux stratégiques pour ceux-ci. Quant aux politiques d'attractivité, elles deviennent plus "horizontales" que "verticales", en se centrant sur la construction d'avantages tels que la qualité des infrastructures et des grands services publics, la compétence de la main-d'oeuvre, le dynamisme de la création technologique.

S'agissant des territoires relevant de l'échelle infra-nationale, une double question se pose : comment attirer des investisseurs mobiles ? Comment stabiliser les firmes installées et freiner leurs "nomadisme" ? De nombreux travaux montrent que, contrairement à une image superficielle, l'ancrage

territorial reste une ressource très importante pour les grandes firmes, en particulier parce que les nouveaux critères concurrentiels reposent sur des effets relationnels et des externalités dont les tissus territoriaux n'ont certes pas le monopole, mais dont ils restent un pourvoyeur privilégié. Néanmoins, la dialectique entre les tendances au nomadisme et les tendances à l'ancrage est complexe et se traduit par des situations souvent instables.

Le but de ce rapport est d'apporter des éléments de réponse à cette question du rapport au territoire des grands groupes, en partant *de leur propre point de vue*.

On procédera en trois étapes :

Une première partie présentera les principales tendances de fond (observées dans nos enquêtes, nos entretiens et dans la littérature en général) relatives *aux nouveaux schémas stratégiques et organisationnels* des grandes firmes.

Dans une deuxième partie, on analysera les *échelles géographiques* telles qu'elles apparaissent dans les *organigrammes* et les structures des firmes.

Dans une troisième partie enfin, on rassemblera quelques données relatives *aux processus de localisation différenciés des grandes fonctions d'entreprises*.

Portée et limites d'une analyse centrée sur les grandes firmes

Avant d'aborder ces thèmes, il est nécessaire toutefois de répondre à deux objections relatives à la portée d'une analyse centrée sur les grandes firmes.

La première objection part d'un point de vue d'économie internationale qui tend à relativiser fortement l'importance de la multinationalisation de

firmes et du commerce international en général dans la dynamique sociale et territoriale des nations. Ce point de vue, qui a été notamment défendu par D. Cohen en France (Cohen, 1997), peut s'appuyer sur divers arguments. La part "internationalisée" de la production (c'est-à-dire la production des multinationales hors de leur pays d'origine) n'était que de 7 % environ du PIB mondial en 1990 (4,5% en 1970, 5,7% en 1982) (Lipsey, Blomström, Ramstetter, 1995). Sur les 100 premières multinationales, aucune ne peut être véritablement qualifiée de "globale" : au moins 20 d'entre elles ne doivent leur survie qu'à des aides massives des Etats (Ruijgrok, Van Tulder, 1995). Le commerce international en général ne représente qu'une faible part de l'économie des grands pays. Des ensembles comme l'Union Européenne, le bloc USA-Canada ou le Japon consomment à 90 % leur propre production. A l'intérieur même de ces ensembles, les frontières nationales restent des obstacles de fait considérables aux échanges. On a ainsi pu calculer qu'entre les provinces canadiennes et les Etats des USA, les échanges sont, à distance et poids comparables, 20 fois moins élevés qu'au sein du Canada (Mac Callum, 1995). En Europe, les échanges entre pays sont probablement dix fois moins élevés, là encore à distance et poids comparables, qu'au sein des espaces nationaux.

Ces arguments ont le très grand mérite de ruiner des idées fausses, comme celles qui attribuent à la concurrence des pays émergents l'origine du chômage en France ou en Europe. (En réalité, les importations de biens industriels en provenance de ces pays ne représentent qu'environ 1% du PIB). Ils ont aussi le mérite de souligner que les processus d'intégration "régionaux" comme celui de l'ensemble européen ont encore un long chemin à parcourir avant d'arriver au niveau d'intégration des Etats-nations. Néanmoins, ces objections et ces données sous-estiment fortement le poids réel des firmes multinationales et l'impact de leur "globalisation". Car il faut bien sur compter aussi dans le poids des multinationales la part de leur production intérieure, qui est en réalité soumise aux normes internationales et qui est de plus en plus partie intégrante de réseaux trans-

nationaux. De même, il faut ajouter les considérables effets induits sur les fournisseurs, les sous-traitants, les distributeurs, formant ce qu'on appelle parfois l'"entreprise étendue", dont le degré d'intégration technique et économique peut croître alors même que les périmètres d'intégration juridiques se réduisent. Or, même en se limitant au périmètre officiel des firmes et de leurs filiales de premier rang, on estime que les multinationales représentent un bon tiers des actifs (industriels) mondiaux, et que les échanges internes entre leurs établissements (répétons-le : sans compter les fournisseurs) représentent entre le quart et le tiers des échanges mondiaux - ce qui, au passage, conduit évidemment à regarder d'un oeil différent les chiffres du commerce extérieur des "nations". Enfin, si la responsabilité mécanique et directe des échanges internationaux dans les processus socio-économiques internes aux pays est limitée, comment ne pas voir que les activités des firmes engagées dans les marchés oligopolitiques mondialisés entraînent par de multiples *effets en chaîne* de très profonds changements sur les économies nationales - ne fût-ce qu'en imposant progressivement des normes de production et de consommation nouvelles ? D. Cohen, ainsi, a sans doute raison de souligner l'importance de ce qu'il appelle la "troisième révolution technique". Mais il a tort de dissocier cette dynamique technologique de la dynamique d'internationalisation. Car ce que l'observation concrète des firmes (grandes ou petites) révèle de manière éclatante, c'est l'imbrication profonde entre les effets et les formes de changement technique d'un côté, les effets et les formes de la concurrence mondialisée (à la fois par les prix et la différenciation), de l'autre.

Une deuxième objection possible est celle qui oppose le faible poids relatif des grands groupes, en particulier dans la création d'emplois, et le dynamisme des PME. Mais, là encore, il convient de se méfier des représentations trop simples et dichotomiques. Bien sûr, il est essentiel de ne pas oublier que, dans l'emploi local, une proportion très élevée relève d'activités proprement locales, à court rayon de marché. Parmi les emplois correspondants, on trouve d'ailleurs aussi bien des emplois publics, des

emplois relevant de PME plus ou moins artisanales locales que des emplois relevant de grands groupes internationalisés. D'autre part, s'il est vrai que, globalement, la part des PME dans l'emploi national s'est fortement accrue à partir du milieu des années 80, avec un tassement à partir de 1990 - l'emploi dans les entreprises de moins de 500 salariés a crû de 15 % entre 1985 et 1992 alors que l'emploi dans les entreprises de plus de 500 salariés a décru de 6,6% - l'interprétation de ces chiffres mérite beaucoup de prudence et ne doit pas conduire trop vite à des conclusions tranchées comme celle des adeptes de "small is beautiful". Il faut en effet tenir compte du fait que des entreprises en grand nombre passent d'une catégorie à l'autre, et le gonflement des effectifs des PME observé dans les années 80 tient en large partie aux entreprises qui étaient au-dessus de la barre des 500 salariés et qui sont passées en-dessous de cette barre. Deuxièmement, une très grande partie des PME est composée de filiales de groupes, aussi bien de grands groupes que de mini-groupes qui se sont fortement développés durant la dernière décennie. En 1995, plus d'un emploi sur trois dans les PME dépend directement d'un groupe (1). Et les statistiques longitudinales montrent que les groupes prennent une part essentielle à la croissance de l'emploi dans les PME (sur ces points, voir F. Boccara, 1997 et Vergeau, Chabanas, 1997). Il est clair enfin que les grandes difficultés statistiques éprouvées pour clarifier ces multiples mouvements traduisent le flou croissant qui caractérise les périmètres réels (de contrôle plus que de propriété) des grandes firmes, ainsi que l'imbrication croissante d'une grande partie de l'univers des PME et de l'univers des groupes. Ceci doit être particulièrement souligné dans le cas de la France qui se caractérise par une relative faiblesse des grosses PME indépendantes (le fameux "Mittelstand" allemand), une interdépendance économique très forte entre PME et groupes, associée à une distance culturelle et sociale particulièrement grande entre les dirigeants des unes et des autres. Pour toutes ces raisons, la

1 De 1980 à 1995, le nombre de groupes en France est passé de 1 300 à 6 700. Les micro-groupes (moins de 500 salariés) étaient 600 en 1980, plus de 5 000 en 1995. Les très grands groupes (plus de 10 000 salariés) avaient 3 000 filiales en 1980, 10 300 fin 1995. (Vergeau, Chabanas, 1997).

compréhension des rapports au territoire des grands groupes reste un préalable essentiel à une politique d'aménagement du territoire réaliste.

2. Stratégies et organisations : les grandes tendances

Le premier constat qui s'impose au vu de nos enquêtes est la *diversité* des trajectoires stratégiques et organisationnelles, selon les secteurs, l'histoire des firmes, les options du management. Ainsi, certaines firmes abordent la phase de "globalisation" en renforçant la centralisation, l'homogénéisation des procédures, des normes techniques et industrielles (par exemple : Bosch, Rhône Poulenc Rorer pour la partie production), alors que d'autres groupes jouent la carte de la décentralisation dans le cadre d'un schéma plus "fédéral".

Bien entendu, les types de secteurs et de structures du marché constituent des critères de distinction de premier rang. La stratégie et l'organisation de Bouygues-Bâtiment, engagé sur un marché qui reste principalement national, peuvent difficilement être comparées à celles de Rhône Poulenc Chimie, qui opère (en partie) sur des marchés de commodités mondialisés. A type de marché et de secteur donné, on peut toutefois observer des orientations sensiblement différentes : une certaine autonomie de la dimension stratégique par rapport aux dimensions structurelles accompagne la globalisation. Ceci étant dit, on peut néanmoins repérer de *grandes tendances communes*, qui tiennent à la similitudes des problèmes rencontrés. Ces problèmes génériques peuvent se formuler ainsi : (a) comment être mondial, bénéficier à plein des avantages de la grande taille et des économies d'échelle qu'elle permet, tout en restant proche des clients, capables de se couler dans les contraintes spécifiques de zones nationales données, capable de réagir rapidement aux variations conjoncturelles et structurelles des marchés locaux et, plus généralement, des environnements locaux ? (b) comment préserver, à travers cet équilibre difficile entre productivité et réactivité, une véritable capacité d'anticipation et d'innovation ? On notera, au passage, que le premier problème est en général posé directement et avec force. Il a souvent tendance à occulter le second, pourtant non moins important.

Les tentatives de réponse à ces deux problèmes peuvent se regrouper en six grandes classes :

1) La recherche de compromis entre les économies de dimension et l'ajustement à des conditions géographiques différenciées

Il va de soi qu'une organisation monolithique de la production est souvent incompatible avec l'extrême diversité des conditions locales dans lesquelles les firmes "globalisées" se trouvent engagées. Une telle organisation peut exister dans des cas de production relativement simples et dont l'avantage concurrentiel lui-même repose sur la standardisation (Mc. Donald's). De même, pour les industries de process hautement automatisées et/ou pour les industries productrices de biens intermédiaires faisant l'objet d'un marché mondial ("commodités"), la globalisation peut se traduire par la mise en place de réseaux d'unités très homogènes et normées, constituant des enclaves de haute productivité faiblement reliées à l'environnement des pays d'accueil (1). Mais, plus on se rapproche des secteurs de productions complexes tournés vers le grand public, plus la diversité des conditions locales (types de marchés du travail, structures de la consommation, réglementations nationales, voire infra-nationales, structures de la distribution) devient prégnante. L'enjeu crucial est alors d'arriver à un niveau de rationalisation élevé de la production - niveau qui en général n'est pas donné d'emblée, car la globalisation s'engage souvent par croissance externe, et se traduit dans un premier temps par la constitution d'ensembles en patchwork plus ou moins hétéroclites - tout en gardant suffisamment de souplesse pour s'ajuster au mieux aux conditions locales, notamment en matière de main-d'oeuvre, de salaires, et de rapports aux

1 De manière plus générale, l'ouverture commerciale des pays du Sud implique que les unités manufacturières qui s'y développent aujourd'hui doivent atteindre des niveaux de performance sensiblement égaux à ceux des zones les plus développées, ce qui n'était pas le cas précédemment. On se dirige donc vers un monde d'îlots de productivité en archipel, et non plus de plaques géographiques de productivité relativement homogènes.

consommateurs. Ceci pose notamment la question de la place respective dans les organigrammes des divisions géographiques et des divisions produits, sur laquelle nous reviendrons plus loin.

2) La recherche d'un équilibre entre transversalité et modularité des organisations

Si la globalisation entraîne des effets directs, comme ceux qu'on vient d'évoquer, elle entraîne aussi des effets indirects très importants, par le biais des nouvelles formes concurrentielles qu'elle impose. Depuis une vingtaine d'années, une expérience fondamentale, commune à tous les secteurs, a été la découverte du fait suivant : pour atteindre les objectifs concurrentiels exigés par les marchés de différenciation (qualité, niveau de service, réactivité) et les objectifs de réduction des coûts dans un contexte notamment capitalistique (automatisation et intégration des processus techniques), les grands cloisonnements fonctionnels résultant des schémas d'organisation bâtis au cours du siècle passé sont essentiellement contre-productifs. Les performances de qualité, par exemple, dépendent directement de la pertinence des coopérations existant entre les fonctions amont de conception (produit et process), les fonctions de fabrication, les retours d'expérience via les services commerciaux, etc. La réactivité dépend de la coopération au sein des chaînes logistiques. En conception, la réduction des délais des projets appelle de nouveaux liens, voire l'intégration totale des processus de conception des produits et des processus de conception des outils, des méthodes, des process (ingénierie concourante, ou simultanée, produit/process). La réduction des coûts elle-même dépend au premier chef de la fiabilisation-flexibilisation des outils de production, c'est-à-dire de la coopération entre les fabrications, les spécialistes de la maintenance, les concepteurs des outils. Au total, la "productivité des interfaces" ou la "productivité par la coopération" compte plus que la productivité traditionnelle des opérations standardisées (Veltz, Zarifian, 1994).

Mais, bien entendu, les formes de transversalisation et de découplage (organisations par processus et/ou par projet) qui sont mises en oeuvre pour répondre à ces exigences de coopération entre services, savoirs et métiers spécialisés se heurtent à de graves difficultés :

(a) comment maintenir les spécialisations et les structures qui permettent leur reproduction et leur amélioration ?

(b) comment opérer une transversalisation à grande ou très grande échelle, dès lors que les ensembles productifs mettent en jeu de très nombreux salariés et de multiples sites ?

La réponse aux dilemmes ainsi créés se trouve dans une combinaison (variable) de logiques de transversalisation et de logiques de modularisation, par la création d'unités multi-métiers de taille limitée, plus ou moins articulées à des structures fonctionnelles classiques et maillées par des structures transversales. Par exemple, Thomson CSF a récemment réparti ses activités en 120 unités "multi-métiers", aux allures de PME (selon une logique de découpage par marchés sur laquelle nous reviendrons). Mais cette décomposition est compensée par la création d'outils transversaux : en l'occurrence des réseaux appelés Common Efficiency Teams, rassemblent des personnes d'unités opérationnelles différentes pour élaborer des méthodes et capitaliser les expériences dans des domaines donnés. (16 réseaux techno-industriels et 26 réseaux achats en 1996).

Au niveau d'organisation inférieur, de nombreux sites de production se réorganisent en "unités élémentaires semi-autonomes", des groupes transversaux divers assurant la cohérence entre ces unités pour un certain nombre de processus communs caractérisés comme cruciaux. En ingénierie, les organisations matricielles croisant les logiques "métiers" et les logiques "projets" deviennent la règle, notamment pour l'objectif de réduction des délais de conception.

3) La prédominance croissante de la structuration par l'aval (les marchés, les applications)

Dans un contexte général de passage de marchés d'offres à des marchés d'acheteurs, la dynamique du "client-roi" s'impose progressivement, même à des firmes de secteurs amont structurés depuis leurs origines autour de process technologiques de fabrication de biens ou de services de base. Toutes les firmes enquêtées, *sans exception*, font évoluer leurs organisations *en privilégiant l'aval - les structures et les segmentation des marchés - au détriment de l'amont*. Bornons-nous à trois exemples :

- France-Télécom, qui a réorganisé complètement ses structures en créant des branches "clientèle" différenciées selon les marchés et en rassemblant les activités techniques liées à l'infrastructure dans une branche-support ;
- Thomson-CSF, déjà cité, qui a défini 80 "Stratégic Bussiness Unit", spécialisées selon les marchés, et 40 "Technical Bussiness Unit", rassemblant les fonctions techniques support ;
- Rhône Poulenc Chimie, qui est passé d'une logique industrielle d'offre de grands produits intermédiaires à une "chimie d'application et de service", structurée par grands domaines d'application, en "entreprises" qui n'ont pas d'existence juridique mais qui constituent le découpage stratégique de base, chacune de ces "entreprises" devant bien entendu manier des compétences techniques souvent très diversifiées. RPC se rapproche ainsi d'une structure comme celle de 3M qui depuis longtemps est organisée autour des domaines d'applications, à partir de quelques technologies de base transversales.

4) Le contrôle de la chaîne de valeur comme objectif stratégique central

L'image simple mais puissante de la "chaîne de valeur" constitue aujourd'hui un référentiel commun pour les grandes firmes. Elle renvoie à trois idées diversement pondérées : (a) Dans un contexte de concurrence complexe par la différenciation, l'essentiel n'est pas de réduire systématiquement les coûts par des effets de productivité classique, mais

d'augmenter la valeur et d'éliminer les activités non productrices de valeur. (Le problème étant qu'on connaît les coûts, mais que la "valeur" doit être anticipée). (b) Le cadre stratégique naturel n'est pas celui de l'activité au sens classique (spécialisation autour d'un métier ou d'une technologie), mais la chaîne d'activités qui converge vers une valeur d'usage donnée. (c) L'important est de *contrôler* la chaîne de valeur, et non pas de la posséder : il est souvent plus profitable de contrôler sans posséder que de contrôler par la propriété. Cette logique de la "chaîne de valeur" contribue ainsi à *l'externalisation* croissante des activités non stratégiques et/ou des activités "banales" et standardisées relevant d'une concurrence traditionnelle par les prix - externalisation qui a aussi le très grand mérite, aux yeux des groupes, de répartir les risques, d'accroître la réactivité et de réduire la complexité de gestion. Il est souvent plus simple et moins coûteux de gérer via des contrats commerciaux de prestations que de gérer via des règles organisationnelles internalisées. A la limite, on aboutit au schéma de la firme creuse ("hollow corporation") de type Nike, qui ne contrôle que la conception et le marketing du produit.

L'orientation "chaîne de valeur" conduit aussi à donner une importance cruciale aux processus logistiques et à l'articulation entre production, marketing et distribution. Une illustration saisissante est l'évolution en France du secteur textile-habillement, entièrement restructuré sous la domination des distributeurs, et en particulier des nouveaux distributeurs spécialisés (de type Kiabi, Camaïeu, Promod, etc.) (Courault, Paret, 1997 ; Philippe, 1997).

5) Un régime d'innovation partenarial

Les grandes entreprises globalisées concentrent des moyens de recherche et de marketing considérables. Elles sont particulièrement performantes lorsqu'il s'agit de déployer rapidement des innovations incrémentales, par exemple pour le réglage de process complexes, en faisant circuler des savoir-

faire éprouvés. Ceci constitue l'un des avantages stratégiques d'une firme comme Lafarge, par exemple, qui peut ainsi élever très vite la productivité de cimenteries acquises dans de nombreux pays. Elles sont également très orientées vers la diversification-déclinaison de produits existants, aboutissant à la création d'une diversité en grande partie artificielle (mais néanmoins coûteuse). En revanche, l'innovation au sens plus fort du terme (création de produits nouveaux, sans même parler de rupture) pose des problèmes difficiles, pour diverses raisons :

- (a) un produit nouveau ne déstabilise pas seulement les concurrents, mais la firme productrice elle-même ;
- (b) l'orientation vers la flexibilité-réactivité à court terme est tellement dominante qu'elle obère les capacités de flexibilité-innovation par anticipation ;
- (c) dans certains domaines, comme la pharmacie, le développement de nouveaux produits devient extrêmement coûteux, en investissement et en temps ;
- (d) les liens de plus en plus étroits entre connaissances scientifiques (diversifiées) et l'innovation dans un certain nombre de domaines se traduisent par un paradoxe difficile à gérer : une innovation fortement "décontextualisée" dans son origine qui doit être "recontextualisée" pour pénétrer les marchés, et ceci selon des trajectoires très difficilement prévisibles.

Ce dernier point est essentiel. La caractéristique commune aux technologies modernes les plus porteuses est d'être liées à des domaines scientifiques amont et transversaux, qui déstabilisent les filières technologiques traditionnelles, par la multitude et la diversité sectorielle des applications possibles : c'est le cas pour les techniques d'information, les matériaux, les bio-technologies. Les coûts élevés et la très grande ouverture des possibles, confrontés à la spécialisation et à la segmentation croissante des marchés d'application, engendrent alors des blocages d'innovation. Les stratégies d'offre traditionnelles soumises à la sélection "darwinienne" ex-post sont

trop risquées. Seuls des cadres coopératifs communs aux offreurs et aux utilisateurs permettent de débloquer l'innovation, en la testant et en mettant en place des processus *progressif* de co-développement. Cela vaut pour les marchés grands publics où de tels tests à grande échelle se répandent, mais plus encore pour les marchés professionnels. Un bel exemple rencontré dans nos enquêtes est celui d'Usinor-Sacilor, qui, d'une part, construit une stratégie de différenciation en ne vendant plus un matériau (l'acier) mais des "solutions-aciers" pour des problèmes ou des clients particuliers ; et qui, d'autre part, teste et élabore ces solutions pas à pas en relation directe avec les utilisateurs (l'industrie automobile, en particulier).

De manière générale, ces problèmes de coût et de risques de l'innovation expliquent à la fois la concentration croissante de certains secteurs (comme la pharmacie) et le développement des accords de partenariat et de co-innovation, qui tissent leur toile à travers les structures concurrentielles elles-mêmes (CEREM, 1998).

6) L'émergence d'un modèle cellulaire en réseau

Les diverses évolutions qu'on vient de noter convergent vers une montée progressive de formes d'organisation en réseau, qui se mêlent aux formes hiérarchiques traditionnelles (toujours présentes, bien entendu, et souvent renforcées) en les métissant de formes contractuelles, pseudo-marchandes ou véritablement marchandes. Sous des formes extrêmement diversifiées - insistons à nouveau sur ce point - se dessine en tendance un "modèle de cellules en réseau" qui est caractérisé par deux aspects principaux :

- les unités de base sont des unités multi-fonctionnelles et multi-métiers, dotées d'une autonomie opérationnelle relative, sur fond de procédures souvent de plus en plus standardisées (ces unités existent à des niveaux d'organisation divers : centres de profit, "business unit", sites de production ou d'ingénierie ; cellules élémentaires de travail au sein des sites et des

unités) ;

- les modes de coordination et de contrôle par la fixation contractuelle d'objectifs et la sanction ex-post des écarts objectifs-résultats gagnent du terrain, au détriment des modes traditionnels appuyés sur la prescription ex-ante des processus et des moyens ; les régulations marchandes ou pseudo-marchandes s'infiltrant ainsi de plus en plus dans les ensembles-noyaux des grandes firmes et structurent des périphéries plus ou moins étendues et stables.

La morphologie des ensembles productifs se modifie en conséquence. La grande firme proprement dite apparaît de plus en plus comme le noyau d'une constellation d'unités périphériques de production, de conception, de commercialisation, liées par des contrats à plus ou moins long terme. Elle n'est pas seulement un élément de la chaîne de valeur constituée par cette constellation (à géométrie variable). Elle en est le chef d'orchestre, et elle fournit au réseau un ensemble de services-soutiens en matière d'achat, de méthodes, de logistique, etc. Par exemple, IKEA, qui gère 1 800 fournisseurs dans 50 pays dispose d'une base de données centralisée qui aide les fournisseurs à trouver de la matière première à bon prix et de bonne qualité, à sélectionner des partenaires commerciaux, etc.

Pour diverses raisons convergentes déjà évoquées - réduction du coût, flexibilité, simplification de la gestion - la tendance est aujourd'hui, sauf rares exceptions dans des secteurs comme le luxe qui ont intérêt à contrôler directement l'ensemble de la chaîne, à réduire le plus possible la taille du noyau au profit de la périphérie, par l'externalisation. "Les paquebots doivent se transformer en une flottille de hors-bords". Cette expression du patron de Siemens (1) exprime le rêve de nombreux dirigeants de grandes entreprises. La réalité est encore loin de ce rêve. Mais l'orientation est clairement indiquée. Elle pose évidemment d'importantes questions quant à

1 Le Monde, mercredi 8 avril 1998, p. 19.

la viabilité sociale - et même économique - d'un modèle où l'entreprise offre plus d'autonomie mais moins de protection, cesse d'être une "institution" pour devenir un assemblage mouvant de relations contractuelles plus ou moins éphémères, et renvoie souvent les risques sur les maillons les plus faibles de la chaîne. Mais la discussion de ces points sort du cadre de ce rapport.

3. Echelles géographiques et niveaux d'organisation

Comment les diverses échelles géographiques - monde, grandes "régions", nations, régions infra-nationales, niveaux plus fins - s'inscrivent-elles dans les niveaux d'organisation des grandes firmes (1) ? On s'intéressera ici aux organisations *formelles*, aux organigrammes, étant entendu que ces derniers ne sont qu'une des facettes de l'organisation effective des firmes, réalité beaucoup plus complexe qui comprend non seulement la distribution officielle des pouvoirs et des responsabilités mais toutes sortes de règles, écrites ou non écrites, régissant les relations entre ces strates, ainsi qu'avec l'environnement extérieur. (Pour une analyse socio-organisationnelle mettant en lumière la diversité des modes de fonctionnement des entreprises, voir Francfort, Osty, Sainsaulieu, Uhalde, 1995). D'autre part, il est bien clair que la présence explicite de tel ou tel niveau géographique dans un organigramme ne dit rien sur les relations concrètes et hautement diversifiées qui existent entre les activités de la firme et les territoires correspondants. Enfin, il faut ajouter que les divisions propres à une grande firme ne sont qu'un des éléments de la géographie effective de la firme élargie ou du "complexe économique" auquel s'intègrent ces firmes (Ruijgrok, Van Tulder, 1995).

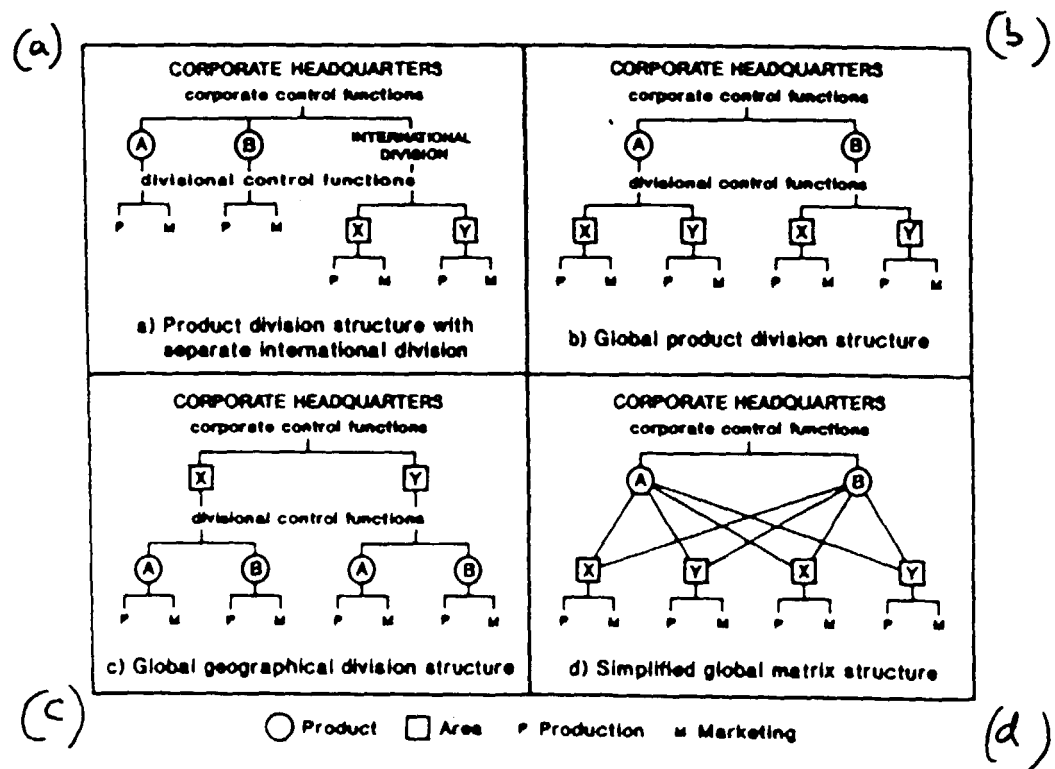
Ces réserves étant posées, il n'en reste pas moins que la géographie des organigrammes fournit des indications intéressantes, notamment à travers les évolutions enregistrées depuis quelques années. Cette géographie des organigrammes résulte d'une combinatoire à *trois* paramètres : les divisions géographiques, les divisions par produits (définis par l'amont ou par l'aval), les divisions fonctionnelles et les modes de relations spatialisés entre grandes fonctions (R&D, réalisation, distribution et ventes, marketing). Examinons d'abord les deux premières dimensions, avant de revenir à la

1 Cette partie s'appuie notamment sur le mémoire de DEA de F. Wiscart (ENPC, Université de Paris XII), sous la direction de P. Veltz, ainsi que sur le mémoire de DESS d'E. Le Pallec, N. Mesle, N. de Tcherepakchine, sous la direction de J.L. Guigou (Paris I).

dimension fonctionnelle.

La dialectique entre marchés-produits et marchés géographiques

La structure de départ commun aux grandes firmes est la structure multidivisionnelle (dite M) inventée par General Motors et Dupont de Nemours dans les années 20. Dans cette structure, les divisions produits gèrent l'essentiel des activités opérationnelles, tandis que le niveau "corporate" se réserve la stratégie générale et la coordination de l'ensemble. La structure est matricielle si l'on tient compte des grandes fonctions venant se croiser avec les divisions produits. La multinationalisation puis la globalisation sont venues compliquer fortement ces organigrammes traditionnels en introduisant la variable géographique. On peut partir d'une typologie simple (fig. 1), qui est celle de P. Dicken (Dicken, 1992).



Le schéma (a) est celui de firmes qui débutent leur internationalisation. Le schéma (b) donne la priorité à la division par produits, étant entendu que celle-ci peut correspondre soit à des métiers techniques (avec une diversité de marchés), soit à des segments de marchés. Parfois il y a correspondance étroite (par exemple : St Gobain Vitrage), parfois il y a divergence entre ces deux types de divisions produits, la tendance étant alors très nettement de privilégier la division selon les marchés finaux (voir plus haut le cas Rhône Poulenc Chimie). Le schéma (c) privilégie la division géographique, l'échelon de base étant généralement le pays.

A ce stade, deux remarques s'imposent. D'abord, de nombreux organigrammes réels sont mixtes. Par exemple, le groupe Danone présente une division primaire en branches produits, plus une branche "international" regroupant les développements hors Europe. Il apparaît donc comme un mixte de (a) et de (b). Mais la division secondaire, qui est la division par pays, correspond en fait à la véritable segmentation des moyens opérationnels qui, branche par branche, sont concentrés dans des sociétés *nationales*, le tout présentant une structure typiquement multi-domestique, dans laquelle les branches produits ne jouent qu'un rôle de coordination relativement léger. Par exemple, la branche "produit frais" dispose d'un staff léger à Paris, et tous les moyens opérationnels sont répartis dans les sociétés nationales (dites bizarrement "départements" chez Danone) telles que Danone-France, Danone-Espagne, Danone-Allemagne, etc.

Ensuite, il est clair que ni la solution (b), ni la solution (c) ne sont optimales. La solution (b) conduit à des problèmes de manque de synergie inter-produits dans une zone donnée. Inversement la solution (c) réduit les avantages tirés de la globalisation pour un produit donné. C'est pourquoi, on a vu apparaître une solution (d), dite "matricielle globale", illustrée notamment par l'entreprise suisse-suédoise Asea Brown Boveri, dont chaque société est sous le double commandement de "business areas managers" et de "country managers".

Quels sont les principaux résultats qui émergent de nos observations ? Ils sont au nombre de cinq :

1) La prédominance croissante du découpage par produits-marchés

Cette prédominance ressort clairement de l'enquête de F. Wiscart (fig. 2). Elle exprime la logique centrale de la globalisation qui est de faire naître des synergies à des échelles géographiques de plus en plus étendues ou sein de pôles de produits, tout en restant bien sûr proches des marchés finaux et de leurs différenciations. Michelin, par exemple, a créé récemment 9 pôles mondiaux par type de produits (pneus tourisme, pneus PL, avions, cartes et guides,...), ce qui constitue une révolution pour la firme clermontoise-mondiale. Shell vient de regrouper ses activités par lignes de produits au niveau continental. Même les firmes les plus directement liées à des marchés grand public créent des "pôles stratégiques" par grands produits. Bien entendu, il faut garder à l'esprit ce qui a été dit plus haut, à savoir qu'une coordination stratégique par produit mondialisé ou européenisé ne signifie pas ipso facto le déclin opérationnel des sociétés industrielles ou commerciales qui restent souvent à l'échelle nationale. Ceci, sans même parler de l'aspect juridique, puisqu'il n'existe aujourd'hui aucun statut d'entreprise européenne, ni bien sûr mondiale, et que les seuls cadres juridiques restent nationaux.

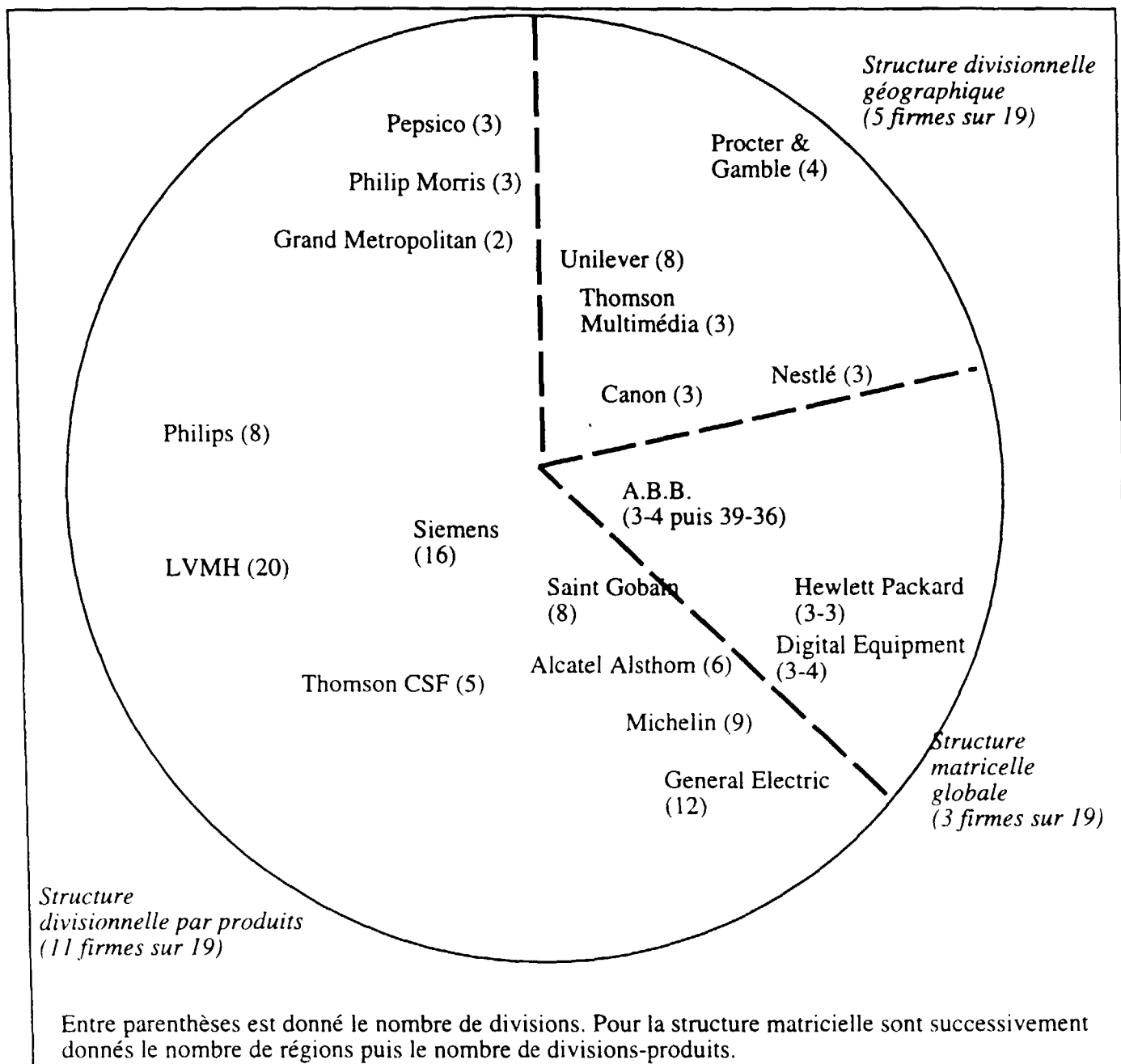


figure 2 : Structures de 18 firmes mondiales

2) Le maintien de divisions géographiques fortes dans les secteurs BPG (1). notamment agro-alimentaires, évoluent vers la "régionalisation"

Ceci s'explique aisément par la structure encore très divisée des marchés nationaux, des modes de consommation et des appareils de distribution. Cela s'explique également par le mode de croissance de ce type de firme, où la croissance externe (rachat de firmes et de marques presque toujours nationales à l'origine) joue le premier rôle. Mais on peut remarquer que ces divisions nationales se réduisent, et que les firmes "multi-domestiques" traditionnelles de ces secteurs ont tendance à évoluer vers des structures plus "régionales" (au sens : supra-national) que nationales, ne fût-ce que pour réduire les coûts de structure créés par la reproduction dans chaque pays des fonctions-support (marketing, développement, RH, etc.). La conjoncture actuelle est marquée par cette transition, qui va probablement s'accélérer en Europe dans les années qui viennent. Un groupe comme Danone, par exemple, qui continue de dupliquer ses structures dans chaque pays, va certainement être amené à regrouper de plus en plus ses fonctions-support au niveau européen et à rationaliser la production en regroupant, là encore, les grandes lignes de produits autour d'usines européennes.

3) Les véritables structures matricielles restent rares

La quasi-totalité des grandes firmes ont, comme on l'a dit, des structures composites, mêlant les divisions par produits ou par zones de manière différente selon les produits ou les sous-marchés : l'histoire joue, bien sûr, un grand rôle. Mais les structures véritablement matricielles semblent très rares. Une firme comme ABB a adopté une telle structure parce que ses marchés sont peu territorialisés, au sens classique du terme.

Les clients sont de grandes entreprises ou des gouvernements, la structure matricielle ayant aussi pour objectif d'obtenir des avantages concurrentiels

1 Brand Packaged Goods, produits emballés sous marque.

par rapport aux firmes "nationales" auxquelles s'adressent prioritairement les Etats, sur des marchés comme celui du matériel ferroviaire, par exemple. D'autres firmes, comme St Gobain, sont proches d'une structure matricielle en ce sens qu'elles adaptent leur organisation géographique aux types de marchés correspondants à leurs produits. St Gobain est divisé en 8 branches produits, chacune d'entre elles disposant d'une structuration territoriale particulière. Ainsi, la branche conditionnement adopte un maillage fin et reste multi-domestique, alors que la branche vitrage est mondialisée, la marque automobile Sekurit en particulier étant présente dans tous les pays. Globalement, 15 délégations géographiques viennent croiser ces organisations produits-marchés différenciées. Mais leur rôle reste assez limité. Elles assurent la représentation de la compagnie dans les pays de leur ressort, apportent une assistance juridique, financière, politique aux sociales, interviennent dans les négociations pour la création de nouveaux sites ou les opérations de croissance externe. Mais elles n'ont pas de véritable rôle stratégique et industriel.

4) Trois niveaux : le monde, le bloc régional, la zone nationale

Les structures formelles se répartissent en trois niveaux. Le niveau mondial est de plus en plus important. Outre les fonctions "corporate", de nombreuses firmes disposent d'une direction mondiale des opérations industrielles. Mais cette dernière n'assure en général qu'une supervision des fonctions opérationnelles structurées à un niveau inférieur. Le second niveau est le plus intéressant. Sa définition dépend bien entendu de l'histoire de la firme et de son degré d'internationalisation. Sur les 19 firmes étudiées par Wiscart, 9 découpent le monde en 3 blocs, 2 en 4 blocs, 4 en 2 blocs. Ce dernier cas est notamment celui de firmes américaines comme Philip Morris qui divisent le monde en North America et reste du monde, cette dernière entité étant, en l'occurrence, divisée en 5 parties. En général, c'est la division de la Triade qui est primaire. Le quatrième bloc lorsqu'il existe, regroupe souvent les pays émergents et les pays en développement.

L'Amérique Latine constitue rarement un bloc indépendant. Elle est rattachée soit à l'ensemble Amériques, soit à l'ensemble "pays émergents".

Le bloc *Europe* - c'est un point à souligner - coïncide rarement avec les contours de l'Union Européenne. Nombreux sont d'ailleurs les enquêtés qui répondent que, dans une division Europe, l'Union Européenne est surtout une entité pertinente pour des juristes. La division Europe, comme division stratégique et industrielle, a en revanche des aires de compétences variées : tantôt limitées au noyau de l'Europe des cinq ou six, tantôt élargie à l'Est, voire souvent à l'Afrique. Un exemple : General Electric a une organisation divisionnelle par produits, chacune des branches optant pour une configuration géographique européenne spécifique. Transversalement à ces branches, l'entité GE European Affaires, basée à Bruxelles, est spécifiquement chargée d'assurer l'interface entre GE et les institutions européennes. Ces dernières apparaissent souvent dans les interviews comme la source d'un ensemble de contraintes spécifiques qui viennent s'ajouter à celles des Etats-nations, et non pas s'y substituer.

Enfin, très peu de firmes optent pour une échelle intermédiaire entre le bloc "régional" et les zones nationales. L'exception est celle des firmes qui séparent l'Europe de l'Ouest et l'Europe Centrale et Orientale.

5) L'échelle infra-nationale est structurée en grandes régions

A l'échelle infra-nationale on trouve surtout des divisions relatives aux fonctions commerciales. Le point remarquable (Le Pellec, al, 1996) est que les régions pour les entreprises sont toujours de "grandes régions" (entre 5 et 9), qui agglomèrent les 22 régions administratives en entités plus larges. Sur les 73 entreprises analysées par les étudiants de J.L. Guigou, 9 seulement sont structurées en 10 régions et plus, une seule dispose les 12 régions. L'Ile-de-France, en tant que telle, est systématiquement présente, et elle est souvent divisée en sous-régions.

4. Echelles géographiques et structures fonctionnelles

Il est temps maintenant d'introduire le troisième paramètre de l'organisation spatiale des grandes firmes, c'est-à-dire les structures *fonctionnelles*, qui ont des rapports à la géographie nettement différenciés - et peut-être de plus en plus différenciés. Là encore, les données disponibles sont plus impressionnistes que véritablement systématiques. On peut noter au passage qu'il serait extrêmement utile de disposer sur ce point d'études plus approfondies. Car on peut penser que les critères de localisation et les politiques d'attractivité doivent désormais être analysés et conçus de manière "ciblée" selon les grandes fonctions des firmes, et non plus de manière indifférenciée ou en privilégiant le critère sectoriel. Ce critère sectoriel a, pour des raisons statistiques évidentes, été beaucoup plus utilisé dans les analyses de géographie économique que le critère fonctionnel. Or il n'est pas impossible que ce dernier soit, au total, plus pertinent lorsqu'il s'agit d'analyser les types de localisation. On s'appuiera ici, comme dans ce qui précède, sur nos observations, ainsi que sur diverses études récentes (1).

Cinq grandes tendances peuvent être dégagées :

1) La réduction des effectifs des sièges sociaux et des fonctions corporate centralisées

Il s'agit là d'une tendance absolument générale. On a même le sentiment d'une sorte de compétition entre les groupes pour afficher les sièges les plus légers possibles. D'autre part, on assiste à une dissociation croissante entre

1 Citons, sans être exhaustifs : Kaisergruber-BBC, 1995, étude centrée sur les nouvelles distributions fonctionnelles en Ile-de-France ; BIPE-Price Waterhouse, 1997, étude ne donnant d'ailleurs qu'une place limitée aux différenciations fonctionnelles ; Zimmermann et al., 1995, qui présente notamment des résultats d'enquête sur SGS-Thomson ; Hérin-Krifa, 1993, consacrée aux multinationales dans le Nord Pas-de-Calais ; Damette, 1995, qui part des unités géographiques et non des firmes mais donne des informations essentielles sur la géographie de la division fonctionnelle du travail.

les fonctions stratégiques et les fonctions d'administration centralisée, ces dernières étant à la fois allégées, par l'externalisation, et fréquemment redéployées dans des sites moins centraux que ceux des sièges.

2) Regroupements et nouvelles hiérarchisations dans la recherche-développement et l'ingénierie

La géographie des fonctions de R&D et d'ingénierie est une réalité complexe, en évolution et en tensions entre deux séries d'impératifs contradictoires. D'un côté : la nécessité de disposer de masses critiques, la nécessité d'augmenter la surface de contact entre l'ingénierie produit et l'ingénierie process, la nécessité corrélative de rester "branchés" sur les pôles de compétences publics et les grands marchés du travail de spécialistes, d'ingénieurs et de chercheurs. De l'autre côté : la nécessité de densifier les relations et les feed-back entre les phases d'innovation et de prototypage et les phases industrielles et commerciales, pour éviter que se créent des pôles de R&D coupés de la réalité de la production et de la réalité des marchés - risque que connaissent bien les grands groupes pour l'avoir souvent vécu.

On constate donc diverses tendances qui traduisent des équilibres différents au sein de ce champ de forces :

- une dissociation relative entre la recherche amont, très liée aux centres de compétence universitaires et relativement découplée, dans sa géographie, du système industriel, et le développement, qui se rapproche au contraire de l'industrie ; c'est le cas, par exemple, de la pharmacie ;
- la multiplication des structures projets associant souvent chercheurs, ingénieurs et personnes du marketing, ces projets ne donnant pas lieu nécessairement à un regroupement physique ; c'est le cas de la sidérurgie et de bien d'autres secteurs ;
- dans les secteurs nécessitant la mise en place de projets lourds pour le développement de produits complexes peu nombreux, comme l'automobile, création de pôles très concentrés d'ingénierie produit-process,

dont l'avantage est de permettre le croisement à géométrie variable entre des structures métiers et des structures projets ; l'exemple-type est, en France, celui du Technocentre de Renault à Guyancourt, qui est organisé, y compris au plan de son architecture, pour faciliter cette réorganisation, dont l'enjeu est notamment de réduire fortement les délais de conception d'un nouveau modèle ; PSA, qui a décidé récemment de fusionner les forces de développement de Peugeot et de Citroën, est à cet égard gêné par la dispersion historique de ses moyens entre l'Est et la région parisienne ;

- hiérarchisation des sites industriels entre sites pilotes pour un produit et un marché, sites où sont expérimentées prioritairement les innovations et qui ont comme vocation de participer activement à l'innovation au niveau branche, et sites banalisés ayant comme vocation de fabriquer ou de distribuer en mettant en oeuvre les "best practices" du groupe (bien entendu, un même site peut être pilote pour le produit A et banalisé pour les produits B ou C). Cette organisation existe, par exemple, depuis longtemps chez Philips.

3) Centralisation des achats

Si l'on passe au plan de la production proprement dite, le phénomène le plus notable est la centralisation croissante des achats et de la structuration du réseau de fournisseurs, pour des raisons évidentes d'économie d'échelle. Les avantages procurés par l'achat en grandes quantités et la mise en concurrence des fournisseurs à l'échelle mondiale sont souvent les avantages les plus tangibles de l'internationalisation, et c'est pourquoi cette tendance souffre peu d'exceptions. Bien entendu, cette tendance s'enveloppe parfois de précautions. Ainsi, Nestlé se défend de vouloir peser sur le cours mondial du cacao (dont il achète 14 % de la production mondiale) par une politique "décentralisée" laissant à chaque filiale le soin de choisir son vendeur. Mais, en fait, les éléments stratégiques (niveaux des prix et longueur de couverture des approvisionnement) sont décidés à Vevey. Dans les secteurs d'assemblage comme l'automobile ou l'aéronautique, les

politiques à l'égard des fournisseurs sont au coeur de la stratégie et leurs orientations de base dépendent logiquement du niveau corporate. Le résultat a été, au cours des 15 dernières années, une réduction considérable du nombre de fournisseurs, un éclatement de la géographie des flux (malgré les contraintes de type just-in-time), et une pression accrue sur des fournisseurs eux-mêmes très fortement internationalisés. Dans les secteurs grands publics dépendant de matières premières agricoles, la centralisation croissante des achats est également la règle, et se traduit géographiquement par une déstructuration des systèmes traditionnels d'achats fondés sur la proximité.

4) L'organisation de la fabrication et de la logistique remonte vers le niveau continental, voire mondial

En raison de la viscosité des transports et de sa complexité technico-économique, le manufacturing, c'est-à-dire la fonction de fabrication et ses prolongements logistiques amont (approvisionnements) et aval (distribution physique) a été, jusqu'à une date récente, principalement organisé et géré à une échelle décentralisée (en général : nationale). Il y a bien sûr des exceptions. Certains secteurs à haute valeur ajoutée sont organisés selon une division du travail mondiale, comme la micro-électronique, où l'on n'hésite pas, par exemple, à envoyer des puces d'Europe ou d'Amérique en Asie pour une opération de test. D'autres, comme l'aéronautique en Europe, pratiquent une division internationale sous la forme particulière des consortiums où chaque pays réalise une partie du produit final. Mais il est rare que la production soit formellement organisée au niveau mondial. Il y a peu de "directions de la production" apparaissant aux premiers niveaux des organigrammes. Elles apparaissent en général au sein des divisions produits ou des directions géographiques. Au niveau corporate, on trouve des entités définissant les orientations stratégiques, les principes communs, des outils de contrôle et de benchmarking interne de plus en plus centralisés. Mais l'évolution

constatée est très clairement celle d'une remontée de la coordination opérationnelle vers des niveaux plus élevés, *le niveau du bloc régional (continental) apparaissant en général comme le plus pertinent*. Certaines firmes enquêtées, comme Rhône Poulenc Rorer, disposent d'une direction mondiale des opérations industrielles. Mais le cas le plus courant est celui d'une transition entre une organisation nationale et une organisation régionale. C'est le cas notamment pour les firmes "multi-domestiques" en Europe, qui se dotent progressivement d'une structure manufacturière européenne, ce qui implique deux évolutions : une coordination plus étroite entre les unités européennes (usines, centres de stockage et de distribution) ; un resserrement sur certains sites (une ou deux usines européennes pour un produit donné, au lieu de cinq ou six ; des centres logistiques de moins en moins nombreux). Cette évolution est en cours. Elle met souvent les sites européens en concurrence les uns avec les autres. Son issue est très importante pour la géographie économique de chaque nation.

5) La vente organisée à échelle fine et le marketing comme lien entre toutes les échelles

A la logique de concentration croissante de la production et de son pilotage s'oppose la logique de *proximité du client* qui est, plus que jamais, celle des fonctions commerciales. A ce besoin de proximité, s'ajoutent le poids des réglementations nationales et la structure encore souvent nationale de la distribution. La vente reste donc très majoritairement organisée au niveau national et infra-national. Là encore, toutefois, il faut distinguer la présence physique (agences, représentations commerciales proches des clients) et le niveau de gestion, qui semble également avoir tendance à remonter vers le niveau du bloc régional.

Soulignons au passage que cette double évolution de la production et du commercial n'est pas propre aux industries manufacturières. Pour une entreprise comme France-Télécom, par exemple, un clivage apparaît très

nettement entre la logique géographique des fonctions techniques (qui sont susceptibles d'être très fortement centralisées, grâce aux télétraitements en tous genres, et qui n'exigent absolument plus la forte densité de techniciens répartis sur le territoire caractéristique de l'organisation traditionnelle) et la logique géographique des activités commerciales, qui exige une présence très répartie des agents. Il en va de même pour EDF, ou encore pour les banques et les assurances. Le marketing, quant à lui, opère nécessairement à tous les niveaux : mondial, continental, national et infra-national. Il constitue de ce fait la fonction trait d'union, dont le rôle est d'articuler les diverses échelles entre elles. Au niveau central, on trouve bien sûr la gestion des grandes marques, de plus en plus mondialisées, ne fût-ce que pour des raisons d'économies d'échelle en publicité. On trouve également des capacités d'analyses et des bases de données centralisées. Notons que les nouveaux outils permettant l'analyse en continu de la consommation ont conduit à un développement très important du "géo-marketing" à une échelle très fine - au point que celui-ci est devenu une des principales applications des systèmes d'information géographiques (SIG) informatisés.

5. Pour conclure : les groupes en France ; la place de l'Europe : les groupes et le local

Les indications qui précèdent mériteraient - répétons-le - d'être précisées par des enquêtes plus et systématiques, en particulier pour la localisation des fonctions. On peut néanmoins, pour finir, rassembler quelques remarques sur la logique résultante de ces évolutions, vue du côté des territoires et des niveaux territoriaux. Nous grouperons ces remarques en trois ensembles : les groupes en France ; les groupes et l'Europe ; les groupes et le local.

1) Les groupes en France

Comme on l'a dit en introduction, on aurait tort, sous prétexte de PME-isation, de se désintéresser de l'évolution des groupes industriels sur le territoire français. Voici quelques éléments de synthèse (issus principalement de Hecquet, Lainé, 1997 et Roualdes, 1997) :

En 1994, les groupes (et leurs filiales directes) employaient 5,9 millions de salariés, soit 46 % de l'emploi salarié marchand non agricole. Les plus grands de ces groupes (plus de 10 000 salariés) sont présents sur tout le territoire. Sur 40 groupes tertiaires (français), 34 ont des établissements dans au moins 20 régions (il y a des exceptions, bien sûr, comme Euro-Disney, la RATP, Aéroport de Paris). Sur 29 grands groupes industriels, 21 ont plus de 100 établissements, et 4 seulement sont présents dans moins de 10 régions : Dassault, SNECMA, GIAT, Verreries d'Arques. 2 groupes industriels seulement et leur siège en dehors de Paris : Michelin et les Verreries d'Arques. Dans le tertiaire, les sièges non parisiens sont ceux du Crédit Lyonnais (symbolique) et ceux des groupes de distribution d'origine régionale. Les micro-groupes, dont on a déjà noté le fort développement, ont aussi, pour la moitié d'entre eux, des implantations multirégionales. Les groupes les plus concentrés en Ile-de-France sont ceux des services aux

particuliers, assurances, sociétés de production audiovisuelle.

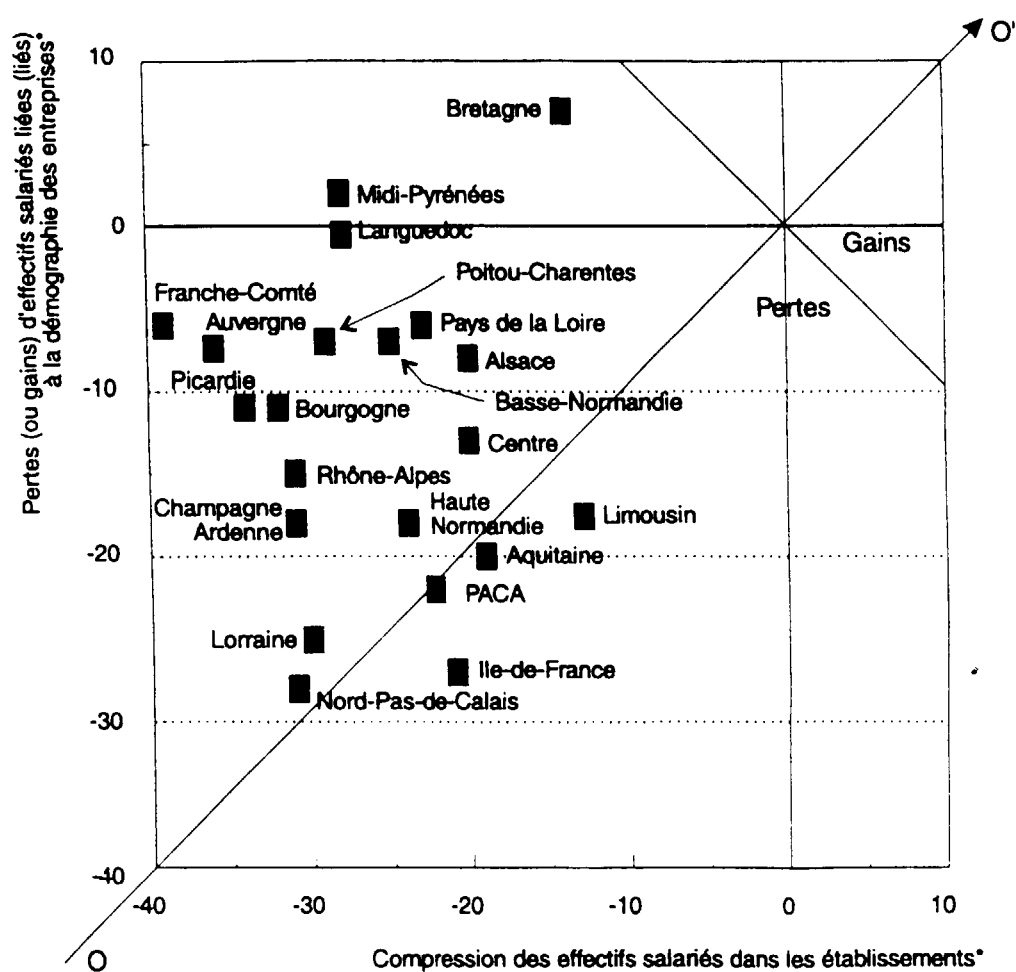
La géographie des groupes reste clairement marquée par une différence entre Nord et Sud de la France. Dans l'industrie, en particulier, l'emploi contrôlé par les groupes dépasse 64 % dans les régions situées au nord de la ligne Genève-Bordeaux, alors qu'il n'est que de 55% environ en PACA et Languedoc-Roussillon. Les groupes industriels sont surtout présents dans les régions anciennement industrialisées, auxquelles il convient d'ajouter la Bretagne et les métropoles en développement du sud (à l'exception de Nice). Dans tous les secteurs, les groupes étrangers suivent cette géographie, en accentuant les écarts, leurs investissements étant concentrés dans les régions du Nord et de l'Est, avec un poids particulier en Alsace et en Picardie.

A noter enfin que certains groupes ont une forte présence dans une seule région. C'est le cas, outre l'Ile-de-France, de la *Bretagne*, où les groupes strictement régionaux représentent 8 % des emplois.

En ce qui concerne, d'autre part, les types d'établissements, le phénomène le plus frappant est celui du recul des grands établissements (plus de 100 salariés) dans l'emploi industriel total. Le poids de ces établissements est passé des deux tiers à la moitié des effectifs, entre 1974 et 1995. Un million d'emplois ont été perdus dans les établissements qui comptaient plus de 100 salariés en 1975 et en 1995, alors que les établissements qui ont franchi (en hausse) la barre des 100 salariés entre 1975 et 1994 n'en comptaient, à cette dernière date, que 175 000. L'Ile-de-France, qui regroupait en 1975 le tiers des emplois des grands établissements dans les biens d'équipement, en a perdu plus de la moitié. D'autre part, dans tous les secteurs, les pertes d'emploi proviennent des fermetures mais aussi des compressions d'effectifs dans les unités. Il est important toutefois d'ajouter que ces réductions d'effectifs, qui se traduisent globalement par une chute rapide du nombre moyen de salariés par établissement, dans tous les secteurs, et par la disparition progressive des très grandes concentrations de salariés, ne signifient pas une

miniaturisation de la production elle-même. Car la tendance est très clairement, nous l'avons déjà dit, à la *concentration* croissante de la production dans des unités de plus en plus capitalistiques. Là encore, l'étude de *l'évolution différentielle* entre production et emploi mériterait une étude géographique détaillée.

Pertes démographiques et compressions d'effectifs salariés des grands établissements industriels, selon les régions



Source : Fichier BRIDGE, Insee

2) La place ambiguë de l'Europe

En ce qui concerne le niveau européen, plusieurs remarques doivent être faites. Tout d'abord, *aucune* des entreprises que nous avons interrogées ne s'est définie comme "européenne". Toutes ont affirmé d'emblée une stratégie mondiale. "Nous sommes un groupe français à ambition mondiale" : tel a été le leitmotiv des présentations réalisées dans le séminaire. D'autre part, on l'a déjà noté, l'Europe apparaît dans les organigrammes sous des contours très différents, et presque jamais comme l'Union Européenne. Mais le paradoxe est que, simultanément, cette Europe à géométrie variable apparaît de plus en plus comme un échelon d'organisation fondamental, notamment pour le manufacturing, la recherche-développement, le marketing. La "globalisation", pour de nombreux groupes, signifie d'abord la rationalisation à l'échelle européenne de leur outil industriel et commercial. L'euro, la création d'un statut d'entreprise européenne, l'affaiblissement de l'attrait asiatique pour les investissements extérieurs vont-ils changer la donne, et conférer à l'Europe une véritable dimension stratégique et identitaire, et non plus seulement opérationnelle ou technique ? L'avenir proche le dira.

3) L'émergence de nouvelles attitudes face au local

Deux phénomènes méritent d'être signalés, quant au mode d'inscription des grandes firmes et de leurs établissements dans le territoire "local".

Le premier est l'importance prise par la notion de "*site*" dans de nombreuses multinationales. La mise en concurrence des sites entre eux, utilisée explicitement comme facteur d'émulation et d'accroissement des performances par les grands groupes, a comme contrepartie paradoxale que les sites affirment une identité collective plus forte, développent des projets locaux de progrès industriel, voire commercial, et ceci d'autant plus qu'ils se sentent menacés. D'autre part, contrairement à ce qu'on pourrait croire,

l'homogénéisation des normes techniques et des outils de contrôle de gestion va souvent de pair, dans les réseaux des firmes globalisées, avec la reconnaissance d'une certaine autonomie des sites et une place ouverte pour la négociation et l'argumentation, en cas de problèmes de surcapacité par exemple. Ainsi, nous avons pu observer des cas où les sites "survivants" ne sont pas nécessairement ceux qui affichent les performances les plus élevées à une date donnée (notamment les performances du coût) mais ceux qui ont su convaincre leurs chefs parfois très lointains de l'existence de potentialités fortes (et/ou de risques graves en cas de fermeture). Du même coup, d'ailleurs, les dirigeants de ces sites se situent, objectivement et subjectivement, au moins autant du côté des salariés que du côté des dirigeants. Par exemple, 3M France a bâti, sous l'impulsion de ses dirigeants (français pour l'essentiel) un projet industriel dont l'objectif explicite est de garantir l'avenir des sites français dans le réseau européen, nécessairement promis à des restructurations.

Un deuxième phénomène intéressant est le changement d'attitude que l'on observe progressivement quant aux types de relations entre les établissements des grands groupes et leur environnement local (institutionnel, social, culturel, etc.). Ces établissements, du fait de leur histoire, et notamment du processus de déconcentration industrielle des trente glorieuses, ont longtemps été, et demeurent en grande partie, en situation d'extériorité par rapport aux sociétés locales. Ce phénomène est encore accentué par la rotation rapide des cadres, contrastant avec l'ancrage local très fort des dirigeants de PME. Pour gérer les conséquences des restructurations, de nombreux groupes avaient mis en place des structures (dites parfois "DATAR de groupe") destinées à faciliter les reconversions et à rendre les retraits ou les réductions d'effectifs plus indolores.

Aujourd'hui, face à la montée des exigences politiques locales, les groupes industriels cherchent à définir de nouveaux rapports aux territoires locaux, soulignant leur appartenance, en partie (et paradoxalement) pour mieux

anticiper d'éventuelles difficultés. Ce renforcement des liens avec les territoires - par des voies au moins autant extra-économiques que proprement économiques - est aussi une manière de donner du contenu à la thématique vague de l'"entreprise citoyenne". De fait, les grandes entreprises, comme les PME, bénéficient souvent sans le savoir explicitement, de multiples externalités locales, et leur environnement dans le territoire est un gage réel de compétitivité. Si les nouvelles problématiques "territoriales" qui se cherchent dans les grandes firmes sont un moyen de le reconnaître, tous les acteurs seront bénéficiaires. Mais il est clair aussi que, simultanément et contradictoirement, la recherche de flexibilité pousse et continuera de pousser les firmes à gérer prudemment leurs engagements locaux.

REFERENCES

BIPE-Price Waterhouse, *Etude sur l'attractivité du territoire national et le développement industriel*, rapport France Industrie 2000, octobre 1997.

Boccaro F., Mythes et réalités sur l'emploi et la croissance des PME : le rôle des groupes (1984-1992), INSEE, Direction des Statistiques d'Entreprises, document de travail E9702, 1997.

CEREM-FORUM, *L'émergence d'oligopoles en réseau fondés sur la connaissance*, rapport pour le Commissaire Général du Plan, mars 1998.

Cohen D., *Richesse du monde, pauvreté des nations*, Flammarion, 1997.

Courault B., Paret E., *L'émergence du modèle "filière" et ses répercussions sur l'emploi. L'exemple français Textile, Habillement, Distribution*, Centre d'Etudes de l'Emploi, 1997.

Dicken P., *Global Shift, The Internationalization of Economic Activity*, The Guilford Press, New York-Londres, 1992.

Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., Uhlade M., *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris, 1995.

Hecquet V., Lainé F., *Inscription territoriale des groupes et identité des systèmes productifs locaux*, INSEE, document de travail E9705/H9701, 1997.

Héran F., Krifa H., *Stratégies des multinationales dans le Nord-Pas de Calais*, IFRESI-CLERSE, 1993.

Hirst P., Thompson G., *Globalisation in Question*, Cambridge, Polity, 1996.

Kaisergruber D. - BBC, *Fonctions d'entreprises et localisation des activités en Ile-de-France*, rapport IAURIF, novembre 1995.

Le Pallec E., Mesle N., Tcherepakhine (de) N., *Systèmes productifs et interrégionalité en France, Analyse descriptive de la régionalisation des entreprises*, mémoire de DESS Economie de l'aménagement et de développement local, Université de Paris I-Sorbonne, 1996.

Lipsey R.E., Blomström M., Ramstetter, *Internationalised Production in World Output*, *NBER Working Paper*, 5385, déc. 1995.

Mac Callum J., *National Borders Matter : Canada-US Regional Trade Patterns*, *American Economic Review*, juin 1995.

Roualdes D., La restructuration des grands établissements industriels, *INSEE-Première*, n° 513, mars 1997

Veltz P., Zarifian P., De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation, *Revue française de gestion*, n° 97, janvier-février 1994.

Vergeau E., Chabanas N., Le nombre de groupes d'entreprises a explosé en 15 ans, *INSEE-Première*, n° 553, nov. 1997.

Wiscart F., *Territoires et structures des firmes mondiales. L'hétérogénéité des échelles géographiques d'organisation*, mémoire de DEA L'Urbanisme et ses territoires, Université de Paris XII, juillet 1997.

Zimmermann J.B. - PISTE, *L'ancrage territorial des activités industrielles et technologiques*, rapport CGP, juillet 1995.