

Concept de « géostratégie » de l'entreprise

Paul Simion

Consultant en organisation

70 rue du faubourg Saint-Martin

75010 Paris - Tél : 01.44.52.09.20 - Fax : 01.44.52.93.05

E-mail : Paul.simion@libertysurf.fr

Doctorant en Sciences de Gestion ; option stratégie

UNIVERSITE PARIS DAUPHINE

CREPA (Centre de Recherche Economique Pure et Appliquée)

Mots-clés : Géostratégie, holistique, géographie, stratégie, construction cognitive, géoéconomie

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



Thème : Concept de « géostratégie » d'entreprise

Résumé : Le concept de géostratégie appliqué à l'entreprise dispose d'éléments clés lui permettant une clé de lecture heuristique et originale des modalités de genèse des stratégies d'entreprise. Les facteurs d'analyse géographiques abordés avec certains des concepts et des théories de la stratégie sont divers (couverture géographique, saisonnalité, localisation, et ressources diverses); ils permettent notamment d'appréhender les stratégies d'internationalisation et de globalisation des entreprises. D'autres corpus, tels que l'économie géographique, les champs de la géographie, ou l'économie des firmes apportent aussi leur contribution, mais sans suffisamment répondre à la l'hypothèse géographique. De plus, la mondialisation joue le rôle d'accélérateur de la prise en compte des données de l'espace géographique et de la répartition des ressources au niveau de l'entreprise. La dialectique qui s'opère entre les éléments du triptyque - élaboration stratégique, facteurs d'environnement et géographie, et construction cognitive des dirigeants - est l'objet même de la géostratégie d'entreprise. Notre préoccupation concerne plus particulièrement le niveau pertinent de raisonnement stratégique et de développement de l'entreprise de type PME en intégrant des facteurs géographiques. Ces entreprises sont souvent condamnées à opter pour des stratégies de survie. Le « géostratège » doit effectuer des choix pour un « champ de bataille » spécifique répondant à quelques principes maximisant les types de marchés, les ressources géographiques, la logistique, le pilotage, et les types de concurrences. Ainsi différents facteurs paradigmatiques peuvent expliciter le concept de géostratégie d'entreprise : son caractère holistique, sa force prospective, son produit spécifique, et sa nature dynamique.

Mots clés : Géostratégie, holistique, géographie, stratégie, construction cognitive, géoéconomie

Concept de « géostratégie » de l'entreprise

1. GÉOSTRATÉGIE : ACCEPTIONS ET CORPUS.....	4
1.A. INTRODUCTION À LA GÉOSTRATÉGIE : LES DIFFÉRENTES ACCEPTIONS	4
1.A.1. <i>Géostratégie ou géopolitique</i>	4
1.B. CONTRIBUTIONS ET LIMITES DES CORPUS	5
1.B.1. <i>L'intelligence économique</i>	5
1.B.2. <i>De la stratégie à la géographie</i>	6
1.B.3. <i>La nouvelle économie géographique</i>	9
1.B.4. <i>De la géographie à la stratégie</i>	10
1.C. L'APPORT HEURISTIQUE DU CONCEPT DE « GÉOSTRATÉGIE D'ENTREPRISE ».....	11
2. LA MONDIALISATION COMME CATALYSEUR DE LA MISE EN EXERGUE DE L'HYPOTHÈSE GÉOGRAPHIQUE	12
2.A. LA FIN DE L'ILLUSION CARTOGRAPHIQUE.....	12
2.B. LA MONDIALISATION ACCENTUE LE QUESTIONNEMENT GÉOGRAPHIQUE.....	13
2.C. PRINCIPES GÉOGRAPHIQUES ET MONDIALISATION DES FIRMES.....	14
3. LES PERCEPTIONS DE L'ENVIRONNEMENT COMME VECTEUR DE LA VISION STRATÉGIQUE GÉOGRAPHIQUE.....	16
4. GLOBALISATION ET DYNAMIQUE DU CAPITALISME	17
5. VERS LA DÉFINITION D'UN CONCEPT DE GÉOSTRATÉGIE PROPRE À L'ENTREPRISE.....	18
5.A. GENÈSE DES STRATÉGIES D'ENTREPRISE ET GÉOSTRATÉGIE (PLACE DANS LE PROCESSUS STRATÉGIQUE)	19
5.A.1. <i>Principes fondateurs de la géostratégie d'entreprise</i>	19
5.A.2. <i>Les facettes paradigmatiques de la géostratégie d'entreprise</i>	21
5.A.3. <i>Essai de définition du concept de « Géo-stratégie » d'entreprise</i>	22
6. BIBLIOGRAPHIE.....	24

1. GÉOSTRATÉGIE : ACCEPTIONS ET CORPUS

Nous présentons dans cette partie d'une part les différentes acceptions du concept de géostratégie et d'autre part, les apports et les limites des différents corpus permettant d'appréhender et d'induire le concept de géostratégie d'entreprise dans son ensemble. Malgré l'intérêt des approches qui découlent des corpus (géopolitique, économie géographique, etc.) notre propos cherche à introduire une autre dimension qui n'est pas traitée par ces différentes acceptions et ces corpus : il s'agit de définir les fondements d'une « géostratégie d'entreprise » qui rendrait intelligible la fin de l'illusion cartographique issue des phénomènes de la mondialisation et de la globalisation, et qui traduirait la capacité constructive et anticipatrice des dirigeants dans le cadre du processus stratégique de l'entreprise, en introduisant l'hypothèse géographique.

1.A. INTRODUCTION À LA GÉOSTRATÉGIE : LES DIFFÉRENTES ACCEPTIONS

1.A.1. Géostratégie ou géopolitique

Les différents auteurs qui cherchent à appréhender la « géostratégie » ne s'accordent pas sur sa définition [T. de Montbrial & J. Klein, 2000]. En effet, le caractère non univoque de ce concept illustre l'existence d'une grande diversité, et des contradictions dans les acceptions possibles de la géostratégie. Néanmoins, la géostratégie se définit le plus souvent par référence à la géopolitique [H. Courtau-Bégarie, 1999] et dans ce dernier domaine, la définition n'est également pas aisée. Une des acceptions donnée par Yves Lacoste [1991] à la géostratégie est celle qui traite des rivalités et des antagonismes étatiques. Cette notion d'adversité est néanmoins redondante chez les auteurs. Néanmoins, puisque l'objet de notre réflexion est consacré à l'entreprise et non pas aux « États », la question qui se pose est la suivante : dans quelle mesure l'unité conceptuelle de la stratégie des entreprises n'est-elle pas atténuée quelque soit l'échelle géographique considérée ?

Selon l'approche opérée par Christian Daudel [1991], le paradigme de la géostratégie qui

renvoie au « conflit », répond à la finalité de la Sécurité et de la Défense. Ce cadre militaire associé à la polémologie ne fait pas partie de notre analyse. Par contre, lorsque l'on change les objets d'études et que l'on remplace « l'État » par « l'entreprise », le « conflit » par « l'adversité ou l'alliance » pour répondre à des fins de développement de l'entreprise, cette projection prend un autre sens, celui où les données géographiques s'inscrivent au sein d'une « théorie des enjeux » au service de l'expansion stratégique de l'entreprise et de la stratégie elle-même.

Il ne s'agit pas non plus du caractère néologique associé à la géopolitique [Brunet & Ferras, 1993] qui nous interpelle dans notre analyse, car l'objet de nos travaux n'est pas la politique des États, mais bien l'influence de la géographie sur la stratégie. De plus, le caractère limité du préfixe « géo » qui ne tient compte que de l'espace nous conduit à préciser également que nous entendons utiliser ce préfixe dans son sens large, celui de la science géographique ouverte à ses différents champs.

1.B. CONTRIBUTIONS ET LIMITES DES CORPUS

1.B.1. L'intelligence économique

L'intelligence économique a pour objet le traitement de l'information au sens large afin de servir la politique et la stratégie. Elle succède au renseignement qui correspond en fait à un moyen d'action et de pouvoir [Besson & Possin, 1997]. La question qui se pose est de savoir si l'intelligence économique est subordonnée à la géostratégie d'entreprise et quels en sont ses apports ?

L'action de renseignement obéit à des objectifs prédéfinis, ce qui suppose une première réflexion et une ébauche stratégique. De plus, la géostratégie est aux mains de ceux qui décident, alors que l'intelligence économique est opérée par ceux qui renseignent, l'intelligence économique est alors un « métalangage » et un processus de traitement de l'information environnementale de l'entreprise. On peut donc en déduire que la géostratégie se nourrit des informations produites par l'intelligence économique, mais qu'il reste alors à la géostratégie de dérouler sa réflexion stratégique dans le cadre d'un processus de décision. Par ailleurs, la veille stratégique participe également en tant que moyen systématique de surveillance [Baumard, 1991] et système d'informations stratégiques à la mise en œuvre de la

géostratégie d'entreprise.

D'autre part, dans cette appréhension de l'environnement, le concept « d'environnement hostile » énoncé par Gérard Verna [1989] est en fait un traitement de l'information singulier de la différenciation naturelle des pays (culture, niveau de pauvreté, système politique, etc.). Aussi, poser le postulat de « l'hostilité » comme clé de lecture de la différence, c'est omettre à contrario les idées de compromission ou encore d'adaptabilité. En somme, qualifier la différence entre pays comme étant de « l'hostilité » ne serait ce pas nier le relativisme culturel ? Dans le prolongement de cette optique, le risque-pays relève du ressort de la géopolitique, hors nous avons parcouru ce concept en le différenciant du concept de géostratégie d'entreprise.

Enfin, nous considérons que l'hypothèse géographique inclut un territoire économique désormais global et sans frontières, hormis celles générées par une construction virtuelle dans laquelle l'enjeu de l'entreprise est d'y trouver et d'anticiper des marchés solvables ou émergents.

1.B.2. De la stratégie à la géographie

La prise en compte de la géographie au travers des outils de la stratégie d'entreprise est limitée. Ainsi, on ne retrouve au sein de certains outils d'analyse stratégique que des éléments épars. Pour commencer, un des thèmes abordé par la stratégie est celui de la surveillance de l'environnement concurrentiel, où Raymond Vernon [1966]¹ introduit la notion d'écart de développement entre différents pays comme étant un catalyseur explicatif des stratégies de croissance de l'entreprise et de ses produits. Dans le cadre de la formulation de la stratégie et de l'élaboration des décisions, l'analyse de l'environnement national et international prédomine chez K.J. Andrews [1971]² ; plus précisément, H. Weihrich [1982]³ intègre des vecteurs d'analyse du champ géographique (zone géographique, démographie) en favorisant l'action cognitive des dirigeants par une conception active et interrogative qui se préoccupe du rapport entre l'entreprise et son environnement.

¹ Raymond Vernon, « International Investment and International Trade in the Product Cycle », *Quarterly Journal of Economics*, 1986

² Andrews J.K., *The concept of corporate strategy*, Dow Jones/Irvin, 1971

Toujours dans le cadre du rapport des décisions stratégiques à l'environnement, Igor Ansoff [1989]⁴ considère le principe de vecteur de croissance géographique comme le déterminant de l'étendue et de l'orientation des activités futures de l'entreprise dans une perspective d'implantation. Tandis que le cabinet Mc Kinsey traite de la « couverture géographique ».

Le point de vue de C.W. Hofer et D. Schendel [1978] s'énonce dans le choix d'une variable de « localisation des établissements et de la nouveauté ». Les références à la ressource géographique ne sont pas directement explicites, néanmoins, ces auteurs traitent de « l'influence de l'énergie ». Nous retrouvons cette notion d'énergie avec A.C. Hax et N.S. Majluf [1983]⁵ qui utilisent dans leur analyse du facteur industriel une variable « d'offre en matière énergétique ».

Un autre axe d'analyse portant sur les hommes est appréhendé sous deux aspects : celui des « ressources humaines » cité par C.W. Hofer et D. Schendel, et sous celui d'un facteur social qui est le « changement démographique » traité par A.C. Hax et NS. Majluf.

Enfin, dans une autre perspective, Michael Porter [1997]⁶ définit différentes stratégies d'internationalisation des industries en fonction notamment du mode de configuration géographique des activités.

Ainsi, les outils stratégiques abordent certains champs de la géographie (répartition dans l'espace et localisation, ressources énergétiques, démographie) en les positionnant essentiellement comme des variables secondaires de choix stratégique. En effet, ces premiers concepts stratégiques empruntent à la géographie certains de ses éléments conceptuels sans toutefois constituer une contribution « épistémique » qui traduirait une volonté heuristique globalisante, itérative et dynamique.

D'autres auteurs se rapprochent de l'hypothèse géographique en l'associant à la planification stratégique. Ainsi, Perlmutter et Heenan [1979] caractérisent les « prédispositions stratégiques » d'une entreprise multinationale comme des facteurs contextuels de la

³ Wehrich H. , The TOWS Matrix, a Tool Situational Analysis, Long Range Planning, 1982

⁴ Igor Ansoff, Stratégie du développement de l'entreprise, Ed d'organisation, 287 p., 1989

⁵ « The use of the Growth – Share Matrix in Strategic Planning », Interfaces, janvier-février 1983

⁶ « l'avantage concurrentiel », Michael Porter, ed Dunod, 1997

planification stratégique. Le modèle EPRG¹ qui en découlent traduit les dispositions ou les configurations structurelles des multinationales et de leurs systèmes de décisions.

Nous pouvons considérer que les comportements stratégiques décrits par Perlmutter, et en quelque sorte formatés, ne traduisent pas l'ampleur des combinaisons possibles des configurations géographiques et par conséquent, des différentes structurations possibles de la décision stratégique. En effet, ces approches uniformes ne sont pas toujours unilatéralement adoptées par les firmes multinationales au sein de leurs filiales, elles laissent place à contrario à des perspectives différenciées. De plus, cette lecture de Perlmutter suppose l'existence d'une corrélation intime entre la configuration géographique et le comportement stratégique. Enfin, ce principe de bipolarité entre l'espace et la structure s'accompagne des limites des systèmes de planification stratégique à rendre intelligible la complexité issue de la mondialisation et à la globalisation. Ainsi, Perlmutter et Heenan [1979] nous conduisent à penser que des arrangements combinatoires géographiques restent à explorer et à construire, et que leurs niveaux de complexité ne peuvent pas toujours être associés de façon homothétique à des structures de décisions stratégiques.

Une autre ouverture existe, celle apportée par Jacques Campistro [2000]. Cet auteur présente la « tectonique managériale » comme une démarche permettant à l'entreprise de structurer, de construire, de hiérarchiser l'espace en le stabilisant, de manière à laisser l'accès à la dimension stratégique. Dans ce cadre, le fait que les états soient passer du paradigme de l'usage de la force militaire pour faire valoir leurs prérogatives à celui de la puissance économique, demande un effort de réflexion particulier aux entreprises dans le contexte de la globalisation. Ainsi, la globalisation induit alors une lecture géographique de la création d'espaces, que la fin de l'illusion cartographique à générée. La question qui se pose alors est de savoir comment lire géographiquement la création d'espaces et les représentations qui l'accompagnent destinées à servir la stratégie de l'entreprise ?

Par ailleurs, Campistro [2000] souligne également la fin de la Gestion Internationale (GI) fondée sur une alternative stratégique ; c'est-à-dire l'opposition entre « l'interne » au sens national par rapport à « l'externe » marquée par des frontières. La GI est alors remplacée par le développement international qui devient une composante stable et permanente de la stratégie.

En fait, nous pouvons considérer qu'un asynchronisme s'est révélé comme une des conséquences de la globalisation : celui du cas de la nécessité de la réflexion stratégique dorénavant « précoce » par rapport au rythme de croissance de l'entreprise. Ainsi, auparavant au cours de sa croissance l'entreprise, disposait du temps nécessaire pour atteindre sa phase de maturité sur son marché de prédilection (en général national) sans devoir penser à sa stratégie de croissance internationale. Désormais elle doit penser la « globalisation » et sa stratégie de développement doit être équilibrée. Il en découle une vision géostratégique de l'entreprise qui laisse place à l'inéluçtabilité du caractère géographique. Le problème est alors, de passer d'un paradigme spatial binaire à un paradigme spatial global.

1.B.3. La nouvelle économie géographique

La Nouvelle Économie Géographique (NEG) en ce qui concerne l'explication des choix stratégiques des entreprises paraît limitative, en s'étayant sur les trois concepts clés suivants [J.L. Mucchielli, 2001]⁷ : les économies d'échelle ou rendement croissant, les externalités qui rendent compte des agglomérations, et le coût de transport. Ces trois concepts excluent par définition le poids plus ou moins prépondérant d'autres facteurs contingents qui à notre sens accentuent le choix des dirigeants, notamment dans leur vision géographique du monde. Les chefs d'entreprise perçoivent dorénavant le monde comme des représentations géographiques très différenciées. De plus, la modification des choix stratégiques des dirigeants est aussi accélérée par les phénomènes et les conséquences de la mondialisation.

D'autres facteurs de décisions ne sont pas explorés par la géographie économique laquelle inscrit davantage ses analyses autour d'une dichotomie « concentration/déconcentration » des localisations des entreprises. Tandis que la prise en compte des ressources, des populations, des cultures, ainsi que d'autres facteurs ne sont pas encore abordés.

Lorsque la NEG⁸ traite des comportements stratégiques, c'est-à-dire des décisions déjà prises par les dirigeants d'entreprise, elle étudie le caractère « a posteriori » des décisions. Cette analyse opérée par l'économie géographique s'oppose à la caractéristique prospective ou anticipative des choix stratégiques ainsi qu'à la « praticité » (« praxis ») de l'acte stratégique

⁷ Séminaire CREPHE « Les frontières de l'économie », ESCP, LA NOUVELLE GÉOGRAPHIE ÉCONOMIQUE, Le 3 avril 2001, Jean-Louis MUCCHIELLI

que nous voulons formuler dans l'optique de la « géostratégie d'entreprise ».

1.B.4. De la géographie à la stratégie

La première dimension de la géographie est celle de l'intelligence de l'espace [Brunet & Ferras, 1993] ou la science des espaces et des lieux [Nonjon, 1992]. Ce premier champ reste quelque peu limitatif : en effet, différentes approches de la géographie contribuent à l'analyse des facteurs pouvant entrer dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, de la prospective et de la gestion des décisions concernant le devenir de l'entreprise. Il s'agit des concepts propres à la géographie économique, la géographie humaine, et la géopolitique.

Élisée Reclus, géographe libertaire, initialise la géographie universelle qui s'intéresse, entre autres à l'ensemble des phénomènes économiques, sociaux et culturels, notamment à l'étude des mouvements géopolitiques et géostratégiques auxquels il accorde une grande importance [Reclus, 1875].

Notre réflexion ne se limite pas simplement à l'étude du couple marché/espace ni même au choix stratégique d'opter ou non entre une vision globale du marché de l'entreprise et une vision locale de ce marché. En effet, ce qui nous préoccupe, concerne entre autres, l'étendue géographique du champ concurrentiel associé à des combinaisons plus ou moins complexes et spécifiques de la représentation spatiale globale, à partir desquelles doit s'exprimer le choix du niveau pertinent de raisonnement stratégique et de développement de l'entreprise. Ceci induit par exemple, la question de la segmentation stratégique sectorielle [Porter, 1986].

Les définitions de [Nonjon, 1992] nous permettent de mieux appréhender ces différents registres. Selon cet auteur, l'espace géographique est un espace « concret, cartographique, organisé par les différents flux concernant les différents agents de l'économie », tandis que l'espace économique est « un espace abstrait, défini par les relations économiques structurelles qui existent entre les différents éléments économiques ». Pour F. Perroux, les espaces économiques se résument à trois éléments : un espace homogène composé d'un système de prix, un champ de force correspondant à une zone d'influence économique et un plan rendant compte des relations entre la firme, les fournisseurs et les acheteurs. Il existe donc une dualité

⁸ Nouvelle Économie Géographique

référentielle entre un « espace concret » et un « espace économique », et donc une fonction homomorphique entre ces deux espaces permettant de projeter la stratégie de l'entreprise.

Dans une autre perspective, Elisée Reclus développe la discipline de l'espace géographique en allant au-delà de la seule cartographie et en recherchant un idéal d'organisation libertaire du monde [cité in Bailly & Ferras, 1997]. Dans cette approche, l'espace géographique apparaît alors comme une construction soumise aux enjeux sociaux et économiques, à la dynamique des lieux, aux stratégies des acteurs, et aux structures et modèles d'espace.

Enfin, le géographe participe à l'évaluation prospective des territoires en fournissant des éléments stratégiques, lors de l'élaboration des projets et des questionnements stratégiques [Brunet & Ferras, 1993].

1.C. L'APPORT HEURISTIQUE DU CONCEPT DE « GÉOSTRATÉGIE D'ENTREPRISE »

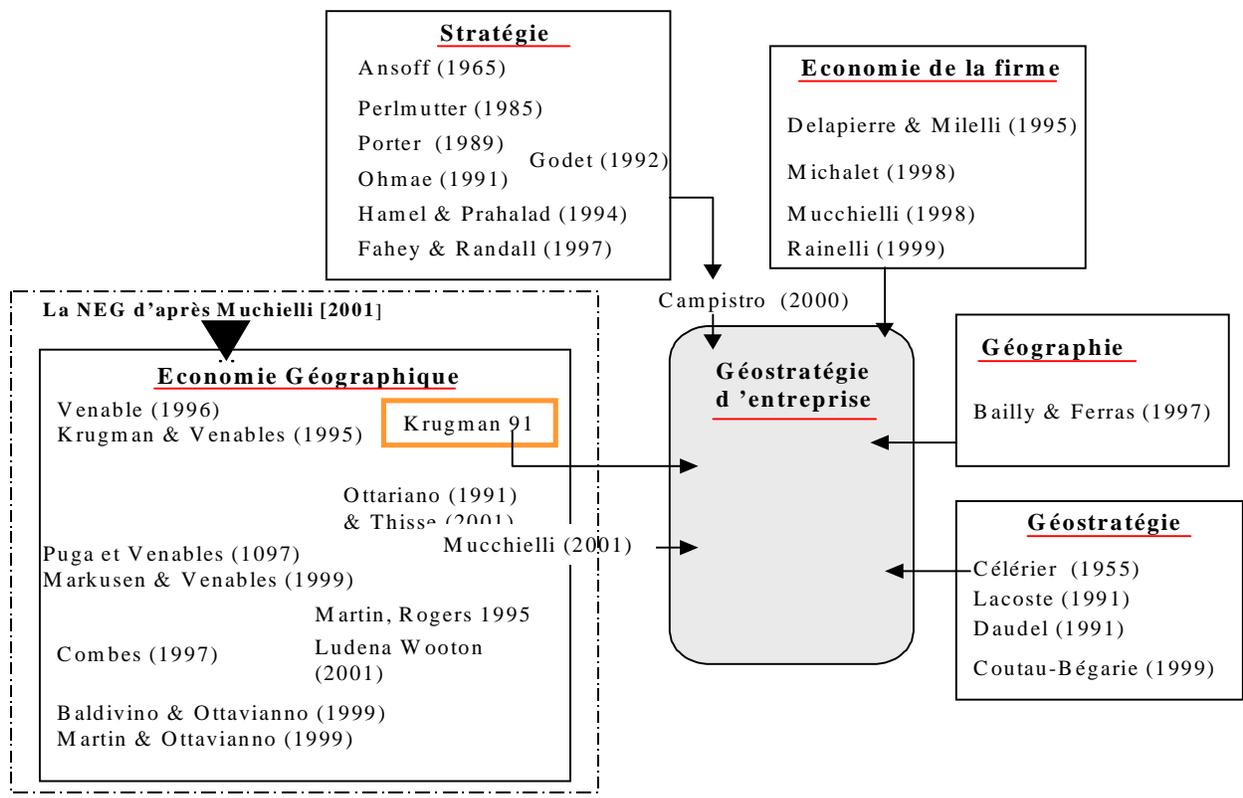
Notre souci est de montrer que le concept de « géostratégie d'entreprise » peut répondre en partie au fait que la plupart des choix stratégiques des entreprises ne sont pas encore compris et que ceux-ci obéissent à l'hypothèse géographique.

Le concept de géostratégie peut alors s'appliquer à l'entreprise par analogie à la géostratégie appréhendée au sens politique et militaire, mais également en complétant les différents corpus que nous avons signalés. Il devient une clé de lecture originale des modalités de genèse des stratégies d'entreprise des dirigeants dans le contexte de la mondialisation.

Parallèlement, la géostratégie d'entreprise devrait traduire les principes suivants :

- L'intégration par les entreprises d'éléments d'analyse géographique dans leur processus stratégique,
- Dorénavant, du fait du phénomène de la globalisation, la question géographique détermine non seulement intrinsèquement la stratégie mais elle lui impose également un conditionnement extrinsèque,

Le schéma ci-dessous ne se veut pas exhaustif, mais il fournit un éclairage des différents courants qui permettent d'appréhender le concept de géostratégie d'entreprise :



2. LA MONDIALISATION COMME CATALYSEUR DE LA MISE EN EXERGUE DE L'HYPOTHÈSE GÉOGRAPHIQUE

2.A. LA FIN DE L'ILLUSION CARTOGRAPHIQUE

Les barrières géographiques tombent avec la mondialisation de l'économie en permettant de nouvelles stratégies d'entreprise. Ainsi, les frontières jusque-là infranchissables laissent la place à un champ d'opérations mondial global. Le monde peut alors être vu comme une totalité.

L'augmentation de l'espace géographique des marchés avec moins de contraintes s'accompagne de la naissance de l'entreprise sans frontières [Kenichi Ohmae, 1991 & 1996]. Cet auteur dénote que les états-nations sont devenus des unités opérationnelles artificielles dans une économie planétaire alors que les états-régions sont les moteurs de la prospérité mondiale.

L'âge industriel est dominé par les états nationalistes qui disposent d'une souveraineté

nationale et contrôle l'activité économique de façon centralisée. Dans ce contexte, les frontières sont très importantes et délimitent en partie les marchés. Les entreprises nationales sont protégées et favorisées. L'exportation des produits manufacturés s'effectue au bénéfice d'un seul pays en contribuant également à sa croissance économique. De nombreuses initiatives économiques sont le résultat d'actions gouvernementales au sein de l'Etat-nation, qui consolident les entreprises considérées comme prioritaires à la structure économique du pays.

Or, la mutation de l'économie s'accroît avec la prédominance du capital privé plutôt que public et avec la fin de la souveraineté des nations au profit des grandes sociétés multinationales. Des réseaux autonomes de firmes privées interdépendantes élaborent des stratégies de marchés globaux et possèdent des entités régionales, ne faisant plus partie de « frontières » physiques. Les pays acceptent dorénavant les capitaux étrangers et l'installation de firmes et de compétences mondiales. Le développement régional est alors privilégié par les gouvernements d'Etats, en même temps que se décentralisent les pouvoirs politiques et publics. Ce sont les pays en voie de développement qui profitent de ce changement de structuration du marché (Hong Kong, Singapour, etc.) ainsi que les états-régions.

2.B. LA MONDIALISATION ACCENTUE LE QUESTIONNEMENT GÉOGRAPHIQUE

Insistons davantage sur le phénomène de la mondialisation qui agit comme un puissant accélérateur de la prise en compte de l'espace géographique et de la répartition des ressources par les dirigeants d'entreprise lors de leurs prises de décisions stratégiques. Le contexte de la mondialisation fait apparaître de nouveaux principes structurants pour les entreprises :

- L'accentuation de « l'interdépendance des nations » se révèle à travers la formation de réseaux d'entreprises mondialisées,
- L'apparition d'une autre perception du monde, celle de la « planète devenue un village » (Mac Luhan), incite à considérer un paysage concurrentiel mondial,
- Et le passage de l'internationalisation à la mondialisation.

Ainsi, l'économie mondiale se trouve dirigée par des pôles moteurs fluctuants et changeants.

Selon K. Ohmae, 83% des investissements s'effectuent à partir de la « triade » constituée de trois pôles : l'Europe, le Japon, et les États-Unis.

L'organisation mondiale désignée par le terme de « système monde », basée sur un centre exploitant et utilisant des périphéries appauvries, ne correspond plus à la réalité. Par ailleurs, l'interdépendance des économies ne se propage-t-elle pas du fait de l'augmentation des alliances et des fusions entre firmes ? Néanmoins, cette situation d'interdépendance est catégorielle, puisqu'elle s'observe beaucoup plus au niveau des grandes firmes qu'à celui des PME.

Le développement classique d'une entreprise s'en trouve bouleversé dans la mesure où le caractère dorénavant tacite du monde géographique globalisé, induit pour le manager dirigeant une réflexion stratégique anticipatrice qui doit désormais tenir compte initialement d'un possible géographique mondial. En effet, auparavant, l'entreprise se préoccupait du marché mondial, lorsqu'elle avait passé différents stades de croissance et de maturité, notamment celui de l'exportation. La mondialisation oblige donc l'entreprise à penser et à intégrer très tôt une vision et des questionnements géographiques, au risque de succomber à des prédateurs venus d'ailleurs. Ainsi, la mondialisation modifie le moment de la réflexion en rendant quasi nul le cycle d'hystérésis qui existait entre le point de création de l'entreprise et lorsque le besoin de réflexion stratégique géographique associée à son expansion est nécessaire.

2.C. PRINCIPES GÉOGRAPHIQUES ET MONDIALISATION DES FIRMES

Les grandes entreprises deviennent transnationales et perdent peu à peu leurs origines territoriales. On assiste alors à une libéralisation des échanges qui peut s'analyser sous différents aspects :

- 1. La révolution des transports accompagnée d'une inégale maîtrise de l'espace,
- 2. La maîtrise de l'espace qui doit alors constituer le principal facteur de développement des États,
- 3. La densité du réseau de communication (c'est-à-dire de voies interconnectées) qui reflète le niveau de développement d'un pays. La libéralisation des échanges et la déréglementation ont entraîné une concurrence acharnée entre les différents moyens de

transports. Les réseaux les plus denses se concentrent dans les lieux les plus rentables et les plus recherchés.

- 4. La maritimisation des transports,
- 5. La localisation des activités qui est aujourd'hui totalement dépendante des infrastructures de transports.

La mondialisation est également associée à l'inégalité des échanges. Les stratégies des firmes et par conséquent les échanges internationaux s'appuient sur diverses inégalités en créant des dépendances et la domination de certains pôles puissants : inégalités des ressources matérielles et de l'énergie, de la main d'œuvre (prix, qualité), des coûts de production, inégalités sociales et du capital, des pouvoirs politiques, des forces militaires, et du niveau technique.

Ces inégalités représentent la matière même de la réflexion stratégique et de la recherche de la pertinence des choix stratégiques à entreprendre. En effet, c'est le caractère combinatoire de ces inégalités, et la recherche d'avantages qui en découlent qui va permettre au décideur d'élaborer des scénarios de développement de l'entreprise, de localisation d'activités pour répondre à des volontés soit de diversification ou de concentration ou autres, dans une optique de globalisation, par exemple.

L'Atlas mondial des multinationales [Dupuy & Milelli & Savary, 1991]⁹ traite des stratégies spatiales des firmes, en d'autres termes des modes d'organisation de leurs activités au niveau des espaces géographiques intranationaux et internationaux. Selon Claude Dupuy, les stratégies des multinationales se sont révélées sur deux axes majeurs : le recentrage géographique de l'investissement direct international, et le recentrage de type sectoriel. Dans ce sens, la concurrence pousse les multinationales à se spécialiser davantage sur les produits et les métiers pour lesquels elles peuvent détenir des parts élevées du marché mondial ou valoriser leurs acquis technologiques.

La multinationalisation généralisée des entreprises a été un préalable à l'adoption de stratégies globales. Les industries mondiales illustrent cette évolution en cherchant à réduire leurs coûts par l'accès à un marché plurinational : l'objectif principal de leurs stratégies globales est

⁹ Atlas Mondial des multinationales, Stratégies des multinationales, Claude Dupuy, Christian Milelli, Julien Savary, Reclus, la Documentation Française, 1991

d'atteindre la taille minimale optimale où le coût moyen unitaire de production devient le plus bas.

Pour accéder aux marchés et réduire leurs coûts de production, les firmes multinationales disposent de zones géographiques d'influence où elles ont créé un certain nombre de filiales industrielles. Ainsi, la globalisation des stratégies spatiales nécessite des « relocations » industrielles.

3. LES PERCEPTIONS DE L'ENVIRONNEMENT COMME VECTEUR DE LA VISION STRATÉGIQUE GÉOGRAPHIQUE

Dans le cadre de l'éco-logique¹⁰, la théorie de la contingence prédomine. Child poursuit les travaux de Chandler en établissant le fait que la relation environnement-entreprise est bi-univoque : « si l'environnement influence la structure de l'organisation, l'organisation peut aussi influencer son environnement »¹¹. Child précise également, « qu'il convient de séparer les caractéristiques objectives de l'environnement de leur perception par le groupe de dirigeants et l'évaluation qu'ils en font ». Cette **notion de filtre demeure** importante, aussi il convient d'en tenir compte dans le cadre de la compréhension des modes d'élaboration des stratégies par les dirigeants. En effet, **la qualité de perception de l'environnement reste probablement un vecteur d'avantage concurrentiel** ou un principe **stratégique** à définir. Dans ce sens, les choix stratégiques des dirigeants qui vont induire un processus de changement au sein de l'organisation sont déterminés, sans obligatoirement tenir compte des caractéristiques réelles de l'environnement mais uniquement des interprétations individuelles de chaque dirigeant.

Une hypothèse implicite de la théorie de la contingence est que « face à un environnement turbulent, l'entreprise réagit par le choix d'une stratégie qui, si elle est adaptée aux circonstances, assure son succès »¹². A nouveau, la prise en compte de l'hypothèse

¹⁰ L'éco-logique : donne un rôle majeur à l'environnement ou au marché à partir duquel l'inspiration économique est prépondérante en mettant en exergue les concepts d'efficacité, de coûts, ou de compétitivité.

¹¹ « Comportement et organisation, Jacques Rojot, p. 92, Vuibert Gestion, 1989

¹² « Comportement et organisation, Jacques Rojot, p. 176, Vuibert Gestion, 1989

géographique dans le cadre de l'élaboration des stratégies d'entreprise est étroitement liée au niveau de perception des dirigeants de leur environnement. Néanmoins, **il convient de nuancer toute analyse, en distinguant ce qui est réel de ce qui est perceptible de l'environnement, mais aussi en déterminant la place du postulat de la rationalité des décisions par rapport à l'influence même du facteur d'environnement et géographique.**

L'approche idéo-logique s'appuie sur la place des processus cognitifs dans le cadre de l'élaboration des stratégies. En introduisant le concept « d'intention stratégique », Gary Hamel [1989], place la réflexion des dirigeants dans une optique de prospective à long terme plutôt que dans une perspective de vision et de solutions à court terme pour l'entreprise en ce qui concerne leurs secteurs d'activité. Cet auteur a ainsi approfondi son analyse des processus d'élaboration de la stratégie qu'il différencie du planning stratégique ; il précise que « la stratégie est une révolution, tout le reste n'est que de la tactique »¹³, c'est-à-dire que les entreprises doivent développer leurs compétences de base pour élaborer une intention stratégique quant à leur métier futur en pratiquant une anticipation de leur domaine d'activité.

W. Chan Kim et René Mauborgne [1999] étudient des modèles similaires à la « pensée latérale ou créative » qui vise à briser les règles communément acceptées de tel ou tel secteur d'activité, et appellent cette théorie « l'innovation en valeur ».

4. GLOBALISATION ET DYNAMIQUE DU CAPITALISME

Braudel [1988] introduit une nouvelle conception de l'histoire où sa perspective est de faire appel à la géographie, à l'économie politique et à la sociologie pour rendre compte des pôles d'activités humaines. En faisant l'histoire du développement du capitalisme, cet auteur note les déplacements des frontières qu'entraîne le capitalisme. Ainsi, Braudel distingue deux niveaux d'échange, l'un macroscopique et non transparent, et l'autre réglementé et régi par la concurrence. Il note que le capitalisme est le résultat de la dérive des activités économiques au sommet de la hiérarchie des échanges : la dynamique du capitalisme organise la production, oriente et commande la consommation. C'est donc l'économie de marché qui forge l'histoire économique. Par ailleurs, les différents registres de l'économie de marché explicitent en partie

¹³ La conquête du futur, Gary Hamel & C.K. Prahalad, InterEditions, 1995

les attitudes des agents économiques, par la généralisation de leur comportement au sein du développement du capitalisme. Braudel présente ainsi le monde comme un tout économique.

De plus, le mercantilisme [Cohen, 1999] traduit aussi un affrontement entre les individus géographiques (villes, pays, etc.) pour des enjeux économiques. La géostratégie doit alors tenir compte de cette mouvance du capitalisme et de ses enjeux économiques.

5. VERS LA DÉFINITION D'UN CONCEPT DE GÉOSTRATÉGIE PROPRE À L'ENTREPRISE

Différents éléments clés de la géographie participent à la définition de la stratégie d'entreprise :

- La maîtrise des espaces qui constitue un facteur important de développement,
- La densité des réseaux de communication et des transports,
- La localisation des activités en corrélation avec les transports,
- Les conditions de localisation des ressources (matérielles, humaines, marchés),
- La répartition et les modalités des activités d'exploitation des ressources (naturelles, de production), etc.

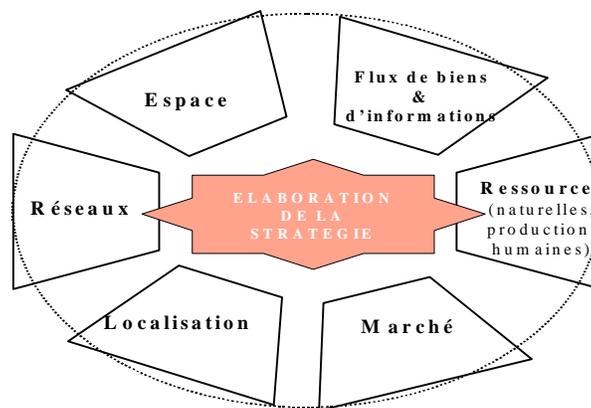


Figure 1 : Stratégie et éléments d'analyse géographique

Même si les résultats d'une analyse géopolitique peuvent nuancer fortement les décisions des dirigeants, il convient d'ajouter à ces résultats d'autres critères d'appréciation. Plus particulièrement, la géostratégie que l'on associe plus volontiers et habituellement à des

problématiques militaires a tout lieu d'être considérée comme un pivot d'analyse permettant de relier entre eux certains facteurs spécifiques de la géographie afin qu'ils soient susceptibles de contribuer à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

5.A. GENÈSE DES STRATÉGIES D'ENTREPRISE ET GÉOSTRATÉGIE (PLACE DANS LE PROCESSUS STRATÉGIQUE)

L'entreprise est soumise aux différentes fluctuations de son environnement et ses perceptions de cet environnement forment une représentation ou une construction à partir de laquelle s'élabore les schémas cognitifs des dirigeants. D'ailleurs, le concept de biais cognitifs [Laroche & Nioche, 1994] expriment une anomalie dans le raisonnement supposé rationnel du dirigeant.

L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise s'appuie sur l'hypothèse que les clefs du processus stratégique résident dans la pensée des dirigeants et de ses mécanismes. On peut penser alors que les schémas cognitifs des dirigeants, exprimés sous la forme de cartes cognitives utilisées pour appréhender les processus de pensée des décideurs, font ressortir des éléments ou items propres à l'analyse géographique. Rappelons que la notion de perception recouvre l'ensemble des mécanismes et des processus par lesquels l'organisme prend connaissance du monde et de son environnement sur la base des informations élaborées par ses sens [Bloch, 1997]. En somme, le dirigeant interprète l'environnement en fonction de paradigmes et élabore une construction de la réalité.

5.A.1. Principes fondateurs de la géostratégie d'entreprise

En conférant une importance majeure à la géographie dans les choix stratégiques [F. Géré, 2000], la géostratégie correspond à une méthode de l'action dans l'espace [Sanguin, 1992]. Rappelons que dans l'essence de sa définition, la géostratégie est fondée sur l'étude de l'influence des données géographiques sur la stratégie. La géographie serait alors un des vecteurs de la conduite de la « guerre économique ». La géostratégie d'entreprise servant à anticiper et à construire des scénarios de bataille en fonction de données géographiques et économiques.

Dans ce cadre là, on peut définir le champ de bataille comme étant le lieu de confrontations entre des entreprises concurrentes, ce qui induit une typologie de l'objet des batailles : avec le

« marché de confrontations » mais aussi les « ressources productives et logistiques », tous deux mondiaux et aussi localisés. Une des questions qui s'impose est celle de l'optimisation des ressources en fonction de leur répartition spatiale pour convenir aux finalités du champ de bataille choisi.

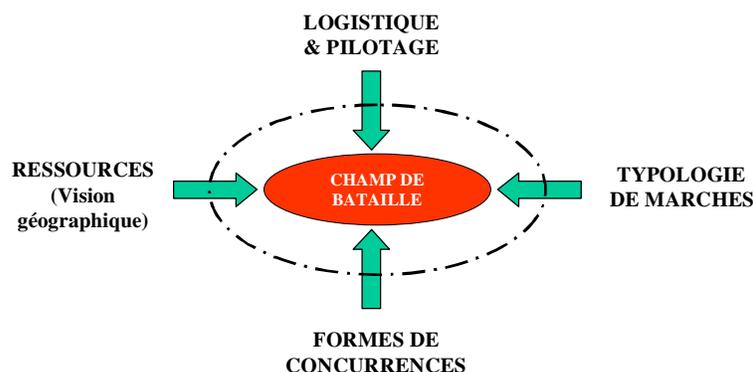


Figure 2 : Champ de bataille et confrontations stratégiques

Deux types de stratégies sont prédominants : la stratégie uniforme globale, ou la stratégie spécifique locale. Elles sont concomitantes à une conception de la décision devant être centralisée et déconcentrée ou sinon décentralisée et déconcentrée.

Le champ de bataille devient pour le stratège une instance de l'espace (associée à d'autres données géographiques), pour laquelle il va effectuer une analyse stratégique et induire des choix stratégiques (concentration, intégration, etc.). En quelque sorte, le stratège sera confronté ou non à des situations de concurrence ou de non concurrence selon la maille d'analyse qu'il aura choisit d'itérer.

L'attitude des concurrents n'étant pas uniforme, il convient de considérer les modalités de la concurrence dans leur multiplicité et leur spécificité (ou modes de concurrences) [Veltz, 2000] et que, par conséquent, les stratégies qui s'y opposent, sont également variées. Dans un cas de non-concurrence une analyse similaire peut exister seulement dans une optique de partenariat et d'alliances qui permettrait de concourir à des objectifs stratégiques communs.

De plu, l'idée d'une couverture du marché global laisse à penser que le marché accepterait des produits uniformisés, toutefois il existe une spécificité locale du marché où le client a des exigences qui conditionnent les choix stratégiques.

Un autre principe est celui de la logistique prise au sens large : il correspond alors au vecteur de la maîtrise et du contrôle des processus amonts et avals de l'entreprise. Il en résulte que dans le cas d'une logistique globale, celle-ci n'est appropriée que pour un certain type d'entreprise, les autres se satisfaisant d'une logistique particulière et décentralisée. D'autre part, le pilotage des activités doit répondre à la même préoccupation, celle du choix idoine de la structure de commandement et des types de relations hiérarchiques et de pouvoir de décision.

Enfin, les ressources disponibles (vision géographique) sont des variables qui sont au cœur de la géographie locale et influencent également les options stratégiques des dirigeants.

5.A.2. Les facettes paradigmatiques de la géostratégie d'entreprise

Différentes dimensions expliquent les caractéristiques épistémologiques du concept de géostratégie d'entreprise :

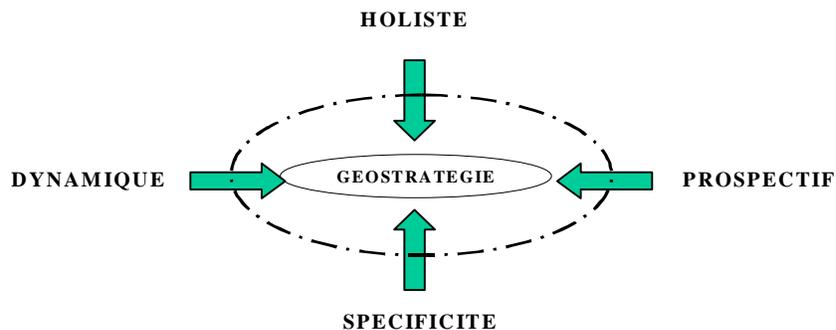


Figure 3 : Facettes paradigmatiques de la géostratégie

- Le caractère « **prospectif** » [Godet, 1992] s'entend dans le sens de l'anticipation stratégique, de la vision géographique et de la projection de cette vision dans une optique opérationnelle et stratégique. Ainsi, la géostratégie suppose le déroulement de scénarios dans le temps, c'est-à-dire la succession d'actions opérationnelles issues d'une construction de l'histoire future de l'entreprise en capitalisant sur ses compétences clés.
- La facette « **dynamique** » induit quant à elle une progression des actions stratégiques dans le temps ainsi que leurs anticipations. C'est-à-dire que des actions prédéterminées vont permettre d'instruire une stratégie opérationnelle et de dérouler les scénarios choisis. Cette dynamique est de l'ordre de la manœuvre offensive ou défensive.

- Le déterminant « **Holiste** » dans le sens où la géostratégie d'entreprise nécessite une démarche systémique donc globale, c'est-à-dire qui tient compte de variables multiples de choix ainsi que de leurs interactions.
- La dimension « **Spécifique** » car l'élaboration d'une stratégie d'entreprise est un acte unique et singulier qui conduit à la détermination d'une stratégie propre à l'entreprise étudiée. Cette stratégie résulte également de la rareté des ressources géographiques et en conséquence est le produit d'une itération unique.

5.A.3. Essai de définition du concept de « Géo-stratégie » d'entreprise

Certaines définitions de la géostratégie sont appropriées au domaine militaire ou politique, néanmoins par analogie et en reprenant certaines d'entre elles, il est possible d'en créer un homomorphisme qui convienne au cadre de l'entreprise.

Ainsi, « la géostratégie s'attache à déterminer comment : la localisation des ressources à la disposition des acteurs, leur mobilisation affective vis-à-vis de certains territoires et les jeux de dissimulation et de surprise permis par le terrain et l'éloignement pèsent sur l'issue des conflits » [P. Claval, 1996]¹⁴.

Nous avons vu que la réflexion géostratégique s'applique à des champs multiples, ainsi selon la fondation pour les hautes études de défense nationale, « la géostratégie est une méthode de l'action politique dans l'espace ». Elle réside sur la mise en œuvre de connaissances qui portent sur les avantages et désavantages que la configuration des territoires et la répartition des acteurs font naître.

André Vigarié [1990]¹⁵ fournit une définition de la géostratégie fondée sur la mondialisation du système international comme étant « l'ensemble des comportements de défense aux plus vastes dimensions, et avec la plus grande variété des moyens d'action ».

Cette dernière définition qui est propre au domaine militaire maritime, juxtaposée aux autres définitions, présente néanmoins un cadre de réflexion sur lequel nous pouvons construire notre définition de la géostratégie d'entreprise, en s'inspirant également des principes et paradigmes

¹⁴ Géopolitique et géostratégie, Paul Claval, Nathan Université, 1996

¹⁵ Géostratégie des océans, André Vigarié, Caen, Paradigme, 1990

que nous avons précédemment énoncés. Ainsi, la géostratégie d'entreprise serait alors : **« l'ensemble des comportements, des analyses, des réflexions holistiques des dirigeants contribuant à organiser de façon prospective (au sens anticipatif) la pratique stratégique pour transformer et utiliser l'espace associée à ses attraits et ressources géographiques au mieux des intérêts de l'entreprise et de ses finalités ».**

Par ailleurs, le géostratège de l'entreprise s'occuperait alors du contrôle de l'espace, de méthodes de conquêtes des territoires ou des marchés locaux, des réseaux de transport, des voies de communication et de distribution, etc. Il construirait et élaborerait des configurations spatiales et spécifiques en permettant à l'activité stratégique de se poser comme un art de la décision articulant des possibilités diverses et complexes de scénarios. La géostratégie d'entreprise est utile dans la mesure où elle utilise l'espace (géographique, humain, économique), et donc la réalité géographique de manière à servir la décision du chef d'entreprise. Enfin, il s'agit d'organiser son espace géographique, humain et économique, afin de développer les profits de l'entreprise face à ses concurrents.

6. BIBLIOGRAPHIE

Auteurs	Titre	Editeurs	Années
BAILLY ANTOINE, FERRAS ROBERT	Eléments d'épistémologie de la géographie	Ed Armand Colin	1997
BESSON BERNARD, POSSIN JEAN-CLAUDE	Du renseignement à l'intelligence économique	Dunod	1997
BRÉNOT Jacques TUVÉE Louis	Le changement dans les organisations	Puf- Que-sais-je ? N°3114	1996
BRUNET ROGER CAPUL Jean-Yves	Les mots de la géographie Les stratégies d'entreprises	Reclus La documentation française – Cahiers Français n° 275	1993 1996
COUTAU-BÉGARIE HERVÉ CHAN KIM W., MAUBORGNE RENÉE	Traité de stratégie Briser les frontières de la concurrence	Economica L'expansion Management Review n°95	1999 1999
CUARESMA Michel, Pecqueur Bernard	Mener un projet de développement local	Ed d'Organisations	1996
DAUDEL CHRISTIAN, YVES LACOSTE	Revue stratégique n°50		1991
DUPUY CLAUDE, MILELLI CHRISTIAN, SAVARY JULIEN	Stratégie des multinationales	Reclus – la documentation française	1991
HAMEL GARY, PRAHALAD C.K.	Competing for the future	Harvard Business School	1994
HAMEL GARY, PRAHALAD C.K.	Strategic Intent	Harvard Business Review	1989

Auteurs	Titre	Editeurs	Années
MARTINET Alain Charles	Management stratégique : organisation et politique	Mc GRAW-HILL	1984
GODET Michel	Prospective et Planification stratégique	Economica & CPE	1988
GROU PIERRE	L'espace des multinationales tome 1	Reclus – la documentation française	1990
DE BODINAT Henri, DE LEERSNYDER Jean-Marc, GHERTMAN Michel, KLEIN Jean, MAROIS Bernard	Gestion internationale de l'entreprise – 2ed	Dalloz Gestion	1984
KENICHI OHMAE	De l'Etat-Nation aux Etats-Régions	Dunod	1996
MONTBRIAL THIERRY & JEAN KLEIN	Dictionnaire de STRATÉGIE	PUF	2000
MUCCHIELLI JEAN-LOUIS	Multinationales et mondialisation	Points	1998
MUTABAZI Evalde, ALTMAN Yochanan, KLESTA Audrey, POIRSON PHILIPPE	management des ressources humaines à l'international	Eyrolles	1994
NONJON ALAIN	Concepts et mécanismes de géographie économique	Ellipses	1992
PAULET JEAN-PIERRE	La géographie du monde	Ed Nathan	1996
PORTER MICHAEL E.	Choix Stratégiques et concurrence	Economica	1989
PORTER MICHAEL E.	L'avantage concurrentiel des nations	InterEditions	1993
PORTER MICHAEL	La concurrence selon Poter	Village Mondial	1999
RAINELLI MICHEL	Les stratégies des entreprises face à la mondialisation	Ed. Management Société	1999
RECLUS ELISÉE	Nouvelle géographie universelle	Ed Reclus	1875
REICH ROBERT	L'économie mondialisée	Dunod	1993

Auteurs	Titre	Editeurs	Années
SIMON ALAIN	Géopolitique et Stratégies d'entreprise	Ed Interfaces	1994
STOPFORD JOHN, STRANGE SUSAN, HENLEY JOHN	Rival states, rival firms, Competition for world market shares	Cambridge University press	1995
VELTZ PIERRE	Mondialisation Villes et Territoires – l'économie d'archipel	Puf	2000

NOTES

ⁱ Ethnocentrisme, Polycentrisme, Régio-centrisme, Géocentrisme