

## Entreprises en réseaux et territoires de la métropole parisienne : continuité organisationnelle et spatiale ou innovation ?

**Marcel ROUSSET-DESCHAMPS**

Laboratoire *CRETEIL*, EA 3484  
Université Paris XII Val-de-Marne, Géographie  
61, avenue du Général de Gaulle  
94010 – CRÉTEIL Cedex  
rousset@univ-paris12.fr

**Résumé :** L'innovation majeure du modèle réticulaire provient de l'aspect multidimensionnel de l'organisation productive en réseau, à la fois réponse organisationnelle à l'émergence d'un modèle relationnel de production, et réponse géographique à la tension entre globalisation et encastrement des stratégies. Il permet de penser la problématique relationnelle et l'interterritorialité. Il joue un rôle essentiel dans la métropolisation des grandes villes. Toutefois, sa mise en œuvre par les firmes révèle une réelle diversité.

**Mots-clés :** Innovation organisationnelle. Organisation réticulaire de la production. Entreprises en réseaux. Activités de service. Métropole parisienne.

**Abstract :** The major innovation in the network model originates from the multidimensional aspect of the organisation of production in a network form ; this is an organisational response to the emergence of a relational model of production, and at the same time, a geographical response to the tension between globalization and the embeddedness of strategies. This model paves the way to reflexion on the relational problematic and interterritoriality. It plays an essential role in metropolisation of large cities. However, how companies implement this model is considerably diverse.

**Key words :** Organisational innovation. Network organisation of production. Network enterprise. Service activity. Global city. Paris Region.

Pour décrire les innovations géographiques et organisationnelles des firmes, le paradigme réticulaire semble s'imposer au détriment du modèle hiérarchique et transactionnel de Coase, Williamson et Scott. L'entreprise multidivisionnelle de Chandler laisserait la place à l'entreprise partenariale décentralisée en réseau, la figure géographique des lieux de l'archipel global, voire de la « boule lisse » (O'Brien, 1991), se substituant à celle de la continuité territoriale.

Le terme est utilisé par de nombreux auteurs. Face à l'envahissement de la référence, certains se livrent à une critique radicale (Musso, 2003) quelque peu excessive. Il semble préférable, à la suite de chercheurs comme Offner et Pumain (1996), de tenter d'évaluer la part d'innovation de la structure réticulaire et des nouvelles modalités d'articulation des stratégies des firmes et des territoires et de leurs acteurs.

L'article développe l'idée que l'innovation majeure provient du caractère multidimensionnel de l'organisation productive en réseau, à la fois réponse organisationnelle à l'émergence d'un modèle relationnel de production, et réponse géographique à la tension entre globalisation et encastrement des stratégies.

Trois catégories d'organisations réticulaires, plus ou moins innovantes, sont analysées, ainsi que leurs relations avec les structures socio-spatiales de la métropole parisienne. Dans la mesure où les choix organisationnels des firmes dépendent du type d'activité (Carroué, 2002), les cas sont centrés sur des entreprises des services professionnels (Cap Gemini, AtosOrigin, etc.) ou financiers (BNP Paribas, etc.) et des industries de l'automobile (Renault, Peugeot) et de la pharmacie (Aventis).

## **I - L'ORGANISATION EN "RÉSEAU GÉOGRAPHIQUE"**

L'organisation de type "réseau géographique" est fréquente. Elle est basée sur la répartition spatiale entre nations et régions d'établissements opérationnels productifs et commerciaux de petite taille, gérés d'une manière très décentralisée par des entités centrales peu puissantes. Ce qui n'est pas sans rappeler le modèle multidomestique (Porter, 1980), mais s'en éloigne du fait de la prédominance d'une organisation de la production relationnelle de biens matériels unitaires ou de prestations intellectuelles et de services personnels sur mesure.

### **A - Un réseau d'entités territorialisées et localisées selon une géographie de places centrales**

Le réseau des agences est organisé selon une zone de marché et non autour d'une spécialisation productive ciblée. L'entité de 50 à 80 personnes a la responsabilité, sur un territoire donné, de répondre aux besoins diversifiés des clients. La croissance et l'extension géographique vont de pair. La stratégie est additive. La firme ouvre une nouvelle agence où, afin d'économiser les investissements et les coûts de fonctionnement, elle noue des partenariats non capitalistiques pour couvrir un pays – Unilog crée un GEIE avec une firme en Espagne et une autre en Italie et les cabinets d'audit réunissent des *partners*.

L'organisation du travail dans ces entités se caractérise par une très grande autonomie du chef d'agence, qui gère le personnel et souvent le recrute, négocie les contrats avec les clients, détermine l'organisation du travail et dispose d'un compte d'exploitation. La structure professionnelle se caractérise par un haut niveau de qualification. La prestation se fait par équipes de projet, autour d'un responsable expérimenté. Elle implique une présence importante et un travail plus ou moins long chez le client, avec les ingénieurs et techniciens.

Les agences tissent avec leur milieu des liens forts et durables. Elles ont une bonne connaissance des intérêts locaux et des clients. De ce fait certaines agences, compte tenu des caractéristiques de leur marché, acquièrent des compétences sur certains secteurs de clientèle ou de technologies et tendent ainsi à devenir spécialisées. Ainsi, malgré l'organisation très décentralisée du travail, l'entité peut mobiliser les ressources des structures centrales ou celles des agences qui ont acquis une spécialisation.

### **B - L'intégration organisationnelle est faible**

Les entités centrales occupent peu de ressources. C'est un choix managérial et de rentabilité, puisque la plupart des "activités supports" de la chaîne de valeur – vente, technologie, personnel – sont intégrées dans les activités productives principales de fabrication ou de prestation effectuées dans les unités décentralisées.

La direction générale a un rôle d'animation et de coordination financière et stratégique, dont la mise en œuvre est assurée par deux directions fonctionnelles, auxquelles s'ajoute une fonction de communication. Les divisions opérationnelles centrales sont à base géographique continentale ou intra-continentale et réunissent les filiales nationales en fonction de l'importance du marché et la part dans le chiffre d'affaires.

Une certaine verticalité de l'organigramme apparaît selon deux aspects. Tout d'abord, avec la création d'unités stratégiques d'affaires par secteur de marché, qui regroupent les agences spécialisées évoquées plus haut et réparties dans des pays différents. Par ailleurs, se met en place une organisation par "métier" – conseil, intégration de système, infogérance, formation – qui exprime la diversification des activités et leur intégration, puisque la firme occupe toutes les phases de la chaîne de valeur. Cette démarche de "convergence", qui nécessite le développement de coopérations entre les éléments de la firme, est plus ou moins développée selon les entreprises. La ligne sectorielle noue des partenariats marchands et productifs avec les fournisseurs de matériel, de logiciels et de progiciels, afin que leurs produits puissent être intégrés dans l'offre-produits de la firme prestataire.

Ce processus d'intégration est porté par les technologies de l'information et de la communication (TIC). En comparant Cap Gemini Sogeti (CGS) en 1988 (Carroué, 1988) et une firme, comme Unilog, qui est son sosie actuel, la puissance des TIC est nette : a) la mise en place d'un réseau électronique

international constitué de centres informatiques puissants, reliés par des faisceaux à gros débits, localisés dans certaines agences pour l'usage interne de la firme et chez les clients, dans le cadre de l'infogérance. Cette prestation de gérance des données informatiques est relativement standardisable et détermine une globalisation de l'activité entre pays ; b) les coopérations avec les fournisseurs techniques se nouent au niveau central, même si elles sont ensuite mises en œuvre localement ; c) les pratiques innovantes dans les cas traités avec les clients sont systématiquement réunies et rassemblées afin de constituer des offres technologiques originales. D'où la création, au niveau central, de centre d'innovation et d'université d'entreprise pour diffuser ces compétences.

### **C - Une forme métropolitaine "pré-globale"**

L'effet métropolitain apparaît sous trois aspects. D'abord, dans la polarisation sur la métropole de la direction générale et des entités centrales fonctionnelles, géographiques et sectorielles, dont l'emploi représente une part faible. La facilité des contacts de face-à-face avec les institutions publiques, professionnelles et les responsables des entreprises clientes, et l'accessibilité sont les facteurs essentiels. Les centres d'innovation et les universités d'entreprise s'y concentrent, pour les raisons précédentes, et du fait de l'importance du patrimoine régional de connaissances et du potentiel de formations publique et privée. L'emploi métropolitain provient des agences généralistes qui y trouvent un marché local, national et international. Elles traitent des volumes importants de contrats souvent très complexes et acquièrent et entretiennent plus qu'ailleurs des compétences pointues. D'où leur transformation rapide en agences spécialisées.

La répartition des établissements se caractérise par une relative dissémination. Il y a toutefois, une concentration dans les arrondissements ouest de Paris, le centre et le sud-ouest des Hauts-de-Seine et des Yvelines. Les entités occupent des immeubles de taille réduite. La division spatiale du travail recoupe la division sociale des territoires. C'est un mélange de choix nouveaux et d'implantations issues des fusions. Par exemple, CGS en 1990 concentre son siège et ses fonctions centrales autour de l'Étoile (Kléber). À partir de laquelle une auréole ouest est constituée, soit intra-muros, (Montparnasse et Saint-Lazare), soit extra-muros à La Défense, mais sur ses périphéries (Quai de Dion Bouton à Puteaux) et dans le sud-ouest (Boulogne et Issy). Cette aire ouest abrite les entités sectorielles nationales ou internationales et les agences. Par contre à l'est, il y a un gros centre d'exploitation informatique (400 personnes), partie du réseau mondial et le Centre de formation spécialisé clients Gare de Lyon.

La faible polarisation mondiale des entités centrales et la relative dispersion des établissements dans le tissu urbain régional justifient l'idée qu'il s'agit d'une forme urbaine classique, en quelque sorte "pré-globale".

## **II - L'ORGANISATION "RÉTICULAIRE AVANCÉE"**

Il s'agit d'une organisation liée au développement du mode de production relationnel qui, tout en conservant des aspects importants de l'organisation en réseau géographique dont l'aire s'accroît considérablement – 34 pays et 240 sites pour Cap Gemini en 2003 – développe une coordination entre les métiers, les secteurs clients et surtout, une plus grande maîtrise des ressources technologiques et des connaissances perçues comme compétences clés de l'entreprise (Pumain et Rozemblat, 1993).

### **A - Puissance du processus d'intégration et originalité des réponses**

Les processus d'intégration apparaissent dans la stratégie de maîtrise des ressources, perçues comme compétences clés de l'entreprise. La construction de l'"offre technologique", déjà présente dans le "modèle géographique", devient centrale. L'originalité réside dans le changement d'échelle et le volume des moyens affectés à cet objectif. La gestion des connaissances cherche à formaliser les procédures dans toutes les entités et l'université d'entreprise prend une importance fondamentale dans la diffusion d'une culture d'entreprise et des connaissances auprès des principaux responsables par des sessions de formation aux nouvelles méthodes et techniques. L'avantage est de constituer des atouts compétitifs absolus liés à l'originalité des produits et des processus, de "patrimonialiser" dans

l'entreprise les connaissances des employés et, aussi, de permettre une certaine standardisation de la production matérielle ou intellectuelle, et donc des gains de productivité.

L'organisation transnationale progresse. D'une part, par un renforcement du processus de globalisation grâce à la création de directions fonctionnelles – dont le nombre augmente –, sectorielles par grands marchés clients et par métiers, du fait d'une politique de diversification combinée à une volonté d'intégration verticale du cycle de production. D'autre part, l'innovation organisationnelle vise à gérer plus efficacement l'interdépendance selon deux aspects : entre les *segments* de métiers, de secteurs, de marchés géographiques et d'offres technologiques ; entre les divers segments de la firme et les partenariats nombreux et complexes de fournisseurs puissants. Mettre en synergie ces différents segments est une tâche incertaine, comme le montre les multiples et rapides réorganisations que connaissent AtosOrigin ou IBM. Le principe généralement adopté se traduit par la mise en place de centres de compétences dans chacun des segments et *sous-segments* de l'entreprise, répartis dans les diverses régions et pays du monde. Ils répondent à des demandes spécifiques émanant de n'importe quel autre pays ou segment. Il s'agit d'une organisation réticulaire développant un modèle *relationnel interne et externe* que pratiquent classiquement les activités de services, mais le changement d'échelle modifie les caractéristiques.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) jouent un rôle essentiel (Bakis, 1993). Les réseaux informatiques prennent une importance grandissante, les échanges de données informatisées (EDI) se développent. Les compétences technologiques capitalisées sont source d'efficacité à l'égard des clients, mais aussi en interne - les logiciels vendus aux clients sont utilisés. La diffusion des progiciels permet la standardisation de beaucoup de tâches, d'où une taylorisation du travail dans ces services.

Cette volonté d'intégration se traduit par un renforcement des entités centrales fonctionnelles et sectorielles de métiers, sans que diminuent les contraintes géographiques de la nécessaire cohérence nationale ou par bloc de pays lorsque l'intégration politique est avancée, et de la proximité avec les clients qu'apporte le réseau d'agences.

### **B - Innovations organisationnelles géographiques : un décrochage relatif de certains territoires**

La dimension spatiale dans la stratégie des firmes reste un élément essentiel. Elle doit tenir compte d'une double contrainte de marché. Pour les clients mondiaux, il faut répondre globalement et localement à leurs demandes. Les prestations sont en général très complexes, de durées importantes et coûteuses pour les clients car stratégiques. Ces contrats sont recherchés par les entreprises prestataires car ils offrent l'avantage de développer des compétences, d'assurer un volume de travail important sur des durées longues et de rapporter de l'argent car n'étant pas standardisées, elles incorporent beaucoup de conception et du conseil et des offres technologiques innovantes, qu'il est possible de facturer plus cher. La contrainte de face-à-face reste essentielle, impliquant soit la proximité, soit le déplacement. Avec les TIC, la contrainte de proximité se relâche. Certaines prestations peuvent se faire à distance, soit en totalité, comme la gestion des données d'un contrat d'infogérance dans les centres informatiques du réseau mondial, soit partiellement, sur des phases spécifiques d'un contrat.

Pour les clients locaux, des agences généralistes se maintiennent, voire se remettent en place. La création d'une ligne de métier Sogeti d'agences dédiées au travail "d'assistance de proximité" par Cap Gemini en 2002, en est un bon exemple. La relation de service reste prépondérante, mais d'une certaine manière tend à s'appauvrir, en se spécialisant sur la mise à disposition de personnel, sur des prestations incorporant beaucoup de produits déjà standardisés au niveau central et sur l'utilisation, moyennant paiement entre segments de l'entreprise globale réticulaire, des compétences spécialisées des agences pôles de compétences.

Au total, il est clair que si le processus de spécialisation des agences tend à s'accélérer, il ne signifie pas, pour l'instant, la suppression de celles-ci. Il s'agit plutôt d'un processus à base géographique, qui tient finement compte d'un ensemble de facteurs organisationnels internes et externes, à la fois productifs et commerciaux. Cette complexité apparaît dans la mise en place de divers types d'agences spécialisées. Toutefois, le mode de coordination par l'implication est prépondérant, car la relation de service est la référence centrale du travail. Il reste basé sur la décentralisation et le principe de

subsidiarité, mais il est corrigé par des procédures d'évaluation des performances qui s'appuient sur des indicateurs comme le taux d'employabilité (nombre d'heures facturées sur le temps total de travail).

### **C - La création de la métropole "globale"**

Le premier aspect du processus de "métropolisation" est la croissance des effectifs centraux des firmes réticulaires globales. Par exemple, 77 % des effectifs français de Cap Gemini sont localisés en Ile-de-France. La progression est forte dans les entités centrales, non pas au niveau de la DG dont les effectifs restent stables, mais dans les directions fonctionnelles – création de nouvelles comme les ressources humaines – et dans les directions sectorielles et de métiers. Pour ces dernières, le principe de localisation « là où sont les compétences » entre en concurrence avec la question des limites d'efficacité d'une organisation trop dispersée géographiquement et culturellement. La cohérence de la direction centrale d'une entreprise réticulaire avancée ne peut uniquement être mise en œuvre au niveau de directions fonctionnelles isolées dans le monde. Elle doit s'appuyer aussi sur le contrôle et la proximité, avec un nombre suffisamment important de centres de décisions spécialisés et opérationnels de la firme, car des interactions relationnelles, sources de compétitivité, se tissent entre tous ces segments. D'où, une tendance à la centralisation des directions, mais en tenant toujours compte des compétences nationales et régionales. Ce processus d'"encastrement" est multidimensionnel, et favorise les grandes métropoles, qui apportent taille et diversité sur toutes les dimensions de leur réalité urbaine et concourt ainsi à leur mise en réseau au sein de l'archipel mondial. L'activité de "capitalisation" et de "patrimonialisation" des connaissances et de leur diffusion parmi les principaux managers multinationaux et pluriculturels de la firme globale par des sessions de formation (*training*) se développe (Bouinot, 2004). Les universités d'entreprises de production industrielle et de service françaises sont quasiment toutes implantées dans l'aire métropolitaine parisienne. Ce type d'établissement se substitue au Centre d'innovation mondial antérieur, dont le rôle est réparti entre les pôles de compétences localisés dans divers lieux du monde. Les agences desservant le marché métropolitain restent nombreuses. Ce qui s'inscrit dans la continuité localisationnelle de l'organisation "en réseau géographique". Mais, la plupart des agences sont spécialisées par ligne sectorielle (Finances, Services publics, Industrie, Télécoms, etc.) ou par métier (conseil, intégration de services, maintenance, etc.)

Le second aspect est une tendance à la polarisation intra-urbaine sur des micro-territoires. La plupart des firmes de services professionnels, des banques d'affaires et d'investissement répartissent leurs établissements d'une manière très fine. Cela se traduit par le maintien des établissements anciennement implantés, et surtout, par une (re)concentration sur les arrondissements ouest de Paris, le centre (La Défense) et le sud-ouest (Boulogne, Issy) des Hauts-de-Seine et des Yvelines (Vélizy). Plusieurs segments d'activités sont systématiquement regroupés dans des immeubles, dont les caractéristiques évoluent. La location devient le mode dominant et leur taille augmente et dépasse 15 000 m<sup>2</sup>. Les équipements électroniques pour la sécurité et pour les réseaux informatiques et de communications, ainsi que leur rendement du m<sup>2</sup> par emploi atteignent un haut niveau d'efficacité. L'offre immobilière est très sophistiquée mais géographiquement plus limitée, du fait de la prédominance d'une démarche financière dans les choix de localisation. Pour beaucoup de firmes, une sorte de binôme se met en place entre ouest de Paris où reste le siège, et La Défense, où les immeubles nouveaux ou rénovés se substituent à ceux établis sur les marges du centre d'affaires. Par contre, les établissements situés à l'est sont moins nombreux. À l'intérieur de Paris, leurs activités se recentrent sur la formation client ou la sélection. Les anciennes fonctions, si elles étaient qualifiées et demandaient un travail de face-à-face, sont allées vers l'ouest, si elles étaient plus techniques et se faisaient grâce à un travail électronique – centres d'exploitation informatique – ont été relocalisées dans la grande couronne, voire en régions.

Au total, ces deux processus de croissance des emplois centraux et d'affinement des localisations sur les espaces socialement valorisés, permettent de parler de production d'une métropole globale par l'organisation réticulaire avancée et l'ensemble des caractéristiques qu'elle promeut.

### III - L'ORGANISATION "MATRICIELLE RÉTICULAIRE"

Elle s'inscrit dans la globalisation de la stratégie productive et commerciale mais représente un compromis entre le modèle fordiste d'organisation de la production de la firme multidivisionnelle et le modèle flexible et cognitif de la firme "réticulaire avancée". Cette organisation, proche de l'"entreprise individualisée" de Ghoshal et Bartlett (1998), a pour objectif de donner une plus grande plasticité aux firmes de taille importante présentes sur des activités industrielles de production en grandes séries, voire en séries plus limitées ou sur-mesure, mais impliquant un *process* industriel. Des firmes de services professionnels ou des banques peuvent adopter ce type d'organisation pour certaines de leurs lignes d'activités (banque de détail).

#### A - L'organisation du travail combine méthodes de division et méthodes relationnelles

Les formes élémentaires d'organisation de la production sont peu homogènes. Elles sont des réponses au constat d'échec d'une organisation fordiste focalisée sur le lien stratégie-structure et valorisent la décentralisation des décisions, afin de donner plus de liberté au "terrain". L'objectif est de favoriser l'initiative individuelle. Les salariés doivent avoir un sentiment de propriété concernant leur travail, car, proches des besoins des consommateurs – particuliers ou entreprises – et possédant les connaissances techniques, ils sont bien placés pour s'adapter aux exigences d'un environnement en rapide mutation ou aux opportunités du marché. La gestion a pour objectif de créer les conditions permettant aux salariés « *d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour s'autodiriger et s'autocontrôler et une culture qui leur donne confiance pour prendre des risques* » (Ghoshal et Bartlett, 1998).

La firme globale devient une constellation d'entreprises. Chaque directeur d'établissement joue le rôle d'entrepreneur responsable des performances de son "entreprise". Il est fortement tourné vers l'environnement national et régional avec lequel il établit des relations commerciales, productives et institutionnelles fortes. Les directeurs des lignes de métier et fonctionnelles fournissent orientation et conseils. D'où, aussi, la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques.

Par rapport à ce schéma général, il y a des différences notables selon le secteur d'activité. Les « groupes multitechnologiques comme ABB, Alcatel ou Thalès ou très ramifiés dans leurs implantations comme Air Liquide » (Veltz, 2000) s'organisent d'une manière décentralisée. Les économies relationnelles sont aussi importantes que les économies d'échelle, car le travail demande qualification et implication, comme la production de services. La firme devient un « portefeuille de 1 100 sociétés employant chacune en moyenne 200 personnes »<sup>(1)</sup>. Pour les firmes spécialisées sur un métier précis (automobile ou pharmacie), les principes d'économies d'échelle dans les activités supports et principales de la chaîne de valeur, combinés aux contraintes techniques d'intégration verticale de la production se traduisent par des établissements de taille importante. Alors, le travail standardisé à implication faible ne disparaît pas (tout au moins dans des établissements tels que les usines de carrosserie-assemblage) même si des formules issues du toyotisme cherchent à en atténuer les défauts.

Cette recherche de la décentralisation a une dimension géographique spatiale, du fait de la dispersion des établissements, territoriale, avec l'encastrement des unités dans leur milieu socio-économique national et régional, objectif majeur assigné à cette organisation. D'où l'extrême attention portée aux externalités de marché et technologiques (recherche, formation et production) et, plus généralement, aux caractéristiques globales du territoire, en particulier sociales et institutionnelles. Mais cela ne signifie pas pour autant absence de contrôle et d'initiatives de la part de la politique générale de la firme.

#### B - La matrice et sa géographie

La morphologie organisationnelle est basée sur une structure matricielle qui cherche à combiner les avantages de l'organisation fonctionnelle (préserver le potentiel commun de l'entreprise) et ceux de l'organisation divisionnelle (conduire efficacement des projets complexes, nécessitant de multiples collaborations). Mais la structure matricielle est plus ou moins modifiée selon le rapport entre intégration centrale et décentralisation, les formes de l'autonomie des unités de base, l'importance du

travail par équipe de projet et le développement du travail relationnel. La Direction générale, lorsque la logique est poussée à l'extrême, se réduit à une centaine de personnes pour une firme de 200 000 emplois. Elle se borne à un rôle de définition des stratégies en fonction des ressources clés et à l'élaboration d'un projet mobilisateur et de mise en œuvre d'un référentiel d'évaluation des performances de la firme. La localisation de ce holding est en général dans de grandes métropoles, avec une prédilection pour celles qui sont situées dans un pays où la fiscalité est faible (Pays-Bas, Irlande dans l'Union européenne).

La contrepartie de ce *lean management* des fonctions centrales est que les responsables des directions fonctionnelles, des lignes de métiers et des unités opérationnelles géographiques récupèrent un rôle fondamental, puisqu'ils doivent relier les unités séparées que sont les briques de base de l'organisation et, simultanément, potentialiser les connaissances. Une grande partie des partenariats ou des relations avec les fournisseurs et les clients se fait à ce niveau, dans des entités dont la taille ne diminue pas vraiment. Elles se localisent entre les pays et les régions selon des modalités et sur des critères proches de ceux du modèle réticulaire avancé, avec une répartition en fonction des caractéristiques des territoires locaux, avec néanmoins, à nouveau une prédominance pour les grands espaces urbains (Pumain et Rozenblat, 1993). À vrai dire, la dispersion de ces lieux de pouvoir n'est pas aussi importante que ce qui est affirmé. En effet, devant le risque d'éclatement de l'autorité et les difficultés à faire fonctionner les interactions entre centres, la tendance est plutôt à une polarisation sur un espace donné (cas d'ABB), souvent en fonction de la nationalité du groupe. Le caractère stratégique du bloc de compétences ainsi formé provoque l'apparition de grands centres techniques ou de recherche localisés dans des lieux où le patrimoine de connaissances est élevé (Daviet, 2000).

Enfin, les unités de base de l'organisation matricielle réticulaire – usines, ateliers, centres de maintenance – disposent d'une autonomie encadrée par les normes issues des échelons supérieurs. Ces établissements peuvent être de très grande taille (plus de 5 000 emplois) et être au centre d'échanges avec des fournisseurs implantés à proximité.

### **C - Une plus grande diversité des choix d'implantation métropolitains parisiens**

Dans l'organisation matricielle réticulaire, l'implantation dans un espace métropolitain n'est pas la règle absolue. La généalogie de la firme est importante. Néanmoins, la métropole parisienne concentre les sièges sociaux et plus encore les directions fonctionnelles, sectorielles et celles d'unités opérationnelles géographiques (Europe, Afrique, Moyen-Orient). Les raisons ont été évoquées. La présence de nombreux centres technologiques ou de recherche de grande taille participe des avantages liés à la concentration des connaissances et des appareils de formation et de recherche en Ile-de-France. Enfin, des établissements de production industrielle ou de service, souvent pour des raisons historiques, y sont encore implantés.

Du point de vue intra-urbain les choix d'implantation sont assez différents de ce qui a été évoqué jusqu'à présent. Ils valorisent des espaces plus diversifiés et plus ou moins centraux. Toutefois, la division spatiale du travail se recompose, beaucoup de situations héritées sont remises en cause. Les sièges sociaux et les entités centrales sont majoritairement localisés dans le "croissant d'or" formé par les arrondissements à l'ouest d'une ligne qui coupe Paris en deux et incorpore les Hauts-de-Seine, le centre et le sud des Yvelines, le nord de l'Essonne. Ces établissements y trouvent un espace reconnu, où l'offre immobilière est moderne, de grande taille et encore relativement abondante bien que chère. Toutefois, certaines entreprises pour des raisons historiques (Essilor), de choix socio-économiques (Siemens, Bosch, Nestlé) ou pour valoriser un actif foncier et immobilier initialement industriel (Aventis) choisissent la moitié est de l'agglomération.

Au total, l'organisation matricielle réticulaire est surtout mise en œuvre par les entreprises industrielles, selon des formes plus hiérarchisées et en cherchant à conserver une certaine décentralisation. Ces choix organisationnels sont liés à la dynamique de la métropole globale, mais les effets discriminants entre espaces urbains sont moins forts que dans les autres modèles. Cela contribue à marquer l'originalité de la métropole parisienne et préserve son potentiel de développement dans le cadre d'une économie à la fois cognitive, qui utilise les connaissances et les savoirs, et relationnelle, qui valorise les interactions entre fonctions et qui territorialement joue de la globalisation et de l'encastrement.

### Conclusion : un apport utile pour penser la géographie de la production

À la condition de ne pas tomber dans un nouveau fétichisme, l'approche réticulaire apporte des outils théoriques et pratiques permettant de décrire les nouvelles manières d'organiser et de territorialiser la production (Beckouche, 1993). Il faut envisager le réseau comme un "objet" complexe et multidimensionnel, à la fois technologique, économique, productif, social et géographique. Son avantage décisif provient de ce qu'il permet de penser la problématique relationnelle et l'interterritorialité. Son émergence est liée à la nécessité d'innover pour répondre aux questions que posent les nouvelles réalités du modèle de développement cognitif, relationnel et territorialisé qui se met en place dans les pays développés. Pour autant, cela ne signifie pas obsolescence des modèles organisationnels tayloriens. Il s'ajoute à ces formules éprouvées qui manifestent, sous certaines conditions, en particulier territoriales, une grande efficacité économique, à défaut d'être sociale.

L'examen des conditions de sa mise en œuvre dans les stratégies géographiques et organisationnelles des firmes montre que la diversité du "modèle réticulaire" est forte et les rapports au territoire sont très discriminants. La métropole est gagnante, bien que les différenciations intra-urbaines s'approfondissent. Les firmes colonisent de nouveaux espaces, à condition qu'ils soient capables de fournir les raretés localisationnelles (Rousset-Deschamps, 2003) ou productives, qui permettent aux acteurs mobiles d'obtenir une rente décisive dans la compétition. Mais, naissant d'une longue maturation dans des formations sociales complexes, elles sont difficiles à créer.

### Notes

1 - Percy Barnevik, *Le Monde*, novembre 1998

### Bibliographie

- BAKIS, H., 1993. *Les réseaux et leurs enjeux sociaux*. Paris, PUF, coll. Que sais-je ?
- BECKOUCHE, P., 1993. Réseaux d'entreprises et villes en réseaux. In Bouinot J. (dir.), *Projet de ville et projets d'entreprise*. Paris, LGDJ, coll. Décentralisation et développement local, pp. 53-68.
- BOUINOT, J., 2004. *La ville intelligente*. Paris, LGDJ, Coll. Systèmes Collectivités locales, 182 p.
- CARROUÉ, L., 1988. *Les industries électroniques et informatiques*. Thèse sous la direction d'André Fischer, Université Paris I Panthéon Sorbonne.
- CARROUÉ, L., 2002. *Géographie de la mondialisation*. Paris, Armand Colin, 254 p.
- CHANDLER, A. D., 1977. *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass., The Belknap Press of Harvard University Press, trad. franç., *La main visible des managers*. Paris, Economica, 1988.
- DAVIET, S., 2000. Émergence et structuration d'une multinationale européenne du semi-conducteur : le cas de ST Microelectronics. *Annales de Géographie*, n° 612, pp. 132-151.
- GADREY, J., 1992. *L'économie des services*. Paris, La Découverte, Coll. Repères, 126 p.
- GHOSHAL, S. et BARTLETT, C., 1998. *L'entreprise individualisée. Une nouvelle logique de management*. Paris, Maxima, 280 p.
- MUSSO, P., 2003. *Critique des réseaux*. Paris, PUF, Coll. La politique éclatée, 375 p.
- O'BRIEN, R., 1991. *Global Financial Integration: The End of Geography*. London, Chatham House-Pinter, 253 p.
- OFFNER, J.-M. et PUMAIN, D., 1996. *Réseaux et territoires. Significations croisées*. Le Château, l'Aube, 281 p.
- PORTER, M.E., 1980. *Competitive Strategy*. New-York, The Free Press, trad. franç. *Choix stratégiques et concurrence*. Paris, Economica, 1990, 426 p.
- PUMAIN, D. et ROZENBLAT, C., 1993. La localisation des firmes multinationales dans le système européen. *Urban Studies*, vol 30, n° 10.
- ROUSSET-DESCHAMPS, M., 2003. Système productif de la Plaine-Saint-Denis et développement du travail de service : une approche des mutations intra-métropolitaines parisiennes. *L'Information géographique*, vol. 66, n° 3, pp. 237-250.
- SCOTT, A., 1988. *New Industrial Spaces*. Londres, Pion, 142 p.
- VELTZ P., 2000. *Le nouveau monde industriel*. Paris, Gallimard, Le débat, 230 p.
- WILLIAMSON, O. E., 1975. *Market and Hierarchies*. New York, The Free Press.