



**HAL**  
open science

## Stratégies, espaces et territoires

Jacques Lauriol, Véronique Perret, Franck Tannery

► **To cite this version:**

Jacques Lauriol, Véronique Perret, Franck Tannery. Stratégies, espaces et territoires. Revue Française de Gestion, 2008, 34 (184), pp.91-103. halshs-00536284

**HAL Id: halshs-00536284**

**<https://shs.hal.science/halshs-00536284v1>**

Submitted on 15 Nov 2010

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

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

# Stratégies, espaces et territoires

## Une introduction sous un prisme géographique

Jacques Lauriol – Véronique Perret et Franck Tannery

Paru dans, *Revue Française de Gestion*, Vol 34, n°184, pp. 91-103, 2008.

Ce numéro spécial intitulé « stratégies, espaces et territoires » reprend le titre de l'atelier permanent fondé en 2005 dans le cadre de l'AIMS par les trois coordinateurs de ce dossier. Cette initiative est née du constat d'une faiblesse relative, dans les travaux académiques, du recours à la dimension spatiale pour appréhender et analyser les objets et les problématiques propres aux sciences de gestion en général et au management stratégique en particulier. Cette absence de référence explicite à l'espace contraste, de manière étonnante, avec la prégnance et le caractère structurant de cette dimension dans nombre des objets de recherche et également dans nombre des questions méthodologiques à l'étude dans nos champs disciplinaires. Pour exemple, et sans exigence classificatoire, le territoire ou le réseau sont des conceptualisations qui nourrissent une abondante littérature en management stratégique et en management public ; les opérations de segmentation, de positionnement ou de localisation renvoient à un outillage analytique classique des disciplines du marketing et de la stratégie où les idées de frontière, de limite et de périmètre sont régulièrement mobilisées ; les problématiques d'articulations de logiques centre/périphérie ou local/global sont centrales dans nombres de situations de gestion ; les questions de management de la distance, de la mobilité ou celles de gestion de trajectoires sont communes à de nombreuses disciplines gestionnaires, qu'il s'agisse de la gestion de l'innovation, des ressources humaines ou encore des systèmes d'information. Ces notions sont au cœur de nombre de problématiques de gestion, elles sont également des notions éminemment spatiales.

L'organisation de journées de recherche dans le cadre de l'atelier « stratégies, espaces et territoires »<sup>1</sup>, et aujourd'hui la coordination de ce numéro spécial, marque une volonté que l'espace ne reste pas un « impensé de la gestion », volonté alimentée par la conviction qu'un travail d'élaboration et de conceptualisation autour de cette dimension peut être d'un grand apport aux connaissances des (et pour les) situations et pratiques de gestion.

---

<sup>1</sup> À ce jour, deux journées de recherche ont été organisées dans le cadre de l'atelier permanent « Stratégies, espaces et territoires » de l'AIMS. La première s'est tenue à l'ESC Rouen en novembre 2006, la seconde à l'IAE d'Orléans en novembre 2007. Les communications présentées à ces occasions sont disponibles sur le site de l'AIMS : <http://www.strategie-aims.com/papiers.html>

Ce travail d'élaboration et de conceptualisation autour des notions d'espace et de territoire a été entrepris, parfois de longue date et de manière très structurée, dans d'autres disciplines et ce numéro spécial souhaite inviter à une approche interdisciplinaire. Dans le cadre des journées de recherche évoquées précédemment, plusieurs invités ont d'ores et déjà eu l'occasion de porter un point de vue disciplinaire. Ainsi Liliane Rioux a apporté le point de vue du psychosociologue en présentant ses travaux sur l'appropriation de l'espace par les tsiganes (Rioux, 1997). En se focalisant sur la notion d'appropriation de l'espace par les individus mais également en mettant en évidence le caractère mythique de certaines représentations spatiales et territoriales, ce travail incite à complexifier notre regard sur l'espace en mettant en particulier en lumière le caractère hybride (matériel mais également idéal) de l'espace vécu par les individus. L'étude de Ford & Harding (2004) s'engage dans cette voie. Les auteurs s'appuient sur les théories de l'espace et de la place d'Henri Lefèvre et font porter leur analyse sur des cadres de deux organisations en phase en fusion. Leurs résultats nous invitent à dématérialiser l'espace organisationnel au profit d'une présence « métaphysique » inscrite dans les représentations des acteurs.

Dans le cadre de ce numéro spécial nous avons choisi de *laisser un espace* à deux autres disciplines : l'économie et la géographie.

La première contribution de ce dossier, écrite par **Jean-Benoît Zimmerman**, propose le point de vue de l'économiste. Dans son article intitulé « *le territoire dans l'analyse économique : proximité géographique et proximité organisée* », il expose une éclairante synthèse des travaux de l'école de la proximité. Cette école fournit en particulier une contribution majeure à la réflexion sur les logiques d'agglomérations et les modalités de coordinations dans un territoire. La seconde contribution de ce dossier, rédigée par **Raphaël Suire et Jérôme Vicente**, et intitulée « *Théorie économique des clusters : flux de connaissances et communautés dans les réseaux d'entreprises innovantes* », enrichit le point de vue que l'économie peut apporter à la réflexion sur les dynamiques territoriales de firmes en mobilisant les travaux de l'économie des connaissances.

La seconde discipline invitée dans ce dossier est la géographie. Pour traiter des notions d'espace et de territoire, il paraissait évident de se tourner vers ce que l'on peut considérer la discipline mère en la matière. La rencontre des travaux de Michel Lussault<sup>2</sup> nous a conforté dans l'idée que les conceptualisations proposées par la géographie se révèlent particulièrement importantes et stimulantes

---

<sup>2</sup> Michel Lussault, professeur de géographie urbaine et président de l'université de Tours, a été l'invité de la première journée de recherche de l'atelier permanent AIMS à l'ESC Rouen en novembre 2006.

pour nourrir les réflexions qui sont au centre de ce dossier. Deux caractéristiques du travail de Michel Lussault<sup>3</sup> rendent, selon nous, la rencontre particulièrement fructueuse.

D'une part, il fait un véritable travail de définitions et d'articulation des concepts d'espace, de territoire avec des notions voisines ou connexes comme celles de distance, de place, de lieu, de proximité, de mobilité... Définir les concepts est, comme nous le savons, un point essentiel et souvent un préalable à tout engagement sérieux dans un travail de recherche.

D'autre part, Michel Lussault défend une conception de l'espace qui invite explicitement (et de manière outillée sur le plan conceptuel et méthodologique) à l'intégration et à l'articulation de la dimension spatiale dans l'analyse des situations sociales et des stratégies des opérateurs sociaux. En effet, l'espace est appréhendé comme une construction sociale et également comme une ressource et donc un outil potentiel de stratégies intentionnelles.

Pour ces différentes raisons, nous avons choisi de consacrer cette introduction au travail de Michel Lussault. La présentation qui est faite ici est nécessairement sommaire, elle est en outre orientée par le projet qui nous guide, elle n'a donc pas la vocation, ni la prétention de se substituer à la lecture des travaux de Michel Lussault. Nous espérons plutôt qu'elle soit un avant-goût incitant à leur découverte.

Dans le cadre de cette présentation, essentiellement construite à partir de l'ouvrage de 2007, « *L'homme spatial : la construction sociale de l'espace humain* », l'espace sera abordé en trois temps.

Une première partie vise à définir l'espace et à poser le concept de spatialité. La deuxième partie présente les trois formes spatiales génériques identifiées par Michel Lussault : le lieu, l'aire et le réseau. Enfin la troisième partie aborde les modalités d'action et d'utilisation de l'espace sous l'angle des « technologies de l'espace » d'une part, et des « stratégies spatiales » d'autre part.

## **I. Définir l'espace et la spatialité**

Michel Lussault défend une conception systémique et complexe de l'espace que l'on pourrait qualifier de constructionniste. L'espace est en effet conçu dans un rapport profondément dialogique avec l'homme et la société. Il conçoit son travail « à rebours des théories qui font de l'espace un simple reflet de la société (...) » et affirme « le rôle de l'espace humain dans l'organisation et le fonctionnement des

---

<sup>3</sup> Nous faisons ici plus particulièrement référence au travail de coordination d'un dictionnaire de géographie (Lévy et Lussault, 2003) et surtout à son ouvrage « *L'homme spatial* » (Lussault, 2007).

sociétés » (:37-38). L'objet est alors de « *montrer qu'il est impossible de penser les sociétés sans prendre en compte leur dimension spatiale.* » (:8).

Comprendre l'espace devient un enjeu essentiel pour l'ensemble des sciences humaines et sociales. D'une part parce que l'homme est un « *animal spatial* » (:9) dont le vécu est « *toujours peu ou prou fondé sur une expérience spatiale* » (:8). D'autre part car nos sociétés qui peuvent se définir comme « *un arrangement des spatialités* » (:9) s'inscrivent dans une époque moderne particulièrement marquée par l'espace. « *Nous vivons une étape de mutation sociale (...) qui peut être au mieux appréhendée grâce au détour par l'espace (...). Les caractéristiques mêmes de la société mondialisée (...) sont éminemment spatiales : mobilité, inflation communicationnelle, changement des régimes de proximité, cospatialité (...):9). Les sociétés contemporaines (...) organisent de plus en plus les espaces, produisent sans cesse des lieux et des aires autant que des réseaux. Ainsi, la spatialisation des sociétés s'affirme, au sens où elles organisent de plus en plus fortement (et à l'aide de technologies sans cesse plus puissantes, en particulier celles du contrôle, de la règle, de la norme) leurs dispositifs spatiaux (:134) (...). Alors que la modernité occidentale poussait à insister surtout sur la maîtrise du temps, donnait au temps la place la plus éminente, reprenant Soja (1989) ne peut-on pas dire que dans l'actuelle phase historique, **l'avantage passe à l'espace ?** (:9) ».*

Pour répondre à cet enjeu, l'approche géographique invite à définir l'espace comme un ensemble d'attributs génériques (1), visant à répondre à un problème (2). L'espace ne peut cependant se définir en dehors de la spatialité, c'est-à-dire une conception systémique et complexe **des** espaces qui composent toute réalité sociale (3).

1- Quatre attributs génériques permettent de qualifier tout espace. **L'échelle** qui permet de définir la taille de l'espace et de la qualifier de grand ou de petit. L'échelle est « *instrument de définition des rapports de taille entre différentes entités spatiales* » (:81). **La métrique** qui règle la relation au proche et au lointain. La métrique « *définit la manière de mesurer la distance au sein de l'espace concerné* » (:84). **La substance** qui définit la dimension non spatiale des objets spatiaux, c'est-à-dire la présence de toutes les autres dimensions dans l'espace. La substance dénote ainsi « (...) ce qui, dans une situation spatiale donnée exprime la présence active de la société avec l'espace » (:87). Enfin **la configuration** est le quatrième attribut générique de l'espace et peut se définir comme « *l'expression formelle de l'économie relationnelle entre les objets spatialisés* » (:87). Ainsi la configuration représente les modalités de disposition spatiales des substances, des réalités sociales.

Toutes ces notions participent donc d'une conception de l'espace qui, au-delà de son caractère formel s'attache à cerner le système relationnel qu'une forme autorise. Tous ces attributs sont marqués par les caractères profondément spécifique, contextuel, relatif, social de l'espace, qui sont liés à l'utilisation que les acteurs en font et les significations qu'ils en donnent.

2- Un deuxième élément de définition de l'espace est que celui-ci doit être pensé à partir d'une question primordiale, celle de la séparation, de « *l'impossible confusion des réalités sociales en un même point* » (:45). L'espace géographique et la spatialité humaine naissent de l'existence pour les sociétés d'une difficulté fondamentale : la distance. Celle-ci « *exprime un fait difficilement contestable, presque trivial : deux réalités sociales matérielles, deux objets physiques, deux corps ne peuvent pas occuper, sans artifice, sans ruse, un même point de l'étendue* » (:50). En ce sens « *l'espace et la spatialité ne constituent rien d'autre que des réponses à un problème majeur* » (:47). Ainsi ce sont les jeux avec la distance qui construisent l'espace humain qui n'est en rien spontané, il s'agit plutôt « *d'un artifice dont les caractères et les attributs procèdent directement de la nécessité, pour les acteurs sociaux, de réguler la distance* » (:45). Le constat physique de l'écart, c'est-à-dire de l'impossible confusion d'une même réalité matérielle ou corporelle en un seul et même point se transforme, par sa socialisation, en constat d'une distance. Cette transformation s'opère à partir du moment où il est nécessaire pour les êtres humains de nommer et de qualifier les écarts et leurs effets et de les maîtriser (:52). Cette transformation impose de penser et de définir l'espace autour des enjeux de pouvoir qu'il sous-tend. Si personne ne peut occuper le même espace alors l'espace devient une « **lutte pour les places** » (:30). Dans cette conception, les places ne sont pas de simples localisations mais des positions spatiales c'est-à-dire « *un ensemble de relations entre un placement de l'individu dans un champ social (qui contribue à définir ce qui lui est autorisé ou non en matières d'action) et les emplacements qu'il est susceptible d'occuper dans l'espace matériel* » (:32). Cette conception paraît particulièrement pertinente pour lire certaines stratégies comme les processus de légitimation et de maintien de la légitimité des firmes ou encore les processus de construction d'une stratégie de différenciation<sup>4</sup>. L'introduction explicite d'une analyse spatiale de ces stratégies conduirait à mettre en évidence la manière dont le fait de distance s'inscrit dans la pratique stratégique des entreprises et notamment comment elles mobilisent des stratégies de placement, de limitation et établissent des régimes de proximité (:51).

---

<sup>4</sup> La différenciation pourrait être définie dans les termes employés par Michel Lussault comme « *l'affirmation d'une singularité, éventuellement l'exigence des droits pour la faire reconnaître et toujours la recherche des bonnes places pour la manifester* » (:31-32)

3- L'espace, loin d'être unidimensionnel, se définit donc dans un rapport dialogique avec les espaces de l'homme et de la société. Toute réalité sociale est un système spatial complexe caractérisé par sa multidimensionalité et par les interactions dynamiques que ces différents niveaux entretiennent entre eux. Le géographe distingue ainsi l'espace personnel, le corps comme « *enveloppe spatiale immédiate qui constitue notre premier entourage et où se jouent bien des actes décisifs en matière d'être au monde et d'interaction sociale* » (:23) ; l'espace des logis et des voisinages ; les espaces régionaux et nationaux et enfin l'espace Monde. Ces espaces ne sont pas dans une relation d'emboîtement mais en interaction systémique où « *le plus grand ne contient pas le plus petit (...), il forme avec lui et avec tous les espaces d'autre échelle un système qui voit interagir en permanence des fractions spatiales de taille différente et qui s'englobent mutuellement* » (:29). Ceci impose de penser, dans une même analyse, des réalités spatiales de taille et de statut très différents. Ces « jeux d'échelle » reposent sur l'idée qu'à chaque échelle correspond un état spécifique des réalités, ils invitent à l'examen des régimes de relations entre les espaces de différentes grandeurs (:38). Dans le champ de la théorie des organisations, l'article de Spicer (2006) sur le rôle des échelles spatiales (locale/globale) dans la transformation des logiques organisationnelles, s'inscrit dans cette approche de l'espace. Cette conception systémique et complexe permet de défendre l'idée que « *le monde social se constitue par l'espace comme monde d'expérience partagée pour les individus et pour les groupes* » (:30). Ceci invite alors le chercheur à travailler sur la spatialité, définit comme « *l'action spatiale des opérateurs sociaux* » (:37). L'examen de la spatialité vise à comprendre ce que l'homme fait avec l'espace organisé. Il permet aussi « *de mieux penser l'espace en tant qu'il est à la fois une ressource de l'activité humaine et un résultat de celle-ci, un agencement spatial des réalités sociales par les acteurs en situation d'action* » (:41). Comme le défend **Nathalie Raulet-Crozet** dans sa contribution intitulée « *Les apports d'une dimension territoriale dans la conception de situations de gestion ... autour de deux cas localement et diversement ancrés* », des situations de gestion peuvent être définies et analysées selon ce double angle. Elle montre comment l'espace nous éclaire sur les situations de gestion et comment les acteurs, en situation d'action, utilisent l'espace comme ressource et reconstruisent de nouvelles spatialités.

## II. Trois « espèces d'espaces »

Les espaces des sociétés ne résultent donc pas d'un quelconque mouvement spontané, ce sont « *des construits sociaux, (...) des agencements formalisés de matière et d'idées, dotés d'attributs (échelle, métrique, substance, configuration) par cette construction (...) Une fois produit et mis en forme, un*

*agencement perdure avec cette persistance marquée qui caractérise l'espace matériel mais aussi avec celle, plus discrète quoique bien réelle, des valeurs spatiales qui lui sont liées, et entre, en tant que ressource, dans la fabrication d'arrangements nouveaux* » (:89). Ces agencements peuvent être discriminés en trois grands types (même si un espace est indexable dans des catégories différentes selon la manière dont on l'appréhende) (:123) : Le lieu (1), l'aire et sa figure idéale-type le territoire (2), le réseau (3). Les papiers proposés dans ce dossier couvrent ces trois formes d'espace.

**Le lieu** est une entité spatiale indivise que l'on peut définir comme la plus petite unité spatiale complexe. Ce qui fait lieu c'est « *l'affirmation de la prégnance de la logique de coprésence* » (:99). Un lieu est un arrangement spatial d'éléments au contact, ainsi « *la taille compte plus que la distance pour définir un lieu* » (:99). Le bornage, et sa mise en scène constituent donc des actions essentielles pour instituer un lieu, car pour qu'il y ait lieu, « *la possibilité doit toujours exister de pouvoir le contrôler « physiquement », par la marche brève ou le déplacement rapide et/ou la vue* » (:101). À cet égard **la carte** est un instrument privilégié pour la simulation qui consiste « *à voir comme un seul et même lieu un espace qui n'en est pas un* » (:101). L'usage cartographique participe du désir (et/ou de la nécessité) de rendre l'espace contrôlable et maîtrisable d'un seul coup d'œil par la réduction et la simplification des espaces représentés. On ne peut qu'adhérer à cette conception lorsqu'on se penche sur la place et le rôle que tiennent les outils cartographiques dans le diagnostic stratégique (définition de groupes stratégiques, matrice de portefeuille d'activités...). Il s'agit bien d'identifier des localisations dans un espace (matériel et plus souvent idéal) afin d'établir une position et choisir un périmètre d'action (BCG, 2006). **La localisation et la position**, entendue comme « *les relations existantes entre différentes localisations* » (:102), sont au cœur de nombreuses questions abordées dans différents domaines des sciences de gestion comme le géomarketing par exemple qui regroupe les études de zones de chalandise, de localisation commerciale, la sectorisation ou l'optimisation des moyens de marketing direct... (Cliquet, 2002). La question du choix de localisations des activités des firmes multinationales est une thématique classique du management international. Cette question, et plus précisément celle de la localisation des unités de production des firmes multinationales de l'industrie de l'automobile, fait l'objet de l'article d'**Ana Colovic et Ulricke Mayrhofer** dans le présent dossier. En mobilisant les différentes approches théoriques qui se sont intéressées à la question de la localisation, elles mettent en lumière les multiples logiques à l'oeuvre à travers le cas emblématique de la construction automobile mondiale.



**L'aire, et sa figure idéale typique le territoire**, se définissent pour le géographe comme « *un espace topographique, divisible* » (:106). L'aire se distingue ainsi du lieu en cela qu'elle est un espace d'une plus grande échelle relative et qu'elle « *se compose de l'assemblage délimité de plusieurs autres espaces autonomes* » (:106). Cependant, comme le lieu, elle se signale par l'existence de limites. Elle forme un tout limité et continu qui associe sans rupture des espaces contigus. Pour le géographe, le territoire est un idéal-type de l'aire. Ainsi le territoire peut se définir comme « *un espace structuré par les principes de la contiguïté et de la continuité (...) [il] s'impose comme une aire délimitée affectée d'une idéologie territoriale qui attribue à une portion d'espace un statut de territoire (...)* » (:113). Trois références sont souvent mobilisées pour fonder la signification du territoire et former le modèle idéologique qu'il véhicule. La référence au sens commun tout d'abord qui postule l'homogénéité (:108) et qui permet de fonder une idéologie de l'équilibre et de l'harmonie territoriale (:115). La référence au modèle politique ensuite, qui fait du territoire l'espace de représentation et d'effectuation d'un pouvoir (:109). Une dimension éthologique et écologique enfin, qui fait jouer à l'idée d'appropriation un rôle central dans la définition du territoire. « *L'appropriation est ici conçue comme une action d'attribution et de prise de possession de quelque chose par quelqu'un afin d'en faire un « bien » propre* » (:111).

Le terme de territoire (et ceux apparentés de district et de cluster) est largement utilisé dans les travaux gestionnaires. La labellisation récente en France des pôles de compétitivité contribue certainement à en promouvoir l'utilisation ces dernières années. La contribution de Jean-Benoît Zimmerman, ainsi que celle de Raphaël Suire et Jérôme Vicente, déjà mentionnées précédemment, font explicitement référence à cette forme d'espace. L'agenda de recherche proposé en conclusion de ce dossier accorde une large place au territoire et défend l'idée qu'une réflexion poussée doit être poursuivie dans ce domaine.

**Le réseau** se caractérise, terme à terme, comme l'inverse de l'aire. « *Espace de la discontinuité, il substitue la connexité à la contiguïté ; à la métrique topographique du territoire répond la métrique topologique du réseau, à l'idéologie spatiale du continu fait face du discontinu, de l'éclatement (...)* » (:131). Une autre différence essentielle repose sur l'indécision significative de la limite du réseau. Le réseau est un espace ouvert alors que le lieu et l'aire sont des espaces fermés. De ce fait « *le réseau échappe à la logique simple de l'inclusion et de l'exclusion en ce qu'il est ouvert sur sa toujours possible prolongation. Alors que l'aire exige une découpe et une clôture pour exister, le réseau nécessite de pouvoir s'étendre pour en être un véritable* » (:133).

L'organisation de l'activité des entreprises en réseau a fait l'objet d'une multiplicité de travaux proposant une variété d'approches et de définitions (voir Voisin et al., 2004 par exemple). Un dossier de la revue française de gestion a été récemment consacré à cette question (Josserand, 2007). Pour autant, cette forme spatiale ne cesse d'interroger par sa complexité. La contribution de **Sonia Adam-Ledunois et Sophie Renault**, portant sur les Parcs Industriel Fournisseurs, illustre bien cette complexité d'une forme particulière, aux apparences paradoxales pour le géographe, celle du réseau territorialisé.

Le recours à la géographie pourrait d'ailleurs fructueusement appuyer un travail de confrontation plus systématique des antagonismes spatiaux à l'œuvre dans les réseaux territorialisés (ouverture/fermeture ; connexité/contiguïté ; fragmentation/homogénéité).

### III. Faire dans, avec , de ...l'espace

Définir et caractériser l'espace de manière systémique, complexe et construite comme le propose Michel Lussault, offre un cadre conceptuel et méthodologique stimulant et pertinent pour aborder la question au centre de ce dossier, à savoir celle des liens qu'entretiennent Espace et Stratégie. L'analyse de ces liens revient à passer de l'examen de la question de l'espace à celle de la spatialité pour reprendre le vocabulaire de Michel Lussault. Cela revient à passer à l'analyse du jeu des individus et des opérateurs avec l'espace. Conceptuellement, la compréhension de la spatialité « *doit s'appuyer sur la théorie de l'espace dans la mesure où il [l'espace] constitue une ressource des actes des opérateurs* » (:142).

Dans ce cadre l'espace est conçu comme une réponse, humaine et sociale, au problème fondamental de la distance et de la séparation. Le traitement de ce problème constitue « *une activité sociale spécifique qui regroupe la totalité des moyens humains inventés et utilisés pour conjurer la distance qui tout à la fois sépare les réalités et permet, si on la maîtrise, de rapprocher lesdites réalités au contact les unes des autres* » (:50).

Les êtres humains ont dû élaborer des « technologies de l'espace » (1) qui leur permettent d'accomplir des actes spatiaux. Les faits de distance imposent également des « stratégies spatiales » (2) aux opérateurs sociaux, et notamment des stratégies de placement, de limitation, d'établissement des régimes de proximité.

## 1- Les technologies de l'espace

Deux logiques géographiques peuvent concourir à réguler la distance. D'une part la logique topographique qui promeut la contiguïté et le contact physique entre réalités jointes et développe plutôt les interfaces et les emboîtements. D'autre part la logique topologique qui instaure une connexion et conserve la séparation matérielle. Comme le souligne Lussault « *la distinction n'est pas mince et toutes les enquêtes empiriques montrent que l'« ubiquité médiatique » n'est pas comparable pour les individus, en termes de vécu, comme de représentations, à la coprésence matérielle et physique. Et ce parce que les modalités de la proximité établie par l'une ne sont pas identiques à celles établies par l'autre* » (:64-65).

À ces deux logiques sont donc associées des technologies de l'espace différentes : la coprésence d'une part, la mobilité de l'autre.

La proximité topographique est une proximité qui définit un entourage et qui valorise le côtoiement (:65). Elle renvoie donc aux questions des regroupements territoriaux, des gains et des vertus de la localisation dans un même lieu. Ces questions, nous avons déjà eu l'occasion de l'aborder, sont centrales dans plusieurs contributions de ce dossier. **Les technologies de la coprésence**, qui traitent cette forme de proximité, visent à « *rassembler en un même espace, en contiguïté physique, des entités et objets spatialisés afin de rendre possibles leurs relations* » (:56). Les impératifs de régulation de la coprésence par les groupes humains sont à l'origine de règlements et de prescriptions en matière d'organisation et de pratiques de l'espace : définition des proximités acceptables, des bons usages du voisinage et des formes de civilités, des normes et des lois d'aménagement. En tant que telle, la gestion collective et politique de la coprésence est un puissant vecteur de structuration des sociétés. Cependant si la coprésence paraît favorable au développement des interactions, « *ne suffit pas d'elle-même à créer celles-ci, qui dépendent en particulier des volontés des opérateurs humains* » (:57). À partir d'un autre cadre d'analyse, ce constat converge avec les résultats proposés par l'école de la proximité (cf. la contribution de J-B Zimmerman) et les conclusions de la contribution de Suire & Vicente.

Pour la proximité topologique « *le proche n'est pas nécessairement contigu, mais connexe, (...) c'est-à-dire situé dans un nœud du réseau accessible (...)* » (:65). C'est une proximité médiante. **Les technologies de la mobilité** sont associées au traitement de cette forme de proximité, elles visent à conjurer la distance en rapprochant les réalités par le mouvement. Pour les individus et les groupes, la

maîtrise de la distance par la mobilité peut se faire grâce au **déplacement** physique effectif et à ses techniques (transport) mais également par la **télécommunication** par laquelle « *on s'émancipe, du moins en apparence, du réseau physique* » (:65).

La mobilité s'inscrit dans un ensemble de valeurs sociales fortes des sociétés contemporaines plus ou moins explicites pour les acteurs et objectivables par eux (est-il autorisé ou non, valorisé ou non d'être mobile dans un groupe humain ?). « *De nos jours, la mobilité s'avère une nécessité fonctionnelle mais plus encore une revendication, une condition de réalisation de l'existence et d'affirmation de la liberté* (:58) (...) *Bien des luttes pour les places passent par la revendication du déplacement, bien des régimes liberticides entravent les mobilités* (:59) ». Les techniques de gestion, qu'il s'agisse des choix stratégiques de délocalisation des activités ou des techniques de gestion des ressources humaines comme « *l'empowerment* », entremêlent assurément les valeurs idéologiques de l'efficacité aux technologies de la mobilité. « *La promotion de l'instantanéité du déplacement, la recherche de vitesse des déplacements sont la marque d'un monde contemporain avec une accentuation du poids et des rôles des mobilités* » (:60).

Ce que nous apprend le géographe c'est que, contrairement à une idée reçue, la course à la rapidité et à la promotion de l'instantanéité ne paraît pas aliéner la dimension spatiale. Il en résulte plutôt des organisations de l'espace et des spatialités inédites. « *Plus la vitesse devient un enjeu, plus la prégnance de l'espace s'affirme, mais un espace de plus en plus varié* (:61) (...) *Le moindre gain en matière de rapidité des transports se paie toujours au prix d'une extension de l'espace parcourable par chaque individu.* (:62) (...) *L'instantanéité communicationnelle n'oblitére ni l'espace, ni la spatialité, elle leur donne une fonction et des registres nouveaux* (:63) ».

Les conditions (géographique, économique, sociale, politique), les technologies et les valeurs des sociétés contemporaines convergent pour autoriser à penser l'espace comme une opportunité à saisir. C'est d'ailleurs une approche de l'espace dont ne manque pas de se saisir les consultants en stratégie comme l'indique cette citation : « *Nous pouvons choisir les espaces que nous voulons habiter mais, pour l'instant et pour le futur proche du moins, nous ne sommes pas libres de nous déplacer dans le temps. Nous savons donc où se situent les opportunités et les challenges pour le stratège : dans le développement d'une pensée spatiale* » (BCG, 2006. notre traduction).

## **2- Les stratégies spatiales**

Nous concluons la recension de l'ouvrage de Michel Lussault par l'exposé de quelques points de synthèse permettant de mieux appréhender le concept de spatialité et les stratégies spatiales qu'il fonde.

La spatialité peut être définie comme « *un descripteur de l'ensemble des relations des opérateurs avec l'espace ici considéré comme une ressource matérielle et idéale pour ceux-ci.* » (:147). Cette définition repose sur deux postulats qui seront ici brièvement exposés.

Le premier postulat pose qu'il existe une variété d'opérateur spatial possible (humains et non humains)<sup>5</sup> auxquels il convient d'être attentif. Le moindre opérateur est en effet capable de contribuer à l'organisation et à la dynamique de l'action.

Le second postulat pose que « *toute activité engage une relation de l'opérateur à la dimension spatiale (idéelle et/ou matérielle) de la société* » (:181). On ne peut donc pas séparer les actes spatiaux d'autres qui ne le seraient pas. « *La moindre pratique exige de maîtriser l'espace, de mettre en œuvre différentes technologies de la distance, de jouer avec la ressource spatiale. Toutes les activités imposent de trouver le bon arrangement spatial, de choisir la bonne place pour soi et les autres réalités, le bon mode de relation aux différentes réalités (...) qui s'agencent en situation* » (:181).

Autre point d'importance pour saisir les stratégies spatiales est de concevoir que « *les opérateurs n'agissent pas sur l'espace mais bel et bien avec l'espace (...) L'espace est une ressource sociale hybride et complexe mobilisée et ainsi transformée dans, par et pour l'action* » (:181). La notion d'encastrement géographique des entreprises, proposée par Yeung (1998), est proche, nous semble-t-il, du rapport opérateur-espace décrit ici par Michel Lussault.

Dans cette conception, l'action engagée par un opérateur repose sur deux potentiels spatiaux que l'on peut considérer comme les outils de la stratégie spatiale. Le potentiel de l'agencement préexistant d'espace (:185) par rapport auquel l'opérateur doit se placer. Le potentiel du capital spatial dont l'opérateur dispose par le jeu combiné de ses sens et de ses compétences pratiques (:186). Au moment où un acte va s'engager, l'opérateur est susceptible d'exploiter, plus ou moins explicitement et selon des niveaux d'objectivation plus ou moins variables ces deux types de potentiel (:189).

Dans son ouvrage, Michel Lussault expose des stratégies spatiales opérant à deux niveaux d'analyse très distincts.

---

<sup>5</sup> Les grands types d'opérateurs spatiaux peuvent être synthétisés en trois familles. Les opérateurs humains (individus et collectifs). À ce titre les organisations sont considérées comme de véritables opérateurs spatiaux. Les opérateurs hybride (comme un agencement spatial ou certains collectifs). La contribution de Raulet-Croset dans ce dossier invite à considérer une situation de gestion comme un opérateur spatial. Des opérateurs non humains (animaux, objets techniques...) qui peuvent agir comme quasi-personnages ou simple protagonistes. (Lussault, 2007 : 148-152)

À un macro niveau, il identifie des stratégies spatiales de crise particulièrement nombreuses, reflet de l'univers moderne mondialisé. Il analyse en particulier une « bio stratégie » déployée lors de la crise sanitaire liée à l'épidémie de SRAS. Il évoque également d'autres stratégies spatiales de crise comme les géostratégies humanitaires (liées aux catastrophes naturelles par exemple), les géostratégies migratoires (visant à maîtriser les flux d'immigration clandestins) ou encore les géostratégies antiterroristes.

L'analyse proposée vise à démontrer que ces stratégies spatiales de crise cherchent à contrôler les individus et les sociétés via le contrôle tout à la fois de l'espace (on isole, on délimite) et des spatialités (on entrave la mobilité et l'on prescrit des attitudes qui concernent tant l'intimité que les modes d'agir en public) (:161). Ces stratégies impliquent toujours un travail sur les mobilités, les proximités, les places et les limites (:162).

Elles rappellent plus fondamentalement que tous régimes d'organisation de la proximité (coprésence et mobilité) s'associent dans le travail de construction et d'organisation de l'espace à des régimes de gestion de la séparation. La séparation est à la fois « *la source de construction de l'espace par les êtres humains et un outil efficace d'arrangement spatial des réalités sociales* » (:67). Les limites posées dans le cadre des stratégies spatiales sont variées et leur caractère n'est pas forcément matériel (elles peuvent être culturelle, sociale, psychologique), plus ou moins ouvert, plus ou moins flou... Toute géographie, et par extension au propos qui nous occupe ici, toute analyse stratégique des situations devrait donc « *s'intéresser aux limites et à leurs franchissements comme créateurs de configurations spatiales et de spatialités* » (:68). Dans le domaine de l'organisation, le travail de Hernes (2004) est intéressant à ce titre. Il montre que les frontières établies par les organisations (et les groupes au sein des organisations) sont de nature variable. La différence de nature de ces frontières joue sur la capacité des membres à exercer une influence sur d'autres groupes ou sur d'autres organisations.

L'analyse des stratégies spatiales peut également se faire à un micro niveau comme nous y invite Michel Lussault. L'analyse de micro situations spatiales (une réunion, une pratique ou un rendez-vous professionnel pourraient, par exemple, faire l'objet de ce type d'analyse) permettent au mieux de saisir les jeux directs des opérateurs avec l'espace et de comprendre comment les acteurs fabriquent de/des espaces (:191). Les modes de relations de l'opérateur humain à l'espace géographique sont les instruments de cette fabrique. On peut en identifier trois principaux principes qui synthétisent l'approche proposée par Michel Lussault :

L'espace est un support de l'agir (:215). À ce titre il peut être intéressant de consulter l'ouvrage collectif coordonné par Clegg & Kornberger (2006). Ces auteurs défendent une « vision architecturale » du management et dénoncent la prégnance d'une approche du management oublieuse de la matérialité du réel et de l'espace et qui ainsi occulte l'influence de cette matérialité sur les représentations, les comportements et les pratiques.

L'espace est un instrument de l'action (:216), il est enfin une réalité sociale chargée de valeurs (:218).

L'article théorique de Herod & al. (2007) invite explicitement à intégrer l'espace, dans une conception proche de celle présentée ici, dans l'analyse des pratiques d'emploi et de travail des entreprises. Ils défendent en particulier l'idée qu'une meilleure théorisation de ces pratiques passe par la compréhension de la manière dont les différentes échelles spatiales auxquelles elles opèrent sont construites socialement et activées dans les pratiques langagières des acteurs.

Les multiples niveaux d'analyse auxquels peuvent s'appliquer les conceptions de l'espace et de la spatialité proposés par Michel Lussault sont d'un intérêt majeur pour l'analyse des objets et des situations qui préoccupent les chercheurs en sciences de gestion. Dans le champ du management stratégique en particulier, l'approche de Michel Lussault semble pouvoir convoquer dans un cadre commun et soumettre aux mêmes interrogations tant les théories institutionnelles que celles de la fabrique quotidienne de la stratégie. Les questions méthodologiques soulevées par l'articulation de ces multiples niveaux d'analyse pourraient faire l'objet, sans aucun doute, d'un agenda de recherche partagé entre géographes et gestionnaires.

## **Bibliographie**

BCG (2006), *Constructing Strategic Spaces, Perspectives*, [http://www.bcg.com/impact\\_expertise/publications/publication\\_list.jsp?pubID=2042](http://www.bcg.com/impact_expertise/publications/publication_list.jsp?pubID=2042)(consulté février 2008).

Clegg, S. & Kornberger, M. (eds) (2006), *Space, Organization and Management Theory*, Liber & Copenhagen Business School.

Cliquet, G. (2002), *Le Géomarketing : Méthodes et Stratégies du Marketing Spatial*, Hermès, Paris.

Ford, J. & Harding, N. (2004), We went looking for an organization but could only find the metaphysics of its presence, *Sociology*, 38/4 : 815-830.

Hernes, T. (2004), Studying composite boundaries : A framework of analysis, *Human Relations*, vol. 57, n°1, 9-29.

Herod, A. ; Rainnie A. & McGrath-Champ, S. (2007), Working space : why incorporating the geographical is central to theorizing work and employment practices, *Work, employment and society*, Vol. 21, n°2, 247-264.

Josserand, E (2007), coordinateur du dossier le pilotage des réseaux, *Revue Française de Gestion*, Vol. 33, n° 170, 95-190.

Lévy, J. & Lussault, M. (2003) (dir.), *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Paris : Belin.

Lussault, M. (2007), *L'homme spatial : La construction sociale de l'espace humain*, Paris : Le Seuil, col. La couleur des idées.

Rioux, L. (1997), Espace et identité : la territorialité chez les gens du Voyage, *Bulletin de Psychologie*, 428, 136-143.

Spicer, A. (2006), Beyond the Convergence–Divergence Debate: The Role of Spatial Scales in Transforming Organizational Logic, *Organization Studies*, Vol. 27, N° 10, 1467-1483.

Voisin, C. ; Ben Mahmoud-Jouini, S. et Edouard, S., *Les réseaux. Dimensions Stratégiques et Organisationnelles*, Economica., 2004.

Yeung, H. (1998), The Social-spatial Construction of Business Organizations : A Geographical Perspective, *Organization*, 5/1 : 101-128.