

**NATHALIE RAULET-CROSET**

IAE, université Paris 1

CRG, École Polytechnique



# La dimension territoriale des situations de gestion

*L'espace est rarement considéré comme une variable d'action pertinente pour un problème de gestion. Pourtant, l'action sur la dimension territoriale peut entrer dans les choix stratégiques des acteurs. Deux cas sont à la base de l'analyse développée ici. Ils montrent que la délimitation d'un espace d'action de référence est un levier de gestion : elle conduit à définir les acteurs participants, à susciter leur engagement dans l'action, et à mobiliser les compétences liées à leur proximité territoriale.*

Les notions d'espace et de territoires sont peu mises en avant dans les recherches en gestion. Si les effets d'une localisation, ou d'une proximité physique dans les organisations ont certes donné lieu à des recherches (recherches sur les stratégies d'implantation par exemple, ou sur l'influence de l'espace sur la communication au travail (Girin, 1990c)), l'espace est rarement considéré comme une variable importante pour un problème de gestion. Pourtant, un problème de gestion, comme tout problème social, a une dimension spatiale. La définition donnée par J. Girin d'une « situation de gestion » (1990a, 1990c) conforte cette affirmation : il caractérise le concept de « situation » (et par extension ensuite de « situation de gestion ») à travers trois éléments : « des participants, une extension spatiale (le lieu ou les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent), une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité). » (Girin, 1990c, p. 59)

L'extension spatiale est *de facto* présente dans toute situation de gestion. La question demeure cependant du rôle que cette inscription spatiale peut jouer sur les modalités de gestion mises en œuvre. C'est cette question que nous souhaitons aborder ici, à travers deux cas qui illustrent une catégorie particulière de « situations de gestion » : celles qui émergent autour de problèmes spatialement situés, et qui par nature touchent un grand nombre d'acteurs, appartenant à des institutions différentes, et concernés tout simplement car ils sont positionnés sur l'espace où se développe le problème en question. Le premier cas analysé porte sur la protection d'une nappe d'eau minérale, le second sur la gestion des inci-

vilités dans une cité sensible de la région parisienne. Dans ces deux cas, des modes de gestion « ad hoc » se développent qui sont multi-acteurs et multi-institutions, et qui s'appuient sur l'espace.

Notre réflexion se déroule en trois temps. Nous caractérisons tout d'abord ces situations de gestion et montrons en quoi les concepts d'espace et de territoire peuvent être des outils d'analyse pour comprendre leurs modalités de traitement. Dans un second temps, nous présentons les cas à la base de notre réflexion. Enfin, dans une troisième partie, nous montrons de quelle manière l'espace est, dans ces différents cas, utilisé comme une ressource pour la gestion des situations.

## I. L'ANALYSE DE SITUATIONS DE GESTION À FORT ANCRAGE SPATIAL

Dans un premier temps, nous cherchons à caractériser les situations de gestion localement ancrées analysées dans cet article. Puis nous nous appuyons sur le concept de territoire pour construire une première analyse de leurs modalités de gestion.

### 1. Caractérisation des situations

Notre recherche porte sur des situations de gestion (Girin 1990a, 1990c) qui se construisent autour d'un problème inscrit localement. L'objet de ces situations de gestion (le résultat à atteindre) est particulier : il est spatialement inscrit, et c'est autour de lui que se noue la situation de gestion. Il peut porter par exemple (comme dans l'un des cas analysés) sur la préservation d'une ressource physique d'un territoire (par exemple une ressource naturelle, comme une source d'eau, une forêt, etc.) ; il peut

aussi s'agir de préserver une qualité d'un territoire (comme une qualité de vie, la sécurité, etc.)

Ces situations ont également la particularité d'être multi-acteurs et multi-institutions. La définition des acteurs participants est contingente au problème et à son inscription locale. Le problème se produit en effet en un lieu spécifique, et il touche des acteurs attachés à ce lieu, qu'ils proviennent de la sphère publique ou privée; toutefois, leur participation à la gestion du problème est souvent à construire.

Ces situations sont proches de celles analysées par Lascoumes et le Bourhis (1998) à travers le concept de « bien commun territorialisé ». De tels cas se rencontrent, selon eux, quand il y a traduction locale d'un « intérêt général » ; pour eux, « l'intérêt général ne peut recevoir de contenu que s'il émerge comme question à l'intérieur d'un périmètre délimité. Ce périmètre est à la fois un espace géographique, un regroupement d'acteurs, et une arène politique. Il constitue une condition indispensable à la formalisation d'un bien commun ». Ils soulignent ainsi l'importance de l'espace géographique. Cette question de l'attachement au lieu, que nous rencontrons également dans les situations que nous analysons, nous a conduit à nous intéresser à la notion d'espace géographique, et à nous poser la question de l'influence du caractère spatialisé du problème sur ses modalités de gestion.

La notion d'espace a été travaillée par les géographes, avec notamment l'interrogation suivante: l'espace est-il plus qu'une simple étendue support? Pour Lévy et Lussault (2003), l'espace existe bien en tant qu'« objet consistant et pertinent d'analyse », mais il ne peut être considéré comme

« un objet en-soi absolu, dont les principes d'organisation et les lois d'évolution ne devraient être cherchés et trouvés qu'en lui-même ». Les recherches considèrent de plus en plus les « réalités spatialisées » qui « organisent l'espace par des relations qui peuvent être portées par des acteurs et le définissent dans leur mise en mouvement, dans l'action ». Parler d'espace, c'est « évoquer le régime de visibilité des substances sociétales ». L'espace rend visible certaines relations; ces relations contribuent à le construire tout comme il les oriente lui-même du fait de sa dimension matérielle. Dans les cas analysés ici, l'espace crée une visibilité du problème ou de son lieu d'existence, et cela permet de révéler des rapports spécifiques de certains acteurs à ces espaces, qui vont orienter les modalités de gestion du problème. C'est à travers le concept de territoire, présenté ci-après, que nous analysons les liens entre ces acteurs et l'espace dans lequel se manifeste le problème.

## **2. Le concept de territoire, un outil d'analyse**

### *Territoire : une multiplicité de définitions*

Le terme « territoire » est souvent utilisé dès qu'il est question d'un ancrage local, ou d'une définition politique et spatiale de l'action. L'apparition de ce concept, en géographie francophone, remonte au début des années 1980. Depuis, il est devenu un concept pluridisciplinaire, utilisé également dans d'autres disciplines: sciences politiques, économie, sociologie, etc. Mais les acceptions auxquelles il renvoie sont souvent floues et polysémiques.

En géographie, la notion de territoire a marqué le passage d'un intérêt porté à l'espace,

étudié en soi (classiquement, l'étude géographique renvoyait à l'analyse du « milieu naturel », en termes d'altitude, de climat, de distances) à une approche géographique plus sociale et culturelle, qui met au cœur l'analyse des liens entre l'espace et les hommes qu'il porte (Bourgeat, 2004) ; ce sont donc les différentes formes d'appropriation de cet espace, et l'existence de sentiments d'appartenance à travers les représentations que l'on se crée d'un certain « espace », qui sont au cœur des premières approches en termes de territoire.

Toutefois, les définitions du concept de « territoire » ne sont pas unifiées. Lévy (2003) distingue ainsi pas moins de huit définitions du terme, qui s'opposent et/ou se complètent. Donnons en quelques exemples. Pour certains, territoire est un quasi-synonyme d'espace, pour d'autres un synonyme de local ou de lieu, notamment dans les disciplines comme l'économie ou la science politique, qui utilisent le terme pour désigner des objets de tailles diverses renvoyant à des formes de développement enracinées dans le local (Veltz, 1996). Territoire peut également renvoyer à la notion de fermeture d'un espace (c'est le cas notamment en sciences politiques), ou à une métaphore de l'animalité (le territoire éthologique, au sens d'espace de contrôle exclusif), etc.

Cette diversité de définitions s'explique par différentes dialectiques qui traversent la notion de territoire. Nous en avons identifié deux, qui nous semblent fructueuses pour notre analyse du rôle de l'espace dans les situations de gestion : une première dialectique oppose territoire spatial et territoire

symbolique, et une seconde oppose territoire prescrit et territoire construit.

### *Territoire spatial vs territoire symbolique*

Le lien entre territoire et espace semble implicite et naturel. Toutefois, certaines approches s'éloignant d'une conception « spatiale » du territoire, associent le concept à la production de « sens », le territoire désignant alors un espace symbolique partagé, qui peut même, dans une version extrême, ne plus avoir de lien avec un espace géographique et physique. Dans cette perspective, c'est moins le caractère spatialisé que l'existence d'un sens commun et partagé qui caractérise un territoire (Deffontaines, 2001). L'analyse de Guy Di Méo (1993)<sup>1</sup> est particulièrement éclairante quant à la dimension symbolique du territoire : considérant un espace donné (celui d'une région, la Chalosse), il montre qu'une approche géographique classique ne permet pas de lui donner une unité alors que ses habitants, quand ils sont interrogés, témoignent de l'existence d'une homogénéité de cet espace, exprimant un sentiment d'appartenance à cette région. Les explications données pour analyser cette homogénéité ressentie renvoient aux caractéristiques de l'agriculture locale – un domaine de ruralité organisé en polyculture, avec du métayage – qui crée des spécificités de représentation.

C'est donc à travers cette dialectique entre espace et signification que le territoire nous paraît en premier lieu intéressant pour l'analyse des situations de gestion à fort ancrage local. L'espace matériel permet au « territoire » d'exister notamment parce que

1. Cité par Bourgeat (2004).

ce dernier s'y inscrit matériellement, à travers des éléments naturels, des objets, des dispositifs, etc. ; autant de points de repère inscrits spatialement qui contribuent aussi en retour à la prise de sens d'un territoire.

B. Debarbieux exprime cette dualité entre sens et espace, en définissant le territoire comme « un agencement de ressources matérielles et symboliques capable de structurer les conditions pratiques de l'existence d'un individu ou d'un collectif social et d'informer en retour cet individu et ce collectif sur sa propre identité ». Selon lui, si la « matérialité » ne précède pas la constitution du territoire, elle en est néanmoins représentative (Debarbieux, 2003, p. 910).

Dans notre analyse des cas, nous nous intéresserons aux représentations associées à certains espaces d'action, et donc aux différents territoires « symboliques » qui peuvent coexister sur ces espaces.

### ***Territoire prescrit vs territoire construit***

La question des acteurs « concernés » et susceptibles de participer est également importante pour l'analyse des situations de gestion à fort ancrage local, et elle peut être éclairée par une deuxième dialectique, celle qui oppose territoire prescrit et territoire construit.

L'usage du terme « territoire », dans sa dimension de politique publique, renvoie généralement en France à une démarche que l'on peut qualifier de « descendante », où l'on « prescrit » les limites d'un territoire. La délimitation par l'action publique (délimitation politique et administrative) d'un « territoire d'intervention » (une commune, un quartier) a pour conséquences de désigner un certain nombre d'acteurs qui ont une responsabilité quant au territoire en

question. Mais si le territoire ainsi prescrit désigne les acteurs « autorisés », ceux qui vont faire entendre leur voix de manière officielle, il donne aussi la possibilité à des acteurs non officiellement en charge du territoire mais qui ont « construit » un lien avec ce territoire, de faire irruption sur la scène de l'action publique (Terressac, 2005).

Nous mobiliserons également cette deuxième dialectique pour l'analyse de nos cas. Le territoire, considéré comme une ressource pour l'action, le sera à la fois dans son caractère délimité, car le territoire prescrit convoque les acteurs, mais également dans son caractère construit et émergent car la gestion de ces situations localement ancrées va s'appuyer sur la construction de liens d'appartenance et d'usage avec un espace donné que développent les différents acteurs locaux (territoires construits).

Nous utiliserons par la suite ces deux dialectiques pour approfondir notre analyse du rôle de la dimension territoriale dans les situations de gestion.

## **II. PRÉSENTATION DES CAS ET MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE**

Nous comparons deux cas : le premier porte sur une situation de gestion qui se construit autour de la protection d'une nappe d'eau minérale ; le second s'intéresse à la gestion des incivilités urbaines dans une commune de l'Essonne, gestion prise en charge notamment à travers la mise en place d'un Contrat local de sécurité.

Chacun de ces cas a fait l'objet d'un travail de terrain de longue durée (respectivement deux ans et six mois), qui a combiné observation participante et entretiens ; les analyses ont été construites selon une démarche inductive.

Pour chacun des deux cas, l'objet de gestion est spatialement ancré : la nappe phréatique est bien entendu positionnée en un lieu donné ; quant aux incivilités, nous nous sommes intéressée à des désordres qui se manifestent par des signes visibles sur des espaces donnés (tags, ordures, squats de hall, feux de poubelle dans un local, etc.) qui détériorent la qualité de vie des acteurs locaux. Dans chacun des cas, des espaces d'action sont délimités qui contribuent à définir les différents paramètres de la situation de gestion.

### **1. Premier cas : gérer la protection d'une nappe phréatique<sup>2</sup>**

L'augmentation du taux de nitrate dans une nappe phréatique exploitée par une entreprise d'eau minérale est un « événement » qui va toucher progressivement une série d'acteurs ; il s'agit d'une situation où ni la définition du problème ni les acteurs participants ne sont stabilisés au départ.

#### *La définition du problème*

Pour l'entreprise d'eau minérale, l'enjeu est d'importance car elle risque de perdre l'appellation « eau minérale ». Mais elle ne peut imposer une solution unilatérale aux agriculteurs car la concentration en nitrate n'est pas suffisante pour menacer la potabilité de l'eau, qui seule autoriserait l'exercice d'une contrainte juridique. La définition du problème elle-même se trouve être à la frontière entre public et privé : il s'agit d'un problème de dégradation de la qualité d'une nappe phréatique, problème qui entre en résonance avec une question d'intérêt général, celle des risques de pollution des

nappes (l'exploitation des sources avait d'ailleurs été déclarée d'utilité publique). Toutefois, le taux de nitrate, bien qu'il s'élève progressivement, est bien loin du taux maximal autorisé pour l'eau potable de 50 mg/l. En revanche, il s'approche de la limite de 15 mg/l, seuil maximal pour pouvoir bénéficier de l'appellation « eau minérale ».

#### *La définition des acteurs et de la scène d'action*

La situation de gestion se construit progressivement, et l'un des éléments qui cadre sa construction est l'existence du périmètre réglementaire de protection de la nappe.

De nombreux acteurs sont en effet concernés par le problème, et certains le sont du fait de la délimitation territoriale : les communes du territoire concerné, les agriculteurs ayant des parcelles sur le périmètre de protection, et bien entendu l'entreprise d'eau minérale, directement menacée, qui prend en charge le problème. D'autres acteurs interviendront dans la situation du fait de la nature du problème. Ainsi, des acteurs scientifiques du monde de l'eau comme le Bureau de recherche géologique et minière, ou des acteurs du monde agricole (syndicats, chambre d'agriculture, etc.) vont être amenés à participer aux négociations sur les propositions de résolution du problème. De même, une équipe pluridisciplinaire de l'INRA (dont une des antennes est sur le site) et la chambre d'Agriculture, qui s'intéressent à l'évolution des pratiques agricoles dans l'objectif de concilier la rentabilité des exploitations et le respect de l'environnement sont appe-

2. Cas analysé dans notre thèse de doctorat, Raulet-Croset (1995). Voir aussi sur ce cas le livre collectif de chercheurs de l'INRA (Deffontaines *et al.*, 1993), et la thèse de M. Barbier (1997).

lés à intervenir. L'INRA fait notamment des propositions pour la protection du périmètre; les chercheurs contribuent ainsi à la définition d'un objectif opérationnel: atteindre un taux de 10 mg/l, sur le sol, au niveau des racines, qui doit permettre d'obtenir un taux de nitrate inférieur à 10 mg/l dans la nappe phréatique (voir Deffontaines *et al.*, 1993).

### *L'aboutissement à une situation de gestion*

Après trois années de présence de l'INRA, les chercheurs ont mis au point un ensemble de recommandations pour des pratiques agricoles moins nocives pour la nappe. L'entreprise d'eau minérale, à partir de ces travaux, propose aux agriculteurs la signature d'un contrat demandant le suivi d'un cahier des charges des pratiques agricoles compatible avec la protection de la nappe moyennant compensations financières. Une petite société, filiale de l'entreprise d'eau minérale, est créée, située dans le périmètre et chargée de la mise en place de ce cahier des charges et de son suivi dans les exploitations signataires. Par ailleurs, un pourcentage important des terres est progressivement acheté par l'entreprise d'eau minérale, ce qui lui permet d'imposer le suivi de pratiques agricoles spécifiques. Sur les terres non achetées, son objectif est d'obtenir la signature d'engagements de suivi du cahier des charges des « bonnes pratiques » agricoles en échange de subventions financières.

## **2. Deuxième cas : la gestion de problèmes d'incivilité/insécurité sur un espace public**

Ce deuxième cas porte sur les modes de traitement de désordres créateurs d'incivilité et de sentiments d'insécurité sur des espaces publics ou semi-publics de la commune de Grigny.

### *Le Contrat local de sécurité*

Nous avons analysé comment fonctionnait un dispositif d'action publique, un Contrat local de sécurité (CLS)<sup>3</sup>, chargé, entre autres missions, de la lutte contre les incivilités commises sur l'espace public<sup>4</sup>. Donnons tout d'abord quelques éléments de contexte. À Grigny, deux « cités », La Grande Borne cité HLM de 3 800 logements, et Grigny 2, vaste copropriété de 5 000 logements, sont les principales zones visées par l'action du CLS. Toutes deux construites entre 1967 et 1969, elles voient aujourd'hui leurs patrimoines immobiliers vieillir, dégradés et ayant beaucoup baissé de valeur (les propriétaires ont du mal à vendre à un prix correct). Les populations souffrent de grandes difficultés économiques et sociales; on compte de nombreux « primo arrivants », c'est-à-dire des personnes arrivées très récemment et pour la première fois en France, qui s'intègrent difficilement. Problèmes d'insécurité, d'incivilité, de voisinage sont la plupart du temps mêlés.

3. Le Contrat local de sécurité est une formule de contractualisation entre l'État et une collectivité locale, issue des lois de décentralisation. Il s'agit ainsi du transfert d'un service de l'État envers des collectivités qui officialise le fait que la prise en charge de l'insécurité ne se fait pas uniquement par la police, mais à travers un partenariat entre la police et d'autres acteurs (le maire, le procureur, l'Éducation nationale, les transporteurs, etc.).

4. Cette analyse s'inscrit dans une recherche plus globale menée pour le PUCA, ministère de l'Équipement, et qui a donné lieu à un rapport de recherche: Borzeix *et al.* (2005).

La méthodologie a consisté à croiser une observation participante (6 mois d'observation dans différentes instances de fonctionnement du CLS), des entretiens (auprès d'acteurs participant au CLS et auprès d'habitants qui vivent au quotidien les problèmes d'incivilité et d'insécurité), des parcours de territoire (Thibaud, 2001) réalisés avec des acteurs locaux et une analyse documentaire portant sur deux années de fonctionnement (comptes rendus de réunions du CLS, documents supports à la constitution d'un observatoire de la sécurité, etc.). Plusieurs représentants des services municipaux sont présents lors des différentes réunions opérationnelles du CLS (médiateurs, service prévention-sécurité, service jeunesse, etc.). Y participent également de manière régulière de nombreux autres acteurs : l'Éducation nationale (principaux des collèges), la Police nationale, les renseignements généraux, le bailleur, les transporteurs, des associations de prévention spécialisée, quelques représentants d'habitants, etc. Ces réunions permettent des échanges d'informations et une meilleure connaissance réciproque des différents participants; elles donnent aussi lieu, notamment lors de la tenue de cellules dites « de veille » (des réunions hebdomadaires à caractère opérationnel qui réunissent police et représentants des services municipaux) à des prises de décision en matière de traitement des situations d'insécurité et d'incivilité. Nous avons ainsi retracé, de manière longitudinale sur une période de deux ans, les différentes actions menées, en reprenant des catégories de problèmes définies au sein du CLS. Cela nous a permis de comparer et différencier les types d'action.

### *La variété des situations d'incivilité et de leurs traitements*

Les situations d'incivilité sont souvent extrêmement difficiles à traiter : elles n'entrent que rarement dans le cadre d'action de la police, mais sont traitées à travers des coopérations entre différents acteurs (généralement des participants au CLS).

Nous avons comparé les modes de traitement de plusieurs « situations » d'incivilité, et avons identifié des stratégies différentes en matière de délimitation de l'échelle territoriale d'action : les espaces qui servent de base à l'action varient en effet selon la catégorie d'incivilité. Les acteurs du CLS agissent parfois au niveau d'un quartier (cas des tags par exemple), ou d'une barre d'immeuble (cas des squats d'appartement), alors que certaines actions portent sur un espace beaucoup plus restreint (un hall d'immeuble spécifique, une sortie de collège, etc.). Nous montrons ci-après que ces choix d'échelle territoriale renvoient à des modes de gestion différents des problèmes d'incivilité.

### **III. L'ANCRAGE SPATIAL : UNE RESSOURCE POUR LA GESTION DES SITUATIONS « TERRITORIALISÉES » ?**

Les influences de la dimension territoriale se manifestent de différentes façons dans la gestion des situations à ancrage local. En premier lieu, il existe relativement à ces problèmes des territoires prescrits, qui conduisent *de facto* à mobiliser certains acteurs. Mais – et ce sera l'objet de la deuxième partie – l'action collective mobilise d'autres acteurs à travers leurs territoires construits. Enfin, dans un troisième



temps, renversant en quelque sorte la perspective, nous montrons que des espaces d'action sont parfois explicitement définis dans le but d'engager certains acteurs dans l'action collective, et s'appuient de ce fait sur les significations que revêtent ces espaces pour ces acteurs (dimension symbolique des territoires). Ce choix de l'échelle territoriale d'action entre alors dans la stratégie des acteurs et devient un véritable levier de l'action managériale.

### 1. Territoire prescrit : la définition d'une scène d'action

Comme nous l'avons expliqué, la définition du problème conduit à la création d'une scène d'action sur laquelle différents acteurs sont « convoqués » du fait de leur rôle quasi officiel au regard de cet espace. Dans le cas de l'entreprise d'eau minérale, le périmètre de protection de la nappe inclut de fait l'entreprise elle-même, des représentants politiques des communes concernées, et un certain nombre d'exploitations agri-

coles qui se partagent le territoire. Dans le cas de la gestion des incivilités, les territoires d'intervention définis par les acteurs dans le cadre du Contrat local de sécurité diffèrent selon la catégorie d'incivilités, et donc les acteurs intervenants également (voir tableau 1). Parmi les acteurs participants, certains ont une responsabilité officielle au regard de l'espace en question. C'est le cas des acteurs municipaux (services techniques, bureau d'hygiène, médiateurs, service jeunesse, etc.), de certains acteurs régaliens (la police notamment), et des acteurs responsables des habitations (la commission sécurité de la copropriété intervient sur le territoire de la copropriété, et le bailleur pour le quartier HLM de la Grande Borne). Mais d'autres acteurs arrivent progressivement dans la situation car ils sont liés à cet espace qui représente pour eux un « territoire » (de nature construite). Nous allons explorer ces liens à l'espace en question, à travers le concept de territoire construit.

**Tableau 1** – Les échelles territoriales de traitement d'un problème d'incivilité/insécurité

Problèmes	Acteurs	Territoires d'intervention
Tags	Services techniques, Copropriété Grigny 2	Action sur la commune Action sur un quartier (Grigny 2)
Épaves de voiture	Service technique, Bureau hygiène et sécurité, Copropriété Grigny 2	Action sur la commune
Squat de hall	Police, Bailleur, Médiateurs, gardiens, copropriété Grigny 2 Habitants	Action au niveau d'un hall
Abords d'un collège	Service jeunesse, police, collège, veille éducative	Action sur les abords du collège
Rodéo moto	Police, médiateurs, habitants, bailleur	Action sur le lieu du rodéo

## 2. Les territoires construits : territoires d'usage, territoires d'action

L'existence d'un « territoire » renvoie aux relations spécifiques que des acteurs entretiennent avec un espace donné (Di Méo, 1996; Lévy, 2003). Ces relations peuvent être liées à l'activité professionnelle des acteurs, ou à d'autres usages de l'espace public. En construisant leur relation à l'espace, les acteurs construisent leur territoire. Leur activité professionnelle peut les conduire à exercer une responsabilité au regard d'un espace donné : nous parlerons dans ce cas de « territoires d'action ». Des acteurs peuvent également être « usagers » d'un espace, sans que cela ne renvoie à leur activité professionnelle : un voyageur dans une gare, un passant dans un quartier... Il se peut alors que certains espaces renvoient pour eux à des représentations particulières, voire soient sources d'attachement. Les différents « territoires » s'emboîtent et se confrontent, et ils s'articulent autour d'espaces géographiques communs.

Dans le cas de l'entreprise d'eau minérale, les principaux acteurs (les agriculteurs, l'entreprise d'eau minérale, et l'INRA) ont une scène d'action commune large, issue du territoire prescrit, le périmètre d'alimentation de la nappe. Mais des espaces communs plus restreints émergent, qui sont à la croisée de différents territoires d'action. C'est par exemple le cas de parcelles d'exploitation agricole, que certains agriculteurs acceptent de mettre à disposition pour que les scientifiques de l'INRA mènent des recherches sur les nouvelles pratiques agricoles compatibles avec la protection de la nappe. Cet espace partagé est à la fois un territoire d'action pour les agriculteurs, et un territoire d'action pour les chercheurs.

Dans le cas de la gestion des incivilités, on voit s'articuler territoires d'action et territoires d'usage autour d'espaces communs. En effet, différents acteurs apparaissent touchés par le problème d'incivilité du fait de leur relation à l'espace sur lequel l'incivilité se produit. Voilà comment une habitante décrit une petite place de son quartier :

« Donc là, un peu partout dans la Grande Borne, il y a des petites tables, enfin des tables moins, mais des petits bancs comme ça. (...) Les gens s'assoient. Le mieux, c'est en été, c'est vraiment l'été où les gens commencent à sortir le soir, où il y a vraiment une ambiance. Même quand on ne part pas en vacances, on a l'impression d'être au bled, quoi ! Les gens sont bien... Et ce n'est vraiment pas négatif de dire ça, d'être au bled. »

Cette habitante donne une signification à cet espace (territoire symbolique : la place en question vue comme un lieu de convivialité, de retrouvailles) qui s'appuie sur la matérialité de cet espace (avec en particulier la présence des bancs). L'espace, dans sa matérialité contribue à créer le territoire symbolique. Pour d'autres acteurs, plus institutionnels, le lien au territoire s'exprime en termes d'action et de responsabilité : le facteur vient dans le hall pour l'accès aux boîtes aux lettres, le gardien s'occupe de l'immeuble, etc.

Territoires d'usage et territoires d'action peuvent être touchés par des problèmes d'incivilité, et différents acteurs sont amenés à coopérer autour de situations qui se trouvent à la jonction de ces territoires (voir tableau 2).

On peut donc repérer des espaces situés à la croisée de territoires, et qui sont au fondement d'actions collectives. Mais ces

**Tableau 2** – Territoires d’usage et territoires d’action autour des situations d’incivilité

Situation d’incivilité	Territoires d’usage, territoires d’action		
	Espace d’action	Territoires d’usage pour...	Territoires d’action pour...
Squat de hall	Le hall	Les habitants de l’immeuble Les « squatters »	Le bailleur, le facteur, le gardien
Caillassage d’un bus	Le bus	Les usagers du bus	La compagnie de bus
Tag	Le quartier	Les promeneurs, les habitants	Les institutions dont les bâtiments sont tagués (exemple un collège)
Trafic à la sortie du collège	La place devant le collège	Enfants, parents	Les personnels du collège, les agents des bus scolaires

espaces sont-ils de nature émergente, deviennent-ils des supports à l’action sans qu’une réflexion préalable soit engagée? Nous montrons, dans le point suivant, que ces espaces sont en réalité délibérément choisis par les acteurs en charge des problèmes car ils espèrent à travers le levier « territorial » susciter des engagements d’autres acteurs. Dès lors, la dimension territoriale devient une des composantes de la conception des situations de gestion.

### 3. Les choix d’échelles territoriales d’action : créer l’engagement en jouant sur la dimension symbolique des territoires ?

Le choix des échelles territoriales d’action s’avère être un levier de gestion : tout d’abord car la délimitation d’un territoire désigne des acteurs concernés par la situation ; mais également car ce territoire, prescrit, rencontre les territoires d’autres acteurs, construits sur le même espace, et peut alors susciter leur engagement dans

l’action. Cet engagement s’explique à la fois en termes de responsabilité, souvent professionnelle, exercée par un acteur au regard d’un espace, mais également du fait d’un attachement lié aux significations portées par cet espace (dimension symbolique du territoire).

La désignation d’acteurs à partir de la délimitation d’un territoire apparaît clairement dans le cas de l’entreprise d’eau minérale. La référence au périmètre de protection de la nappe a conduit à désigner certains acteurs concernés (notamment la quarantaine d’agriculteurs présents sur le périmètre), à en convoquer d’autres qui étaient en relation avec le site (la chambre d’agriculture locale, un département de l’INRA qui avait une antenne proche du périmètre), et à préciser l’objectif de l’action collective, à savoir l’obtention d’un taux de 10 mg/l de nitrate au niveau des racines sur le périmètre. Cela a également guidé par la suite les actions de l’entreprise d’eau minérale, qui a cherché à acheter les terres sur le péri-

mètre, et à négocier avec les agriculteurs de la zone ainsi définie. Puis un travail collectif s'est développé autour d'espaces plus restreints, à la croisée de territoires construits.

Le rôle de la prescription du territoire est encore plus apparent dans le cas de la gestion des incivilités, notamment car les gestionnaires en charge de ces problèmes font varier l'échelle de leur espace d'action, en fonction de la catégorie de problème. Ainsi, pour traiter des tags, ils agissent au niveau d'un quartier ; pour traiter des squats d'appartement, ils se positionnent au niveau d'une barre d'immeuble ; ou pour les squats de hall au niveau de l'espace restreint que constitue chaque hall concerné. Ces choix ne sont bien évidemment pas neutres, en particulier car ils suscitent l'engagement de certains acteurs autour de la résolution du problème.

Prenons l'exemple d'une action menée au niveau d'un hall particulier. Dans ce hall, à chaque fois qu'une rénovation des parties communes était réalisée, il y avait aussitôt dégradation. Les habitants de l'immeuble constataient la présence de jeunes squatters, mais ne voulaient pas porter plainte de peur de subir d'éventuelles représailles. La police, de son côté, avait beaucoup de mal à intervenir car il lui fallait s'appuyer, au préalable, soit sur du flagrant délit soit sur des témoignages. Dans le cadre du CLS, une action a été entreprise qui a mobilisé plusieurs acteurs et s'est appuyée sur la diversité de leurs compétences, champs d'action, et connaissance du contexte. Ainsi, le bailleur a procédé à une nouvelle réhabilitation du site (nettoyage du hall et changement des boîtes aux lettres). Dans le même temps, la police a intensifié ses tournées, les médiateurs ont accru leurs pas-

sages près du site. Une action de sensibilisation a été menée auprès des habitants de l'immeuble. Enfin, le service jeunesse de la ville a engagé un travail auprès de certains jeunes qui avaient été identifiés soit par le gardien, soit par les habitants. L'action implique donc spécifiquement les acteurs liés à ce petit espace. Une action concernant le même type d'incivilité, mais menée à une échelle plus large (celle du quartier par exemple) aurait conduit à mobiliser des acteurs concernés de manière plus générique et moins située (le service technique, le bureau d'hygiène municipal). Le choix de l'échelle territoriale joue sur la nature des acteurs, et donc sur les compétences qui sont mises au service de la résolution du problème. Plus l'espace d'action est restreint, plus il semble possible d'accéder aux différents territoires d'action et d'usage qui se croisent sur cet espace et de mobiliser la relation des acteurs à cet espace.

En outre, le choix de l'échelle d'action très large ne conduit pas à la même configuration organisationnelle de traitement. On constate que l'action pour traiter des tags ou des épaves (faite à une échelle d'action plus large, le quartier ou la commune) relève d'une procédure de traitement prédéfinie : tournée dans le quartier, repérage des tags, envoi d'une équipe pour le supprimer. *A contrario*, le traitement des squats de hall, qui s'appuie sur le choix d'un espace d'action restreint et sollicite des acteurs qui sont fortement liés à cet espace, n'est pas fondé sur une routine d'action prescrite. Il se veut l'occasion d'actions innovantes, fondées sur la diversité des connaissances et compétences des acteurs impliqués, sur leur réactivité et leur prise d'initiative. L'espace d'action joue alors un rôle d'agrégateur, de ressource de cohésion : il permet d'engager dans l'action

des acteurs inédits qui ont développé des liens à l'espace en question et possèdent de ce fait des compétences originales.

### CONCLUSION

L'analyse menée pour caractériser ces situations de gestion à fort ancrage local a conduit à mettre en avant plusieurs de leurs caractéristiques : leur caractère émergent, en particulier en termes d'acteurs, qui apparaît circonscrit par leur inscription spatiale ; leur positionnement dans un entre-deux (à la frontière public-privé, entre une action publique descendante et des initiatives locales, etc.), qui crée leur richesse potentielle en termes d'action innovante, mais explique aussi les difficultés rencontrées pour susciter et maintenir la coordination car les acteurs ne partagent pas les mêmes cadres cognitifs d'analyse et d'action.

La gestion de ces situations se développe dans un cadre qui n'est pas habituel pour qui analyse les organisations : les acteurs ne sont pas liés par des relations hiérarchiques, ni par des partages d'expérience ou de valeurs communes, ils appartiennent généralement à des institutions différentes.

Pourtant, on voit se développer autour de ces « situations » des configurations organisationnelles variées, qui réussissent à créer des formes de coordination et d'engagement des acteurs. Le management de ces situations, aussi bien dans le cas de l'entreprise d'eau minérale que pour la gestion des incivilités, s'appuie sur la délimitation de périmètres d'action. On voit ainsi apparaître un levier de management original : le choix de l'espace d'action. L'espace d'action, car il est à la croisée de territoires d'usage ou d'action, devient une ressource pour le management, une ressource d'autant plus importante que plusieurs organisations et institutions sont amenées à coopérer. La mobilisation de la dimension territoriale dans la conception de situations de gestion s'avère alors stratégique car l'espace commun crée l'engagement des acteurs et accroît la proximité et la cohésion entre eux. Qu'il s'agisse du travail à l'échelle d'un quartier, d'une forêt, d'une gare, d'un bus, elle est un support à l'agencement de compétences variées et parfois inédites pour gérer des problèmes qui ne peuvent relever ni d'un seul acteur, ni d'une routine prédéfinie de gestion.

### BIBLIOGRAPHIE

- Barbier M., Pratiques de recherche et invention d'une situation de gestion d'un risque de nuisance. D'une étude de cas à une recherche-Intervention, Thèse de doctorat ès sciences de Gestion, Université Lyon III, INRA-SAD, 1997.
- Borzeix A., Collard D., Raullet-Croset N., Lamireau C., « Action publique et ordre social à l'épreuve des incivilités : Des dispositifs et des hommes », CRG École polytechnique, rapport de recherche réalisé pour le PUCA, ministère de l'Équipement, mars 2005.
- Bourgeat S., La notion de Territoire en géographie. Son histoire et son articulation avec les autres problématiques actuelles de la discipline, Working paper, mars 2004, Laboratoire Territoires, Institut de Géographie Alpine. Grenoble, 2004.
- Debarbieux B., « Territoire », *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Lévy J. et Lussault M. (éd.), Éditions Belin, 2003, p. 910-912.

- Deffontaines J.-P., Marcelpoil E., Moquay P., « Le développement territorial : une diversité d'interprétations », *Représentations spatiales et développement territorial*, Lardon S., Maurel P., Piveteau V. (coord.), Hermès, 2001, p. 39-55
- Deffontaines J.-P., Benoit M., Brossier J., Benoit M., Chia E., Gras F., Roux F. (éd.), *Agriculture et qualité des eaux ; diagnostic et proposition pour un périmètre de protection*, INRA, 1993.
- Chia E., Brossier J., Benoit M., Falloux J.-C., Pierre P., « Recherche-action : qualité de l'eau et changement des pratiques agricoles », *Économie rurale*, n° 208-209, 1992.
- Di Méo G., Castaingts J.-P., Ducourneau C., « Territoire, patrimoine et formation socio-spatiale », *Annales de Géographie*, n° 573, septembre-octobre 1993.
- Di Meo G., *Les territoires du quotidien*, L'Harmattan, 1996.
- Douillet A. C., « Les sciences sociales entre analyse et accompagnement de la territorialisation de l'action publique », *Colloque du 40<sup>e</sup> anniversaire du Cerat « Les sciences de l'action publique. Genèses, pratiques, usages »*, 2004.
- Filâtre D., Terssac de G. (coord.), *Les dynamiques intermédiaires au cœur de l'action publique*, Octarès, Toulouse, 2005.
- Girin J., « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », *Épistémologies et Sciences de gestion*, Martinet A.C. (coord.), Economica, 1990a.
- Girin J., « La communication dans une tour de bureaux », *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Chanlat J.-F. (Éd.), Québec, Éditions Eska, 1990b, p. 185-197.
- Girin J., « Problèmes du langage dans les organisations », *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Chanlat J.-F. (Éd.), Québec, Éditions Eska, 1990c, p. 37-77.
- Lardon S., Maurel P., Piveteau V., *Représentations spatiales et développement territorial*, Hermès Sciences Publications, Paris, 2001.
- Lascoumes P. et Le Bourhis J.P., « Le bien commun comme construit territorial : identités d'action et procédures », *Politix*, vol. 42, 1998, p. 37-66.
- Lévy J., « Territoire », *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Lévy J. et Lussault M. (éd.), Éditions Belin, 2003, p. 907-910.
- Lévy J., Lussault M., « Espace », *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Lévy J. et Lussault M. (éd.), Éditions Belin, 2003, p. 325-333.
- Raulet-Croset N., *Du conflit à la coopération : un processus de structuration. Le cas de la protection d'une nappe d'eau minérale vis-à-vis de pratiques agricoles*, Thèse de sciences de Gestion, université Paris Dauphine, Paris, 1995.
- Raulet-Croset N., « La construction de services urbains de médiation : à la croisée des territoires », *Démocratie et management local*, Le Duff R., Rigal J.J. et Schmidt G. (éd.), Dalloz, 2001.
- Terssac G. (de), Avant-propos, *Les dynamiques intermédiaires au cœur de l'action publique*, Filâtre D. et Terssac G. (de), (coord.), Octarès, Toulouse, 2005.
- Thibaud J.-P., « La méthode des parcours commentés », sous la direction de Grosjean M. et Thibaud J.-P., *L'espace urbain en méthodes*, Éditions Parenthèses, 2001.
- Veltz P., *Mondialisation, villes et territoires. L'économie d'archipel*, PUF, Paris, 1996.