

Les trois principes d'organisation de l'espace stratégique

Pour réorganiser l'espace stratégique de l'entreprise au niveau mondial, trois principes essentiels doivent être respectés : limiter ces espaces à un nombre restreint, leur donner une taille suffisante pour pouvoir y développer de véritables mouvements d'ampleur stratégique et, enfin, faire en sorte, autant que possible, que ces espaces aient une pertinence tectonique (frontalière) la plus pérenne possible. Ce sont les principes de restriction, de profondeur et de pérennité.

Le principe de restriction

Pour pouvoir être efficace sur le plan stratégique, les théâtres d'opération doivent être en nombre limité. En effet, leur multiplication ne peut qu'amener une complexité proportionnellement croissante de leur coordination et, à l'évidence, une dispersion des objectifs ainsi que des moyens, en ramenant le stratège au niveau des particularités locales et en lui interdisant de ce fait tout espoir de stabilité et de synthèse. Segmenter le monde en deux ou huit théâtres d'opération n'aura pas le même effet sur l'organisation d'une firme, non plus que sur ses stratégies. Dans le premier cas l'entreprise reste bien

à l'échelle du monde, tandis que dans le second elle descend à l'échelle régionale ou locale. Dans tous les cas, sa perception du monde sera différente, et ses objectifs, sa structure, sa stratégie, ses résultats, seront également différents. En d'autres termes, définir le nombre des théâtres d'opération selon lesquels l'entreprise entend organiser son espace – son monde – n'est pas un problème d'esthétique intellectuelle ou d'élégance géographique mais d'optimisation économique.

Le principe de profondeur

Les théâtres d'opération choisis et déterminés par l'entreprise doivent avoir une taille suffisamment grande, à l'échelle mondiale, pour pouvoir amortir les évolutions économiques, politiques et sociétales des différents pays qui les composent, sans avoir à remettre en cause leurs lignes de démarcation. Grâce à cette profondeur de champ, l'entreprise pourra procéder à la définition d'objectifs de caractère réellement stratégique, c'est-à-dire permanents et stables dans le long terme. La délimitation des théâtres d'opération doit donc être effectuée avec la préoccupation constante que chacun d'entre eux aura suffisamment de profondeur spatiale pour pouvoir y développer les mouvements d'ampleur stratégique

pertinents que nécessite le déploiement opérationnel de l'entreprise.

Le principe de pérennité

Les frontières extérieures des théâtres d'opération doivent être dessinées, au départ, avec un objectif constant de stabilité et de pérennité, étant entendu que tout changement de ce bornage reviendrait implicitement à remettre en cause l'ensemble de la stratégie de l'entreprise. Par ailleurs, toute frontière étant le traceur d'une continuité intérieure et d'une discontinuité extérieure, il devient évident que tout bornage frontalier ne peut être, de la part de l'entreprise, que le fait d'une projection de volonté dans un champ d'aléas et de contingences.

A quel moment en effet peut-on convenir qu'en prolongeant peu à peu le périmètre d'un espace, lui-même inclus dans un continuum terrestre, l'homogénéité intérieure qui présida à sa création se trouve suffisamment polluée par des déformations, par des scories différentielles, jusqu'à rencontrer une hétérogénéité globale et suffisante que l'on qualifiera alors de majeure et qui justifiera la constitution d'une ligne de séparation, d'une frontière ?

Ici, tout est affaire d'appréciation, de jugement, de vision. Donc, de volonté. Autrement dit, c'est plus en choisissant les grandes lignes de fracture du monde,

qu'en recherchant les facteurs d'homogénéité d'un théâtre d'opération, que l'entreprise pourra, à l'échelle mondiale, dessiner les principales zones dans lesquels elle développera ses concepts, ses stratégies et ses opérations.

Cependant, si différencier la continuité intérieure de la discontinuité extérieure d'un théâtre est bien du ressort de la volonté, encore faut-il que cette dernière se détermine suivant un but, un objectif qui, en ce qui concerne la tectonique générale, ne peut être que celui de la longue durée, de la pérennité. Pour donner à l'ensemble une rigidité suffisante – la stabilité tectonique nécessaire –, l'entreprise doit donc chercher à ancrer les discontinuités spatiales dans la continuité temporelle. En d'autres termes, c'est au temps long qu'il sera demandé de confirmer, ou d'infirmer, la validité de ces espaces stratégiques. Ainsi, ces théâtres d'opération doivent pouvoir constituer, d'un point de vue interne, de véritables aires de déformation spatiale, tandis qu'à l'extérieur, leurs frontières doivent présenter la rigidité la plus forte possible permettant, dans le temps long, la distinction spatiale et la permanence structurelle nécessaires à toute organisation.

C'est par leur faible nombre, ainsi que par leur étendue, que ces théâtres d'opération acquerront, *de facto*, le caractère de permanence spatiale,

cardinale, nécessaire à leur rôle de ligne de front stratégique (cf. tableau 3.1 ci-après).

**Tableau 3.1 : Les trois principes
de la construction tectonique**

Principes	Caractéristiques	Avantage
Restriction	Nombre limité	Coordination
Profondeur	Stratégique	Manceuvre
Pérennité	Stabilité	Long terme

Par commodité, je ferai désormais référence à ces trois principes en utilisant la dénomination générique de Principe RP2 (Restriction, Profondeur, Pérennité).