

Emergence de nouvelles modalités managériales : une analyse par les projets de territoire

Par

Pierre BRETECHE*,¹

Attaché Temporaire à l'Enseignement et la Recherche au CERGAM²

Charlène ARNAUD,

Allocataire-Moniteur au CERGAM

Résumé : L'objet général de ce papier vise à l'examen du système de management territorial en proie à un phénomène double de métropolisation et de reterritorialisation des territoires (Pastorel, 2007). Il s'agit plus précisément d'examiner les modalités managériales susceptibles d'émerger dans la phase de « mise en action publique » de projets de territoire. Ainsi, notre propos consiste t-il à interpeller la nature et l'intensité des modalités managériales susceptibles d'émerger dans les projets de territoire. Pour ce faire, nous faisons appel à l'étude de cas autour d'une comparaison entre un projet d'aménagement du territoire, et un projet culturel ; tous deux menés sur le territoire du Pays d'Aix. C'est sur la base d'entretiens semi-directifs que nous avons pu interpeller la nature et l'intensité des modalités managériales émergentes et questionner par là même, la place et le rôle du projet de territoire dans le management territorial.

Mots clés : Projet de territoire, territoire de projet, proximité, rationalité, complexité, management territorial

* Auteur référent : pierre.breteche@univ-cezanne.fr

² Centre d'Etude et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille – équipe Management Public – IMPGT 21, rue Gaston de Saporta, 13100 AIX EN PROVENCE

Introduction

Alors que le projet Marseille Provence 2013 bat son plein, d'aucuns s'interrogent sur les véritables intentions sous-tendues par ce méga événement culturel. Et Renaud Muselier, « délégué spécial 2013 » de répondre : « *Le grand Marseille ! [...] Le mot est tabou mais quand on fait MP 2013, on construit le grand Marseille. Grâce à la capitale européenne, le fait métropolitain avance* »³. L'objet général de ce papier vise à l'examen de la gestion territoriale, dans ce contexte de phénomène double de métropolisation et de reterritorialisation des territoires (Pastorel, 2007). En particulier il s'agit d'examiner les modalités managériales susceptibles d'émerger dans la phase de « mise en action publique » de projets de territoire. Notre approche, qui se veut transdisciplinaire, recouvre deux concepts largement mobilisés par nombre des sciences humaines et sociales⁴ : le territoire et la gouvernance. Ces concepts font en effet l'objet d'un intérêt certain porté par une véritable communauté de chercheurs, « *le territoire ou le réseau sont des conceptualisations qui nourrissent une abondante littérature en management stratégique et en management public* », (Lauriol et alii., 2008, p. 91). Ainsi, notre propos consiste t-il à interpeller la nature et l'intensité des modalités managériales susceptibles d'émerger dans les projets de territoire.

Tout d'abord, et en substance, le territoire est un concept polymorphe au sens où sa structure varie en fonction des éléments mobilisés et retenus par telle discipline plutôt que telle autre. La gouvernance quant à elle est une notion polysémique dans la mesure où son emploi implique des variations des éléments non plus dans leur structure, mais dans leur interaction, i.e. dans l'intensité des intentions des acteurs. En définitive, à bien des égards, nous le détaillerons, ces deux concepts souffrent d'ambiguïtés conceptuelles telles que toute tentative de définition et de formalisation défit l'analyse classique aristotélicienne.

Ainsi, nous retiendrons pour point de départ une définition large du concept territoire telle que celle proposée par Bailly et alii., (1995) comme « *une organisation combinant une localisation, un héritage culturel, un processus d'appropriation de l'espace par un groupe qui a conscience d'une identité, un processus de gestion, d'aménagement et d'auto-reproduction* ». Notre première acception du concept de gouvernance, dans une même optique « généraliste », le déterminera comme « *un processus de confrontation et d'ajustement tout à la fois de systèmes de représentations et d'actions de groupes d'acteurs proches géographiquement mais pouvant être issus de champs organisationnels et institutionnels différents en vue de la réalisation d'un projet local de développement* », (Gilly et Wallet, 2001). Cette dernière définition renvoie directement au concept de projet, que nous envisageons comme « *un ensemble d'actions tendues vers une finalité : créer du changement [...] C'est une activité exaltante par la créativité et l'acceptation du risque qu'elle implique, mais aussi frustrante car éphémère* », (Declerck et alii., 1979, p.39). Et d'ajouter que le projet, phénomène spatio-temporel limité, inséré dans un environnement politico-socio-économique est redéfini, pas à pas, par la dialectique entre la pensée et la réalité (Declerck et alii, 1979, p.40). Le management de projet consiste alors en une « *approche pluridisciplinaire de réalisation d'un objectif relativement précis dans un délai*

³ <http://www.rue89.com/2010/09/12/jackpot-ou-fiasco-pour-marseille-capitale-de-la-culture-en-2013-165913>.

⁴ Aussi précisons-nous qu'aucune d'elle n'est exclue *a priori*.

déterminé. [...] le management de projet inclut aujourd'hui la conception et comporte parfois une part active à la détermination de l'objectif lui-même », (Royer, 2005, p.111).

Le projet de territoire, qui s'impose depuis une vingtaine d'années comme la nouvelle modalité de l'action publique définit une ambition à long terme pour le territoire. « Dans cet esprit, il décline les orientations stratégiques de développement pour le moyen ou le long terme sur le plan économique, social, culturel et spatial », (Arab, 2007, p.149). La flexibilité et la réactivité sont des qualités indispensables à la réalisation du projet face à l'incertitude de l'environnement qui l'entoure. Même s'il est initié par les pouvoirs publics locaux, le projet de territoire fait aujourd'hui l'objet d'une concertation et d'une mobilisation des différents acteurs locaux. « L'autocéphalité est la question clé dans les territoires de projets [...] dans tous les cas, ce qui fait qu'on les repère [...] c'est l'identification de politiques publiques locales qui ne soient pas l'application d'une procédure nationale mais l'émergence d'un tricotage de solidarités entre acteurs locaux », (Panico et Poulle, 2005). Ainsi des gouvernances locales d'une nature différente émergent-elles, organisées autour d'un territoire, résultat d'une action collective construite autour du projet. Un double mouvement est alors enclenché, les projets transforment l'espace en territoire et le territoire, en tant qu'espace gouverné remodèle la notion de projet (Panico et Poulle, 2005, p.148).

La pertinence du recours aux concepts de « territoire » et de « gouvernance » sera donc examinée dans cet article de manière critique. L'objectif affiché étant de proposer un cadre d'analyse pour le management public d'abord, mais aussi de fournir une approche renouvelée du management territorial et culturel appliqué aux projets de territoire. L'approche locale proposée, se réclame du paradigme de complexité et envisage l'étude d'un phénomène précis : le management territorial ; considéré ici comme un système de représentations. Dans cette optique, les projets mis en œuvre sur un territoire peuvent permettre de lever certaines inerties inhérentes à la sphère publique et d'impulser des changements en termes de management et de gouvernance.

Pour ce faire, nous conduisons une étude de cas multiple qui nous permet de mener une analyse comparée entre un projet d'aménagement du territoire et un projet culturel qui sont mis en place au sein d'un même construit territorial : le pays d'Aix. Les deux projets choisis sont le projet d'agglomération de la communauté du pays d'Aix (CPA) et la saison « Picasso-Aix 2009 ». Alors que le premier détermine les grands axes du développement endogène à moyen terme et associe l'EPCI à l'Etat et à la région PACA, le second se veut un projet de court terme qui s'inscrit dans la continuité des politiques culturelles de la communauté d'agglomération. C'est au travers d'une démarche qualitative fondée sur la triangulation de données primaires (entretiens semi-directifs), secondaires et d'observation que nous faisons émerger les différences ainsi que les similitudes qui peuvent apparaître au sein des instances de gouvernance de chaque projet et viennent interroger les modalités mêmes du management territorial.

Ainsi, avons-nous identifié des modalités de proximités géographique et organisationnelle, la proximité institutionnelle renvoyant, pour sa part, aux problématiques de rationalité et d'intentionnalité. Il apparaît que les deux projets ont été de véritables leviers pour le système de management territorial dont les modalités managériales se sont vues altérées de manière plus ou moins pérenne. Cette recherche se veut donc une véritable réflexion sur les concepts

théoriques mobilisés, et au-delà, vise à la compréhension de l'utilisation du projet de territoire pour faire évoluer les modalités managériales et vice versa dans un processus d'auto-enrichissement connaissance-expérience.

Alors que dans une première partie nous interrogeons la littérature existante pour tendre vers une approche renouvelée du management territorial (I), nous présentons par la suite la méthodologie utilisée, à savoir une étude de cas comparée (II). L'analyse comparée d'un projet culturel et d'un projet d'aménagement du territoire sur le Pays d'Aix nous permet de faire émerger des résultats répondant à la problématique énoncée précédemment (III) et de discuter ces derniers à l'aune de la littérature mobilisée (IV). Enfin, au-delà du bilan, la conclusion appelle une réflexion critique sur le papier et sur les perspectives en termes de recherche.

I. Vers une approche renouvelée du management territorial

Le territoire et la gouvernance sont des vocables non opératoires pour le management territorial. Ce dernier ne peut éluder la complexité des contenus et des processus s'il doit proposer des pratiques managériales et opérationnelles pour la conduite des projets locaux. L'immense majorité des complications sont révélées par le phénomène de mondialisation. Les effets induits de la mondialisation s'observent d'abord sur une dimension verticale : le rapport local/global réinterroge la lecture des stratégies des firmes ; par incidence ensuite, le rapport national/territorial se trouve modifié et interpelle les modalités de l'action publique. Il convient alors de présenter un cadre conceptuel adapté au management territorial et incluant ces changements majeurs (1). Il est ensuite indispensable de formaliser les répercussions des effets de la mondialisation dans leur dimension horizontale, i.e. sur la *praxis* publique locale. De ce point de vue, deux modalités peuvent constituer des leviers d'action pertinents pour la gestion des projets territoriaux : la proximité des acteurs et la coordination de leurs intentions (2).

1. L'action publique locale à l'aune de la complexité

Deux éléments caractérisent selon nous la nécessité d'introduire le débat de la sorte. Sur un plan conceptuel d'abord, avec la « *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* », (Lauriol, Perret et Tannery, 2008, p. 92). Et sur un constat empirique ensuite, celui que les acteurs publics locaux remplissent une fonction « *d'agents de coordination, d'arbitrage ou de communication* », (Ehlinger et alii., 2007) et qu'ils participent à la gestion des comportements des acteurs du système de management territorial.

1.1. L'action publique locale : de l'autonomie des territoires

La redistribution des cartes par la mondialisation a changé le jeu des entreprises mais également celui des systèmes productifs locaux. Par là même, les stratégies nationales sont

passées d'un mode industriel de production de masse à celui de l'innovation, du savoir et de la connaissance, à une production flexible (Piore et Sabel, 1984). Ce nouvel environnement global pousse les états à se démarquer par leur créativité plutôt qu'à se contenter d'exploiter, protéger et échanger leurs ressources existantes. L'action publique territoriale est passée d'un mode d'intervention par la péréquation à celui de la polarisation, de ce point de vue elle a cessé de nier le marché. C'est ce que l'on peut appeler le passage des états-écrans aux états filtrants. « *La tendance dominante des stratégies territoriales, au cours de ces dernières années, a été celle d'une mise en oeuvre de politiques d'attractivité, tant au niveau national qu'au plan local, visant à capter les flux d'investissement d'entreprises industrielles en quête de sites d'implantation* », (Colletis et alii., 1999). Cette modification majeure ouvre la voie à une véritable réflexion conceptuelle sur l'action publique locale, les modalités de management territorial deviennent dès lors de première importance.

L'étude de l'action publique locale renvoie à l'étude de l'organisation territoire au sens de la gestion dynamique (donc temporelle) de ce dernier. En effet, « *L'organisation n'existe que parce qu'elle agit, et cette action se comprend en fonction des buts poursuivis* », (Fouchet et Lopez, 2000). Parallèlement à la réorganisation territoriale des systèmes productifs imposée par le phénomène de mondialisation, les modalités de l'action publique locale se trouvent influencées indirectement au travers des processus de déconcentration et de décentralisation des Etats. « *Efforts continus en faveur d'une plus grande décentralisation et, déconcentration et législation obligent, les gestionnaires locaux sont amenés à composer de manière durable avec de multiples acteurs de la société civile, des acteurs institutionnels, des politiques publiques et des mécanismes budgétaires pour satisfaire aux attentes de leur communauté d'implantation* », (Divay et Mazouz, 2008, p.336). Ces mouvements administratifs dans la gestion des politiques publiques laissent poindre une relative autonomie des territoires locaux face à des états souvent démunis quant à l'accélération des changements de l'économie contemporaine. Les processus d'autonomisation des territoires infranationaux, ont permis à une multitude d'acteurs de se positionner au devant de la scène locale, évinçant pour ainsi dire l'Etat qui est devenu « *un acteur parmi d'autres [...] dans les processus d'élaboration et de mise en place des politiques publiques* » (Le Galès et Thatcher, 1995). Aussi, lorsque le concept territoire est employé dans une dimension de gestion locale, dans un contexte plus large de secteur public complexe, il tire sa pertinence autant de la volonté d'une gestion « *efficente* » du territoire que de la mission d'intérêt général confiée à ce même secteur public. Il forme alors ce que certains appellent un « *bien commun territorialisé* », dans lequel, « *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* », (Lascoumes et Le Bourhis, 1998). Le bien commun de ce point de vue regroupe alors : le local, l'espace productif, le patrimoine culturel, la socio-économie, le milieu innovateur, l'espace d'exercice de la démocratie, un lieu de débat et de régulation, etc. Pour ainsi dire il constitue un « *tout* », autonome et identitaire. L'approche méso-économique de l'espace proposée par Pecqueur (2003) présente par exemple ce phénomène comme la « *construction d'un « dedans » par rapport à un « dehors »*⁵. Par incidence, « *le culturel, le*

⁵ Pecqueur fait ici référence à la formule de Levy (1997) « *il n'y a pas d'avant et d'après parce qu'il y a un dedans et un dehors* ».

politique, le social aussi, deviennent de plein droit des « facteurs agissant » que l'on peut théoriser directement, sans les laisser à la porte, inaptés et indignes de rentrer dans le champ scientifique économique », (Lacour, 1996, p. 33).

Quoiqu'il en soit, le concept de territoire, nous l'avons introduit, souffre d'ambiguïtés conceptuelles qui le rendent inopérant et inadapté à l'analyse classique. La polysémie du terme renvoie alors à la polymorphie du concept (ou plutôt de ses représentations) et conditionne ainsi son caractère d'appropriation, c'est dire qu'il prend son sens dans un contexte particulier. Le territoire est perçu par ceux qui l'habitent « *à travers les grilles de leur culture* » (Bonnemaison 1981 p.249) ; la culture crée le territoire qui devient alors un « *géosymbole* » fort d'une « *dimension symbolique et culturelle* » où s'enracinent valeurs et identité (Bonnemaison 1981 p.249). A ce propos, Raulet-Croset (2008), dans son analyse de situations à fort ancrage spatial rappelle que « *l'espace est rarement considéré comme une variable d'action pertinente pour un problème de gestion* ». Elle nous confirme aussi que les notions « *d'espace et de territoire sont peu mises en avant dans les recherches en gestion* » (p. 137-138).

En effet, c'est un constat académique le territoire n'est pas *a priori* une clé d'entrée pertinente pour la résolution d'une problématique managériale. Pourtant, si nous refusons de délimiter le territoire à ses seules frontières administratives et légales, nous ne pouvons pas plus l'envisager dans sa perspective socio-économique ce qui contribuerait à le rendre « ingérable » car dépendant de logiques dépassant à la fois le local et le cadre managérial. « *Le territoire n'est pas un objet neutre décidé dans l'abstraction et déconnecté du réel. Il est avant tout bricolé par les acteurs en fonction d'un grand nombre de paramètres en permanente mutation* », (Lajarge, 2000, p. 117). De nombreux travaux pluridisciplinaires, alimentent la matière territoriale depuis une trentaine d'années.

Notre étude, rappelons-le, ambitionne d'observer le territoire dans la perspective de l'action publique locale : le management public local. De ce point de vue, la gestion du territoire prend sa source dans les politiques publiques qui interviennent à différentes échelles administratives et légales. Si l'action publique locale tient sa pertinence de la décision politique à laquelle elle est assujettie, notre propos ici n'est pas axé sur le politique, il est centré sur l'action de gérer un territoire sur un temps historique plus long que celui qui relève de la décision politique, il s'adresse aux managers des territoires. Reste à interroger désormais le système territoire dans sa perspective dynamique et managériale, ce que nous proposons de faire *via* l'étude du système de management territorial.

1.2. Le système de management territorial

En matière de management territorial, les changements sont donc importants. Ils révèlent alors une autre modalité qui tient plus à l'hétérogénéité des acteurs dans la proximité et plus exactement à la gestion de leurs rationalités diverses et souvent divergentes. C'est la problématique du passage d'un territoire « en marché » (comme contexte de développement et d'innovation) à celle d'un territoire « en société » (comme acteur de son développement et

sujet agissant), GREMI⁶ (2006). De ce point de vue, cela revient à envisager le territoire non plus dans sa formalisation physique mais intentionnelle. Cette pluralité d'intentions, souvent laissée à l'état de « boîte noire » doit faire l'objet de toutes les attentions par le management public. D'autant que notre appréhension transdisciplinaire du phénomène nous pousse à envisager ces convergences pluridisciplinaires de manière conjonctive. En d'autres termes, la construction territoriale relève aussi de logiques (i.e. d'intentions) d'acteurs différents appelés à « vivre » un territoire ensemble.

Dès lors, la problématique de la gestion du territoire doit être mise en perspective avec le fait organisationnel comme deux processus distincts mais irrémédiablement appelés à « cohabiter » dans un même contenu. N'étant pas d'essence géographique, « l'organisation a la capacité de « traverser » les territoires, d'en franchir les frontières. Elle se situe dans l'espace, ne fait pas abstraction des territoires, mais n'est pas définie, limitée par eux », (Torre et Rallet, 2005).

En ce qui concerne l'organisation de la gestion du territoire, nous nous inscrivons dans la lignée de Fouchet et Lopez (2000) qui proposent de représenter un système complexe multidimensionnel alimenté par trois axes :

- Un axe économique qui « *comprend l'espace de définition de l'organisation concernée, mais au-delà celui des autres acteurs, celui du marché, celui du territoire, au-delà encore, les grandes évolutions qui affectent le domaine de l'économie : évolutions des technologies, des goûts, des savoirs etc. Il est orienté du court terme vers le long terme, de l'interne vers l'externe de l'organisation, du simple vers le complexe* », (c'est le cadre analytique des proximités).
- Un axe socio-politique « *sur lequel l'individu ou mieux l'organisation se conçoit [...] C'est en se situant sur cet axe que l'individu apparaît différent des aspects « mécaniques » que la théorie économique lui a souvent attribué* », (c'est la révélation des intentions hétérogènes des acteurs du territoire : la question de leur rationalité).
- Un axe organisationnel (ou structurel), qui est « *sans objet au niveau d'un individu, il prend tout son sens dès que celui-ci entre en relation avec les autres. [...] Il ventile en fait un partage des pouvoirs, des rôles et des domaines de compétence* », (p.7).

C'est à cet axe organisationnel en particulier que nous dédions cette recherche avec les modalités de proximité et de rationalité comme levier de gestion dans un système complexe de management territorial. Aussi, l'essence même du management territorial, sa raison d'être, déterminé par son système d'intention est une mission d'intérêt général, collective et individuelle, de « gérer » un territoire dans une optique d'efficacité et de performance. Nous rejoignons sur ce point l'analyse formulée par Divay et Mazouz (2008), « *La configuration collective, celle en émergence aujourd'hui, requiert du gestionnaire local un mode de management stratégique dont la finalité commune est de constituer tous les acteurs de la socio-économie locale en un « acteur collectif », une entité virtuelle capable de réflexivité,*

⁶ Groupement de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs. Il est fait référence ici aux travaux fondateurs d'Aydalot, pour une présentation de ses travaux voir notamment la synthèse proposée par une synthèse V. Peyrache-Gadeau, « La contribution de Philippe Aydalot à l'édification de la théorie des milieux innovateurs », in « Milieux Innovateurs : Théories et Politiques », Camagni R., et Maillat D., éd. Economica, 2006.

d'adaptation et de choix prospectifs ». Notre choix de poser le problème du territoire et de l'action publique comme un système observe alors une double utilité (Pecqueur, 2003 ; Mendez et Bardet, 2009 ; Zimmermann, 2008):

- d'abord il n'y a pas incompatibilité d'intention systématique entre les acteurs du système territoire car les modalités de proximités « amenuisent » d'une part la pression de la mondialisation exercée sur les firmes et d'autre part la pression de l'Etat sur les collectivités territoriales. Les rapports socio-économiques verticaux se régleraient ici potentiellement par l'interaction.
- ensuite, la capacité d'autonomie des acteurs, l'ancrage territorial pour les firmes et l'action publique locale pour les collectivités, permet de développer une forme de rationalité « située » des acteurs, une instance de gouvernance, permettant le pilotage du système territoire. Les rapports socio-économiques horizontaux se régleraient ici manifestement par la coordination.

Dès lors, nous proposons d'envisager le management territorial comme un système complexe de finalisation des intentions d'acteurs hétérogènes pour un temps et sur un espace donné. *« Un système complexe est, par construction, un système manifestant quelque forme d'autonomie : si ses comportements devaient être complètement d'interventions extérieures ou exogènes (sur lesquelles il n'exerce aucun contrôle), il ne serait pas complexe, mais au contraire complètement prévisible »*, (Le Moigne, 1994). Le management territorial en tant que système complexe prend naissance par la conjonction des modalités de proximité et de rationalité des acteurs. C'est bien ce que retient Moine quand il interroge le territoire à l'aune de la complexité : *« le territoire présente une double nature, à la fois matérielle (l'espace géographique, sous système du territoire), et symbolique ou idéal, en relation cette fois avec les systèmes de représentation qui guide les sociétés dans l'appréhension qu'elles ont de leur « environnement »*, (2006, p.118).

Dès lors, la problématique du management territorial ne doit pas faire exception à cette complexité et intégrer par là même un système de représentation qui lui est propre. Le système est d'abord envisagé non pas dans sa finalité mais dans la structure qui le crée. Nous sollicitons à ce sujet les travaux fondamentaux qui portent sur les économies de proximité, (RERU, 1993). En effet, la proximité permet l'interaction et déclenche parfois la coordination des acteurs, (Zimmermann, 2008). La coordination des intentions des acteurs sur un territoire relève donc d'abord de la proximité. Cependant, cette proximité met en relief des rationalités d'acteurs hétérogènes dont il s'agit d'assurer la synergie sur le territoire et dans les différents projets. C'est ici la question de la gouvernance territoriale qui est ainsi pointée du doigt. Et ce n'est autre, de ce point de vue, que la représentation d'une « intention » du territoire (le sujet agissant) envisagée comme l'accumulation des rationalités des acteurs qui le composent.

Si les travaux sur les proximités sont aujourd'hui largement reconnus, il en va différemment pour le débat sur la rationalité qui reste omniprésent dans les sciences économiques et sociales. Celle-ci peut être substantielle pour soutenir l'équilibre général du marché walrasien ou bien limitée par l'incertitude et l'incomplétude des informations des acteurs dans l'étude des organisations envisagées comme des « producteurs de décisions » (Simon, Cyert et

March). Dans le rapport gestion-territoire, la question de la rationalité, celle de la finalisation du système est de premier ordre, quand elle n'est pas éludée elle traite abondamment de la thématique de la gouvernance. Et la question ne vise plus alors à s'interroger sur la structure du système mais bien sur sa finalité, c'est-à-dire son intention, la rationalité « située » de ses acteurs par leurs proximités au travers de sa dimension temporelle. C'est le constat de R. Camagni (1999) à propos de la ville et du milieu quand il nous rappelle que ces construits territoriaux « *partagent des éléments communs, notamment la proximité, porteurs non seulement d'avantages en termes d'économies d'échelle et de réduction des coûts de transaction, mais aussi, sous certaines conditions*⁷, d'avantages à caractères dynamique qui se manifestent dans l'apprentissage, l'innovation économique et sociale, la créativité en général ». Ce sont ces « certaines conditions », toujours laissées à l'état de « boîte noire » que nous allons maintenant tenter de formaliser.

2. Les modalités managériales à l'épreuve des projets de territoire

Les projets, nous l'avons dit, constituent un cadre générique privilégié pour l'action publique locale. A ce titre, ils permettent de se démarquer des questionnements méthodologiques entre les approches « macro » (individualisme) et les approches « micro » (holisme). Ils constituent pour ainsi dire un continuum spatio-temporel opérationnel dont les acteurs territoriaux peuvent se saisir. Deux modalités particulières émergent de ces structures éphémères et laissent poindre des leviers d'action pertinents pour le management territorial. A l'instar de Colletis et alii. (1999), nous inscrivons notre réflexion sur le rapport local/global « *dans une perspective non déterministe* ». Ces derniers relevaient déjà une conception embryonnaire des modalités du management territorial par l'établissement de rapports : « *d'une part, entre les acteurs économiques (et technico-scientifiques) et entre ces derniers et les acteurs institutionnels sociaux, et politiques. En cela, notre conception de la gouvernance territoriale relève à la fois de la dimension stratégique et de la dimension institutionnelle (règles du jeu). D'autre part, entre la dimension locale et la dimension globale (nationale voire mondiale) à travers les médiations réalisées par des acteurs (aussi bien institutionnels qu'industriels) à la fois ancrés dans le territoire et présents sur la scène économique et institutionnelle globale (par exemple, les établissements de grands groupes)* ». Ainsi, la démarche analytique de l'économie de la proximité (Bouba-Olga et alii., 2008) permet-elle de formaliser un cadre d'interactions spatiale et organisée entre les acteurs (2.1). Démarche analytique, à laquelle nous ajoutons une approche compréhensive des finalités du système territoire autorégulé. C'est le cas des approches en termes de régulation, de coordination et *in fine* de gouvernance territoriale qui viennent réinterroger les rapports à l'espace des acteurs dans une perspective de gestion d'intentionnalités différentes appelées à collaborer au sein des structures de projet (2.2).

2.1. Les proximités comme cadre et condition des interactions

C'est en 1993 qu'est né le groupe de recherches *Dynamiques de Proximité*, par la publication d'un numéro spécial intitulé « Économie de proximités », (n° 3) dans la *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*. Ce programme de recherches est alors destiné à rapprocher les champs

⁷ Souligné par les auteurs de ce papier.

d'investigation de l'économie industrielle et de l'économie régionale afin d'endogénéiser le développement des territoires. De manière plus fondamentale, ces recherches permettent le renouvellement d'approches qui se réfèrent « *principalement de l'hétérodoxie : institutionnalisme, évolutionnisme, interactionnisme, théorie de la régulation* », (Torre et Zuideau 2007). Ces travaux attestent d'un changement radical de perspective dans la conception même de la construction de la connaissance sur la réalité territoriale. Ainsi, retiendrons-nous la conception de la proximité telle qu'explicitée par Gilly et Torre (2000) : « *La notion de proximité s'inscrit dans une conception de la réalité économique, comme de la réalité sociale (au sens de Bourdieu), essentiellement relationnelle. Elle renvoie à la fois à la séparation, économique ou géographique, des acteurs (individuels ou collectifs), détenteurs de ressources différentes et aux relations qui les rapprochent (et/ou les éloignent) dans la résolution d'un problème économique (production d'un bien, innovation technologique,...)* ». Par la volonté d'étudier l'appropriation des distances⁸ spatiales et cognitives entre les acteurs d'un territoire cette approche porte sur une analyse positionnée entre interactionnisme et institutionnalisme « *de la coordination d'agents en situation d'incertitude radicale* », (Bouba-Olga et alii., 2008). A cet égard, nous considérons l'étude des proximités comme particulièrement pertinente pour le management territorial ceci pour deux raisons cumulatives :

- d'abord, le système territoire peut être envisagé dans sa dynamique évolutionniste « en marché » et traiter ainsi de la problématique de l'implantation et de l'ancrage des firmes ;
- ensuite et dans le même temps, le système territorial peut être décrypté dans sa perspective complexe (donc autorégulée) ou « en société » permettant de questionner le sens, la finalité et les téléologies partagées ou pas, par les acteurs qui le composent.

Sur ce dernier point, l'influence de l'approche par les proximités est devenue prégnante, « *il n'est donc pas étonnant que le terme de proximité ait envahi le discours contemporain, notamment celui des développeurs et des aménageurs, puis des politiques* », (Torre et Rallet, 2005).

Les « proximités » depuis les années 1990, ont présenté de multiples définitions des différentes catégories de proximité. Peu à peu, « *le débat s'est focalisé autour de deux approches, qui présentent des différences en fonction de la place accordée aux institutions* », (Torre et Zuideau 2007). La première distingue trois types de proximité géographique, organisationnelle, et institutionnelle, nous ne la retiendrons pas ici. La seconde, distingue clairement (Torre et Rallet, 2005) une proximité géographique (d'essence physique ou spatiale⁹) et une proximité organisée (d'essence relationnelle). En substance, elle est admise et définie selon les termes présentés par Gilly et Torre (2000) et Pecqueur et Zimmermann (2004).

⁸ Nous faisons référence ici à l'approche initiale de la proximité, « *la séparation économique entre les agents, les individus, les différentes organisations et/ou institutions* » (RERU, 1993, p. 359).

⁹ Pour une présentation de la question des rapports entre proximité géographique et territoire, voir notamment Loillier (2010), « *Innovation et territoire : le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé* ».

Encadré 1- Approche interactionniste des proximités

La proximité géographique « traduit la distance kilométrique entre deux entités (individus, organisations, villes...), pondérée par le coût temporel et monétaire de son franchissement. Elle a deux propriétés essentielles. Elle est tout d'abord de type binaire : il existe naturellement d'infinies graduations (plus ou moins loin de, plus ou moins près de) mais l'examen de la proximité géographique a in fine pour objet de savoir si on est « loin de » ou « près de ». Elle est ensuite relative, doublement relative. Primo, la distance géographique, qui fonde le partage entre proximité et éloignement, est relative aux moyens de transport. On pondère la distance kilométrique par le temps et/ou le coût de transport. Secundo, la proximité n'est pas qu'une donnée objective. Elle procède en dernier ressort d'un jugement porté par les individus ou les groupes sur la nature de la distance géographique qui les sépare. Le jugement consiste à traiter l'ensemble des paramètres qui influent sur la distance pour les réduire à l'énoncé selon lequel on est près ou loin de. Cet ensemble des paramètres comprend des données objectives (Kms, temps, prix) mais aussi la perception que les individus en ont. Or cette perception est variable selon l'âge, le groupe social, le sexe, la profession... (Par exemple, la possibilité de se rencontrer une fois par jour peut être perçue différemment selon les personnes). Toutefois, bien qu'elle soit de nature sociale (déterminée par les moyens de transport) et subjective (relevant d'un énoncé), la proximité géographique peut être, à un instant *t*, considérée comme une donnée de l'espace physique représentant une contrainte qui s'impose, en cet instant, aux agents pour développer leurs actions ».

La proximité organisée quant à elle « n'est pas d'essence géographique mais relationnelle. Par proximité organisée, on entend la capacité qu'offre une organisation¹⁰ de faire interagir ses membres. L'organisation facilite les interactions en son sein, en tous cas, les rend a priori plus faciles qu'avec des unités situées à l'extérieur de l'organisation. Deux raisons majeures l'expliquent. D'une part, l'appartenance à une organisation se traduit par l'existence d'interactions entre ses membres. C'est la logique d'appartenance de la proximité organisée : deux membres d'une organisation sont proches l'un de l'autre parce qu'ils interagissent et que leurs interactions sont facilitées par les règles ou routines de comportement (explicites ou tacites) qu'ils suivent. D'autre part, les membres d'une organisation peuvent partager un même système de représentations, ou ensemble de croyances, et les mêmes savoirs. Ce lien social est principalement de nature tacite. C'est ce que nous appelons la logique de similitude de la proximité organisée. Deux individus sont dits proches parce qu'ils « se ressemblent », i.e. partagent un même système de représentations, ce qui facilite leur capacité à interagir ».

Ainsi, l'analyse des proximités se fonde-t-elle sur un processus discriminant de la distance spatiale et de sa représentation (sous un mode synchronique de mise en contrainte) vis-à-vis de ce qui ne l'est pas. Quand elle n'est pas géographique, elle est relationnelle. Il s'agit alors d'interpeller la distance entre des acteurs et/ou des groupes d'acteurs par des processus de proximité organisés (selon un mode diachronique de résolution de contraintes cognitives partagées). Cette tendance à privilégier une approche interactionniste des proximités au détriment d'une vision institutionnaliste n'est pas anodine. En effet, les travaux sur les proximités, c'est notre constat, sont essentiellement de nature descriptive. Il s'agit d'un cadre

¹⁰ « Organisation » est ici un terme générique qui désigne tout ensemble structuré de relations sans préjuger de la forme de la structure. Ce peut être une entreprise, une administration, un réseau social, une communauté, un milieu... ». A cette note des auteurs, nous ajoutons que l'emploi du concept « organisation » dans ce cadre d'analyse se prête à notre argument sur la polymorphie du concept de territoire. La formalisation large et vague des phénomènes tant territoriaux qu'organisationnels permettent une certaine isomorphie portant le territoire organisé comme un système de représentation permettant d'illustrer et d'admettre (sans l'expliquer) le passage dynamique d'un état de « contexte de développement » à celui de « facteur agissant ».

analytique permettant de schématiser un ensemble d'interactions de manière synchronique. L'évincement de la « préoccupation institutionnelle » correspondrait alors, de ce point de vue, à l'incompatibilité entre l'étude par l'analyse classique d'un même phénomène à la fois dans son contenu et dans ses processus. Le recours à la proximité institutionnelle s'avère en effet « gênant », puisqu'il propose une vision diachronique des rapports de proximité entre les intentions des acteurs. Il renvoie par là même à une conception complexe et dynamique inopérante pour l'analyse classique. Ce point est expliqué par Gilly et Lung (2004) dans leur plaidoyer en faveur d'un agenda de recherche commun entre les travaux portant sur les proximités et ceux de l'approche en termes de régulation. Convergence de travaux qu'ils conditionnent à la problématique de périodisation qui « *tend à privilégier la figure de la rupture diachronique au détriment de la figure de la diversité synchronique* ».

Ainsi, alors que la proximité organisée permet de déceler les logiques de similitude et d'appartenance entre les acteurs dans un « contexte de développement », elle n'est pas destinée pour autant à expliquer le sens que les organisations donnent à leurs actions. Pour notre approche complexe du phénomène « management territorial », il nous apparaît tout aussi important de relever les éléments explicatifs de création d'un sens, d'une finalité commune au collectif d'acteurs réuni dans les projets de territoire. Aussi, convient-il de mettre en perspective une seconde modalité opérationnelle pour le management territorial. Celle-ci est centrée autour de la compréhension de la constitution de ce même collectif d'acteurs, celle qui octroie de l'autonomie au système en déterminant une forme de rationalité collective et située et qui permet d'envisager le milieu local comme un « facteur agissant ». De ce point de vue, nous partageons la conception de Colletis et alii. (1999) qui admettent que « *constater cette pluralité des modalités de coordination, c'est reconnaître le rôle essentiel et variable des institutions définies au sens de North comme « règles du jeu », qui participent à orienter les comportements collectifs des acteurs* ».

2.2. Une approche « hol-individualiste » pour une rationalité « située »

Le choix de traiter de la problématique de la rationalité collective et « située » des acteurs dans les projets de territoire nous apparaît indispensable, c'est ce que Bouba-Olga et alii. (2008), appellent de leur vœu quand ils envisagent le « *passage aux implications en termes de politiques économiques* » comme une des perspectives du programme de recherche.

Avant toute forme d'argumentation, il nous faut rappeler que nos propos s'adressent aux managers territoriaux et poursuivent, par là même, une volonté d'offrir un véritable cadre conceptuel pour le management public et la gouvernance territoriale. Nous nous appuyons sur le constat de Torre et Rallet (2004), pour qui la « *recherche des synergies entre acteurs locaux est logiquement devenue l'alpha et l'oméga de la plupart des politiques de développement local* ». Comme le soulignent Gilly et Lung (2004), si l'analyse de la proximité « *néglige généralement les macro-institutions constitutives du système capitaliste : la monnaie, le rapport salarial et l'Etat. Celles-ci sont au contraire au cœur de la théorie de la régulation [...] qui est d'abord une théorie macro-économique, mais n'intègre pas initialement et explicitement le territoire...* ». Ces derniers de poursuivre que cet état de fait impose un positionnement méso-économique devant s'inscrire « *dans la nécessité, pointée par R. Boyer*

(2003), *d'introduire une stratégie de recherche holindividualiste, et donc des concepts intermédiaires, visant à articuler le micro et le macro* ». Nous l'avons souligné, nous refusons de céder à la tentation de disjoindre des logiques axiomatiques constitutives d'un phénomène unique observable par la complexité : le management territorial.

Cette approche du management territorial par la complexité permet d'aborder la question par deux postulats : 1) elle considère la théorie évolutionniste de l'économie et de l'innovation comme paradigme du territoire « en marché » et les proximités (forme interactionniste) en sont le cadre analytique privilégié. 2) elle intègre aussi dans l'analyse, l'autonomisation du « territoire en société » vis-à-vis d'un environnement (national et global) en réinterrogeant les concepts de proximité institutionnelle, de régulation et de gouvernance territoriale à l'aune du sens que les acteurs territoriaux donnent à leurs actions. C'est ce qu'entendent Bouba-Olga et alii. (2008), quand ils avancent que *« l'entrée « par les territoires » conduit à interroger le sens à donner aux politiques locales dans un objectif de construction d'actifs spécifiques localisés qui rendent les firmes moins nomades (Colletis et Pecqueur, 1995 ; Zimmermann, 2000) »*.

Il s'agit en quelque sorte de porter l'analyse du système territorial dans un environnement de sélection naturelle. On peut alors admettre une forme de « concurrence » des territoires, avec un principe de variation constitué des infinies combinaisons de proximités locales d'acteurs hétérogènes. Par ailleurs, le principe de sélection formalisé par la constitution d'une intention collective va permettre l'émergence d'une rationalité « située » d'un groupe d'acteur pour un temps donné. Dans ce dernier cas, il s'agit d'admettre *« l'existence de certaines formes de relations non transactionnelles entre les agents »* Zimmermann (2008). Ces principes de sélection et de variation révèlent selon nous des modalités de gestion, devant être assurées par l'instance de gouvernance dans laquelle les managers territoriaux occupent une place centrale.

Le système territoire devient dès lors autonome et offre une spécificité à son environnement, spécificité originale, mélangeant innovations technologique, organisationnelle, culturelle et identitaire... en somme une forme d'offre de créativité. Cette offre sera considérée ici comme un *« potentiel de ressources construites par les acteurs locaux, à travers des processus d'innovation et d'apprentissage »*, (Kirat et Lung, 1997). Le management territorial consiste alors à influencer ce processus créatif en impulsant, en orientant et accompagnant le collectif d'acteurs au travers des projets de territoire. De ce point de vue, l'instance de gouvernance peut être considérée comme un acteur clé de résolution des problèmes d'interaction et de coordination du collectif d'acteurs. Nous l'avons introduit, le terme de gouvernance est polysémique, à cet égard il suscite de nombreux débats (Baron, 2003) tant sur les *« liens entre Etat et Marché »* que sur *« les imbrications entre le local et le global »*. Le terme est vague et peut être employé par tous, partout et pour tout, *« tout se passe comme si le concept de gouvernance avait été victime de son succès, en devenant un de ces mots passe-partout, un de ces concepts omnibus... »*, (Chevalier, 2003). Si Stoker (1998) propose de l'envisager comme *« une théorie ? »*, d'autres relativisent son importance eu égard aux rapports complexes qu'il sous-tend pour la société. Le sociologue Padioleau (2000), par exemple, propose un essai intitulé *« La gouvernance ou comment s'en débarrasser »*. Dans notre approche de l'action publique locale le terme de gouvernance sera entendu dans sa formulation dynamique : la

gouvernance territoriale qui correspond à un « *processus institutionnel-organisationnel de construction d'une mise en compatibilité de différents modes de coordination entre acteurs géographiquement proches* », (Colletis et alii., 1999).

La littérature a défini différentes typologies des modes de gouvernance territoriale (Colletis et alii., 1999 ; Gilly et Wallet, 2001, par exemple). Ainsi, on dénombre un mode de *gouvernance privée*, particulièrement adapté aux systèmes de production industriels. Un mode de *gouvernance privée collective* assuré par un acteur de type associatif regroupant des entreprises ou groupes d'entreprises. Un autre mode encore, celui de la *gouvernance publique* serait réduit à la conduite des actions d'intérêt général nous renvoyant à des modes de gestion publique archaïques aujourd'hui inadaptes. Enfin, le dernier mode, est celui de la *gouvernance mixte* Colletis et alii. (1999). Ces derniers conviennent que « *dans la réalité, rares sont les situations pures ; on trouve le plus souvent une association de ces différentes formes mais avec une dominante, ce qui permet de caractériser chaque territoire comme un cas particulier entrant dans une catégorie générale (plutôt publique ou plutôt privée) avec un dosage spécifique et variable* ». C'est pourquoi, nous pensons que les enjeux ne doivent pas tant être focalisés sur la caractérisation de multiples modes de gouvernance en déterminant des typologies mais plutôt de concentrer les efforts sur l'étude des régularités de modalités managériales émergentes des différentes combinaisons possibles. Pour résumer ces propos, reprenons la formule de Maris (1996) qui, en s'interrogeant sur la pertinence des concepts d'Institution et régulations locales écrit, « *Les territoires évoquent des « attracteurs étranges » de la théorie des chaos, lieux provisoires de proximité, où l'on peut observer – temporairement – des identités ou représentations relativement stables* », (p.193). C'est ce que nous proposons de faire au travers d'une étude comparée de deux projets de territoire en pays d'Aix l'un culturel et l'autre d'aménagement du territoire.

II. Méthodologie : une analyse comparée de deux projets

Tout l'enjeu méthodologique de cette recherche repose sur l'idée que la réalité territoriale n'existe pas en soi, la réalité est un construit social et au-delà même, c'est dans les jeux d'interaction interpersonnels que se forge un sens intersubjectif de la réalité, (Berger et Luckman, 1996). Pour l'analyser et la comprendre, nous avons donc fait le choix initial non pas d'une réalité objective et explicable selon les canons de l'analyse cartésienne et positiviste, à l'inverse nous avons décidé de « re construire » l'une des « *réalités complexes auxquelles s'intéressent les sciences de l'organisation* », (Koenig, 2006).

Cette recherche est née de la volonté de confronter deux types de projets mis en œuvre sur un territoire commun, le Pays d'Aix. Afin de mener à bien cette recherche, nous avons opté pour une recherche empirique à dominante exploratoire et descriptive. Par ailleurs, nous nous inscrivons dans une démarche abductive, dite hybride qui, de par son dynamisme, permet l'amélioration et l'enrichissement continus. Parce qu'en « *sciences sociales, l'objectif n'est pas réellement de produire des lois universelles mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées* », (Thiéart, 2007, p.61), il convient de mobiliser l'étude de cas afin de faire émerger une connaissance sur le sujet de la recherche : le management territorial.

1. Les projets de territoire, pour une analyse comparée

Si pendant longtemps l'utilisation des études de cas a été fustigée, les travaux de Miles et Huberman (1994), Yin (2003) et Eisenhardt (1989) ont permis la « réhabilitation » de cette méthode utilisée lorsque « *les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement* » (Yin, 2003, p.13). Particulièrement recommandée lorsque la recherche a trait à un champ nouveau, complexe, où la littérature est peu étoffée et où la prise en compte du contexte est « *déterminante pour l'élaboration du processus de compréhension* », elle permet d'étudier « *en profondeur et de manière intensive une ou plusieurs situations dans une ou plusieurs organisations* » (Evrard, Pras, Roux, 2003, p.89). Il s'agit donc bien d'une « *stratégie de recherche qui se concentre sur la compréhension de la dynamique actuelle dans des arrangements simples* » (Eisenhardt, 1989, p.534).

Nous avons donc choisi de mener une étude de cas comparée de deux projets qui questionnent le territoire. Si de nombreuses réformes successives ont modifié l'objet territoire et sa gestion en France (Lois Pasqua, Voynet, Chevènement...), l'actuelle discussion autour d'une nouvelle réforme sur l'Etat et les collectivités autour de la notion de métropole rend encore plus prégnante et indispensable la réflexion menée ici.

Parce que, de manière pragmatique, on retrouve bien les modalités managériales (potentiellement mobilisables) de rationalité et de proximité dans les politiques publiques tant pour le domaine culturel que dans le champ de l'économie et de l'innovation, ce sont les champs que nous mobilisons pour notre étude.

Nous avons effectué une trentaine d'entretiens qui nous ont permis de recueillir les informations non présentes dans les données secondaires (notamment tout ce qui est implicite, informel, les relations entre les parties prenantes,...) et de comparer les différentes sources d'information. Pour mener à bien cette recherche, nous avons interrogé différentes parties prenantes des projets (au sens large) ; soit des acteurs impliqués directement dans les processus décisionnels, soit impactés par ces derniers. Les entretiens, de type semi-directif se sont déroulés sur la base du guide d'entretien construit au préalable. Ce dernier présente de manière très succincte les grandes lignes directrices : élaboration du projet, gouvernance, ressources et moyens mobilisés... Pour autant, notre choix était de « laisser le plus de place possible » à la personne interrogée, c'est ainsi que les entretiens ont duré entre 45 minutes et 1h30. Ces entretiens ont ensuite fait l'objet d'une retranscription et d'un double codage manuel dans une grille semi-structurée.

2. Le Pays d'Aix, entre projet d'innovation territoriale et créativité culturelle...

Il s'agit bien pour nous de présenter une analyse comparée de deux projets mis en place sur le même territoire mais qui font appel à des logiques différentes. L'objet étant, rappelons-le, d'interpeller la nature et l'intensité des modalités managériales susceptibles d'émerger dans les projets de territoire.

La présentation des cas qui suit, aussi succincte soit-elle, permet de comprendre la logique générale de chaque projet ainsi que le contexte global dans lequel il s'inscrit. Tout d'abord, tout projet de territoire se construit sur la base d'une politique publique de type « Top down ».

Ici, c'est le territoire de projet qui est envisagé par un niveau décisionnel supérieur, qu'il soit national ou supranational. Le contexte est alors a-territorial, mais l'intention, elle, est fortement située. Dans les deux cas que nous avons envisagés, cet effet « Top down » se traduit par un appel à candidature.

En matière d'aménagement et de développement des territoires, les politiques publiques ont sensiblement évoluées ces dernières décennies, avec la politique des pôles de compétitivité, « *d'un objectif affiché d'équité on est passé à un objectif d'efficacité* », Duranton et alii. (2008). La procédure de labellisation des pôles de compétitivité répond à un cahier des charges strictement encadré par la DATAR se matérialisant par des appels à candidature auxquels des acteurs locaux (privés, publics et associatifs) font des propositions. Ce processus de mise en action publique de la stratégie nationale relève donc d'une co-construction des systèmes territoriaux entre l'Etat (la DATAR) et les territoires (Collectifs d'acteurs). Nous nommons la résultante de ce premier processus d'action publique comme des *territoires de projets*. La politique des pôles de compétitivité reste relativement vague en effet sur l'échelle territoriale permettant de dépasser les contraintes administratives, institutionnelles et légales en favorisant la modalité de proximité d'acteurs hétérogènes appelés à construire ou reconstruire les territoires infranationaux. Dans la conduite des actions, des pôles de compétitivité et les collectivités territoriales ont alors une place à prendre, notamment au sein des instances de gouvernance.

Quant au projet « Picasso-Aix 2009 », il s'agit d'un événement qui préfigure Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture, et qui s'inscrit ainsi dans cette démarche européenne de « labellisation culturelle ». Initié en 1985 par Mélina Mercuri alors ministre grec de la culture, le label « Capitale européenne de la culture » (à l'origine et jusqu'en 1999 « Ville européenne de la culture ») affiche des objectifs clairs. En adéquation avec la double problématique du local/global, l'événement revêt deux dimensions : une « dimension européenne » et une dimension urbaine, « la ville et les citoyens ». Malgré l'utilisation des termes « ville » et « capitale », il est bien évident qu'un territoire plus large est mobilisé pour de tels événements. Ce flou territorial recherché permet d'assouplir le système et de permettre l'émergence de modalités managériales nouvelles.

Bien que les processus et les enjeux qui se jouent au niveau de la politique « Top down » soient d'une extrême richesse, notamment en termes de processus décisionnels, l'enjeu de notre recherche ne se situe pas là, mais bien au niveau des projets de territoire qui conditionnent pour partie de la réalité territoriale à l'œuvre aujourd'hui. Le processus d'action publique est *a priori* opposé au précédent. Des politiques publiques locales se sont vues consacrées par le processus de décentralisation des compétences de l'Etat vers les collectivités territoriales. C'est du territoire qu'émerge le projet, on parle alors d'effet « Bottom up », les projets de territoire s'inscrivant dans cette logique « endogène » de multiples manières. L'a-territorialisation laisse place au phénomène de re-territorialisation qui s'inscrit dans le mouvement de métropolisation à l'œuvre actuellement en France. L'intention reste, elle, fortement située.

Le projet d'agglomération du pays d'Aix est une procédure contractuelle réunissant trois acteurs l'Etat, la Région PACA et la Communauté d'Agglomération du Pays d'Aix (CPA). De manière pratique il constitue une démarche prospective de moyen terme visant à déterminer

les grands axes de développement (stratégique, économique, social et culturel) du territoire. Il témoigne de la préoccupation des décideurs en matière de développement des territoires, celle des « *décideurs nationaux tout d'abord, de la Datar en France, qui veut remplir le « désert français » en s'opposant à la seule dynamique parisienne et en tentant de l'exporter dans les campagnes provinciales. Décideurs locaux ensuite, qui bien avant que la décentralisation ne devienne une réalité, se voient de fait porteurs d'une responsabilité en termes d'emploi, de fiscalité et de développement économique et social* », (Zimmermann, 2008, p.106).

La saison culturelle « Picasso-Aix 2009 » s'articule autour du double événement « Exposition Picasso-Cézanne » au Musée Granet et ouverture du Château de Vauvenargues (château de Picasso ouvert pour la première fois au public). Outre les excellents impacts économiques (1 euro investi, 10 euros de retombées) et sociaux (26% des visiteurs sont de la CPA contre 16% pour Cézanne en Provence en 2006 et un volet pédagogique très apprécié) ; cette saison a été un événement fédérateur et mobilisateur, notamment grâce à l'appel à projets et à la labellisation « Picasso-Aix » des soixante-dix manifestations inscrites dans la saison (Soldo, Kéramidas, 2010).

Cette double réalité territoriale, *territoires de projets* et *projets de territoire* constitue selon nous un « substrat » empirique fondamental pouvant être analysé par les modalités, managériales de notre cadre conceptuel.

III. Résultats

Les politiques publiques au sens régalien renvoient (même inconsciemment) à l'idée de puissance publique. Si ce modèle de production de l'action publique a pu fonctionner par le passé, il est aujourd'hui largement désuet. Compromis, négociations, réforme, rigueur... voici le contexte organisationnel des managers territoriaux. Mondialisation, délocalisations, décentralisation... voilà encore leur contexte institutionnel.

Les modes d'action pour l'intérêt général ont évolués en s'adaptant au marché (1) pour l'adapter ensuite à leur territoire (2).

- (1) Les stratégies nationales opèrent un premier filtre par les territoires de projets. Ce sont les politiques de type « top down », chargées de porter les choix stratégiques de l'Etat sans tenir compte *a priori* de la réalité administrative, légale et institutionnelle des territoires. C'est dans la réponse aux appels à candidature que s'implémente le jeu interaction/coordination entre les acteurs.
- (2) A l'inverse, les stratégies locales, permises par les vagues de décentralisation constituent des politiques publiques locales « bottom up ». C'est dans ce cadre au travers des projets de territoires que s'opère le filtre du local. Dans ce cas, la coordination/interaction des acteurs se fonde sur les intentions locales, des stratégies « encastrées » aux territoires.

Dans ces deux cas de figure, l'outil projet est déterminant. A la fois processus et contenu, à la fois espace et temps, à la fois public et privé, son caractère éphémère et unique le rend admissible par tous. En témoignent les propos suivants : le projet culturel devient « *un projet fédérateur, un outil de management* » (E13), « *enthousiasmant* » (E7). « *Il y a une vraie dynamique qui fonctionne dans ce genre de projets. [...] Il y a une convergence, les gens adhèrent au projet, ça leur paraît différent de leur routine, ça marche* » (E12). Et pour le projet de territoire qui « *a constitué un guide pour l'action* » (E5). Qui a suscité des « *logiques d'apprentissage du dialogue, d'apprentissage de la prise en compte des projets par les territoires pour les ponter avec les projets des entreprises* » (E11).

Quand il est « encastré » dans le territoire, le projet n'est plus celui d'un territoire mais celui des acteurs qui le forme. A cette occasion, nous avons pu constater l'émergence de modalités managériales pour la conduite et la finalisation dévolue principalement aux managers territoriaux, que nous déclinons et détaillons ci-après.

Projet d'agglomération	
Proximité géographique	Proximité organisationnelle
<p>MONDIALISATION</p> <p>* Effets directs</p> <p>« miser sur l'économie de la connaissance, de l'immatériel et sur l'innovation qu'elle génère »</p> <p>« les décisions, n'étant plus des décisions liées à des problèmes purement locaux »</p> <p>« décisions désincarnées, d'ailleurs on a qu'à voir qu'Altmel le siège est situé à San Jose en Californie »</p> <p>« grandes stratégies générales de tous ces groupes là, d'une part et qui en plus répondent à des stratégies générales de « grands domaines », de grands secteurs »</p> <p>* Effets indirects</p> <p>- <u>Régionalisation UE</u></p> <p>« un territoire européen », « il y a tout qui va dans les pays émergents ».</p> <p>- <u>Territoire de projet / Pôle de Compétitivité</u></p> <p>« le cadre national qui est un cadre à mon avis plutôt régional donc qui doit donner les grandes lignes »</p> <p>« Quelque part les pôles de compétitivité transcendent les territoires purement locaux ! »</p> <p>- <u>Projet de territoire</u></p> <p>« l'Etat était d'une certaine façon plus souple, plus neutre plus loin, enfin très impliqué bien sûr mais bon les enjeux étaient pas les mêmes »</p> <p>« il y a de la part des collectivités, des élus locaux, cette espèce de timidité qui est parfois étonnante... un manque de volonté d'émancipation »</p>	<p>COORDINATION INTERNE</p> <p>* Coordination par le projet</p> <p>« efficace »</p> <p>« il y a un travail à faire de coordination d'abord dans l'action des services de la CPA qui étaient pas terrible »</p> <p>« mettre en place le fonctionnement du couple communauté-communes pour mener à bien leurs projets »</p> <p>* Apprentissage par le projet</p> <p>« a constitué un guide pour l'action »</p> <p>« logiques d'apprentissage du dialogue, d'apprentissage de la prise en compte des projets par les territoires pour les pointer avec les projets des entreprises »</p> <hr/> <p>COORDINATION EXTERNE</p> <p>* Négociation du projet</p> <p>« cela n'a pas été, ici comme ailleurs une négociation facile »</p> <p>« on a jamais pu trouver un terrain d'entente... »</p> <p>« si on accepte l'idée que les EPCI peuvent être un peu neutres ».</p> <hr/> <p>LOGIQUE DE SIMILITUDE</p> <p>* « entre les intercommunalité et les régions il y a des points communs, c'était très palpable ! »</p> <p>* « Les mecs de pôles de compétitivité [...] il y a la qualité, ce sont des interlocuteurs appréciables et appréciés ».</p> <hr/> <p>LOGIQUE D'APPARTENANCE</p> <p>* Métropole</p> <p>« niveau intermédiaire entre la commune et la communauté qui permet un espace de discussions et de débats qui soit formel et qui soit informel »</p> <p>« dans la métropole, il y a des territoires d'usage pour les acteurs et pour les habitants, les salariés et les entreprises ».</p> <p>* Relations projets de territoire/ territoire de projets</p> <p>« les pôles de compétitivité ne sont pas la panacée du développement du pays d'Aix et en particulier de l'emploi »</p> <p>« Les PC ont une double action : l'action d'ancrer dans le territoire un certain type d'activité en général de haut niveau pour pérenniser la compétitivité de ce territoire, le rendent attractif et aussi, par voie de conséquence créés une image, au-delà du réel... ».</p> <p>« la communauté elle est partenaire financier en particulier du fonctionnement des pôles de compétitivité, après, elle n'est pas directement impliquée dans le fonctionnement des pôles eux-mêmes ».</p> <p>« ne parlera pas le même langage ».</p> <p>« le fondement à mon avis de la gouvernance des territoires aujourd'hui [...] le rapprochement, le dialogue et à un moment donné la stabilisation de ces deux trajectoires ». (Bottom up et Top down).</p> <p>« des espaces « soft », on ne remet pas en cause les périmètres, les frontières nationales, les frontières régionales voire les compétences des différents acteurs mais on essaye de construire à partir de là des espaces-projets avec une sorte de souplesse dans l'appréhension des périmètres et des compétences ».</p>
<p>CONFLITS/NUISANCE EXTERNALITES NEGATIVES</p> <p>* « Qui voudra demain à Fos des entreprises qui puent dès lors qu'il n'y aura plus de fric ? »</p> <p>* Suppression de la Taxe Professionnelle: « réforme sur la TP à mon avis est absolument gravissime... [...] l'Etat revient un peu sur la décentralisation, l'Etat n'a jamais vraiment accepté la décentralisation et revient dessus ! »</p>	

Source : auteurs

Tableau 1- Modalités de proximité du projet d'agglomération

Proximité géographique	Proximité organisationnelle
<p>ACTEURS NATIONAUX * Des mécènes nationaux "Trouver les mécènes, dans un contexte difficile pas évident" (E25) "Ces mécènes ont fait vivre l'événement à leur façon : privatisation, visites, en termes de communication (relais en interne)" (E25) * Un coproducteur national (Réunion des Musées Nationaux) « Déjà présent sur Cézanne 2006. La coproduction vient dans le cadre des missions de la RMN » (E22) "La RMN a eu beaucoup la main sur les conventions de mécénat" (E25) * La Picasso Administration a contrôlé et validé les différentes étapes du projet. "Du fait de l'exigence de la Picasso Administration, le projet est du coup plus poussé" (E38)</p>	<p>FONCTIONNEMENT INTERNE DE LA CPA * Le groupe projet : en forme plénière ou en petits groupes, réunions hebdomadaires. « il y a une dynamique qui fonctionne dans ce type de structure, de projet » ⇒ convergence. Ce sont des projets qui intéressent : « les gens adhèrent, ça les change de la routine, ça marche bien » (E12) * Avantages du grand groupe projet : "important (...) de voir qu'il y a des décisions qui sont prises avec un impact sur les autres secteurs. Mise en commun. Pas toujours en ligne directe avec la décision mais important de voir que la décision tourne, c'est ça un projet. Le Château et la ville (...) toujours là" (E11) * * mission internalisée: "Il est indispensable que les directeurs soient impliqués et qu'ils en aient la maîtrise. Mais il faudrait un chef de projet à part entière avec une légitimité et une reconnaissance de la CPA et de la RMN" (E3)</p>
<p>INTERVENTION DES DIFFERENTS ECHELONS TERRITORIAUX * "la CPA n'est pas maître d'ouvrage. Appel à projet pour les manifestations connexes: des projets, puis le CG a fait le tri pour labelliser les projets." (E12) * "Le label c'était important. Pour nous il valide le fait que c'est un travail de qualité. Un plus : le label, la reconnaissance." (E38) * Partenariats médias locaux forts: "France Bleu Provence c'est en fait un lien de visibilité donc partenaire de cette opération s'adresse à des gens qui sont attendus et au public non-attendu à l'exposition Picasso-Cézanne. [...] La radio parle des valeurs culturelles, populaires, familiales, et l'Exposition peut intégrer ces valeurs-là." (E34)</p>	<p>REPARTITION DES TACHES ET PARTAGE DES COMPETENCES ENTRE ORGANISATIONS * "Manque de compétences au sein de la CPA pour organiser une exposition de cette ampleur il faut aussi des compétences muséales ainsi qu'événementielles. Le problème a été celui-là. Le conservateur n'est pas entouré de managers culturels. Il aurait fallu pouvoir soulager par moment les chefs de projets et pouvoir déléguer, mais il manquait clairement de compétences" (E24) * "La coproduction vient dans le cadre des missions de la RMN qui met à disposition à la CPA les compétences et le métier de la RMN : production d'expositions, mise à exécution du projet scientifique de Bruno Ely : prêts, communication, scénographie..." (E22)</p>
<p>MOBILISATION ET FEDERATION DES ACTEURS TERRITORIAUX * Appel à projet et labellisation pour une saison construite autour des opérateurs culturels locaux « cette « tête d'affiche », c'est fédérateur, mobilisateur, vendeur, touristique » (E39) * Mais un regret de la part de certains qui considèrent n'avoir pas été suffisant investis: "Il faudrait que tous les opérateurs culturels conséquents du territoire soient associés dès le départ de ce type de projet. Cela permettrait d'avoir une réflexion commune pour ne pas être dans la commande publique mais dans la construction d'un vrai projet de territoire" (E37)</p>	<p>MOBILISATION ET FEDERATION DES ACTEURS TERRITORIAUX * Comité scientifique : "création de liens entre les scientifiques et les professionnels" (E11). "Ces liens sont éphémères pour la durée de l'exposition mais ça crée des relations entre les personnes" (E12). * "Nous [les commerçants] avons reçu une mallette pédagogique" (E45)</p> <p>APPRENTISSAGE * C'est la « première fois que l'on répondait à une commande ». "Pour répondre au projet Picasso, on a créé une structure dédiée. Ce travail nous a conduit à être producteur d'un événement : c'était une nouveauté pour nous." (E44) * "L'événement a dynamisé le territoire" (E31) * "On a amélioré les choses avec les auditeurs. On a choisi les meilleurs logiciels, Il y a une vraie évolution par rapport à l'exposition « Cézanne 2006 »" (E9 & E10)</p>

Source : auteurs

Tableau 2- Modalités de proximité du projet culturel

Rationalité "située"	
Projet d'agglomération	Projet culturel
STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT LOCAL ET D'ATTRACTIVITE	
<p>* « les PLU des communes sont en train de sortir, il y a quand même une évidence pour la connexion entre les PLU et le SCOT, une cohérence territoriale... »</p> <p>* « les aspects bottom up vont au-delà de ça, il y a le projet de territoire mais au-delà de ça, il y a les projets des acteurs qui composent le territoire »</p>	<p>* 3 volets pour les manifestations aixoises (reconnus par la RMN):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambition (niveau) - Ancrage territorial - Fort volet pédagogique (E12) <p>* "Sa politique culturelle et d'exposition est ambitieuse par rapport à la taille de sa commune. Elle a de réelles ambitions en termes de retombées touristiques." (E24)</p>
RE-TERRITORIALISATION DU PAYS D'AIX	
<p>* Identité</p> <p>« la communauté qui est en fait l'espace de solidarité, un espace de mutualisation et un espace de vie »</p> <p>« Identités locales »</p> <p>* Futur</p> <p>« à termes vous aller avoir un territoire spécialisé dans les énergies renouvelables et le développement durable »</p> <p>* Contextes territoriaux</p> <p>« trouver un territoire qui dépasse celui de la commune jugé trop étiré »</p> <p>« La communauté par rapport aux communes a d'abord une relation géographique » ; « la commune, cellule de base de où tout part et de où tout revient »</p> <p>« bassins de vie niveau intermédiaire entre la commune et la communauté qui permet un espace de discussions et de débats qui soit formel ou informel ».</p>	<p>* Identité</p> <p>"Sensibiliser à la singularité du territoire" (E13)</p> <p>"Volonté de s'inscrire dans l'international mais toujours en se rattachant au territoire local" (E11)</p> <p>* Légitimation et positionnement du territoire</p> <p>"Le partenariat avec la RMN permet la déclinaison d'un programme national en région". ⇒ "double légitimation". (E11)</p> <p>Le projet est intégré dans les politiques culturelles à long terme, la volonté de réanimer le territoire, un territoire émettant du sens culturel, faire émaner de la culture par le terrain. (E18/E19)</p> <p>* Futur</p> <p>Territoire capable de se doter de moyens, de rivaliser financièrement, humainement avec d'autres territoires tels que le département ou la région. « La CPA sait faire, elle est capable de hisser le territoire dans la cour des grands » (E3)</p> <p>Place à un bon niveau toute la stratégie (pertinence). Elle trouve des passerelles entre différents mouvements culturels, fait une cohésion entre les différents acteurs => « Ne pas plaquer des événements mais créer des liens » entre les acteurs. (E3)</p> <p>"Depuis 2008 il y a la stratégie de Promotion du territoire".</p> <p>"Enjeux pour les décideurs mais aussi enjeux d'image, de marketing". (E3)</p> <p>Ambitions tous azimuts. (E13)</p>
NATURE DES INTENTIONS SITUÉES	
<p>* « les acteurs ont pu travailler de façon presque non politicienne, plus technique, je ne dis pas qu'il n'y a plus de démocratie »</p> <p>* « les communes et la communauté ont des relations très compliquées »</p> <p>* « une des originalités de nos métiers est d'être l'interface entre ce que l'on appelle le terrain, c'est-à-dire les acteurs qui font l'économie et la recherche et puis, les politiques publiques... [...] d'être vecteur de ce dialogue là je fais remonter les besoins des acteurs de terrain auprès de la collectivité, la collectivité elle, elle écoute, elle a aussi ses propres obligations [...] pour que le dialogue soit fructueux dans un projet collectif et qui permette le développement économique. »</p> <p>* « le territoire intercommunal est un lieu de coproduction de l'action publique ».</p>	<p>* La CPA, producteur de culture: "C'est la CPA qui donne l'esprit" (E38)</p> <p>* « La deuxième fois, on devient crédible » (E12)</p> <p>* "Fier d'y avoir participé" (E38)</p> <p>* Un territoire de culture: "Aix "la belle endormie", lorsqu'elle se réveille, elle est riche. Aix, la figure de proue de la CPA. [...] On veut montrer qu'ici, nous avons un pouvoir d'innovation, d'imagination, de création, de tous les points de vue. Cela se passe ici et pas ailleurs à cause de la colline de Cézanne, la Sainte Victoire, qui est le symbole, le totem du territoire" (E3)</p> <p>* "Cela nous a permis d'approfondir notre réflexion sur la problématique culturelle sur le territoire" (E44)</p>

Rationalité "située"	
Projet d'agglomération	Projet culturel
RAPPORT ENTRE LES DIFFERENTS NIVEAUX TERRITORIAUX	
<p>* « c'est aussi instaurer en permanence cette espèce d'aller-retour entre le niveau communal, le niveau communautaire voire le niveau métropolitain. Et du coup on arrive à traiter les petits, les moyens et les grands problèmes suivant au niveau auquel on se place »</p>	<p>* "La saison Picasso est une proposition de la CPA. La commune a trouvé intéressante cette proposition et a décidé de s'y intégrer, pour profiter des retombées économiques et en termes de communication" (E32)</p> <p>* « L'intérêt d'une co-production c'est de produire ensemble, pas de se contredire ! » (E24)</p> <p>* "La commune n'était pas intégrée au processus de décision" (E32)</p>
RAPPORT AVEC LA SOCIETE CIVILE / LES ACTEURS TERRITORIAUX	
<p>* « rôle du conseil de développement qu'on a voulu très fort ici avec un conseil qui a beaucoup travaillé et qui continue à beaucoup travailler »</p> <p>* « collaboration non pas avec le citoyen, mais avec des représentants organisés de la société civile »</p> <p>* « le conseil de développement il est aujourd'hui arrivé à maturité, si bien qu'on a du mal à les suivre, la démocratie participative elle a un prix quand même »</p> <p>* « on a cette entité là qui vient en permanence nous rappeler un certains nombre de choses ».</p>	<p>* "Beaucoup d'artistes ont travaillé ensemble sur les différents événements spécial picasso cezanne. Les gens se sont rencontrés différemment" (E44)</p> <p>* Réactivation de partenariats déjà existants, même si c'est difficile de garder les liens. (E39)</p>
METROPOLE ET PLACE DU TERRITOIRE	
<p>* une « super communauté urbaine »</p> <p>* « on a intérêt à développer les spécificités du territoire métropolitain qui est de nature multipolaire »</p> <p>* « Est-ce qu'il ne vaut pas mieux, peut-être avoir un échelon supplémentaire, ce qui rend peut-être les choses en apparence moins lisibles... mais peut-être plus productives et plus efficaces qui respectent les identités, qui les valorisent. »</p> <p>* « vaste espace métropolitain multipolaire »</p> <p>* « ce n'est pas un espace métropolitain avec une entité qui écrase tout »</p> <p>* « je pense que le pays d'Aix il est au niveau métropolitain, une espèce de « rotule » métropolitaine qui est représenté par l'espace « Arbois », Vitrolles, avec l'aéroport, la gare TGV... »</p> <p>* « on ne veut pas d'une super communauté urbaine ».</p>	<p>* "Il faut changer l'échelle parce que tous les moyens ont été mis à la disposition pour cet événement. Pour 2012-2013 il faut préfigurer des moyens dédiés, aussi d'extérieur"(E9/E10)</p>

Source : auteurs

Tableau 3- Modalités de rationalité des deux projets

Le projet d'agglomération du pays d'Aix correspond à une démarche de prospective territoriale de moyen terme. De ce fait il est un processus endogène d'action continue qui a vu se « superposer » à son périmètre, la politique volontariste des pôles de compétitivité. Dans sa généalogie territoriale, deux espaces productifs se démarquent à l'est la Microélectronique de la Haute vallée de l'Arc et le développement de technologies durables sur le plateau de l'Arbois à l'ouest du pays d'Aix.

Pour les modalités de proximités, nous avons pu vérifier certains éléments présents dans la littérature et en voir émerger de nouveaux.

En ce qui concerne la **proximité géographique** tout d'abord. C'est essentiellement le phénomène de mondialisation qui confirme des effets directs par le rapport local/global, l'implantation et l'ancrage des firmes est le principal souci des aménageurs et développeurs du territoire, à nuancer toutefois. Quand les aménageurs déplorent le « *nomadisme* » formalisé par le départ d'*Atmel* du pôle Microélectronique dans la Haute vallée de l'Arc, ils nous parlent de « *décisions désincarnées* » dépassant le territoire. Les développeurs, quant à eux, nous parlent d'une « *économie de la connaissance, de l'immatériel* » comme leitmotiv, leur permettant par exemple d'attirer des entreprises innovantes en matière de technologies durables sur le plateau de l'Arbois.

Nous avons également pu relever les effets indirects de la mondialisation portant sur l'adaptation des stratégies publiques à la dynamique évolutionniste. D'abord, au niveau européen, si les acteurs s'y réfèrent souvent, ils déplorent leur manque de moyen au profit des pays nouvellement intégrés à l'Union. Au niveau national ensuite, pour le projet d'agglomération, la participation de l'Etat est restée relativement « souple » sur les enjeux du pays d'Aix. La politique de la DATAR avec les pôles de compétitivité est relativement bien accueillie dans sa dimension stratégique, même si elle dépasse le cadre purement local. Sur la réforme territoriale en cours, si la métropolisation occasionne du conflit, les acteurs semblent pouvoir s'entendre sur le principe (nous y reviendrons dans la modalité de rationalité « située »). En revanche, c'est avec la suppression de la Taxe Professionnelle que les esprits s'échauffent unanimement. Les changements qu'occasionne la mise en place de la CET (Contribution Economique Territoriale) sont source d'une grande incertitude voire créateur de conflits d'usage et d'externalités négative (incinérateur de Fos-sur-Mer), « *Qui voudra demain à Fos des entreprises qui puent dès lors qu'il n'y aura plus de fric ?* ». Ils amènent aussi les managers à s'interroger « *l'Etat revient-il un peu sur la décentralisation ?* », au sujet des modes de compensation.

Pour ce qui est de la modalité de **proximité organisée** nous avons retenus les effets de coordination interne au projet de territoire et des effets externes.

Les effets du projet de territoire sur les acteurs du pays d'Aix sont doubles. D'abord, la démarche formelle a permis de coordonner tant les services de la CPA entre eux, que les relations entre les communes et la communauté. Ensuite, les managers insistent surtout sur la démarche d'apprentissage qu'a suscité le projet.

En ce qui concerne les effets de coordination externe, dans la phase de négociation du contrat d'agglomération (Etat, Région PACA et CPA), des difficultés ont débouchées sur des impasses concernant certaines actions. Pourtant des logiques de similitude ont pu être

décelées entre managers de l'EPCI et de la Région ou encore avec les managers des pôles de compétitivité. Une logique d'appartenance territoriale forte est récurrente, celle de la métropolisation ; s'il y a désaccords politiques, institutionnels, etc... les managers du pays d'Aix ne s'envisagent pas « en dehors » de l'aire métropolitaine.

Enfin, c'est véritablement les relations entre le projet d'agglomération et les pôles de compétitivité qui interpellent les managers interrogés. Globalement, ces derniers reconnaissent leur utilité (capacité d'ancrage en particulier). Cependant, certains se sentent dépassés par la politique de la DATAR et considèrent l'approche, du domaine de l'initiative privée, alors que d'autres se sentent très à l'aise et parlent d'un « *pontage stratégique intéressant* ».

Pour ce qui est de la modalité de **rationalité située**, le projet d'agglomération a participé au processus de re-territorialisation et l'espace communautaire est un véritable « *espace de vie* ».

Le territoire intercommunal « *est un lieu de coproduction de l'action publique* », et accueille avec enthousiasme les acteurs et représentants des pôles de compétitivité.

Par ailleurs, la démocratie participative est réellement à l'œuvre en pays d'Aix, le conseil de développement, est en effet jugé par des managers territoriaux très (voire trop) actif. Il a même intégré en son sein les représentants de chaque pôle de compétitivité ce qui prouve l'ouverture du conseil de développement à l'inverse des techniciens de la CPA qui eux ont plus de mal « *on ne parle pas le même langage* ».

Sur la métropolisation, enfin, nous l'avons dit, si le principe fait l'unanimité, les managers territoriaux du pays d'Aix argumentent en faveur de l'idée d'espaces multipolaires aux identités différentes mais aux capacités complémentaires, en particulier au niveau culturel : « *dans les éléments qui permettront de faire sortir le territoire de cet écrin, c'est des événements comme « Marseille capitale de la culture », c'est-à-dire des trucs qui permettent de valoriser un espace autrement que pour l'industrie touristique* », nous confie un des hauts responsables de la CPA.

Concernant le projet culturel, il a amené de nombreux changements en termes de **proximité géographique**. Nous avons pu constater une véritable implication de la part des différents acteurs qui ont apporté au projet différents types de ressource : humaines, matérielles, ainsi que financières. Au-delà des acteurs locaux, le projet a fait appel à des acteurs nationaux publics (coproduction de l'exposition avec la RMN) et privés (presse et mécènes ainsi que la Picasso Administration). De plus, le Conseil Général a été partie prenante du processus de labellisation, et les opérateurs culturels investis sont pour la plupart financés par la région de manière régulière.

Ce projet a ainsi fait évoluer le management territorial qui s'oriente de plus en plus vers un management de projet. Les différents acteurs se sont retrouvés autour d'un projet commun, partagé, notamment grâce à la volonté de la CPA de lancer un appel à projets qui a attiré les acteurs et a créé un support systématique de la part des différents partenaires.

D'un point de vue de la **proximité organisationnelle**, elle se situe pour nous à deux niveaux : intra-organisationnelle et inter-organisationnelle.

Dans une approche interne, ce projet a été un véritable outil de management qui a permis de faire évoluer les services de la CPA, historiquement cloisonnés et de tendre vers de nouvelles formes de collaboration en interne. Un véritable groupe de projet a vu le jour, et, au-delà de quelques « tiraillements », il n'y a pas eu de véritable incohérence dans l'obtention et l'allocation des ressources (E11, E12). Outre le travail d'équipe, des outils de communication et de reporting ont été intégrés, permettant l'implication de chacun grâce à une diffusion constante de l'information (compte rendu des réunions, utilisation de l'intranet, bilans financiers...). Le fait que la CPA ait décidé d'internaliser la mission (contrairement à « Cézanne 2006 ») reste pourtant un point critiqué tant le projet a pesé sur la gestion quotidienne des services. D'autant qu'une mission externe aurait permis une prise de risque supérieure, avec des individus plus autonomes face à la hiérarchie traditionnelle.

Sur le territoire, tout a été mis en œuvre afin de faciliter au maximum la compréhension et l'appropriation du projet et de tendre vers des pratiques organisationnelles communes et partagées. Les élus de la CPA ont trouvé un consensus politique autour du label aixois et de ces trois dimensions, permettant à chacun de se positionner sur l'événement. Enfin, ce projet a permis, au-delà d'un travail commun, de partager savoirs, savoir-faire, expérience et compétence et ainsi de développer un apprentissage organisationnel à un double niveau : les organisations, et l'organisation territoriale.

Ces modalités managériales, qui sont, pour la plupart nouvelles, ont permis de renforcer la « **rationalité située** » des acteurs du territoire. Là encore, elle appelle à deux réflexions principales : quelles sont les intentions de la structure porteuse du projet, à savoir les services de la CPA ? Et quelle rationalité « située » et collective anime les acteurs réunis dans ce projet culturel du pays d'Aix ?

A l'intérieur de la structure porteuse du projet, nous avons pu observer un gain de crédibilité de certains services (notamment ceux de la communication et de la culture, incluant le Musée Granet). C'est donc plus globalement la capacité de la CPA à organiser des événements culturels d'envergure qui est remarquée. Le Musée Granet compte aujourd'hui comme un acteur culturel majeur du territoire qui peut à nouveau rivaliser avec les plus grands, notamment le Festival d'Aix (Art Lyrique).

Par ailleurs, des partenariats ont été formalisés sous la forme de contrat (convention avec la RMN, avec France Bleu...). Ces conventions redéfinissent de manière pérenne la répartition des tâches entre partenaires et créent un nouveau réseau d'acteurs construit autour d'objectifs communs.

Plus largement, au-delà des services de la CPA, c'est le territoire qui s'impose aujourd'hui comme une terre de culture, de créativité et d'innovation, avec une stratégie clairement définie et une attractivité évidente. Aix-en-Provence et son territoire apparaissent ainsi comme indispensables à Marseille Provence 2013 et s'impose d'ores et déjà comme un acteur inévitable dans la construction de la métropole « provençale ».

Au-delà de l'analyse de chacun des cas, il est intéressant de relever que si de nombreuses problématiques sont communes, la spécificité de chaque champ entraîne inévitablement des réflexions centrées sur des points particuliers. Il en va ainsi du projet d'aménagement du

territoire au sein duquel le phénomène de métropolisation¹¹ prend une place conséquente, là où l'événement culturel va s'ancrer dans les spécificités et les trajectoires historiques et traditionnelles du territoire, devenant un véritable outil de définition d'une image et d'un marketing territorial. Par ailleurs, la dimension de gouvernance territoriale, d'implication, de mobilisation et de fédération des acteurs est bien plus prégnante dans le cas du projet culturel, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, et de manière évidente, la construction telle qu'elle s'est faite du projet d'agglomération induit une gouvernance majoritairement publique sans grande nécessité d'impliquer directement les acteurs¹² à la formalisation stratégique. Le projet culturel engage nécessairement à l'intégration d'acteurs de statuts, d'intérêts et de logiques hétérogènes, alors même que la culture se veut un socle commun. D'où le nécessaire développement d'outils de gestion et de mobilisation des parties prenantes.

D'autre part, tout l'intérêt du cas « Picasso » réside dans ce choix d'internaliser la mission. S'il a permis de faire évoluer les pratiques managériales au sein de la CPA, il se veut également fortement critiqué (manque de moyens humains : nombre, expertise ; manque de moyens matériels ; mauvaise gestion du temps...). Par ailleurs, la conduite du projet d'agglomération, en phase d'exécution aujourd'hui ne « déchaîne » pas véritablement les passions. L'accueil des dispositifs « top down » de la DATAR avec les pôles de compétitivité mais aussi la réforme territoriale en cours laissent peser une large part d'incertitude institutionnelle d'abord et par effet d'incidence, questionne à nouveau les modalités managériales de demain.

Une régularité semble toutefois émerger dans le processus même de conduite des projets sur le territoire aixois : l'encastrement des projets. Les effets d'expérience et d'apprentissage, la coordination d'acteurs aux rationalités *a priori* hétérogènes montrent une convergence notable. Ainsi, à mesure que les acteurs collaborent dans la conduite des projets, ils renforcent d'abord, c'est évident, les liens de proximité géographique et organisée qui les unissent mais aussi et surtout ils alimentent une rationalité collective, une intention commune qui dans une certaine mesure s'encastre dans le territoire lui-même.

Discussion

Une première réflexion autour des concepts centraux de cette recherche est à mener. Il apparaît en effet, et nous l'avons démontré dans la revue de littérature, que le territoire, tout comme la gouvernance ne sont pas des concepts opérationnels. Pourtant, ils restent actuellement au cœur des débats scientifiques, politiques et managériaux, qui plus est avec le double phénomène de métropolisation et de re-territorialisation des territoires. Alors que le territoire prend tout son sens dans le particulier, de manière paradoxale, le concept est de plus en plus sollicité. « *On assiste à une forte consommation du concept, tout est territoire ; et des concepts qui recouvrent d'autres réalités glissent vers cette boîte noire qui représente tout et rien à la fois* », (Moine, 2006). Dans la même lignée, tout est gouvernance, chacun la définit avec ses propres connaissances, sa propre perception. Voilà pourquoi nous avons évacué les

¹¹ Processus d'ouverture sur un territoire plus large, entériné par l'a territorialisation de la politique des pôles de compétitivité de la DATAR en particulier laissant par là même supposer un cadre métropolitain intéressant pour le pilotage stratégique des leviers territoriaux structurants et dépassant alors les « identités » locales.

¹² Soulignons toutefois, que d'une part les acteurs de la société civile, au travers du conseil de développement de la CPA ont laissé largement entendre leurs voix, ainsi, chefs d'entreprise, universitaires, associatifs ont pu donner leur vision du pays d'Aix dans cet exercice de démocratie participative.

deux concepts ; ceux d'organisation (au sens large) et de gouvernance territoriale se substituant aux précédents. L'objectif étant de choisir des concepts opérationnels. En effet, les entretiens ont démontré que les hommes de terrain concevaient la gouvernance au niveau du territoire et l'entendaient bien comme la gestion des parties prenantes. Malgré tout, parler de « bonne gestion » apparaît beaucoup plus clair, notamment en interne à l'organisation. Enfin, le territoire renvoie principalement aux territoires institutionnels (quoique les acteurs conçoivent de plus en plus facilement l'idée d'un territoire construit et idéal).

Par ailleurs, comme l'ont mis en avant les résultats, nous avons proposé une approche conjonctive des modalités de proximités et de rationalité. Car enfin, la géographie des relations de proximité s'élabore au-delà des motifs individuels rationnels, à travers un imaginaire spatial (Bailly, 1989). En effet, si les proximités géographique et organisationnelle ont pu être identifiées et analysées, la proximité institutionnelle et la rationalité située participent selon nous d'un même phénomène. Ainsi pouvons-nous parler d'une proximité organisée, laissant toute sa place à la rationalité. Nos résultats vont donc dans le sens des plaidoyers pour un agenda de recherche commun entre l'approche de la proximité et la théorie de la régulation (Gilly et Lung, 2004).

L'utilisation croissante du projet dans le management territorial, qu'il soit d'innovation, d'aménagement, culturel, sportif..., appelle de nouvelles modalités managériales au sein du système. Cela signifie qu'il constitue un levier de changement, apte à lever un certain nombre d'inerties territoriales. D'ailleurs, les résultats convergent dans les deux cas vers l'idée de territoire innovant et créatif. Tout comme, dans le management de la créativité, le facteur clé de succès réside dans cette capacité à créer un climat, une culture favorable au développement de cette dite créativité (Auger, 2008, p.100), « *les ressources patrimoniales naturelles, historiques et socioculturelles peuvent, aussi bien que le progrès technique, générer de nouvelles formes de développement local à long terme et même de développement durable, lorsqu'elles sont mises en valeur en terme de milieu innovateur* » (Perrin, 2004, p.1). Ainsi, Suire détermine la performance du territoire par sa capacité à mettre à disposition des individus créatifs et innovateurs à la fois des actifs relationnels, des institutions économiques, ainsi que des institutions sociales ; permettant ainsi une mise en confiance, tout en limitant au maximum les entraves à la créativité (2004). La créativité, au cœur des problématiques territoriales, permet, en effet, d'insuffler une dynamique, une réponse active des êtres humains face à des potentialités innovantes. Voilà pourquoi la culture est nécessaire à tout individu. Elle « *joue un rôle indispensable dans la recherche d'une qualité de vie, essentiellement parce que la culture suscite, développe la créativité, la création et la réflexion* », (Lucchini, 2002, p.2).

Enfin, la notion de « projets encastrés » qui émerge des résultats nous renvoie à des auteurs tels que Granovetter qui considère que l'action économique est socialement située, est encastrée dans le réseau des relations personnelles (Granovetter, 1985). Ces projets, à la fois encastrés dans le territoire et dans d'autres projets mis en œuvre de manière concomitante appellent effectivement une réflexion autour de l'idée d'encastrement des individus dans des systèmes de relations sociaux (Granovetter, 1985, 1994).

Conclusion

Ce papier se veut un véritable plaidoyer pour une réflexion poussée et critique autour des concepts de territoire et de gouvernance. L'aboutissement étant l'émergence de modalités managériales opérationnelles permettant d'analyser le système de management territorial. Les résultats, présentés et discutés invitent à un véritable questionnement autour de l'utilisation du projet de territoire, de plus en plus prégnante.

Pour autant, il convient de préciser les limites de cette recherche. Tout d'abord, comme toute approche localiste, fondée sur la différenciation et la spécificité des territoires, et en tant qu'approche exploratoire, les résultats de ce papier sont difficilement généralisables. Ils appellent une étude confirmatoire qui répliquerait l'analyse sur d'autres territoires afin d'accroître la validité externe de la recherche. De plus, notre entrée systémique constitue à la fois une contribution évidente en ce qu'elle nous permet de sortir du carcan d'un certain nombre de recherches citées précédemment, et une limite en ce qu'elle n'est pas forcément admise par les canons scientifiques actuels.

En termes de voies de recherche, il serait intéressant de comparer le projet de territoire avec d'autres modes de coordination, notamment les partenariats publics privés, afin de montrer la spécificité et l'intérêt de l'objet de la recherche. Par ailleurs, l'interaction des agents implique « *des mécanismes d'apprentissage, des modalités de constitution de structures cognitives collectives, d'irréversibilité, etc* » (Pecqueur et Zimmermann, 2004, p.21), appelant clairement une réflexion autour de la problématique de l'apprentissage organisationnel, (Cohendet, Créplet et Dupouët, 2001).

Alors que la question de la construction d'une métropole « Provençale » est prégnante, l'élaboration et la mise en œuvre de projets dépassant les frontières institutionnelles classiques pourrait bien impulser une dynamique fédérative et pérenne, indispensable à cette construction. Car enfin, tous ces projets s'inscrivent dans la problématique d'innovation et de créativité territoriale qui permettent au territoire de se développer et de se positionner sur le marché très concurrentiel des destinations, (Ritchie et Crouch, 2000).

Les managers territoriaux se veulent ainsi les fonctionnaires d'hier et les « créateurs » de demain. Le changement, l'innovation, la performance et la créativité entrent dans leur vocabulaire commun et ces derniers en font même une spécialité. Souvent dans l'ombre, avec des diplômes très variés, ils ont construits une intelligence des territoires dont ils maîtrisent les « rouages ». A mesure que l'importance de l'Etat dans les processus de décision se nuance d'un registre normatif à un mode de concertation les compétences de ces managers peuvent être mises en lumière. Les territoires ne deviennent pas intelligents, ils l'ont toujours été c'est depuis peu qu'on leur a donné la parole.

Références bibliographiques

- ARAB N., (2007), « Activité de projet et aménagement urbain : les sciences de gestion à l'épreuve de l'urbanisme », *Revue management et avenir*, vol.2, n°12, pp.147-164.
- AUGER P. (2008), *Manager des situations complexes*, éd. Dunod, Paris.
- BAILLY A., BEAUMONT C., HURIOT J.-M., SALLEZ A., (1995), *Représenter la ville. Paris*, Economica, coll. « Géo Poche », pp. 112.
- BAILLY A. (1989), « L'imaginaire spatial, plaidoyer pour une géographie des représentations », *Espaces Temps*, n° 40-41, pp. 53-58.
- BARON C. (2003), La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique, *Droits et société*, vol.2, n°54, pp.329-349.
- BERGER P., LUCKMANN T., (1996), *La construction sociale de la réalité*, Méridiens Klincksieck, 2^{ème} éd, 1996. Traduit de: *The social construction of reality*, New-York, Doubleday, 1966.
- BONNEMAISON J. (1981), « Voyage autour du territoire », *L'Espace Géographique*, n°4, pp.249-262.
- BOUBA-OLGA O., CARRINCAZEAUX C., CORIS M., (2008), « La proximité, 15 ans déjà ! », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 2008, N° 3, pp. 1-9.
- CAMAGNI R., (1999), *Les milieux urbains : innovation, systèmes de production et ancrage*, avant-propos, IRER-GREMI, Neuchâtel, pp.1-5.
- CHEVALLIER J. (2003), « La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ? », *Revue française d'administration publique*, Volume 1-2, n°105-106, pp.203-217.
- COHENDET P., CREPLET F., DUPOUET O., (2001), "Organizational Innovation Communities of Practice and Epistemic Communities: the Case of Linux", In *Economics with Heterogeneous Interacting Agents*, A. Kirman and J.B. Zimmermann, Springer, Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems.
- COLLETIS G., GILLY J-P., LEROUX I., PECQUEUR B., PERRAT J., RYCHEN F., ZIMMERMANN J-B., (1999), « Construction territoriale et dynamiques productives », *Sciences de la Société*, n°48, octobre, pp. 24.
- DECLERCK R.P., EYMERY P., M.A. CRENER, (1979), *Le management stratégique des projets*, éditions Hommes et Techniques, Suresnes.
- DIVAY G., MAZOUZ B., (2008), « L'émergence du stratège local », in MAZOUZ B., (ed) *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats*, Presses de l'Université du Québec, pp. 333-360.
- DURANTON G., MARTIN P., MAYER T., MAYNERIS F., (2008), *Les pôles de compétitivité. Que peut-on en attendre ?*, coll. CEPREMAP, éd., Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure.
- EHLINGER S., PERRET V., CHABAUD D. (2007), « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue Française de Gestion*, n°170, pp.155-171.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, pp.532-550.

- EVARD Y., PRAS B., ROUX E. (2003), *Market, études et recherches en marketing*, Dunod 3^e éd., Paris.
- FOUCHET R., LOPEZ J.R., (2000), « Processus de décision et aménagement territorial », 4^{ème} rencontres Ville-Management, GREFIGE, Université de Nancy, 16-17 novembre.
- GILLY J-P., et LUNG Y., (2004), « Proximités, secteurs et territoires », *Quatrièmes journées de la proximité*, groupe « Dynamiques de proximité », Marseille, 17-18 juin.
- GILLY J-P., et TORRE A., (2000), *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, pp. 302.
- GILLY J.P., WALLET F. (2001), « Proximities, Local Governance, and Dynamics of Local Economic Spaces: the Specific Case of Industrial Reconversion Processes », *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 23, n°3.
- GRANOVETTER M., (1994), "Business Groups." In *The Handbook of Economic Sociology*, N.S. Smelser and R. Swedberg, New York: Princetown University Press.
- GRANOVETTER M., (1985), "Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness." *American Journal of Sociology*, vol.91, pp.481-510.
- KIRAT T., LUNG Y., (1995), « Innovations et proximités : le territoire, lieu de déploiement des processus d'apprentissage », in Lazaric N., Monnier J. M. (coordonné par), *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Economica, Paris, pp. 206-227.
- KOENIG G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Sciences Humaines*, n°9, pp.4-17.
- KOENIG G., (2006), « Théories mode d'emploi », *Revue Française de Gestion*, n°160, pp. 9-27
- LACOUR C., (1996), « La tectonique des territoires : d'une métaphore à une théorisation », in PECQUEUR B., (ed), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, L'Harmattan, Paris, pp. 25-48.
- LAJARGE R., 2000, « Patrimoine et légitimité des territoires. De la construction d'un autre espace et d'un autre temps », in GERBEAUX F., (ed), *Utopie pour le territoire : cohérence ou complexité ?*, Aube, pp. 79-100.
- LASCOUMES P., et LE BOURHIS J-P., (1998), « Le bien commun comme construit territorial. Identités d'action et procédures », *Politix*, n°42, pp. 37-66.
- LAURIOL, J., PERRET, V., TANNERY, F., « Stratégies, espaces et territoires : Une introduction sous un prisme géographique », *Revue Française de Gestion*, n° 184, pp. 91-103, 2008.
- LE GALES P., THATCHER M., (dir.), (1995), *Les réseaux de politiques publiques*, Paris, L'Harmattan, pp. 272.
- LE MOIGNE J-L. (1994), *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*, 4^{ème} éd., PUF, Paris.
- LOILIER T. (2010) « Innovation et territoire : le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé », *Revue française de gestion*, n°200, pp. 15-35.
- MARIS B., (1996), « Institutions et régulations locales : des concepts pertinents ? », in *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Pecqueur B., éd., L'Harmattan, Paris.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M. (1994), *Qualitative data analysis, an expanded sourcebook*, Sage Publications.
- MENDEZ A., BARDET., 2009, « Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME ? », *Revue Française de Gestion*, n° 190, pp. 123-142.

- MOINE A. (2006), « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie », *L'Espace géographique*, n°2, pp.115-132.
- PADIOLEAU J.G (2001), « La gouvernance ou comment s'en débarrasser », (Stratégies de corruption), *Espaces et Sociétés*, n° 101-102, Anciens débats, nouvelles questions, janvier.
- PANICO R., POULLE F. (2005), « Le projet comme outil de gouvernement. De Foucault aux territoires de projets », *Etudes et communication*, n°28, p.141-155, mis en ligne le 19 janvier 2009. URL : <http://edc.revues.org/index316.html> ;
- PECQUEUR B. (2003), « Territoire et gouvernance : quel outil pertinent pour le développement ? », *Actes du colloque international Umr Sagert*, Montpellier, 25-27 février.
- PECQUEUR B., ZIMMERMANN J.B. (2004), *Economie de proximités*, ed. Lavoisier, Paris.
- PERRIN C. (2004), « R. Camagni, D. Maillat, A. Matteaccioli (éds), *Ressources naturelles et culturelles, milieux et développement local* », *Méditerranée*, 109 | 2007, [En ligne], mis en ligne le 01 juillet 2007. URL : <http://mediterranee.revues.org/index123.html>
- PIORE M., and SABEL C. F., 1984, *The second industrial divide: possibilities for prosperity*, Basic Books, New York, pp. 440.
- TORRE A., RALLET A., 2005, « Proximity and localization », *Regional Studies*, vol. 39, n°1, pp. 47-60.
- RAULET-CROSET N., 2008, « La dimension territoriale des situations de gestion », *Revue Française de Gestion*, n° 184, pp. 137-150.
- RERU, 1993, « Économie de proximités », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3.
- RITCHIE J.R.B., CROUCH G.I., (2000), "The competitive destination: A sustainability perspective." *Tourism Management*, vol.21, pp.1-7.
- ROYER I. (2005), « Le management de projet. Evolutions et perspectives de recherche », *Revue Française de Gestion*, vol.31, n°154, pp.111-122.
- SOLDO E., KERAMIDAS O, (2010), *L'impact socio-économique durable de la saison « Picasso-Aix 2009 »*, rapport d'évaluation pour la Communauté du Pays d'Aix, juin.
- STOKER G. (1998) « Governance as theory: five propositions », UNESCO, Blackwell, Publishers, pp. 17-28.
- SUIRE R. (2004), « Des réseaux de l'entrepreneur aux ressort du créatif : quelles stratégies pour les territoires ? », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol.17, n°2, pp.123-143.
- THIETART R.A. (2007), *Méthodes de recherche en management*, Dunod 3^e éd., Paris.
- TORRE A., et ZUINDEAU B., (2007), « Économie de la proximité et environnement : état des lieux et perspectives », *XLIIIème colloque de l'ASRDLF*, Grenoble et Chambéry 11-12 et 13 juillet 2007.
- ZIMMERMANN J.B. (2008), « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », *Revue Française de Gestion*, n° 184, pp. 105-118.
- YIN R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd ed., Sage Publication, Newbury Park.