



HAL
open science

**A LA RECHERCHE DU MANAGEMENT
TERRITORIAL. CONSTRUIRE LES TERRITOIRES
ENTRE IDÉOLOGIE, PARADOXE ET
MANAGEMENT.**

Solange Hernandez

► **To cite this version:**

Solange Hernandez. A LA RECHERCHE DU MANAGEMENT TERRITORIAL. CONSTRUIRE LES TERRITOIRES ENTRE IDÉOLOGIE, PARADOXE ET MANAGEMENT.. Presses Universitaires de Provence. Presses Universitaires de Provence, 2017, Collection Espaces Publics, Edina Soldo et Sophie Lamouroux. hal-03967192

HAL Id: hal-03967192

<https://amu.hal.science/hal-03967192>

Submitted on 1 Feb 2023

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

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

A LA RECHERCHE DU MANAGEMENT TERRITORIAL.

CONSTRUIRE LES TERRITOIRES ENTRE IDEOLOGIE, PARADOXE ET MANAGEMENT

HERNANDEZ SOLANGE

PRESSES UNIVERSITAIRES DE PROVENCE

COLLECTION ESPACES PUBLICS

PUBLIE EN 2017

HERNANDEZ Solange (2017), *A la recherche du management territorial. Construire les territoires entre idéologie, paradoxe et management*, Presses Universitaires de Provence, Collection Espaces Publics, 166 p. **LABELLISE FNEGE 2018, CATEGORIE ESSAI.**

SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
INTRODUCTION	3
CHAPITRE 1. A LA RENCONTRE DES TERRITOIRES	10
Une pluralité de sens	10
Une perpétuelle construction humaine.....	13
Une définition systémique à visée instrumentale.....	21
CHAPITRE 2. LE MANAGEMENT TERRITORIAL, ENTRE JUSTIFICATIONS RATIONNELLES ET IDEOLOGIQUES	27
Les enjeux du management territorial vus à travers le prisme idéologique.....	27
Des exemples d'idéologies et leur déclinaison en matière de management territorial.....	37
Un impérialisme territorial : le « <i>local washing</i> » ?	55
CHAPITRE 3. LE MANAGEMENT TERRITORIAL, ENTRE CONTEXTE PARADOXAL ET OUTILS DE GESTION	64
Un large éventail d'outils à disposition des managers territoriaux..	65
Des pratiques managériales contraintes par un contexte spécifique: l'existence de situations paradoxales vécues par les managers territoriaux.....	78
La nécessaire adoption d'un point de vue congruent pour l'action : la gestion paradoxale	84
CONCLUSION	107
BIBLIOGRAPHIE	111
TABLE DES MATIERES	130
ANNEXE 1. SYNTHÈSE DES ETUDES DE CAS (DONNEES PRIMAIRES).....	133
ANNEXE 2. EXEMPLES DE CLASSIFICATION DES METROPOLES EUROPEENNES	133

INTRODUCTION

Le territoire est l'objet de nombreuses définitions, mais demeure encore pour beaucoup un concept mystérieux et controversé. Ces mystères et controverses traversent les disciplines scientifiques (sociologie, géographie, économie, sciences politiques et évidemment sciences de gestion,) comme en témoignent le nombre de colloques, séminaires, etc. organisés sur ce thème chaque année, ainsi que celui des articles publiés. Nous pouvons illustrer simplement cela par quelques chiffres, sans prétention de démonstration. Les tableaux ci-dessous affichent le nombre d'articles parus dans des revues recensées par la base de données Cairn Info¹ dans les principales disciplines nourrissant cette thématique. Nous constatons dans la Figure 1 que dès le début de la décennie 2000, de nombreux travaux portent un intérêt direct à ce champ, alors même que toutes les revues ne sont pas encore disponibles au format numérique.

Figure 1 : Nombre d'articles incluant le mot « territoire » dans leur titre, par discipline, d'après la base de données Cairn Info.

La Figure 2 présente des résultats sur une période où le nombre de revues est constant. Nous observons depuis 2005 une augmentation notable du nombre d'articles publiés consacrés au thème du territoire et ce, dans toutes les disciplines.

Figure 2 : Nombre d'articles incluant le mot « territoire » dans leur titre, par discipline et années, d'après la base de données du site Cairn Info.

La prépondérance de la discipline géographique est encore visible dans les statistiques ci-dessus, puisque plus d'un tiers des travaux recensés ici s'inscrivent dans ce champ scientifique. Néanmoins, les recherches portant sur le territoire ont très largement débordé de leur domaine initial.

En matière de science politique, nous constatons par exemple des pics de publications au cours des années marquées par des réformes territoriales majeures (2010, 2014, 2015).

Cette thématique est aussi devenue une variable centrale dans de nombreuses recherches en sciences de gestion (Lauriol et al. 2008b, p.184). Cela témoigne d'un véritable retournement dans la façon dont le territoire est envisagé dans cette discipline. Nous sommes en effet passés de l'indifférence relative, voire de la négation de la question territoriale², à un vif engouement (Asselineau, Cromarias, 2010). Pour certains, il s'agit surtout d'une redécouverte. En d'autres termes, les sciences de gestion regardent avec un regard neuf l'ensemble des thématiques

¹ Le relevé de ces données a été effectué une première fois le 13 décembre 2010, puis actualisé le 25 juillet 2016. Les informations ont été collectées sur le site www.cairn.info.fr, avec les critères de recherche suivants : *recherche avancée, votre recherche* : « territoire », *dans* : « titre de l'article », *type de publication* : « revues » (donc exclusion des ouvrages collectifs, ouvrages de références et magazines). Nous avons ensuite varié les éléments suivants : *disciplines* (économie et gestion, géographie, sciences politiques, sociologie et société) et *années*.

² L'analyse stratégique a longtemps considéré le territoire comme une simple variable d'ajustement, sans existence propre, reprenant à son compte les apports de l'économie industrielle : « *qu'on s'intéresse à la concurrence ou à la compétitivité, le rôle de la localisation géographique est presque absent. (...) La mondialisation permet aux entreprises de trouver des capitaux, des biens et des technologies n'importe où, et d'implanter leurs établissements là où ce sera le plus rentable* » (Porter, 1990).

ayant trait à la question territoriale (Lauriol et al. 2008a, 2008b). En effet, cette dernière était déjà présente implicitement dans bon nombre de recherches portant par exemple sur les réseaux, la segmentation, le positionnement et la localisation, autant de thèmes récurrents en stratégie et en marketing notamment. Aujourd'hui, le territoire en tant que tel devient un objet d'analyse : certains appellent de leurs vœux qu'il ne reste pas un « impensé de la gestion » (Lauriol et al. 2008a, p.92).

Pour autant, la notion de territoire est rarement abordée comme un objet de gestion à part entière. Elle est davantage instrumentée pour comprendre et analyser d'autres phénomènes, souvent en lien avec la mondialisation et ses conséquences, à l'image de la spatialisation de la stratégie des firmes (Sorenson, Baum, 2003), de la territorialisation des activités comme modes d'organisation de l'espace (François et al, 2006), des clusters, des pôles de compétitivité ou des districts « industriels » (Asselineau, Cromarias, 2010, Champeyrache, 2010, Lanciano, 2014) ou encore de la stratégie et du marketing autour des produits « du terroir » (Polge, 2003, Paquette, Lacassagne, 2008, Lambert-Derki, 2011, Ditter, Brouard, 2012).

Ainsi, la fin annoncée des territoires (Badie, 1995) n'a semble-t-elle pas fait long feu. A moins que le regain d'intérêt pour les questions territoriales ne soit justement le signe d'une réaction face à la mondialisation³ (Offner, 2006). En effet, pour A. Bourdin (2005, p.56-59), le monde est actuellement envisagé comme un « système de différences », dans lequel homogénéisation et différenciation cohabitent. Au-delà de l'apparent paradoxe, dans un monde tendant vers l'uniformisation, il est possible de tout comparer : toutes les distinctions, tous les particularismes prennent du relief dans un tel contexte. Les particularismes territoriaux, réels ou rêvés, entrent dans ce champ. En d'autres termes, la « ressemblance aiguisé la différence » (Dieckhoff, 2000). Il semblerait qu'au moment où les humains se ressemblent de plus en plus, ils cherchent aussi à mettre en avant leurs dissemblances. Plus l'espace, les distances, sont abolis par les moyens de communication et de déplacement modernes, plus les lieux de proximité, les lieux concrets pour les individus (quartier, villes, régions) seraient susceptibles de gagner de l'importance.

Toujours est-il que, quelles qu'en soient les raisons, l'appréhension du territoire par les sciences, y compris de gestion, connaît une vive extension. Mais contrairement à ce que nous avons déjà mentionné, le management public y fait référence comme un objet d'étude à part entière. C'est la gestion des territoires eux-mêmes qui concentre l'attention. Comment se gèrent-ils ? **Quelles connaissances théoriques et pratiques le management territorial est-il susceptible de fournir, à nous communauté scientifique, mais également aux praticiens et acteurs de terrain ?** Les réponses ne sont pas simples à élaborer. Le territoire se révèle difficile à cerner sur tous les plans, et il est moins une notion à décrire qu'une analyse à construire⁴.

Devant le foisonnement des travaux sur ce sujet, notre objectif n'est ni de proposer une synthèse, ni une énième définition du territoire, mais d'apporter un éclairage novateur sur ce concept, en l'inscrivant résolument dans la perspective des acteurs et de l'action.

En effet, comme nous serons amenés à le développer, chaque territoire est fondamentalement un objet **construit** par des acteurs. De fait, toutes les définitions modernes du territoire insistent sur le rôle des individus, groupes, parties prenantes, acteurs, celui de leurs

³ « L'appel aux territoires comme contre-feu à la déterritorialisation accélérée des pouvoirs de toutes sortes (...) » (p.32).

⁴ L'expression est emprunté à Bourdin (2005, p.45-48) : « la métropole (...) n'est pas quelque chose à décrire mais une analyse à construire ».

interactions, qui ensemble participent à modeler un territoire, jusqu'à quelquefois transformer radicalement une partie de ses caractéristiques physiques par des projets d'aménagement. Nous sommes ainsi très loin de la vision traditionnelle, et aujourd'hui un peu obsolète en sciences sociales, du territoire en tant qu'espace géographique associant montagnes, rivières, plateau, type de végétation et climat, qualité des sols ou encore topographie.

Cette évolution a de nombreuses conséquences en matière de recherche. Citons-en ici simplement quelques-unes.

Tout d'abord, en sciences de gestion, il ne peut exister de définition universelle du territoire *pertinent*, c'est-à-dire du périmètre toujours juste et approprié quel que soit le type d'intervention considérée. Cela constitue même un contresens dans la perspective de l'action. Effectivement, toute intervention sur un territoire signifie que ces actions prennent place dans des systèmes territoriaux différenciés, en considérant ses caractéristiques matérielles et immatérielles, irréductibles exactement à celles d'un autre territoire. La « pertinence » du territoire dépend alors de plusieurs variables, dont la nature de l'action, les caractéristiques du territoire et le pragmatisme, voire l'opportunisme des acteurs locaux, ne sont pas les moindres.

Ensuite, la dimension humaine du territoire apparaît de plus en plus à tous comme prégnante, comme en témoigne par exemple l'évolution de l'aménagement du territoire. Celui-ci a vu décroître ses fondements techniques au profit de cette première.

Dans ce contexte, la construction de la notion de territoire dans l'optique de l'action se fait dans deux perspectives : **idéologique** et **managériale**. La première étant sans doute moins courante, elle mérite quelques précisions.

Les idéologies traversent les siècles et nos sociétés. Elles imprègnent nos actes et nos postures individuels et collectifs, privés et professionnels. Or, nous l'avons évoqué, ce sont *les acteurs qui territorialisent l'espace*. Ainsi, est-il logique que leurs actions soient empreintes d'idéologies.

Alors, **dans quelle mesure le territoire peut-il être envisagé à la fois comme un objet idéologique et un objet de management ?** La gestion des territoires serait alors le résultat d'un double processus de construction : par les idées et les actions.

De nombreux outils ou pratiques de management territorial sont en effet la concrétisation de théories ou de propositions de recherche. Or, toute théorie positive est également normative, même si leurs auteurs ne le désirent pas ou s'en défendent (Ghoshal, Moran, 1996, p.15). Par conséquent, si les responsables et managers territoriaux se sentent libres de leurs choix, le corpus théorique des sciences de gestion, *appliquées* par définition, les influence : « Les praticiens, qui s'imaginent libres de toute influence intellectuelle, sont généralement les esclaves d'un économiste défunt » (Keynes, 1953, p. 306, cité par Ghoshal, 2005, p.75).

Les théories et les pratiques passent dans le filtre de diverses organisations, telles les institutions supranationales ou celles de l'enseignement supérieur, ou celui des acteurs de l'industrie du conseil, toujours soucieux de proposer de nouvelles approches à leurs clients (Weppe et al., 2012, p.254). Elles introduisent progressivement des changements dans les organisations publiques territoriales sans que ceux-là aient toujours été confrontés au préalable avec les besoins de l'organisation ou avec ses intentions stratégiques. Ils peuvent alors se révéler contre-productifs (Ghoshal, 2005).

Ainsi, en matière de gestion des territoires, certains objectifs assignés aux responsables locaux (développement durable, métropolisation, compétitivité, attractivité) ou certains outils prescrits sont aujourd'hui en position dominante. Cette domination peut toutefois surprendre au regard de leur manque de validité empirique : il n'existe pas toujours de corrélation établie entre la prescription et sa performance, ou d'évaluation de ses effets concrets.

L'explication serait alors davantage idéologique qu'empirique : les théories développées dans les sciences sociales se révéleraient idéologiquement motivées (Weppe et al, 2012, p.256). Elles sont chargées de valeurs à la fois dans leurs postulats⁵ et dans le vocabulaire qu'elles produisent (Ghoshal, 2005).

Dans cette perspective, comprendre ce double processus est essentiel car les organisations locales (collectivités territoriales et leurs groupements⁶) sont de plus en plus des acteurs incontournables de l'action publique. Toutes les politiques publiques, quel que soit leur domaine (santé, éducation, économie, social, culture, tourisme, environnement, etc.), s'appliquent et de déclinent territorialement.

Et au-delà des interventions sectorielles, les organisations territoriales sont invitées, encouragées, pressées même (au sens des pressions institutionnelles, cf. Di Maggio, Powell, 1991) à déterminer une *stratégie territoriale de développement*.

De quoi s'agit-il ? Et quelles en sont les principales caractéristiques ?

L'usage du terme stratégie a longtemps été réservé aux entreprises privées. Les organisations publiques étaient dans leur grande majorité « administrées ». Quant aux collectivités territoriales, elles n'existaient pas encore dans leur forme et avec leurs compétences actuelles. Ainsi, parler de stratégie territoriale en faisant référence à un autre territoire que le national est une tendance relativement récente, en particulier dans les Etats centralisés. Cependant, la mise en œuvre de réformes institutionnelles telles que la décentralisation et l'intercommunalité, en accroissant les compétences des organisations publiques territoriales, ont profondément modifié les paysages institutionnels et par ricochet les modes territoriaux de management.

Concomitamment, d'autres changements ont affecté les territoires, à l'image de la mondialisation, accélérée par la révolution des technologies de l'information et de la communication, l'évolution des modes de vie et de consommation, le rôle renouvelé de la société civile, la concentration urbaine ou encore la concurrence entre territoires.

Les organisations en charge de leur gestion ont donc dû faire face à une complexité croissante de leur environnement et à de nouveaux défis (Nutt, Backoff, 1993). Or, selon Morin (1990, p.178), « la complexité appelle la stratégie. Il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire (...), (car elle) est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain ».

C'est bien parce que les organisations publiques locales ont ressenti le besoin de construire des stratégies territoriales de développement que sont nés les outils et les pratiques de management territorial.

Pour autant, comprendre et mettre en œuvre les stratégies territoriales n'est pas chose aisée, car le terme même de « stratégie » recouvre de nombreux sens, déclinés en fonction des interlocuteurs et des contextes⁷. Si l'existence de la stratégie n'est pas soumise à débat, il

⁵ Un postulat est par définition non testé par des recherches empiriques.

⁶ Que faut-il entendre par collectivités territoriales ? D'après la Charte européenne de l'autonomie locale, dont la version française utilise l'expression « collectivité locale », celle-ci n'est pas directement définie mais elle se caractérise par l'autonomie locale, comprise comme le droit de la collectivité locale de gérer une part substantielle des affaires publiques, sous sa propre responsabilité et au profit de sa population, par l'intermédiaire d'un conseil librement élu et, le cas échéant, diverses formes de participation directe des citoyens prévues par la loi (art. 3). (Marcou, 2012, p.184).

⁷ Pour plus de précisions, voir par exemple l'ouvrage de MINTZBERG Henry, AHLSTRAND Bruce, LAMPEL Joseph (1999), *Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Editions Village Mondial.

n'existe pas de consensus sur sa définition (Chaffee, 1985, p.89). Pour certains, cette absence de consensus est due à l'essence même de la stratégie. Ainsi selon Hambrick (1983), celle-ci est-elle par essence multidimensionnelle et situationnelle, c'est-à-dire qu'elle varie en fonction des contextes.

Mais au-delà des différences, quels sont les éléments de consensus en la matière ?

Dans le foisonnement de la littérature sur le sujet, nous pouvons retenir, et distinguer, les principales vocations de la stratégie territoriale pour l'organisation et « son » territoire.

Pour la première, elle constitue d'abord un outil de décision, capable d'orienter l'organisation elle-même et ses actions. Dans une perspective intégrative, elle est aussi une source de mobilisation interne car elle focalise l'attention des membres de l'organisation sur une intention précise (Poister, Streib, 1999). En cela, elle incarne un effort discipliné pour déterminer ce que fait l'organisation, comment et pourquoi elle le fait (Bryson, 1995).

Pour le territoire, et ses habitants-usagers-clients, la stratégie territoriale a aussi plusieurs fonctions. Elle doit créer de la valeur, au-delà de l'allocation des ressources permettant une redistribution et l'apport des services publics locaux (Moore, 1995), cette création de valeur étant entendue au sens du multiplicateur de J.M. Keynes. Elle sert à maintenir un équilibre favorable entre l'organisation et son environnement sur le long terme (Eadie, 2000). Elle est également un vecteur d'identification collective. D'une façon synthétique, disons que la stratégie territoriale concerne généralement le « bien-être global » du territoire et de ses habitants-usagers (Hambrick, 1983).

En définitive, la stratégie territoriale met en avant la détermination d'intentions, de buts, d'objectifs globaux que l'organisation publique, en tant que responsable légale d'un territoire, souhaite voir se mettre en place. Il s'agit de projeter l'organisation dans l'avenir souhaité, grâce à une réflexion qui inscrira l'action sur le court et moyen et long terme. Pour atteindre ces objectifs, des ressources organisationnelles seront réparties en fonction des moyens hétérogènes et des actions dissemblables planifiés ou organisés plus ou moins souplement.

Précisons encore que derrière le terme générique de stratégie territoriale, se cachent plusieurs niveaux d'objectifs (cf. Figure 3). Quels sont-ils ?

Le premier niveau désigne des *biens et services immédiatement fournis* par l'organisation métropolitaine. Ceux-ci peuvent être classés en huit groupes (Torres, Pina, 2001). Énonçons-les rapidement.

Le premier groupe désigne les activités économiques, soit les transports et les parcs de stationnement publics, le développement économique, l'emploi et la formation ou encore le développement touristique.

Le deuxième concerne les services sociaux, à l'image de l'aide à domicile, aux personnes âgées, aux personnes handicapées, la réinsertion, l'hébergement des sans-abri, la jeunesse et le sport, ainsi que la protection du consommateur, ou la garde et la scolarisation des jeunes enfants.

Le troisième groupe comprend l'ensemble des travaux publics et d'urbanisme, c'est-à-dire la planification urbaine, l'éclairage et l'entretien de la voirie, le nettoyage des rues, la collecte et le retraitement des déchets, l'approvisionnement en eau, le système d'égout et d'épuration, ou l'entretien des parcs et jardins.

Les quatrième et cinquième groupes représentent respectivement les activités culturelles (conservatoire de musique, musées, théâtres, concerts, entretien des monuments historique) et la santé (prévention et inspection sanitaire, contrôle de pollution, inspection vétérinaire, centre de planning familial).

Enfin, les trois derniers sont le logement, l'éducation, et les services de sécurité et de secours (police, protection incendie, services d'urgence).

Le deuxième niveau d'objectif des stratégies territoriales correspond à des *objectifs intermédiaires* de l'organisation publique locale.

Pour illustrer la différence entre objectif intermédiaire et service immédiatement fourni, prenons un exemple dans la liste élaborée par Torres et Pina (2001). Dans le cadre des activités économiques, se trouvent celles liées à la formation et à l'emploi. Un service immédiatement fourni, dans ce domaine, est une formation dispensée à un demandeur d'emploi. Alors qu'un objectif intermédiaire est de lui trouver un emploi.

En observant les biens et services fournis, c'est la production de l'organisation qui est visée. Si l'intérêt se porte sur les objectifs intermédiaires, il s'agit alors d'évaluer ses résultats, c'est-à-dire de mesurer le degré d'atteinte des objectifs de l'organisation (Trosa, 2000). Ces derniers ont leur utilité même s'ils ne présument pas de l'impact final des actions publiques. En effet, ils permettent de réduire ou de modéliser l'intention stratégique globale sous formes d'étapes ou d'axes d'action.

Le dernier niveau désigne donc *l'intention stratégique*, c'est-à-dire l'impact effectif et final vers lequel l'organisation tend, celui qui doit permettre d'améliorer la situation territoriale et celles des habitants. Nous nous situons ici dans une perspective de moyen ou long terme, car ces intentions stratégiques territoriales sont de l'ordre du maintien ou de l'accroissement du bien-être de la population. L'intention stratégique des organisations publiques territoriales fait donc référence à l'établissement d'objectifs relativement précis et jugés ambitieux.

Quand l'intention stratégique est déterminée, il s'agit ensuite de la concrétiser : c'est alors que le management territorial, ses outils et ses pratiques entrent en scène. Celui-ci représente en effet l'ensemble des processus managériaux permettant de mettre en œuvre et d'adapter la stratégie territoriale (Hernandez, 2006).

Figure 3 : Les trois niveaux d'objectifs des stratégies territoriales (sous forme de cible)

Ces premières réflexions sur la double facette du management territorial, idéologique et managériale, conduisent à envisager leurs liens et leurs conséquences en matière d'outils et de pratiques concrètes, car ce sont ces derniers qui sont mobilisés par les acteurs de terrain. Proposer une réflexion se voulant à la fois théorique et empirique sur le management territorial en envisageant seulement la facette managériale, reviendrait à marcher volontairement sur une seule jambe.

Cela représente donc un risque pour les organisations publiques locales : celui de ne pas réaliser tout leur potentiel de gestion, et donc de ne pas concrétiser leur intention stratégique, au détriment de leurs habitants-usagers-clients.

Pour répondre à tous ces questionnements, le présent ouvrage est structuré en trois chapitres (cf. Figure 4).

Le premier permet de revenir sur la pluralité de sens qu'endosse la notion de territoires pour analyser **dans quelle mesure le concept de territoire peut-il être envisagé dans la perspective de l'action** (qui est celle des sciences de gestion) ? **Peut-on considérer le territoire comme un objet à gérer, voire comme un levier de management ?**

Si la réponse s'avère positive, cela légitime l'intervention publique à cette échelle, comme nous le développons dans le chapitre 2. Celle-ci est traditionnellement vouée à la poursuite de l'intérêt général et de la performance, au service des citoyens-habitants-usagers. Mais est-on convaincu de la neutralité de notre regard et des motivations quant à cette intervention publique territoriale ? Les acteurs de terrain, que les chercheurs accompagnent parfois directement ou indirectement, dans leurs actions et leurs pratiques, **sont-ils susceptibles d'être influencés par des éléments d'ordre idéologique ? Peut-on identifier des idéologies**

véhiculées à l'échelle territoriale ? Lesquelles ? Comment celles-ci sont elles susceptibles d'influencer des acteurs amenés à intervenir sur les territoires ? Dans ce cas, quelles postures adopter face à elles ? **Le management a-t-il alors encore du sens ?**

Le troisième et dernier chapitre s'efforce d'apporter des réponses concrètes. L'objectif est bien de déterminer dans quelle mesure et avec quelles précautions **peut-on gérer les territoires (volontarismes des acteurs) dans un contexte idéologiquement marqué (déterminisme inhérent au champ de l'intervention) ? Dans ce cas, de quels outils les managers territoriaux disposent-ils ?**

Les trois chapitres qui composent l'ouvrage s'appuient sur de très nombreuses références bibliographiques, ainsi que sur des données primaires et secondaires. En effet, nous avons mené ou participé depuis plus d'une décennie à de nombreuses études de terrain, dont des études de cas. Elles ont permis de collecter des données concrètes abondantes, qui sont utilisées ici pour illustrer nos propos, par exemple sous forme de *verbatim*.

En effet, nous avons tenu à donner une place substantielle dans cet ouvrage aux points de vue et aux paroles des acteurs de terrain. Puisque la finalité première de la réflexion menée ici est d'être utile pour les managers territoriaux, présents ou futurs, il a paru indispensable de compléter la « rationalité scientifique » (nécessaire à tout travail de recherche) avec une « rationalité pratique ». De fait, la première conduit parfois les chercheurs à imposer leur propre logique sur la pratique, négligeant alors la logique sous-jacente à cette dernière : « Toute [ou partie de] la richesse des relations entre praticiens est négligée pour se focaliser sur des entités discrètes aux propriétés prédéfinies [théoriques et pré-formatées] » (Sandberg, Tsoukas, 2011). Bien entendu, les chercheurs ont pour fonction d'aider les acteurs de terrain à prendre de la distance, du recul par rapport à leurs propres pratiques professionnelles. Mais cela ne devrait pas se traduire par une prise de distance excessive, et donc dommageable, du chercheur à l'égard de l'action. Or, cet ouvrage a l'ambition de faire sens pour les acteurs de terrain. Il est donc le résultat d'un dialogue, porté le plus souvent par des études de cas, entre chercheur et managers. Et l'ensemble de ces études empiriques est synthétisé en annexe 1.

Voici donc l'ensemble des interrogations auxquelles cet ouvrage s'efforce de répondre.

Notre propos ici est bien de proposer des pistes de réflexion et d'action concrètes à tous ceux qui s'intéressent aux territoires, et parmi eux évidemment les managers territoriaux.

Nous souhaitons ardemment que ce travail soit une aide réelle pour les acteurs de terrain, dans leurs pratiques quotidiennes mais aussi pour leur permettre de prendre du recul vis-à-vis de ces dernières. Leur travail, souvent méconnu, parfois sous-estimé, est pourtant fondamental pour chacun d'entre nous, citoyen, habitant, usager ou client d'un territoire.

Figure 4 : Schéma récapitulatif de la structure de l'ouvrage