



**HAL**  
open science

## Vers une théorisation de l'attractivité territoriale durable.

Edina Soldo

► **To cite this version:**

Edina Soldo. Vers une théorisation de l'attractivité territoriale durable. : De l'ancrage démocratique des projets culturels de territoire à l'attractivité territoriale durable. Sciences de l'Homme et Société. AMU - Aix Marseille Université; IMPGT, 2018. tel-02068909v1

**HAL Id: tel-02068909**

**<https://amu.hal.science/tel-02068909v1>**

Submitted on 15 Mar 2019 (v1), last revised 21 Jul 2020 (v2)

**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.

Aix-Marseille Université

Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion d'Aix-Marseille - EA 4225

Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale

**VERS UNE THÉORISATION DE L'ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE DURABLE**  
**DE L'ANCRAGE DEMOCRATIQUE DES PROJETS CULTURELS DE TERRITOIRE À**  
**L'ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE DURABLE**

**Edina Soldo**

**Maître de Conférences en Sciences de Gestion**

Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion

**Sous la promotion de Robert Fouchet** – Professeur des Universités en  
Sciences de Gestion

Soutenance le 13 octobre 2018

**Jury :**

Président du jury : **Pr. Geert Bouckaert** – Public Governance Institute  
-Université Catholique de Louvain

Rapporteurs : **Pr. Pierre-Jean Benghozi** – Ecole Polytechnique

**Pr. Jean Desmazes** – IAE La Rochelle

**Pr. Véronique Perret** – Université Paris Dauphine

Suffragants : **Pr. Robert Fouchet** – Aix-Marseille Université

**Pr. Solange Hernandez** – Aix-Marseille Université

A Olivier Keramidas qui m'a montré le chemin de la gestion en musique !

A Giuseppe Soldo qui m'a poussée à croire que la démocratie s'enrichit dans la diversité...

## Remerciements

Réaliser ce manuscrit d'Habilitation à Diriger des Recherches a été pour moi une expérience passionnante de plusieurs mois, durant laquelle j'ai été amenée à faire le point sur un parcours professionnel de recherche. Exercice individuel, il s'est rapidement transformé en exercice collectif, tant il a révélé l'importance des rencontres, des échanges et des collaborations dans la construction de ce que je décris aujourd'hui comme « *mon* » programme de recherche. Je souhaite donc remercier de nombreuses personnes ayant contribué par leur présence, leurs lectures, leurs conseils, leurs discussions, leur co-écriture... à éclairer et enrichir mes réflexions tout au long de ces années...

Je tiens à remercier en premier lieu les professeurs ayant accepté de lire et discuter ce manuscrit et qui siègent aujourd'hui dans ce jury d'Habilitation à Diriger des Recherches. Lectrice de leurs écrits, je suis honorée de pouvoir échanger avec eux aujourd'hui sur les questions de recherches qui m'animent. Merci ainsi à Geert Bouckert, Professeur au Public Governance Institute de l'Université Catholique de Louvain de présider ce jury. Merci à Pierre-Jean Benghozi, Professeur à l'Ecole Polytechnique, à Jean Desmazes, Professeur à l'IAE de La Rochelle et à Véronique Perret, Professeure à l'Université Paris Dauphine, d'avoir accepté d'être rapporteurs de ce parcours et de cette réflexion. Merci enfin à Solange Hernandez, Professeure à Aix-Marseille Université d'être présente en tant que suffragante. Elle sait, je l'espère, combien son parcours universitaire exemplaire a été une source d'inspiration et d'encouragements pour moi.

J'adresse un remerciement spécial à Robert Fouchet, qui m'accompagne depuis de nombreuses années. Il a dirigé ma thèse, m'a guidée vers l'exercice d'un métier d'enseignant-chercheur que j'affectionne particulièrement. Il m'a aidé à trouver une place professionnelle que je n'échangerai pour rien au monde ! Aujourd'hui, en « *tuteur* », il continue d'accompagner ma croissance... je lui en suis infiniment reconnaissante.

Dans un ordre incertain, je tiens maintenant à remercier tous les chercheurs et professionnels avec qui j'ai eu le bonheur de collaborer ces dernières années ! J'espère que nos partages intellectuels et amicaux se prolongeront longtemps !

Merci à Emmanuelle Moustier, qui m'a ouvert le champ de la coopération... tant en termes de recherches sur le bassin méditerranéen, qu'en termes personnel ! J'espère qu'elle continuera longtemps de creuser ce sillon généreux et qu'il sera amené à croiser souvent le mien...

Merci à Charlène Arnaud, que j'ai eu un immense plaisir d'accompagner dans le cadre de sa thèse et avec qui je continue de collaborer dès que l'occasion m'est donnée. C'est grâce à son enthousiasme, sa vivacité et son amitié que j'ai attrapé le virus de la direction de thèse !

Merci à Sophie Lamouroux, ma juriste préférée ! Que de moments intenses et de discussions enflammées sur la démocratie durant de longues soirées... Je la remercie pour sa présence précieuse, toujours vigilante et bienveillante à mes côtés...

Je remercie également les doctorants que j'accompagne, certains depuis peu, d'autres depuis quelques années... Merci tout particulièrement à Djelloul, qui m'a largement poussé à entamer le processus d'écriture du manuscrit... Doctorant brillant, il a en outre été un véritable « *coach* » positif ! Merci aussi à Céline, Bérénice, Mathilde... et merci à Laura ! Leur engouement pour la recherche est une grande source de plaisir.

Un grand merci aux opérateurs culturels que j'admire pour leur inventivité et que je respecte pour leur engagement ! Ils nourrissent quotidiennement mes réflexions et renouvellent sans cesse mon goût pour la recherche... Je tiens à adresser un merci spécial à Bernard Focroule, François Vienne, Hugo Conreaux et Gilles Pagès... Leur hauteur de vue et leur pratique enthousiaste a enrichi nombre de mes écrits !

Je remercie bien sûr tous mes collègues de l'IMPGT. Que ce soit en réunion ou autour d'un bon café, tous nos échanges sont venus progressivement consolider mon approche du management public. Bruno, Emil, Christophe, Sarah, Khaled, Anaïs, Céline, Marius, Marcel, Raphaëlle, Marc... je les remercie pour leur implication dans le métier d'enseignant chercheur !

Merci à l'équipe des « *Charlie's Angels* » de la scolarité ! Delphine, Sandrine, Brigitte... elles sont toujours aux petits soins avec moi et m'ont particulièrement chouchoutée cette année... cela a été d'un grand soutien dans l'exercice de rédaction intensive qui a été le mien !

Merci à Marion et Stéphanie, les championnes des dossiers administratifs ! Elles ont su déjouer les méandres de la bureaucratie universitaire et faire en sorte que ce processus d'Habilitation à Diriger des Recherches se déroule sans accroc et dans un délai tout à fait raisonnable !

Et merci à Geoffrey, qui m'a relayé cette année, faisant en sorte que les étudiants de la formation de master en management culturel ne se sentent pas trop délaissés !

Merci à Mohamed, l'homme serein. Il m'a accompagné lui aussi toutes ces années en m'aidant à déjouer les pièges administratifs... ce n'était pas une mince affaire !

Merci enfin à mes proches... Ceux, sans qui je n'aurais eu ni l'envie ni le courage de me lancer dans un nouveau défi... Merci à Blandine, ma mère, pour la permanence de son soutien affectueux ! Je la remercie d'avoir gardé mes filles de nombreuses fois pour me dégager le temps précieux de l'écriture... Merci à Camille, qui m'a soutenue avec humour dans les derniers moments ! Merci aussi à François-Régis et Claudine, mes beaux-parents. Ils savent être présents, discrètement, mais toujours intelligemment...

Merci surtout à Louise, Juliette et Coline, mes trésors... et à Armand, mon amour. Sans eux, rien de tout cela n'aurait été possible.

## Résumé :

Le manuscrit d'HDR soutenu par Edina Soldo le 13 octobre 2018 est le fruit de l'analyse rétrospective et thématique de ses travaux de recherche en management public menés ces quinze dernières années. Structuré en 2 chapitres, il en propose une lecture dans une perspective nouvelle, en dégagant l'originalité et les principaux apports de ces recherches.

Le premier chapitre est l'occasion de développer sa conception du management public ancrée en sciences de gestion mais également instruite par le recours à des disciplines connexes (comme le droit, l'économie ou les sciences politiques notamment). Ces recherches s'inscrivent dans une *critique du paradigme dominant du New Public Management (NPM)*. Le caractère universaliste des solutions qu'il promeut le rend en effet inopérant dans un contexte de contingence historique, institutionnelle et culturelle propre à la diversité des sociétés contemporaines. En outre, sa neutralité normative supposée et son apparente intention de déconnecter les cadres interprétatifs gestionnaires de la problématique des valeurs politiques au fondement du management public, constitue sans doute sa principale faiblesse au regard de la crise démocratique actuelle. Ainsi, du fait d'une approche contingente et territorialisée des problématiques relatives à l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et des actions publiques, les recherches présentées mobilisent principalement le courant théorique du *management territorial stratégique (MTS)*, dont les apports conceptuels représentent aujourd'hui un réel renouvellement du management public. Ce faisant, elles se positionnent dans le paradigme émergent de la *gestion de la valeur publique* et offrent une réflexion intéressante sur la notion de *management public démocratique*.

Le second chapitre revient sur les particularités du *projet culturel de territoire*, objet central de ces recherches, qui se révèle particulièrement riche et générateur de pratiques managériales innovantes. Il souligne notamment en quoi les impacts d'un projet culturel de territoire sont multidimensionnels, contribuant à renforcer l'attractivité des territoires, au-delà des simples dimensions économique et marketing traditionnellement analysées. Intégrant des critères relatifs aux impacts politiques, sociaux et citoyens de plus long-terme, les recherches menées ont ainsi conduit à formaliser un référentiel d'évaluation de ces impacts en termes d'*Attractivité Territoriale Durable (ATD)*. Pour autant, si les projets culturels se voient aujourd'hui régulièrement mobilisés comme éléments clés du déploiement de stratégies territoriales, deux concepts relatifs à leur mise en œuvre, en conditionnent très largement la réussite : leur *ancrage territorial* et leur *gestion démocratique*. Au-delà de ces apports conceptuels, les recherches présentées ont également conduit à la structuration progressive d'un protocole méthodologique original, régulièrement appliqué dans le cadre de démarches évaluatives d'actions publiques territorialisées. Afin d'adapter la pratique évaluative aux contingences des stratégies territoriales, il a été nécessaire de remanier les techniques et outils d'évaluation traditionnellement mobilisés dans le champ du management public. La formalisation d'un protocole inédit d'*évaluation stratégique*, permettant d'accompagner la gestion démocratique de projets de territoire, constitue ainsi l'un des apports les plus originaux de ces recherches. Adoptant une posture épistémologique pragmatique, ce protocole s'ancre dans une démarche transversale de recherche-action mobilisant un design de recherche en méthodes mixtes.



# Sommaire

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b>	<b>3</b>
<b>PARTIE 1. PARCOURS ACADÉMIQUE</b>	<b>5</b>
<b>1. Travaux de recherche académique – productions et publications</b>	<b>5</b>
1.1. Synthèse chronologique des publications et productions scientifiques par genre – approche quantitative	6
1.2. Synthèse des publications et productions scientifiques par thème de recherche – approche qualitative	10
<b>2. Synthèse expérience de direction scientifique</b>	<b>21</b>
2.1. Encadrement doctoral et scientifique	21
2.2. Direction de programmes de recherches - relations avec le monde socio-économique	22
2.3. Direction de collection académique	26
<b>3. Rapport d’activités pédagogiques et autres activités scientifiques</b>	<b>27</b>
3.1. Fonctions pédagogiques	27
3.2. Autres activités scientifiques	34
<b>PARTIE 2. PROJET SCIENTIFIQUE DE L’HABILITATION A DIRIGER DES RECHERCHES</b>	<b>39</b>
<b>CHAPITRE 1. À LA RECHERCHE D’UN RENOUVEAU PARADIGMATIQUE POUR UN MANAGEMENT PUBLIC DEMOCRATIQUE</b>	<b>42</b>
<b>1. Un ancrage de nos travaux de recherche dans une approche critique du NPM</b>	<b>43</b>
1.1. Un contexte sociétal en crise...	43
1.2. ...Ces crises multiformes interpellent le management public et invitent à son renouvellement	48
1.2.1. Dépasser les limites des paradigmes « universalistes » en management public : quelle prise en compte des contingences culturelles ?	49
1.2.2. Dépasser les limites des paradigmes « instrumentaux » en management public : quelle place pour les valeurs au sein du management public ?	55
<b>2. L’apport du management territorial stratégique dans le renouvellement du management public</b>	<b>58</b>
2.1. D’une organisation territoriale comme espace vécu et co-construit...	62
2.2. ...à la nécessité de concevoir et mettre en œuvre une stratégie territoriale originale : les apports du MTS	68



<b>3. Un ancrage de nos recherches dans le paradigme émergent de la gestion de la valeur publique</b>	<b>75</b>
3.1. Une approche contingente et multidimensionnelle de la valeur publique	76
3.2. Vers des modalités de gouvernance inclusive de la valeur publique	80
3.3. La valeur publique comme posture active des managers publics	84
<b>SYNTHESE PARTIE 1</b>	<b>89</b>
<b>CHAPITRE 2. SYNTHESE GENERALE DES TRAVAUX DE RECHERCHE :</b>	<b>91</b>
<b>VERS LE CADRAGE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE D'UN PROGRAMME DE RECHERCHE SUR L'ATTRACTIVITE TERRITORIALE DURABLE</b>	<b>91</b>
<b>1. Un objet de recherche : Le Projet Culturel de Territoire comme catalyseur des stratégies culturelles territoriales</b>	<b>92</b>
1.1. La sphère culturelle et créative : un terrain privilégié d'observation des innovations stratégiques et managériales	93
1.2. Le Projet Culturel de Territoire (PCT) : un catalyseur des stratégies territoriales	110
<b>2. Du Projet Culturel de Territoire au renforcement de l'Attractivité Territoriale Durable : un cadre théorique à explorer</b>	<b>126</b>
2.1. Pour un référentiel d'évaluation des stratégies culturelles territoriales en fonction de leur contribution à l'ATD	127
2.2. Ancrage territorial et gestion démocratique : Deux conditions de réussite des Projets Culturels de Territoires	138
<b>3. Design de recherche : L'évaluation stratégique comme démarche d'accompagnement à la gestion démocratique de projets de territoire</b>	<b>155</b>
3.1. Le nécessaire renouvellement des démarches évaluatives	156
3.2. L'évaluation stratégique comme démarche d'accompagnement à la gestion démocratique des projets de territoire	164
3.2. Un positionnement pragmatique et une démarche de recherche en méthodes mixtes	175
<b>CONCLUSION. QUELLES PERSPECTIVES DE RECHERCHES FUTURES ?</b>	<b>185</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>195</b>
<b>TABLES</b>	<b>226</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>228</b>

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Rédiger ce manuscrit visant l'obtention d'une Habilitation à Diriger des Recherches s'est révélé un exercice à la fois passionnant et exigeant. Dans la vie d'un enseignant-chercheur, faire le bilan de son parcours et en extraire les éléments saillants qui pourraient justifier de ses compétences pour encadrer des recherches, est en effet l'occasion unique de prendre de la hauteur vis-à-vis de sa pratique et d'identifier l'éventuel sillon que ses travaux ont contribué à creuser au fil des années.

Pour autant, au-delà du privilège que représente ce moment, l'exercice impose d'arbitrer entre des ambitions de chercheur et les exigences académiques requises vis-à-vis d'un tel manuscrit. Nous avons ainsi fait le choix de revenir dans une première partie, de façon assez traditionnelle, sur notre parcours académique. Un curriculum vitae détaillé synthétise formellement ce dernier. Y sont recensées nos publications ainsi que nos activités en termes d'encadrement scientifique, d'enseignement, d'administration, d'animation et de valorisation de la recherche (Partie 1). La seconde partie de ce manuscrit est le fruit de l'analyse rétrospective et thématique des travaux de recherche en management public que nous avons menés ces quinze dernières années. Dans cette démarche d'habilitation à diriger des recherches, nous avons en effet cherché à relire nos travaux dans une perspective nouvelle, en dégager les axes permettant d'en caractériser l'originalité et d'en dégager les principaux apports. C'est sur cette base que nous sommes aujourd'hui en capacité de proposer un programme de recherche cohérent qui, nous l'espérons, constituera un cadre pertinent pour des recherches à venir et de futurs doctorants (Partie 2).

Si ce programme de recherche prend sa source dans nos travaux de thèse de doctorat, il s'est véritablement construit au fil des recherches que nous avons menées depuis, comme en témoignent les différentes recherches-actions que nous avons dirigées et pilotées ces dernières années<sup>1</sup> ainsi que les articles et communications auxquels elles ont donné lieu. Ce programme intègre également des axes de recherche initiés par des doctorants (thèse de C. Arnaud, D. Arezki, C. Desmoulins, B. Kübler et M. Dougados) dont nous assurons ou avons assuré l'encadrement et le co-encadrement avec les Professeurs N. Aubert, R. Fouchet, S. Hernandez ou O. Keramidas. L'encadrement de ces travaux de thèse nous a en effet permis d'ouvrir nos questionnements conceptuels à d'autres objets de recherche et de les enrichir d'autres approches théoriques. En outre, il nous a permis de tester des méthodologies variées, contribuant ainsi à la structuration progressive d'un protocole de recherche en méthodes mixtes.

La seconde partie de notre manuscrit vise donc à synthétiser ce cheminement intellectuel. Elle revient en premier lieu sur l'ancrage paradigmatique de nos recherches en management public (chapitre 1), soulignant leur filiation avec les travaux menés par notre directeur de thèse, le Professeur R. Fouchet, ainsi qu'avec ceux de plusieurs collègues chercheurs en management

---

<sup>1</sup> cf. Figure 1. Programmes territorialisés de recherche-action : une synthèse chronologique : 2001 à 2018 p.60

public au sein du Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille (CERGAM), notamment les Professeurs O. Keramidas ou S. Hernandez. La posture critique à l'égard du paradigme dominant de ces trente dernières années, à savoir le nouveau management public (NPM) qui transparait en filigrane de nos recherches, constitue toutefois leur première originalité (1), tout comme leur inscription revendiquée dans le courant du management territorial stratégique (MTS) (2). Cet ancrage théorique nous conduits aujourd'hui à envisager le paradigme émergent de la gestion de la valeur publique comme cadre conceptuel renouvelé et pertinent pour nos futures recherches (3).

Dans un deuxième temps (chapitre 2), nous revenons sur les principaux apports conceptuels et méthodologiques de nos travaux. Il ressort que l'analyse d'un objet récurrent d'étude, le *projet culturel de territoire* (1.), a conduit à la formalisation d'un référentiel d'évaluation des impacts potentiels des stratégies culturelles territoriales, celui de *l'attractivité territoriale durable* (ATD). Ces impacts potentiels apparaissent toutefois largement conditionnés aujourd'hui par *l'ancrage territorial* et la *gestion démocratique* des projets de territoire (2.). Outre ces apports conceptuels, nos travaux ont progressivement abouti à la proposition formalisée d'un protocole original et inédit d'*évaluation stratégique*, permettant d'accompagner l'ancrage et la gestion démocratique de projets de territoire. Adoptant une posture épistémologique pragmatique, ce protocole s'ancre dans une démarche transversale de recherche-action, mobilisant un design de recherche en méthodes mixtes (3).

Pour conclure cette seconde partie du manuscrit, un chapitre conclusif évoque les principales pistes de recherches que nous souhaiterions soumettre à la sagacité de doctorants futurs (Conclusion générale – pistes de recherche). Ces pistes de recherche se structurent autour de trois axes principaux : la structuration d'un dispositif pilote d'évaluation stratégique des activités culturelles et créatives en région SUD PACA – axe territorial (1) ; l'analyse des dynamiques entrepreneuriales innovantes dans le champ culturel et créatif – axe organisationnel (2) ; et enfin l'analyse pluridisciplinaire des dynamiques d'innovation technologique, managériale, et sociale – axe méso (3).

## **PARTIE 1. PARCOURS ACADÉMIQUE**

Dans cette première partie, nous revenons sur l'ensemble de notre parcours de recherche entre 2001 (année d'entrée en thèse de doctorat) et 2018 (année de soutenance de l'HDR).

Nous avons tout d'abord listé nos travaux académiques en les répertoriant par genre (articles, chapitres d'ouvrages, communications etc...) de façon à en proposer une synthèse quantitative, puis en les répertoriant par thème de recherche, de façon à en proposer une synthèse qualitative.

Nous avons ensuite listé nos expériences d'encadrement scientifique, qu'il s'agisse de nos expériences en termes de co-encadrement de thèse de doctorat en sciences de gestion, de celles en termes d'encadrement de programmes de recherche impliquant la direction scientifique et le pilotage d'équipes de recherche, ainsi que celle de direction de collection académique.

Nous proposons enfin, une vue plus globale de notre parcours, dans un rapport d'activités synthétisant nos fonctions pédagogiques ainsi que le reste de nos activités scientifiques.

### **1. Travaux de recherche académique – productions et publications**

Afin de détailler nos activités de publications et productions scientifiques nous avons adopté deux approches. La première, quantitative, vise à permettre d'identifier rapidement le nombre de productions par genre selon 8 catégories :

- les articles dans des revues à comité de lecture classées (CNRS – FNEGE - HCERES) ;
- les articles dans des revues à comité de lecture non classées ;
- les directions d'ouvrage ;
- les chapitres d'ouvrages ;
- les rapports d'études scientifiques ;
- les autres publications (recensions d'ouvrages et notes de recherche) ;
- les communications dans des congrès à comité de lecture ;
- les communications dans d'autres congrès.

Nous complétons cette liste par l'évocation de nos travaux diplômants.

Nous achevons cette première présentation par la liste de nos productions en cours, soumises à des revues ou des congrès, en phase de relecture plus ou moins avancée, afin de témoigner de nos activités récentes.

## 1.1. Synthèse chronologique des publications et productions scientifiques par genre – approche quantitative

### 1.1.1. Publications par genre

Type de production	Référence			
	Revues	CNRS 2017	FNEGE 2016	HCERES 2018
<b>Publications dans des revues à comité de lecture classées (HCERES - CNRS – FNEGE) : 9</b>	2018 : <i>Gestion et Management Public (GMP)</i>		3	B
	2017 : <i>International Review of Administrative Sciences (IRAS)</i>	3	3	B
	2016 : <i>Management International (MI)</i>	3	2	A
	2015 : <i>Management International (MI)</i>	3	2	A
	2014 : <i>Gestion et Management Public (GMP)</i>		3	B
	2014 : <i>Revue Maghreb Machrek</i> (classement HCERES Géographie, Aménagement et Urbanisme)			C. Class. GAU
	2013 : <i>International Review of Administrative Sciences (IRAS)</i>	3	3	B
	2012 : <i>International Journal of Arts Management (IJAM)</i>	4	4	C
	2010 : <i>Management International (MI)</i>	3	2	A
<b>Publications dans revues à comité de lecture non classées : 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016 : <i>Vie et Science de l'Entreprise</i></li> <li>• 2013 : <i>Economia della Cultura</i></li> <li>• 2010 : <i>Développement Durable et Territoires</i></li> <li>• 2009 : <i>Information Polity</i></li> <li>• 2004 : <i>Journal des Economistes et des Etudes Humaines JEEH</i></li> </ul>			
<b>Directions d'ouvrages : 2</b>	<p><b>2015 : 1 direction d'ouvrage collectif :</b> <i>Quand les musiques actuelles entrent en scène - Pour un ancrage territorial d'une filière musiques actuelles en Pays d'Aix</i>, Collection Espaces Publics, Presses Universitaires de Provence, 216 p.</p> <p><b>2007 : 1 direction d'ouvrage :</b> <i>L'emploi culturel à la Réunion</i>, coll. du local à l'international, éd. Observatoire des politiques culturelles, Grenoble, 192 p. (en collaboration avec Dupuis X et Hernandez S.)</p>			
<b>Chapitres d'ouvrages : 13</b>	<p><b>2018 : 3 chapitres :</b></p> <p><b>1 chapitre</b> dans <i>Les paradoxes du management public</i>, sous la dir. de Ragainé O., coll. Gouvernance et Gestion Publique, Presses de l'Université de Laval (en cours de publication)</p> <p><b>2 chapitres</b> dans <i>Evènements et territoires, Aspects managériaux et études de cas</i>, sous la dir. de Arnaud, Keramidas, Pasquier, Vuignier, coll. Public Administration Today, Bruylant, 432 p.</p> <p><b>2015 : 4 chapitres :</b> dans <i>Quand les musiques actuelles entrent en scène - Pour un ancrage territorial d'une filière musiques actuelles en Pays d'Aix</i>, sous la dir. de Soldo, coll. Espaces Publics, Presses Universitaires de Provence, 216 p.</p>			

Type de production	Référence
	<p><b>2014 : 1 chapitre</b> dans <i>Cultures Régionales, Développement Economique. Des ressources territoriales pour les économies régionales</i>, sous la dir. de Kahn R., Le Squere R., Kosianski J.-M., l'Harmattan, coll. Villes et entreprises, 354 p.</p> <p><b>2012 : 2 chapitres :</b></p> <p><b>1 chapitre :</b> dans <i>Vulnérabilité, équité et créativité en Méditerranée</i>, sous la dir. de Lazzeri Y., Moustier E., Presses Universitaires de Provence et Presses Universitaires d'Aix-Marseille, 263 p.</p> <p><b>1 chapitre :</b> dans <i>Cas en Management Public</i>, sous la dir. de Fouchet R., Lopez R., coll. Etudes de cas, éditions « EMS », management et société, 263 p.</p> <p><b>2011 : 1 chapitre :</b> dans <i>Cultures et culture : un défi pour les droits de l'Homme</i>, sous la dir. de Sedjari A. - GRET, l'Harmattan, Rabat, 455 p.</p> <p><b>2010 : 1 chapitre :</b> dans <i>Culture et attractivité des territoires : enjeux et pratiques</i>, sous la dir. de Berneman C., Meyronin B., l'Harmattan, Paris, 282 p.</p> <p><b>2004 : 2 chapitres :</b></p> <p><b>1 chapitre :</b> dans <i>Regional Cooperation Perspectives, Volume 1</i>, sous la dir. de Benhayoun G., Bar-El R., Moustier E., Unimed-Forum Network, l'Harmattan, Paris, 270 p.</p> <p><b>1 chapitre :</b> dans <i>Les Mutations Economiques, Technologiques et Institutionnelles, dans le secteur de la culture</i>, sous la dir. de Teboul R., coll. Emploi, Industrie et Territoire, l'Harmattan, Paris, 285 p.</p>
<p><b>Publication de rapports d'études scientifiques : 6</b></p>	<p><b>2014: 2 rapports</b></p> <p><b>1 rapport :</b> <i>Pays d'Aix. Quel territoire pour les Musiques Actuelles ? Diagnostic fonctionnel du secteur et des filières Musiques Actuelles - Rapport de synthèse</i>, CERGAM et CPA et démarche d'accompagnement de la concertation territoriale.</p> <p><b>1 rapport :</b> <i>Evaluation des actions de sensibilisation à l'Opéra – CERGAM et Festival d'Aix</i></p> <p><b>2012 : 1 rapport :</b> <i>Evaluation, bilan et perspectives de la manifestation : Par Les Villages – CERGAM et Opening Night</i></p> <p><b>2011 : 1 rapport :</b> <i>L'image de l'entreprise artisanale : Représentations et outil d'évaluation</i>, Annales du club des dirigeants d'entreprises artisanales, collection Annales du Réseau Artisanat-Université®, ISM, Paris</p> <p><b>2010 : 1 rapport :</b> <i>L'impact socio-économique durable de la manifestation « Picasso-Aix 2009 », sur le territoire du Pays d'Aix, rapport d'évaluation chemin faisant CERGAM - CPA et CCIMP, éditions CPA, 168 p.</i></p> <p><b>2006 : 1 rapport :</b> <i>La diffusion des compagnies de théâtre de la région PACA</i>, éd. Observatoire statistique de l'ARCADE.</p>
<p><b>Autres publications : 5</b></p>	<p><b>2006 : 1 recension d'ouvrage</b></p> <p>« Recension de l'ouvrage de André Torre, Maryline Filippi (éds), <i>Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux</i> », INRA, Editions, Paris, 2005, 322 p., in <i>Région et développement</i>, numéro 23, Revue classée Econlit. (en collaboration avec Ragot S.)</p> <p><b>2005 : 1 note de recherche</b></p> <p>« De l'évolution de l'emploi culturel... », dans <i>Revue de l'Observatoire des Politiques Culturelles</i>, n°27, Observatoire des Politiques Culturelles (OPC), Grenoble (en collaboration avec Hernandez S.)</p>

Type de production	Référence
	<p><b>2005 : 1 recension d'ouvrage</b>  « Recension de l'ouvrage de Roberto Camagni, Denis Maillat, Andrée Matteaccioli (éds), <i>Ressources naturelles et culturelles, milieux et développement local</i> », Institut de Recherches Economiques et Régionales, EDES, Neuchâtel, 2004, 298 p., in <i>Région et développement</i>, numéro 21, Revue classée Econlit. (en collaboration avec Ragot S.)</p> <p><b>2002 : 2 notes de recherche</b>  « La coopération culturelle euro-méditerranéenne », Note de recherche du C.E.R.E.F.I., n°261 – 2002/8.  « Culture et développement local, quelles interactions ? L'activité théâtrale en région P.A.C.A. », Note de recherche du C.E.R.E.F.I., n°258-2002/5.</p>
<p><b>Communications dans des congrès à comité de lecture : 45</b></p>	<p><b>2018</b> : 5 communications (EGPA – Euro Mena – ADIMAP)  <b>2017</b> : 4 communications (EPPA – AGRH – IIAS – ADIMAP)  <b>2016</b> : 7 communications (Euro Mena – EGPA – AIRMAP – Créativité et territoires – Capital Humain)  <b>2015</b> : 2 communications (AIMAC – AIRMAP)  <b>2014</b> : 2 communications (AIRMAP)  <b>2013</b> : 9 communications (Euro Mena – ASRDLF – IRSPM - AIMS)  <b>2012</b> : 1 communication (IPAG)  <b>2011</b> : 2 communications (AIMAC)  <b>2010</b> : 7 communications (Euro Mena – AIMS – EURAM – VM8)  <b>2009</b> : 2 communications (Euro Mena – ISEOR)  <b>2008</b> : 4 communications (Euro Mena – EGPA – AIMS)</p>
<p><b>Communications dans d'autres congrès, conférences, ateliers : 22</b></p>	<p><b>2018</b> : 2 communications  <b>2017</b> : 2 communications  <b>2015</b> : 4 communications  <b>2014</b> : 1 communication  <b>2013</b> : 3 communications  <b>2012</b> : 3 communications  <b>2011</b> : 1 communication  <b>2010</b> : 1 communication  <b>2009</b> : 1 communication  <b>2008</b> : 1 communication  <b>2007</b> : 1 communication  <b>2004</b> : 1 communication  <b>2003</b> : 1 communication  <b>2002</b> : 2 communications</p>

### **1.1.2. Travaux diplômants :**

**2007 :** Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, option Management Public : *L'évaluation stratégique des politiques culturelles : une approche financière et par les pratiques*, sous la direction de R. Fouchet, Professeur des Universités et Directeur de l'IMPGT et G. Benhayoun, Professeur des Universités et Directeur du CEREFI. Thèse soutenue publiquement le 17 novembre 2007 à l'IMPGT d'Aix-en-Provence : Mention très honorable – Félicitations à l'unanimité du jury – Publication de la thèse en l'état.

#### **Composition du jury :**

Professeur R. FOUCHET – Directeur de thèse – Directeur de l'IMPGT / Université Paul Cézanne  
Professeur G. BENHAYOUN - Co-directeur de thèse – Directeur du CEREFI / Université Paul Cézanne  
Professeur X. DUPUIS – Président du jury - Chargé de recherche CNRS – Directeur du Master Gestion des Institutions Culturelles / Université Paris IX Dauphine  
Professeur P-J. BENGHOZI – Rapporteur – Directeur du Pôle de Recherches en Economie et Gestion / Ecole Polytechnique Paris  
Professeur Y. EVRARD – Rapporteur - Coordinateur du Département Marketing / HEC Paris  
Professeur P. ROUSSEAU – Suffragant – IAE / Université Paul Cézanne

**2001 :** SOLDO E., *Culture et développement local, quelles interactions ?*, sous la direction de BENHAYOUN G. (CEREFI), Mémoire pour l'obtention du DEA « Industrie et organisation spatiale », CEREFI, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III. Mention très bien.

**1998 :** SOLDO E., *Politique et Culture en Italie : le débat sur le Ministrone*, sous la direction de BLIEK G., Mémoire pour l'obtention du diplôme de l'IEP d'Aix-en-Provence, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III. Institut d'Etudes Politiques. Mention bien.

### **1.1.3. Travaux de recherche en cours de publication :**

#### *Articles en cours de publication :*

**2018 :** AREZKI, D., KERAMIDAS, O., SOLDO, E., « Exploration des antécédents de la mobilisation collective des ressources humaines dans les organisations festivières. Le cas des agents territoriaux d'un festival public », *Gestion et Management Public*, (en cours de publication –volume 6 n°3).

#### *Articles soumis à revues à comité de lecture :*

**2018 :** PERES, R., AREZKI, D., SOLDO, E. « L'influence du leadership territorial sur le processus d'innovation sociale dans les organisations publiques territoriales. Étude d'un projet de territoire culturel », *Politiques et Management Public*, (Accepté avec modifications mineures – V2 en cours de révision).

**2018 :** AREZKI, D., KERAMIDAS, O., SOLDO, E., FOUCHET, R., « Le rôle de l'engagement dans la mobilisation collective des agents territoriaux. Le cas de l'évènementiel culturel public. », *Politiques et management public*, (V1 en révision).

**2018 :** MOUSTIER E., SOLDO E., CARMOUZE L., « Coopération culturelle euro-méditerranéenne : du cadre institutionnel à une participation de la société civile dans la gestion démocratique des projets », projet d'article soumis à la revue *Management International* dans le cadre du numéro spécial ADIMAP 2018.



*Chapitre d'ouvrage en cours de publication :*

2018 : AREZKI D., KERAMIDAS O., SOLDO E., « Chapitre VII - La Complexité institutionnelle et l'enjeu du management des paradoxes : le cas du secteur culturel », in RAGAIGNE, A., EMERY, Y., GIAUQUE, D., *Les paradoxes de la gouvernance et de la gestion publique*, Presses de l'Université Laval.

## **1.2. Synthèse des publications et productions scientifiques par thème de recherche – approche qualitative**

En vue d'affiner le détail de la présentation de nos publications et productions académiques, nous avons également adopté une approche qualitative et les avons classées par thème principal de recherche. Trois axes centraux structurent nos recherches :

Axe 1 : Management culturel, Economie de la culture et politiques culturelles

Axe 2 : Management public stratégique, attractivité territoriale durable, projets de territoire, ancrage territorial, gestion démocratique

Axe 3 : Evaluation des politiques et actions publiques, évaluation stratégique

### ***1.2.1. Axe 1 : Management culturel, économie de la culture et politiques culturelles***

Ce premier axe de recherche recouvre les travaux que nous avons réalisés en lien avec le champ d'observation particulier que nous avons choisi d'analyser ces quinze dernières années, à savoir, le champ culturel et créatif. Mobilisant une approche pluridisciplinaire (management public, économie, sciences politiques, sociologie, philosophie etc...), nous avons cherché à identifier les spécificités d'un secteur d'activité original, ainsi que les nombreuses mutations qui y ont cours. Nous en avons souligné certains éléments saillants tenant, à la variété des organisations actives dans le secteur et à leurs logiques économiques et managériales originales, voire paradoxales (organisations publiques, privées, entreprises de l'économie sociale et solidaire, structures permanentes, structures événementielles...), aux risques communs que ces organisations rencontrent, liés à l'acte de créativité en amont de tout processus de production, ainsi qu'aux liens particuliers que ces organisations entretiennent avec les territoires, du fait d'une part non négligeable d'activités non délocalisables (patrimoine, artisanat d'art, folklore, activités créatives spécifiques nécessitant un bassin de main d'œuvre spécialisé...).

Cet ensemble de recherches nous a permis d'étoffer notre compréhension des logiques de management public, notamment au regard des problématiques de gouvernance des politiques culturelles territoriales. Les grands enjeux des politiques et actions culturelles publiques, abordés dans le cas français ainsi que dans le contexte de la coopération culturelle en méditerranée, constituent un pan important de cette réflexion. La multiplication des niveaux territoriaux d'intervention, ainsi que la complexification des modes de régulation de l'action publique, impliquent de plus en plus de développer des moyens de concertation entre acteurs et de participation des parties-prenantes variées (citoyens, société civile, entreprises, etc...). Le lien entre culture, politique culturelle et démocratie est ainsi apparu comme un élément

structurant de nos travaux. Les problématiques relatives à l'emploi culturel et à sa structuration représentent également un enjeu majeur pour les politiques culturelles actuelles, qu'elles soient envisagées au niveau national ou au niveau territorial. Un pan récent de nos recherches, en lien avec la thèse de doctorat de D. Arezki que nous co-encadrons actuellement avec R. Fouchet, s'est ainsi ouvert aux logiques spécifiques de gestion des ressources humaines dans le cadre des organisations festivières. Enfin, les modifications de l'offre et de la demande culturelle générées par l'essor des technologies numériques représentent là encore un enjeu évident, tant dans les opportunités qu'elles créent au regard de la diffusion et de la démocratisation de l'art, que dans la nécessité d'encadrement de certaines pratiques. Là encore un pan récent de nos recherches, en lien avec la thèse de doctorat de B. Kübler, dont nous entamons la direction en étroite collaboration avec R. Fouchet, s'ouvre aux logiques propres à la mise en œuvre d'outils numériques de médiation dans le champ muséal et patrimonial.

### **Publications dans des revues à comité de lecture**

- 2018** : AREZKI, D., KERAMIDAS, O., SOLDI, E., « Exploration des antécédents de la mobilisation collective des ressources humaines dans les organisations festivières. Le cas des agents territoriaux d'un festival public », *Gestion et Management Public*, volume 6 n°3 (en cours de publication).
- 2016** : AREZKI D., KERAMIDAS O., SOLDI E., « Les effets du paradoxe de la mobilisation collective des ressources humaines dans l'organisation festivière. Quelles solutions pour les managers ? », *Vie et Science de l'Entreprise*, La revue de l'ANDESE, Décembre 2016 – N° spécial 202 – Capital Humain, pp. 41-54.
- 2014** : MOUSTIER E., SOLDI E., « Transition démocratique et culture en Méditerranée », *Revue Maghreb-Machrek*, n° 219, éditions ESKA, p. 69-93.
- 2010** : SOLDI E., MOUSTIER E. « La coopération décentralisée : un élan pour le développement culturel durable dans l'espace euro-méditerranéen », dans *Développement Durable et Territoires*, vol. 1, n°1, Dossier « coopération décentralisée », mai 2010, revue électronique : <http://developpementdurable.revues.org/index8389.html>
- 2004** : RAGOT S., SOLDI E., « La culture en Pays d'Aix », in *Cahier d'Etudes Economiques et Sociales*, Journal des Economistes et des Etudes Humaines JEEH, volume 14, n°1, The Berkeley Electronic Press, p. 45-68.

### **Ouvrages et chapitres d'ouvrages**

- 2018** : AREZKI D., KERAMIDAS O., SOLDI E., « Chapitre VII - La Complexité institutionnelle et l'enjeu du management des paradoxes : le cas du secteur culturel », in RAGAIGNE, A., EMERY, Y., GIAUQUE, D. Les paradoxes de la gouvernance et de la gestion publique, Presses de l'Université Laval (en cours de publication)
- 2018** : AREZKI D., SOLDI E., MOHAT I., « Les apports de la recherche francophone à la compréhension du phénomène des mégas événements. Le cas des Capitales européennes de la culture », in Arnaud, Keramidas, Pasquier, *Evènements, management et territoires*, pp. 391-411, collection « Public Administration Today - Administration publique aujourd'hui », Administration publique aujourd'hui », éditions Bruylant, 432 p.
- 2014** : KOSIANSKI J.-M., SOLDI E., « L'organisation créative ancrée dans son milieu : l'exemple des métiers d'art », dans KAHN R., LE SQUERE R. et KOSIANSKI J.-M. (Sous la direction), *Cultures Régionales, Développement Economique. Des ressources territoriales pour les économies régionales*, p.221-244, éditions l'Harmattan, Collection « Villes et entreprises », 354 p.
- 2007** : DUPUIS X., SOLDI E., HERNANDEZ S. (2007), *L'emploi culturel à la Réunion*, étude commanditée par la DRAC Réunion, coll. « Du local à l'international », éd. Observatoire des politiques culturelles, Grenoble, 192 p.
- 2004** : SOLDI E., « Chapter 7 : The Cultural Co-Operation in the Mediterranean Basin », in Benhayoun G., Bar-El R., Moustier E. (dir.), *Unimed-Forum Network, Regional Cooperation Perspectives, Volume 1*, p. 143-159, Editions l'Harmattan, Paris, 270 p.

**2004** : SOLDI E., « Chapitre 3 : L'évolution des politiques culturelles de la France, depuis 1959 », dans Teboul R. (eds), *Les Mutations Economiques, Technologiques et Institutionnelles, dans le secteur de la culture*, p. 63-93, collection Emploi, Industrie et Territoire, éditions l'Harmattan, Paris, 285 p.

### **Autres publications (rapports d'études, notes de recherche etc...)**

**2006** : SOLDI E., *La diffusion des compagnies de théâtre de la région PACA*, analyse de données réalisée pour l'ARCADE sous la direction de V. FAYOLLE, résultats disponibles depuis mars 2006, éditions Observatoire statistique de l'ARCADE.

**2005** : HERNANDEZ S., SOLDI E., « De l'évolution de l'emploi culturel... », dans *Revue de l'Observatoire des Politiques Culturelles*, n°27, Observatoire des Politiques Culturelles (OPC), Grenoble.

**2002** : SOLDI E., « La coopération culturelle euro-méditerranéenne », *Note de recherche du C.E.R.E.F.I.*, n°261 – 2002/8.

**2002** : SOLDI E., « Culture et développement local, quelles interactions ? L'activité théâtrale en région P.A.C.A. », *Note de recherche du C.E.R.E.F.I.*, n°258-2002/5.

### **Communications dans des congrès à comité de lecture**

**2018** : AREZKI D., FABLET A., SOLDI E., « La réputation, un levier en faveur de l'employabilité du personnel administratif et technique au statut d'intermittent du spectacle. Proposition d'un cadre théorique, d'un modèle et d'un protocole de recherche », *Les rendez-vous Champlain, Tourisme, emplois, professions, RH. singularités, permanences, transformations*, UFR ESTHUA, Tourisme et Culture - Université d'Angers, Angers, 22 et 23 mars

**2018** : MOUSTIER E., SOLDI E., CARMOUZE L., (2018), « Coopération culturelle euro-méditerranéenne : du cadre institutionnel à une participation de la société civile dans la gestion démocratique des projets », communication au *IXème Symposium international « Regards croisés sur les transformations de la gestion des organisations publiques »*, ESSECT - LARIME – Université de Tunis, 1er et 2 Mars 2018.

**2017** : SOLDI E., « Religion, Diversity and Public Administration. Thoughts about the French Context », *European Perspectives for Public Administration, Seminar "Cultures, Diversity, and Public Administration"*, December 2017, 14 & 15, Leuven, Belgique.

**2017** : AREZKI D., KERAMIDAS O., SOLDI E. « Etude des antécédents de la mobilisation collective des ressources humaines dans un festival », *AGRH, 11-13 octobre*, Aix Marseille Université, France.

**2017** : AREZKI D., KERAMIDAS O., SOLDI E. L'évènementialisation des territoires et ses paradoxes : quelles pratiques pour mobiliser collectivement les ressources humaines ? Le cas d'un festival public. *VIIIe Symposium International « Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques » : Nouvelles Réalités Humaines des administrations et organisations publiques*, Université Paris II Panthéon-Assas, France, 23-24 février.

**2016** : AREZKI D., KERAMIDAS O., SOLDI E. « Le manager de l'organisation ambidextre à la rencontre de la mobilisation collective de son équipe. Le cas d'un jeune festival public en perte de sens ». *Dialogues Euro MENA de Management Public*, Aix Marseille Université, Groupe européen pour l'Administration publique, MENAPAR, Mascate (Muscat) – Sultanat d'Oman, 24-27 octobre.

**2016** : AREZKI D., KERAMIDAS O., SOLDI E. « How a cultural event manager can promote the collective mobilization of his team? The Case of a french public festival ». *EGPA, European Group for Public Administration*, Utrecht University, Pays-Bas, 24-26 aout.

**2016** : AREZKI D., KERAMIDAS O., SOLDI E., « Les antécédents de la mobilisation collective dans l'organisation événementielle. Cas d'un jeune festival public. », *Workshop « De la théorie à la pratique, quels enjeux aujourd'hui pour le management et le reporting du capital humain ? »*, 23 et 24 juin, IAE Bordeaux.

**2016** : SOLDI E., MOUSTIER E., « Coopération culturelle en Méditerranée : la participation de la société civile dans la gestion démocratique des projets », *Colloque de l'AIRMAP*, 02 et 03 juin, IAE Poitiers.

**2016** : AREZKI D., SOLDI E., KERAMIDAS O., « La mobilisation collective des ressources humaines dans les organisations événementielles : le cas des festivals. Proposition d'un cadre conceptuel et d'un design de recherche », *Colloque de l'AIRMAP*, 02 et 03 juin, IAE Poitiers.

- 2016** : AREZKI D., KERAMIDAS O., SOLDI E., « Favoriser la mobilisation collective des ressources humaines dans une organisation ambidextre en perte de sens. Le cas d'un jeune festival public », *Colloque de l'AIMAP*, 02 et 03 juin, IAE Poitiers.
- 2014** : SOLDI E., MOUSTIER E., « Processus démocratiques et culture en Méditerranée », *Colloque de l'AIMAP*, 20-21 mai, Aix-en-Provence.
- 2013** : SOLDI E., KOSIANSKI J.-M., « Les Entreprises de métiers d'art : Un potentiel créatif et de développement territorial. Vers une approche « méso-territoriale » des problématiques de créativité : l'organisation créative ancrée dans son milieu », *Cultures pour le changement, changements par la culture, Sixième Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public*, EGPA, ENA, IMPGT, 7-9 octobre 2013, Marseille, France.
- 2011** : ARNAUD C., SOLDI E., FOUCHET R., « Emergence, pérennisation et transmission d'un apprentissage organisationnel par l'événement culturel. Analyse comparée d'événements culturels sur le territoire de « Marseille Provence », *Colloque AIMAC, 11th International Conference on Arts and Cultural Management*, 3-6 Juillet 2011, Anvers, Belgique.
- 2010** : SOLDI E., L'image de l'entreprise artisanale : outil de son développement durable, Table-ronde : « L'artisanat : un modèle durable de développement économique, culturel et social ? » *MED3, Troisième Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public*, Université de Tunis, 7 octobre 2010, Cité des Sciences, Tunis.
- 2010** : ARNAUD C., FOUCHET R., SOLDI E., The Cultural Mega Event as Dismantled System: challenges, stakes and pitfalls of governance. Comparative analysis of European Capitals of Culture, *Group of the Italian Scholars in Organizational Studies. XI Workshop*, 16-18 June.
- 2010** : ARNAUD C., SOLDI E., KERAMIDAS O., The governance processes of an arts event, *EURAM 10th, "Back to the Future"* Vergata University, 19-22 mai 2010, Rome - Italie
- 2010** : ARNAUD C., KERAMIDAS O., SOLDI E., La gouvernance des événements culturels : un outil de démocratie locale. Le cas de la saison Picasso-Aix 2009 sur le territoire de la Communauté du Pays d'Aix, *8èmes rencontres internationales « Ville-management » VM8, « La gestion démocratique des biens collectifs »*, CIDEGEF, AUF, 15-19 mars 2010 Marrakech – Maroc
- 2008** : SOLDI E., MOUSTIER E., La coopération décentralisée : un élan pour le développement culturel dans l'espace euro-méditerranéen, *Premier Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public*, EGPA, ENA, IMPGT, 10-11 octobre 2008. [http://www.med-eu.org/proceedings/MED1/Moustier\\_Soldi.pdf](http://www.med-eu.org/proceedings/MED1/Moustier_Soldi.pdf)

### **Communications dans d'autres congrès, conférences, ateliers**

- 2018** : SOLDI E., AREZKI D., FOUCHET R., « La recherche en Management Culturel et Événementiel de l'équipe Management Public du CERGAM. De l'ancrage démocratique des projets culturels de territoire à l'Attractivité Territoriale Durable », *Entrepreneuriat et Attractivité Territoriale - Rencontres Enseignants Chercheurs, enseignants du secondaire - Organisée par le DESR de l'Académie d'Aix-Marseille, IMPGT, Aix-en-Provence*
- 2017** : SOLDI E., Participation table ronde « Les entreprises au cœur des écosystèmes culturels », *Semaine AMU-Entreprises*, 13 novembre 2017, FRAC PACA, Marseille.
- 2017** : SOLDI E., SERVAL S., AREZKI D., Animation table ronde, « Management Public et ESS : Regards Croisés », *Forum entreprendre pour la culture*, Arcade PACA, Cité du Livre, 6 et 7 novembre 2017, Aix-en-Provence
- 2015** : SOLDI E., Animation table ronde, « Culture en milieu carcéral : quelle place pour la création artistique », *Conférence Paroles en Liberté*, IMPGT, 5 novembre 2015, Aix-en-Provence.
- 2015** : SOLDI E., Animation table ronde, « La Culture, la Tradition et le Patrimoine comme vecteurs de développement territorial durable - L'éclairage Néo-Calédonien », *Conférence inaugurale, Les Arts tissent l'Outre-mer*, 3 juillet 2015, Aix-Marseille Université, Aix-en-Provence.
- 2013** : SOLDI E., MOUSTIER E., « Culture et démocratie », *Les Grandes rencontres de l'université, MP13 - Aix-Marseille Université*, 10 décembre 2013, Aix-en-Provence, France
- 2013** : SOLDI E., Animation de l'atelier « Quelles formations pour quels acteurs ? », *3èmes assises de l'association Culture du Cœur*, Hôtel de région PACA, 14 novembre.

- 2013** : KOSIANSKI J-M., SOLDO E., « Entreprises de Métiers d'Art, Entreprises du Patrimoine Vivant : un potentiel créatif de développement territorial », Congrès international *Cultures régionales, développement économique. Des ressources territoriales pour les économies régionales*, KEDGE Business School, l'Union culturelle provençale Marseille 2013, 30-31 mai 2013, Luminy, Marseille.
- 2012** : SOLDO E., « Synthèse des travaux de l'atelier : emploi, formation et enseignements », *Premières Assises Nationales « Culture et Régions »*, 25 et 26 janvier 2012, Association des Régions de France et Observatoire des Politiques Culturelles, Hôtel de Région, Lyon.
- 2009** : ARNAUD C., KERAMIDAS O., SOLDO E., La gouvernance des événements culturels : un outil de démocratie locale. Le cas de la saison Picasso-Aix 2009 sur le territoire de la Communauté du Pays d'Aix, *8èmes Rencontres Internationales « Ville et Management »*, séminaire local décentralisé organisé par l'IMPGT de l'Université Paul Cézanne, l'Université de Gestion de La Rochelle, l'AUF, le CIDEGEF, Aix-en-Provence, 11 et 12 décembre 2009
- 2004** : SOLDO E., RAGOT S., « La culture en Pays d'Aix », in Enjeux de développement du Pays d'Aix, *Colloque organisé par la Communauté du Pays d'Aix et le Journal des Economistes et des Etudes Humaines JEEH*, Université Paul Cézanne, 19 novembre 2004.
- 2003** : SOLDO E., RAGOT S., « L'impact des nouvelles technologies sur l'offre et la demande de biens culturels », in *Communication et Transmission de l'Information, workshop C.I.E.S.*, Aix-en-Provence, 18 avril 2003.
- 2002** : SOLDO E., « La Politique culturelle française depuis 1959, un exemple de territorialisation de l'intervention publique », in *Les Mutations Economiques, Technologiques et Institutionnelles dans le Secteur de la Culture, Colloque International*, Pavillon Lanfant, Aix-en-Provence, 5 et 6 décembre 2002.
- 2002** : SOLDO E., « Cultural Cooperation in the Euro-Mediterranean Basin », in *Coopération et Politique Publique dans le Bassin Méditerranéen, Séminaire International, Réseau UNIMED-FORUM*, Aix-en-Provence, 15 et 16 septembre 2002.

### ***1.2.2. Axe 2 : Management public stratégique : attractivité territoriale durable, projets de territoire, ancrage territorial, gestion démocratique***

Ce deuxième axe de recherche s'est progressivement structuré autour de l'objet central de nos travaux de recherche à savoir, le projet culturel de territoire, élément clé des stratégies territoriales. En effet, les activités culturelles et créatives présentent des spécificités qui les positionnent aujourd'hui, au cœur des stratégies de développement des territoires. Nombre de collectivités urbaines comme rurales, se saisissent donc de projets culturels phares pour renforcer leurs trajectoires de développement. L'observation de différents projets de cette nature, a été pour nous l'occasion de caractériser le rôle que peuvent effectivement jouer les activités culturelles et créatives en identifiant ainsi leurs impacts à court, moyen et long terme et enfin, en analysant les conditions de réussites de telles dynamiques territoriales. Dans ce contexte, nos travaux se sont ancrés dans le courant théorique du management territorial stratégique.

Un premier pan de nos recherches s'est ainsi focalisé sur les impacts territoriaux des organisations et activités culturelles et créatives. Plusieurs de nos travaux ont conduit à en caractériser la multidimensionnalité, débordant largement les seuls impacts économiques et marketing traditionnellement soulignés. Nous avons ainsi conçu un référentiel d'impacts des activités culturelles et créatives en termes d'attractivité territoriale durable intégrant les dimensions économiques et marketing, mais également les dimensions politiques, sociales et citoyennes. Ce référentiel stratégique a ensuite été mobilisé à plusieurs occasions, dans le cadre

des démarches d'évaluation d'impacts que nous avons dirigées sur des territoires variés<sup>2</sup>. Au-delà des impacts, la structuration d'un réel projet culturel de territoire comme élément clé de la démarche stratégique territoriale a également fait l'objet de notre analyse. Plusieurs projets événementiels structurants ont ainsi été analysés, certains l'ont été en lien avec les travaux de thèse de C. Arnaud (soutenue en 2012), que nous avons co-dirigée avec R. Fouchet, ainsi que ceux de la thèse de C. Desmoulins que nous co-dirigeons avec N. Aubert. Nous avons ainsi pu identifier les principales caractéristiques de ces projets culturels de territoire. Nos travaux ont notamment souligné l'importance de la mise en place d'instances pluralistes de gouvernance dans le cadre de tels projets, afin de favoriser la participation de l'ensemble des parties prenantes concernées. Deux concepts ont émergé, celui de l'ancrage territorial ainsi que celui de la gestion démocratique des projets de territoire. Ces deux concepts sont apparus comme des conditions de réussite aux stratégies d'attractivité territoriale durable. Enfin, un dernier pan de nos recherches s'est focalisé sur les différents leviers de soutien public au développement et à la structuration de projets culturels de territoire qui peuvent être dégagés. Nous avons notamment encouragé la conception et la proposition d'outils stratégiques à destination des managers publics territoriaux, comme en témoignent les travaux menés autour du portefeuille d'événement territorial dans le cadre de la thèse de C. Arnaud. Nous avons également exploré un ensemble de caractéristiques propres au leadership public territorial dans le cadre de projets culturels de territoire.

### **Publications dans des revues à comité de lecture**

- 2017** : ARNAUD C., SOLDI E. (2017), "Towards territorial leadership, Missions and roles of territorial public organisations (TPO)", in *International Review of Administrative Science*, Revue classée 3, FNEGE, publication en ligne sur le site de sage publications : <http://journals.sagepub.com/> (à paraître en version papier dans le numéro 4 de 2019)
- 2015** : ARNAUD C., SOLDI E., « Le portefeuille territorial d'événements culturels (PTEC) : nouvelle modalité de soutien et de production de l'offre d'événementiel culturel pour un management stratégique des territoires », in *Management International*, volume 19 n°2 hiver 2015, p. 115 - 127, HEC Montréal, Revue classée 2 FNEGE, CRSH, Québec.
- 2013** : SOLDI E., KERAMIDAS O., ARNAUD C., « De l'Évènement Culturel en Régie Directe à l'Attractivité Durable du Territoire : Quelles Conditions Managériales ? », in *International Review of Administrative Science*, Revue classée 3, FNEGE - Vol 79 (4), p. 725-746.
- 2013** : SOLDI E., KERAMIDAS O., ARNAUD C., « L'evento culturale come fonte di creatività e di attrattività per il territorio », in *Economia della Cultura, Rivista dell'Associazione per l'Economia della Cultura*, le Edizione del Mulino, Anno XXIII, n°2.
- 2012** : ARNAUD C., SOLDI E., KERAMIDAS O., "Renewal of territorial Governance through Cultural Events. Case Study of the Cultural Season "Picasso-Aix 2009", in *International Journal of Arts Management*, vol. 15 (1), p. 4-17, HEC Montréal, AIMAC, Revue classée 4 FNEGE.

---

<sup>2</sup> Cf. Figure 1. Programmes territorialisés de recherche-action : une synthèse chronologique : 2001 à 2018 p.60

## Ouvrages et chapitres d'ouvrages

- 2015** : SOLDI E., *Quand les musiques actuelles entrent en scène - Pour un ancrage territorial d'une filière musiques actuelles en Pays d'Aix*, Collection Espaces Publics, Presses Universitaires de Provence, 216 p.
- 2015** : SOLDI E., ARNAUD C., « Chapitre introductif : Vers un projet de territoire pour les musiques actuelles », in SOLDI E., *Quand les musiques actuelles entrent en scène - Pour un ancrage territorial d'une filière musiques actuelles en Pays d'Aix*, pp. 9-26, Collection Espaces Publics, Presses Universitaires de Provence, 216 p.
- 2015** : ARNAUD C., SOLDI E., « Chapitre 6 : Vers un leadership territorial », in SOLDI E., *Quand les musiques actuelles entrent en scène - Pour un ancrage territorial d'une filière musiques actuelles en Pays d'Aix*, pp. 181-207, Collection Espaces Publics, Presses Universitaires de Provence, 216 p.
- 2012** : SOLDI E., KERAMIDAS O., ARNAUD C., « Les impacts durables de la mise en œuvre d'un événement culturel pour le territoire et ses parties prenantes. Le cas de la saison culturelle « Picasso-Aix 2009 » sur le territoire de la Communauté du Pays d'Aix », in LAZZERI Y., MOUSTIER E. (Dir.), *Vulnérabilité, équité et créativité en Méditerranée*, pp. 149-165, Presses Universitaires de Provence et Presses Universitaires d'Aix-Marseille, 263 p.
- 2011** : HERNANDEZ S., SOLDI E., « Impacts sociaux et citoyens de l'action culturelle territoriale : l'évaluation de la saison Picasso-Aix 2009 », in SEDJARI A. *Cultures et culture : un défi pour les droits de l'Homme*, pp. 323-350- GRET, l'Harmattan, Rabat, 455 pages.
- 2010** : SOLDI E., « Partie 2, Chapitre 1 : « Le management culturel public : un levier performant de la stratégie d'attractivité durable des territoires », dans Berneman C. et Meyronin B. (dir.), *Culture et attractivité des territoires : enjeux et pratiques*, pp. 95-121, éditions l'Harmattan, Paris, 282 p.

## Autres publications (rapports d'études, notes de recherche etc...)

- 2006** : RAGOT S., SOLDI E., « Recension de l'ouvrage de André Torre, Maryline Filippi (éds), Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux », INRA, Editions, Paris, 2005, 322 p., in *Région et développement, numéro 23*, Revue classée Econlit.
- 2005** : RAGOT S., SOLDI E., « Recension de l'ouvrage de Roberto Camagni, Denis Maillat, Andrée Matteaccioli (éds), Ressources naturelles et culturelles, milieux et développement local », Institut de Recherches Economiques et Régionales, EDES, Neuchâtel, 2004, 298 p, in *Région et développement, numéro 21*, Revue classée Econlit.

## Communications dans des congrès à comité de lecture

- 2018** : SOLDI E., participation table ronde « La participation citoyenne au développement des territoires. Quels enjeux ? Quels défis ? Quels risques ? » *IXème Symposium international « Regards croisés sur les transformations de la gestion des organisations publiques »*, ESSECT - LARIME – Université de Tunis, 1er et 2 Mars 2018.
- 2017** : SOLDI E., AREZKI, D., FOUCHET, R. La recherche en management culturel et évènementiel de l'équipe management public du CERGAM. Pour une théorisation de l'attractivité territoriale durable. 2017, *International Institute of Administrative Science, International Congress, "Managing Migrations, Integration and Poverty: A Global Challenge for Governance and Public Administration"*, Aix en Provence, 30 mai -2 juin
- 2016** : SOLDI E., MOUSTIER E., « Culture : de l'attractivité à la créativité territoriale. Quels modes de gestion de projets ? », *Atelier de la Plateforme Créativité et Territoires - Quels modes de gestion de projets de territoire pour favoriser les dynamiques de créativité et d'attractivité territoriale ?* 27 juin 2016 - IMPGT, Aix-Marseille-Université.
- 2015** : ARNAUD C., SOLDI E., « "Leadership of territorial public organizations", *Colloque de l'AIMAC, XIIIth International Conference on Arts & Cultural Management*, 29 juin au 01er juillet 2015, IMPGT – Aix-Marseille Université.
- 2013** : BARRECA M., ARNAUD C., MENEGUZZO M., SOLDI E., (2013), "From Cultural to Creative Districts: The Development of a Regional Music System. A Multiple Case Study Analysis in the

- Mediterranean Area: Italy and France”, *Cultures pour le changement, changements par la culture, Sixième Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public*, EGPA, ENA, IMPGT, 7-9 octobre 2013, Marseille, France.
- 2013** : MOUSTIER E., SOLDI E., ARNAUD C., FOUCHET R., « Des projets culturels et créatifs au service de l’innovation et de l’attractivité des territoires », *Cultures pour le changement, changements par la culture, Sixième Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public*, EGPA, ENA, IMPGT, 7-9 octobre 2013, Marseille, France.
- 2013** : ARNAUD C., SOLDI E., « Le portefeuille territorial d’évènements culturels (PTEC) : nouvelle modalité de soutien et de production de l’offre d’évènementiel culturel pour un management stratégique des territoires », *XXII<sup>ème</sup> Conférence de l’AIMS*, 10-12 juin, Clermont-Ferrand.
- 2013** : ARNAUD C., SOLDI E., “The Territorial Portfolio: a new Modality of Cultural Events’ Support and Production for a Strategic Management at the territorial level”, *Communication colloque IRSPM*, 10–12 avril 2013, Pragues, République tchèque
- 2013** : TIBERGHEN B., SOLDI E., ARNAUD C., “The Role of Local Communities in Developing and Structuring the Contemporary Music sector. The Point of View of the Operators. The case study of a Community Council in the South-East France”, *Communication colloque IRSPM*, 10–12 avril 2013, Pragues, République tchèque
- 2011** : CHANOUX M., ARNAUD C., SOLDI E., « La place de l’évènement phare comme outil de mise en scène du territoire dans les stratégies de marketing territorial. Le cas de la saison culturelle « Picasso-Aix 2009 », *Colloque AIMAC, 11th International Conference on Arts and Cultural Management*, 3-6 Juillet 2011, Anvers, Belgique.
- 2010** : ARNAUD C., KERAMIDAS O., SOLDI E., Governance Processes and Public Performance: Arts Event as Territorial Lever of Change, *Colloque scientifique franco-russe « Economie, politique et société : nouveaux défis et perspectives »*, 28-29 octobre 2010, Moscou, Russie.
- 2010** : KERAMIDAS O., SOLDI E., ARNAUD C., Evénement Culturel d’envergure: une stratégie territoriale durable. Le cas de la saison Picasso-Aix 2009 sur le territoire de la Communauté du Pays d’Aix, *XIX<sup>ème</sup> Conférence de l’AIMS*, 2-4 juin 2010 - Luxembourg
- 2009** : ARNAUD C., KERAMIDAS O., SOLDI E., Analyse stratégique des déterminants de l’attractivité territoriale durable. Le cas du projet Picasso-Cézanne au sein de la Communauté du Pays d’Aix-en-Provence, *Deuxième Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public*, EGPA, ENA, IMPGT, Portoroz Piran, Slovénie, du 7-10 octobre 2009
- 2008** : SOLDI E., Le développement culturel : un outil au service de l’attractivité des territoires euro-méditerranéens, *Premier Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public*, EGPA, ENA, IMPGT, Aix-en-Provence, 10-11 octobre 2008. <http://www.med-eu.org/proceedings/MED1/Soldo.pdf>

### **Communications dans d’autres congrès, conférences, ateliers**

- 2015** : SOLDI E., MOUSTIER E., Animation table ronde, « L’activité culturelle et le numérique : pour une stratégie managériale d’attractivité territoriale durable », *Rencontres Villes et territoires, leviers de développement économique en Méditerranée, Semaine Economique De La Méditerranée 2015*, OCEMO, 4 novembre 2015, Villa Méditerranée, Marseille.
- 2015** : SOLDI E., BRUSCHI F., « Les musiques actuelles : comment répondre à une dynamique territoriale ? », COMAIX, *Colloque sur les Musiques Actuelles en Pays d’Aix*, 21 et 22 mai 2015, COMAIX, IMPGT, Aix-Marseille Université, Aix-en-Provence.
- 2008** : SOLDI E., Le management culturel public au secours des stratégies d’attractivité durable des territoires, Journée de recherche sur l’attractivité du territoire. *Pratiques innovantes en matière culturelle et retombées économiques, ESC de Saint Etienne*, 5 décembre 2008. [http://www.esc-saint-etienne.fr/IMG/pdf/Soldo\\_Edina\\_ESC\\_SE\\_051208.pdf](http://www.esc-saint-etienne.fr/IMG/pdf/Soldo_Edina_ESC_SE_051208.pdf)
- 2007** : SOLDI E., HERNANDEZ S., MARAIS M., Le développement durable : un vecteur de modification de la gouvernance territoriale ? *Workshop CERGAM*, Aix-en-Provence, 12 novembre 2007.



### ***1.2.3. Axe 3 : Evaluation des politiques et actions publiques, évaluation stratégique***

Ce troisième axe de recherche recouvre une bonne partie de nos communications et publications et apparaît à la fois comme l'axe le plus ancien et le plus transversal. Entamé dès notre thèse de doctorat, nous l'avons en effet toujours poursuivi depuis. Il s'agit d'une réflexion à la fois théorique et méthodologique visant à structurer un protocole d'évaluation adapté aux démarches stratégiques portées par les territoires. Cet axe de recherche s'est étoffé au cours de nos expériences de direction scientifique de démarches évaluatives menées en partenariat avec diverses collectivités territoriales et/ou organisations événementielles à rayonnement régional<sup>3</sup>.

Sur la base d'une analyse et d'une expérimentation des outils et techniques d'évaluation mobilisés traditionnellement dans le champ des organisations et actions publiques, nos travaux ont progressivement pointé les limites des démarches évaluatives existantes, dès lors qu'elles sont mises en œuvre dans le cadre d'un projet stratégique impulsé par une organisation publique territoriale. Nos publications ont donc conduit à structurer un protocole d'évaluation inédit, « *l'évaluation stratégique* », présentant quatre caractéristiques essentielles : une temporalité chemin faisant, des modalités de gouvernance pluralistes et participatives, une posture de recherche-action ainsi qu'un design méthodologique mixte original. L'intérêt d'une telle démarche est à la fois de répondre aux finalités de l'évaluation d'actions publiques (cognitive, décisionnelle et apprentissage organisationnel), de fournir des outils concrets aux managers publics (référentiel d'indicateurs d'impacts, outils d'auto-évaluation...), mais également d'accompagner l'ensemble du processus stratégique (conception, mise en œuvre du projet, bilan et ajustement) en encourageant son ancrage territorial et son enracinement démocratique. Cette démarche d'évaluation est devenue pour nous, la démarche méthodologique structurant notre accès au réel et notre méthode de traitement et d'analyse des données.

#### **Publications dans des revues à comité de lecture**

- 2016** : SOLDI E., ARNAUD C., « L'évaluation stratégique : une démarche qui favorise la gestion démocratique des projets de territoire », *Revue Management International*, volume 20, n°4, p.12 – 25, HEC Montréal, Revue classée 2 FNEGE, CRSH, Québec.
- 2014** : SERVAL S., ARNAUD C., ALAUX C., SOLDI E., « Vers une mesure de la satisfaction des publics pour une offre territoriale de musiques actuelles : le cas de la Communauté du Pays d'Aix », *Gestion et Management Public*, vol.2 n°2, pp.51-74, revue de l'AIRMAP, Paris, France, classée émergente FNEGE et classée dans la liste AERES du 17 octobre 2012.
- 2010** : SOLDI E., MARAIS M., HERNANDEZ S., « Les pratiques évaluatives au cœur de l'action publique locale en matière de développement durable : une lecture néo-institutionnaliste », in *Management International*, n°14 (4), pp. 69-84, HEC Montréal, Revue classée 2, FNEGE, CRSH, Québec
- 2009** : ROCHET C., HABIB J., SOLDI E., "The Use of an Information System as a Legitimate Subversive Agent", in *Information Polity. An International Journal of Government and Democracy in the Information Age*, IOS Press, Netherland, IP 13 (4), p. 155-171.

---

<sup>3</sup> cf. Figure 1. Programmes territorialisés de recherche-action : une synthèse chronologique : 2001 à 2018, p.60

**2007** : SOLD O., Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, option Management Public : *L'évaluation stratégique des politiques culturelles : une approche financière et par les pratiques*, sous la direction de R. Fouchet, Professeur et Directeur de l'IMPGT et G. Benhayoun, Professeur et Directeur du CEREFI. Thèse soutenue publiquement le 17 novembre 2007 à l'IMPGT d'Aix-en-Provence : Mention très honorable – Félicitations à l'unanimité du jury – Publication de la thèse en l'état.

### **Ouvrages et chapitres d'ouvrages**

**2018** : SOLD O., « L'évaluation stratégique d'un portefeuille territorial d'événements », chapitre 2.7. in Arnaud, Keramidas, Pasquier, Vuignier, *Evènements et territoires, Aspects managériaux et études de cas*, pp. 153-178, collection « Public Administration Today - Administration publique aujourd'hui », éditions Bruylant, 432 p.

**2015** : SOLD O., « Chapitre méthodologique : Une démarche évaluative pilote pour la structuration d'une filière territoriale de musiques actuelles », in SOLD O., *Quand les musiques actuelles entrent en scène - Pour un ancrage territorial d'une filière musiques actuelles en Pays d'Aix*, pp. 26-59, Collection Espaces Publics, Presses Universitaires de Provence, 216 p.

**2012** : SOLD O. « L'évaluation des projets de territoire, un outil essentiel du pilotage des actions publiques : L'évaluation de la manifestation Picasso-Aix 2009 à Aix-en-Provence » in FOUCHET R., LOPEZ R. (dir.), *Cas en Management Public*, pp. 239-257 collection Etudes de cas, éditions « EMS », management et société, 263 p.

**2010** : SOLD O., KERAMIDAS O., FAVRE M., (dir), *L'impact socio-économique durable de la manifestation « Picasso-Aix 2009 », sur le territoire du Pays d'Aix, rapport d'évaluation chemin faisant*, menée en partenariat avec la CPA et la CCIMP, éditions CPA, 168 p. document consultable en version numérique <http://www.agglo-paysdaix.fr/publications.htm?theme=6>

### **Autres publications (rapports d'études, notes de recherche etc...)**

**2014** : SOLD O. (sous la dir. de), Pays d'Aix. *Quel territoire pour les Musiques Actuelles ? Diagnostic fonctionnel du secteur et des filières Musiques Actuelles - Rapport de synthèse*, Evaluation menée en partenariat entre le CERGAM et la CPA et démarche d'accompagnement de la concertation territoriale lancée par la CPA sur ce domaine.

**2014** : HERNANDEZ S., TIBERGHIE B., KERAMIDAS O., SOLD O., *Evaluation des actions de sensibilisation à l'Opéra* – Evaluation menée en partenariat entre le CERGAM et le Festival d'Aix.

**2012** : SOLD O., KERAMIDAS O., *Evaluation, bilan et perspectives de la manifestation : Par Les Villages* – évaluation menée en partenariat entre le CERGAM et l'association Opening Night.

**2011** : SOLD O., ALAUX C., SINGERY J., *L'image de l'entreprise artisanale : Représentations et outil d'évaluation*, Annales du club des dirigeants d'entreprises artisanales, collection Annales du Réseau Artisanat-Université®, ISM, Paris

### **Communications dans des congrès à comité de lecture**

**2015** : SOLD O., ARNAUD C., « Vers une gestion démocratique des projets de territoire : le rôle de l'évaluation stratégique », *4eme colloque de l'AIRMAP, les nouveaux territoires du management public*, IAE Lyon, 28 et 29 mai 2015.

**2014** : SOLD O., ARNAUD C., « L'évaluation stratégique » : une démarche qui favorise la gestion démocratique des projets culturels », *Colloque de l'AIRMAP, 20-21 mai*, Aix-en-Provence.

**2013** : ALAUX C., ARNAUD C., SERVAL S., SOLD O., « Construction d'une échelle de mesure de la satisfaction des publics d'une politique culturelle locale de musiques actuelles : le cas de la Communauté du Pays d'Aix », *Cultures pour le changement, changements par la culture, Sixième Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public*, EGPA, ENA, IMPGT, 7-9 octobre 2013, Marseille, France.

**2013** : SOLD O., TIBERGHIE B., « Le rôle de l'évaluation chemin faisant dans la conduite des actions culturelles », *Cultures pour le changement, changements par la culture, Sixième Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public*, EGPA, ENA, IMPGT, 7-9 octobre 2013, Marseille, France.

- 2013** : ALAUX C., ARNAUD C., SERVAL S., SOLDO E., « Mesurer la satisfaction des publics d'une politique culturelle locale de musiques actuelles : le cas de la Communauté du Pays d'Aix », *50ème colloque de l'ASRDLF*, 8-11 juillet, Mons
- 2012** : MOUSTIER E., SOLDO E., ARNAUD C., « Vers un renforcement du dialogue interculturel en Méditerranée. Proposition d'un outil d'évaluation à partir du cas de la Fondation Anna Lindh », *3ème Journée : Innovation Sociétale et Entrepreneuriale, Gouvernance Territoriale autour de la Méditerranée*, Vendredi 6 juillet 2012, IPAG Business School, Université Paris Descartes, IRD, Nice.
- 2010** : SOLDO E., ARNAUD C., KERAMIDAS O., Les impacts durables de la mise en œuvre d'un événement culturel d'envergure pour le territoire et ses parties prenantes, *Colloque international Vulnérabilité, équité et créativité en Méditerranée*, CERIC, Pôle Développement Durable et Territoires Méditerranéens, 2-3 décembre 2010, Aix en Provence.
- 2009** : MARAIS M., BRETECHE P., HERNANDEZ S., SOLDO E., TIBERGHIE B. (2009), Influence de l'évaluation des politiques territoriales de développement durable sur les entreprises. L'évaluation territoriale durable : Vecteur de légitimation indirect et informel des projets entrepreneuriaux, *Colloque international sur les indicateurs d'évaluation de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises*, partenariat entre l'ISEOR et l'Academy of Management (Etats-Unis) : Divisions MC, ODC, ONE, RM, SIM, PTC. Lyon, France, 8-10 Juin 2009.
- 2008** : ROCHET C., HABIB J., SOLDO E., Using information system as a legitimate subversive agent. The case of the monitoring of french scientific research, *Conférence annuelle du European Group of Public Administration (EGPA)*, 3-6 septembre.
- 2008** : SOLDO E., HERNANDEZ S., MARAIS M., Le développement durable, vecteur de modification de la gouvernance territoriale ? Le rôle de l'évaluation, *IIIème Journée de l'Atelier Développement Durable de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Lyon, ESDES, 4 juin 2008.

### **Communications dans d'autres congrès, conférences, ateliers**

- 2018** : SOLDO E., « Evaluation et pilotage des politiques publiques, Expérimentation dans le champ des stratégies culturelles territoriales », Présentation - *Fondation A\*Midex : réunion Indicateurs* du 14 juin 2018, Palais du Pharo, Marseille
- 2014** : SOLDO E. (sous la dir. de), Pays d'Aix. Quel territoire pour les Musiques Actuelles ? Diagnostic fonctionnel du secteur et des filières Musiques Actuelles - Rapport de synthèse, Rendu public – *Présentation des résultats de l'évaluation – 26 juin 2014*, CPA, IMPGT, ARCADE, Auditorium du Conservatoire d'Aix-en-Provence.
- 2012** : KERAMIDAS O., SOLDO E., ARNAUD C., « L'évaluation des actions culturelles sur les territoires », *Colloque PMP Cultural Policies and management : the art of managing culture, Swiss Public Administration Network*, 30 mai- 3 juin, Università della Svizzera Italiana, USI, Lugano, Suisse.
- 2011** : SOLDO E., KERAMIDAS O., « L'évaluation des impacts d'un événement culturel d'envergure : un enjeu pour le territoire et ses parties prenantes. Le cas de la saison culturelle « Picasso-Aix 2009 » sur le territoire de la communauté du Pays d'Aix », *Rencontres Culture Education, L'évaluation de projets artistiques et éducatifs*, 15-16 Juillet 2011, Festival d'Art Lyrique, Aix-en-Provence.
- 2010** : SOLDO E., KERAMIDAS O., FAVRE M., L'impact socio-économique durable de la manifestation « Picasso-Aix 2009 », sur le territoire du Pays d'Aix, *Rendu public des résultats du rapport d'évaluation*, CPA, Université Paul Cézanne, CCIMP, 23 septembre 2010, Musée Granet, Aix-en-Provence.

## 2. Synthèse expérience de direction scientifique

Cette partie synthétise nos expériences de direction de recherches scientifiques.

Elle revient tout d'abord sur nos expériences en termes de co-encadrement de thèse de doctorat en sciences de gestion. Elle présente ensuite nos expériences en termes de direction scientifique et pilotage de programmes pluri-annuels de recherche, menées en partenariat avec des collectivités publiques et/ou organisations privées à rayonnement régional. Cette partie évoque enfin notre expérience dans le montage et la direction d'une collection de publications académiques aux Presses Universitaires de Provence.

### 2.1. Encadrement doctoral et scientifique

#### 2.1.1. Thèses en cours

**A partir de septembre 2018 :** Direction de thèse en Sciences de Gestion, KUBLER Bérénice, *L'appropriation des outils numériques dans les organisations culturelles. Le cas des dispositifs de médiation culturelle au sein des organisations muséales*, sous la dir. de SOLDO E. et FOUCHET R., CERGAM, IMPGT, Université d'Aix-Marseille.

**A partir de septembre 2018 :** Co-direction de thèse en Sciences de Gestion, DOUGADOS Mathilde, *l'engagement au travail des agents des administrations déconcentrées françaises*, sous la dir. de HERNANDEZ S. et SOLDO E., CERGAM, IMPGT, Université d'Aix-Marseille.

**Depuis décembre 2016 :** Co-directrice de thèse en Sciences de Gestion, DESMOULINS Céline, *Comment activer la réputation d'un territoire grâce à un événement ? Une analyse en mobilisant la théorie des ressources et des compétences*, sous la dir. de AUBERT N. et SOLDO E., CERGAM, IMPGT, Université d'Aix-Marseille

**Depuis 2015 :** Co-directrice de thèse en Sciences de Gestion, AREZKI Djelloul, *La mobilisation collective des ressources humaines : un levier de pérennisation des organisations temporaires pluralistes. Le cas des festivals*, sous la dir. de FOUCHET R. et SOLDO E., CERGAM, IMPGT, Université d'Aix-Marseille. Prix du meilleur jeune chercheur en 2017 de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH – FNEGE).

#### 2.1.2. Thèses achevées

**2011-2014 :** Co-directrice de thèse en Sciences de Gestion, GOMEZ-COLOMBANI Anna, *L'ancrage territorial des festivals. Une réflexion autour du Festival d'Art Lyrique d'Aix-en-Provence*, sous la dir. de FOUCHET R. et SOLDO E., CERGAM, IMPGT, Université d'Aix-Marseille. Thèse arrêtée au 01/07/2014 car réorientation professionnelle : réussite concours des IRA – depuis 2015 : en poste Attachée d'administration à la Direction du budget - Ministère de l'Économie et des Finances

**2008-2012** : Co-directrice de thèse en Sciences de Gestion, ARNAUD C., *Approche fonctionnelle et dynamique du portefeuille territorial d'événements culturels : Manager la proximité pour une attractivité durable du territoire*, sous la dir. de FOUCHET R. et SOLDI E., CERAM, IMPGT, Université d'Aix- Marseille. Thèse soutenue publiquement le 16 novembre 2012. Prix Philippe Aydalot 2013 – Association de Science Régionale De Langue Française (ASRDLF).

## **2.2. Direction de programmes de recherches - relations avec le monde socio-économique**

Sont ici présentés les cinq programmes de recherche au sein desquels nous assurons ou avons assuré la direction scientifique et le pilotage des équipes de recherche. Ne sont donc pas mentionnés les programmes de recherche auxquels nous avons participé sans en assurer la direction<sup>4</sup>.

### **2.2.1. Direction scientifique “Projet H2020 Co Production and Co Governance”**

**A partir de mai 2018** : Direction scientifique et pilotage de l'équipe AMU-IMPGT dans le cadre du projet *H2020 Co Production and Co Governance: Strategic Management, Public Value and Co Creation in the Renewal of Public Agencies across Europe* (dépôt candidature en janvier 2017) – projet Europe in a changing world – Inclusive, innovative and reflective Societies - CULT-COOP-11-2016/2017: Understanding the transformation of European public administrations

Budget global du projet : 4 559 298,45 euros

Projet porté par un consortium de 8 universités en Europe et 2 municipalités – coordonné par Northumbria University

<b>Participant No</b>	<b>Participant Organisation Name</b>	<b>Country</b>
1 (Coordinator)	Northumbria University [NU]	United Kingdom
2	King's College London [KCL]	United Kingdom
3	Roskilde University [Ro]	Denmark
4	University of Tilburg [Ti]	The Netherlands
5	Aix-Marseille Université [AMU]	France
6	University of Ljubljana [UL]	Slovenia
7	Span Ltd [Sp]	Croatia
8	University of Cardiff Business School	United Kingdom
9	Municipality of Rijeka	Croatia
10	Municipality of Eindhoven	The Netherlands

<sup>4</sup> Pour le détail de l'ensemble des projets de recherches appliquées auxquels nous avons participé, se reporter à Figure 1. Programmes territorialisés de recherche-action : une synthèse chronologique : 2001 à 2018, p.60

Budget global équipe AMU-IMPGT : 380 167,23 euros – Taille de l'équipe AMU-IMPGT : 5 enseignants chercheurs, 1 doctorant, 2 experts associés, 2 stagiaires, 3 ingénieurs de recherche

**Objectif du programme de recherche** porté par l'équipe AMU-IMPGT :

Ce projet de recherche valorise les travaux que nous avons développés ces dernières années et s'inscrit dans le projet global porté par le consortium, à savoir, contribuer au renouvellement de l'organisation et de la gestion des administrations publiques européennes, condition essentielle à l'amélioration de la gouvernance publique, de la gestion des finances publiques et de la participation des citoyens dans toute l'Europe. Pour ce faire, il s'agit de localiser, explorer et diffuser des expériences de pointe dans le cadre d'approches nouvelles et plus participatives à l'égard du public, qui se manifestent dans différents pays d'Europe.

Partant de cet objectif global, l'équipe AMU-IMPGT contribue à l'ensemble des 8 Working Packages du programme (revue de littérature, études de cas comparées, diffusion et valorisation des résultats). L'équipe pilote également l'analyse d'un cas spécifique, celui de la métropole Aix-Marseille Provence, métropole naissante, dans le cadre d'une recherche-action en méthodes mixtes.

L'analyse portée par l'équipe AMU-IMPGT qui s'appuie sur les travaux que nous avons développés ces dernières années (cf. publications ci-dessus) vise à :

- Contribuer à enrichir la revue de littérature générale relative au renouvellement des pratiques de gestion publique (quatre modèles à explorer : la création de valeur publique, la Co Creation, la Co Governance, et la gouvernance de l'ère numérique). La participation de l'équipe AMU-IMPGT vise à faire rayonner les recherches francophones dans ces domaines ;
- Identifier sur le territoire de la métropole d'Aix-Marseille Provence les éventuelles pratiques de co-création de valeur publique, mobilisant les acteurs publics et l'ensemble des parties prenantes sur le territoire ;
- Caractériser les outils (notamment numériques) existants et adaptés au renforcement de ces pratiques participatives ;
- Identifier et diffuser auprès des agents publics les méthodes et outils favorisant la participation des parties-prenantes ;
- Une focale spécifique de la recherche porte sur la co-construction et la co-production de la stratégie culturelle territoriale de la métropole. Dans ce contexte, l'équipe AMU-IMPGT s'est engagée à modéliser un processus de co-création et co-construction stratégique, afin de le tester dans le contexte territorial d'Aix-Marseille. Ce modèle sera ensuite répliqué sur la métropole de Londres.

### **Fonctions au sein du programme de recherche :**

- Direction scientifique du programme de recherche de l'équipe AMU-IMP GT (Conception du programme de recherche de l'équipe AMU-IMP GT en 2016-2017, budgétisation de la recherche en lien avec le service Protis Valor, coordination générale avec le consortium)
- Pilotage de l'équipe de recherche AMU-IMP GT – engagement sur 8 Working Packages dans une temporalité de 42 mois

#### **2.2.2. Direction scientifique « Diagnostic fonctionnel du secteur et des filières Musiques Actuelles »**

**2012-2014 :** Direction scientifique et pilotage du programme de recherche : « *Diagnostic fonctionnel du secteur et des filières Musiques Actuelles* ». Convention de partenariat AMU - CPA « *Programme de recherche* ».

Budget : 176 315,23 €. Taille de l'équipe : 11 chercheurs et 3 stagiaires

L'objectif du « *Programme de recherche* » était de fournir à la Communauté du Pays d'Aix, au travers d'un processus collaboratif, les clés de lecture et d'analyse participant au déploiement d'une stratégie intercommunale pour les musiques actuelles sur le territoire du Pays d'Aix. Au-delà la fourniture de données concrètes le « *Programme de recherche* » s'inscrit dans une démarche de recherche-action, ayant vocation à fournir des outils d'aide à la décision dans le pilotage de l'action.

Conception et direction d'un programme de recherche en méthodes mixtes décliné en trois axes :

- Opérateurs du territoire : état des lieux, attentes et perspectives : conduite d'une quarantaine d'entretiens semi-directifs (Axe 1) ;
- Publics : caractérisation, satisfaction et attentes : administration et traitement d'un questionnaire public (Axe 2) ;
- Trajectoires d'artistes (professionnels / amateurs) : état des lieux, attentes, perspectives : organisation et animation de focus groups avec artistes amateurs et professionnels (Axe 3).

### **Fonctions au sein du programme de recherche :**

- Direction scientifique du « *Programme de recherche* » (Direction scientifique, coordination générale du Programme de recherche et coordination générale du rendu public : 26 juin 2014 – Conservatoire D. Milhaud d'Aix-en-Provence)
- Pilotage du programme et déléguée de l'équipe management public du CERGAM au Comité de pilotage (en collaboration avec O. Keramidas)

**2.2.3. Direction scientifique de l'axe 2 au sein du programme de recherche : « Evaluation des actions de sensibilisation à l'Opéra ».**

**2012-2014 :** Direction scientifique de l'axe 2 au sein du programme de recherche : « *Evaluation des actions de sensibilisation à l'Opéra* ». Convention de partenariat AMU - Festival d'Aix.

Budget : 35 338,89 € - Taille de l'équipe : 7 chercheurs et 2 stagiaires

Objet : deux axes de recherche ont été arrêtés avec le Festival d'Aix :

- 1- Evaluer les actions de sensibilisation à l'opéra menées depuis 2007,
- 2- Répondre aux besoins du Festival de se doter d'outils d'auto-évaluation. Dans ces deux axes, l'évaluation est conduite en direction et avec les partenaires du Festival dans les domaines éducatifs et socio-artistiques. Conduite d'une quarantaine d'entretiens semi-directifs (axe 1), organisation et animation de focus groups (axe 2).

**Fonctions au sein du programme de recherche :**

- Pilotage scientifique de l'axe 2 : focus groups : production des outils de pilotage, guides d'entretiens collectifs, animation des focus group et production de synthèses.
- Réalisation d'entretiens et de monographies

**2.2.4. Direction scientifique « Evaluation, bilan et perspectives de la manifestation : Par les Villages »**

**2011-2012 :** Direction scientifique du programme de recherche : *Evaluation, bilan et perspectives de la manifestation : Par les Villages*, Convention de partenariat UPCAM – Association Opening Nights.

Objet : 3 axes de recherche ont été définis avec le partenaire :

- 1. Identifier les motivations des acteurs impliqués dans l'organisation de la manifestation « *Par les villages* » (Collectif d'artistes et Partenaires),
- 2. Evaluer la perception de la manifestation par les acteurs du territoire impacté (Collectif d'artistes, Partenaires, Environnement institutionnel),
- 3. Analyser les spécificités de « *Par les villages* » (Caractère innovant, apports d'une telle démarche, mise en perspective).

Dans ces trois axes, l'évaluation est conduite en direction et avec les partenaires d'Opening Nights. Conduite de 60 entretiens semi-directifs.

Budget : 10 000, 00 € - Taille de l'équipe : 5 chercheurs et 1 stagiaire

**Fonctions au sein du programme de recherche :**

Direction scientifique du programme de recherche et pilotage de l'équipe de recherche.



### 2.2.5. *Direction scientifique du programme de recherche : L'impact socio-économique durable de la manifestation « Picasso-Aix 2009 »*

**2009-2010 :** Direction scientifique du programme de recherche : *L'impact socio-économique durable de la manifestation « Picasso-Aix 2009 »*, sur le territoire du Pays d'Aix - Convention de partenariat UPCAM – CPA - CCIMP.

Objet : Evaluation « *chemin faisant* » de la manifestation Picasso-Aix.

- 1. Identifier et mesurer l'impact économique, social et citoyen de la manifestation ;
- 2. Identifier le degré de satisfaction et les attentes des acteurs culturels et de la population du territoire à l'égard de l'action et des moyens mis en œuvre.

Méthodologie mixte : conduite de 70 entretiens semi-directifs avec les membres de l'organisation porteuse de l'événement et leurs principaux partenaires ; administration et traitement d'un questionnaire public (1200 répondants).

Budget : 95 000, 00 € - Taille de l'équipe : 4 chercheurs et 2 stagiaires

#### **Fonctions au sein du programme de recherche :**

Direction scientifique du programme de recherche et pilotage de l'équipe de recherche ;

Déléguée de l'équipe management public du CERGAM au Comité de pilotage (en collaboration avec O. Keramidas).

### **2.3. Direction de collection académique**

**Depuis 2014 :** Direction de la collection « *Espaces Publics* » aux Presses Universitaires de Provence, Aix-Marseille Université, en collaboration avec Sophie Lamouroux.

À l'heure où les discours relatifs à la sphère publique et aux activités et structures portées par les pouvoirs publics nationaux et locaux sont tour à tour teintés de scepticisme ou d'idéalisme, réfléchir à la place et au devenir des « *espaces publics* » semble plus que jamais nécessaire.

La collection « *Espaces Publics* » accueille tout manuscrit étudiant un espace matériel ou métaphorique avec, en filigrane, une dimension particulière celle de l'intérêt général et plus largement du bien commun. Ces espaces publics s'observent et s'analysent dans une approche pluridisciplinaire, nourrie par les corpus scientifiques, littéraires et méthodologiques relevant tout à la fois des sciences sociales, des sciences humaines ou encore des sciences de la communication ou des sciences de l'information. Les propositions d'évolution ou d'amélioration par l'action permettant ainsi de renouveler la réflexion s'inscrivent pleinement dans la démarche ouverte d'« *Espaces Publics* ».

3 ouvrages publiés au sein de la collection :

HERNANDEZ S. (2017), *À la recherche du management territorial. Construire les territoires entre idéologie, paradoxe et management*, Collection Espaces Publics, trimestre 4, Presses Universitaires de Provence, 166 p. Ouvrage récompensé par la FNEGE en 2018 : 1<sup>er</sup> prix dans la catégorie Essais

SCHNEIDER W. (2015), *Les politiques culturelles allemandes, un état des lieux*, Collection Espaces Publics, trimestre 4, Presses Universitaires de Provence, 198 p.

SOLDO E. (2015), *Quand les musiques actuelles entrent en scène - Pour un ancrage territorial d'une filière musiques actuelles en Pays d'Aix*, Collection Espaces Publics, trimestre 3, Presses Universitaires de Provence, 216 p.

### **3. Rapport d'activités pédagogiques et autres activités scientifiques**

Cette dernière partie propose une vue d'ensemble de notre parcours, en dehors de nos publications et activités de direction scientifique.

Elle revient en premier lieu sur les fonctions que nous remplissons ou avons remplies dans le champ de la pédagogie en termes de responsabilités pédagogiques et d'encadrement administratif, ainsi que dans le cadre de notre charge d'enseignement.

Elle revient ensuite sur nos autres activités scientifiques, en lien avec l'animation de la recherche académique (animation de la recherche doctorale, activités de relecture, implication dans les associations de recherche et organisation de colloques).

#### **3.1. Fonctions pédagogiques**

##### **3.1.1. Statuts d'emploi et formation**

#### **Fonctions actuelles :**

**Depuis 2009 :** Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Institut de Management Public et de Gouvernance Territoriale (IMPGT) Aix-Marseille Université. Chercheur au Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion d'Aix-Marseille Université (CERGAM).

#### **Fonctions antérieures :**

**2008-2009 :** Ingénieur d'études - contractuelle IMPGT, Université Paul Cézanne - Enseignante Université Paul Cézanne - Chercheur au CERGAM, Université Paul Cézanne.

**2006-2008 :** Chercheur au CERGAM, Université Paul Cézanne – Enseignante vacataire à l'IMPGT, à l'Institut Supérieur d'Etudes Commerciales et Comptables (ISECC), et à l'Ecole Nationale Supérieure des Techniciens de l'Equipement (ENTE).

**2004-2006 :** Attachée Temporaire de l'Enseignement et de la Recherche, Faculté d'Economie Appliquée, Université Paul Cézanne d'Aix-Marseille III.

**2001-2004** : Allocataire Monitrice de l'Enseignement Supérieur, Faculté d'Economie Appliquée, Université Paul Cézanne d'Aix-Marseille III.

**Formations :**

**2001-2007** : Doctorat en Sciences de Gestion : *L'évaluation stratégique des politiques culturelles : une approche financière et par les pratiques*, sous la direction du Pr. R. Fouchet, co-dir. Pr. G. Benhayoun. Thèse soutenue publiquement le 17/11/2007 à l'IMPGT. Mention très honorable – Félicitations à l'unanimité du jury – Publication de la thèse en l'état.

**2000-2001** : Diplôme d'Etudes Approfondies de Sciences Economiques : Industrie et organisation spatiale, Faculté d'Economie Appliquée, Université Paul Cézanne d'Aix-Marseille III, major de promotion, mention Très Bien. Prix Universitaire Frédéric Mistral du Meilleur D.E.A.

**1999-2001** : Diplôme de Gestionnaire d'Organismes à Vocation Sociale et Culturelle, Conservatoire National des Arts et Métiers, C.N.A.M.-C.E.S.T.E. (Paris), mention Très Bien.

**1995-1998** : Diplôme de l'Institut d'Etudes Politiques (IEP d'Aix-en-Provence), section Relations Internationales, mention Assez Bien.

**Juin 1995** : Baccalauréat série Economiques et Social (ES), mention Très Bien.

**Prix, médailles ou distinctions reçues :**

**2001** : Prix Universitaire Frédéric Mistral du Meilleur D.E.A.

**3.1.2. Responsabilités pédagogiques**

**Responsabilités actuelles : responsable pédagogique du master « culture » de l'IMPGT depuis 2012**

**Depuis 2016** : Responsable de la mention *Droit et Management de la Culture et des Médias « parcours management »* d'Aix-Marseille Université. Responsable pédagogique du Master 1 DMCM et des deux parcours du Master 2 spécialité « Management des Organisations et des Manifestations Culturelles » dispensés par l'IMPGT – parcours « classique » et parcours « alternance », agréé en apprentissage par la région SUD PACA. A partir de septembre 2018, la mention prend le nom de *Direction de Projets ou d'Evénements Culturels* et le parcours de master 1 et 2 s'intitule : « *Management et Droit des Organisations et des Manifestations Culturelles* »

**2012-2016** : Responsable pédagogique du Master 2 professionnel : Droit et Management de la Culture et des Médias spécialité « Management des Organisations et des Manifestations Culturelles » de l'IMPGT – Aix-Marseille Université.

## **Responsabilités antérieures :**

**2007-2012 :** Co-responsable pédagogique du Master 2 professionnel : « Management des Organisations et des Manifestations Culturelles » de l'IMPGT d'Aix-en-Provence.

**2008-2011 :** Responsable pédagogique Licence : Management Public de l'IMPGT d'Aix-en-Provence.

## **Activités d'ingénierie pédagogique :**

De 2014 à 2018 nos activités en termes de responsabilités pédagogiques ont été principalement orientées vers des activités d'ingénierie de formation avec le montage d'une formation en alternance, adossée au parcours de master existant et l'obtention de l'agrément régional PACA pour une ouverture en *apprentissage* du master 2 « *Management des Organisations et des Manifestations Culturelles* » dont nous assurons la responsabilité pédagogique.

En parallèle, nous avons repensé intégralement la *nouvelle maquette de formation* dans le cadre de la modification de l'offre de formation universitaire (nouveau quadriennal 2018-2022) : mention *Direction de Projets ou d'Evénements Culturels*, parcours « *Management et Droit des Organisations et des Manifestations Culturelles* ». Afin d'actualiser notre offre de formation et l'adapter aux évolutions du secteur d'activités culturelles et créatives, nous avons réorganisé l'offre de formation et ses modalités d'évaluation selon une approche par compétences.

## **Fonctions remplies sur ce dossier :**

- 2014-2016 : Conception de l'offre de formation en approche par compétences – définition des UE, choix de l'équipe pédagogique, démarchage des structures culturelles partenaires, définition des critères de recrutement des étudiants ;
- 2014-2015 : Réalisation du dossier de demande d'ouverture d'un parcours de M2 en apprentissage auprès de la région PACA en collaboration avec le CFA Epure Méditerranée – obtention de l'agrément en avril 2016 ;
- 2015-2016 : Réalisation du dossier de demande d'ouverture d'un parcours en apprentissage auprès d'Aix-Marseille Université, validation en Conseil Scientifique
- Septembre 2016 : Lancement du programme de formation (1ère promotion) : Responsabilité pédagogique du programme, recrutement des étudiants, relationnel structures culturelles partenaires (5 apprentis et 3 contrats de professionnalisation)
- Septembre 2017 : Développement du programme de formation (2<sup>ème</sup> promotion) : Responsabilité pédagogique du programme, recrutement des étudiants, relationnel structures culturelles partenaires (à ce jour 14 apprentis et 7 contrats de professionnalisation)
- 2017-2018 : Réalisation du dossier de demande d'ouverture d'un parcours de M1 en apprentissage auprès de la région SUD PACA en collaboration avec le CFA Epure Méditerranée – obtention de l'agrément (en cours) ;
- Septembre 2018 : Lancement de la nouvelle offre de formation quadriennale (2018-2022)
- Septembre 2019 : à venir, ouverture de la première promotion de M1 en alternance.

## **Tutorat pédagogique et mise en œuvre de projets culturels sur le territoire SUD PACA :**

Depuis 2007, dans le cadre de la gestion du Master 2 « Management des organisations et manifestations culturelles », et depuis 2012 dans le cadre du Master « Droit et Management de la Culture et des Médias », en partenariat avec la Faculté de Droit et de Sciences Politiques d'Aix-en-Provence, nous avons assuré le tutorat pédagogique des mémoires ainsi que le tutorat pédagogique des projets professionnels des étudiants de de master.

A ce titre, nous avons contribué à l'organisation d'événements culturels d'envergure, sur le territoire de la région SUD PACA, afin de dynamiser l'action étudiante en matière d'événementiel culturel d'une part, et d'autre part l'action universitaire dans le domaine de la valorisation scientifique et de la promotion de ses actions sur le territoire. Une dizaine de projets sont ainsi réalisés chaque année, subventionnés par les organismes publics (ville de Marseille, ville d'Aix, CPA, MPM, région, département, FSDIE), ou financés par des organisations privées (mécénat et sponsoring).

### **Quelques exemples de projets organisés durant les 5 dernières années :**

2013 : QuARTier Kollektif : Une journée Arts de la rue dans le quartier des Aygalades à Marseille. Un processus artistique, territorial et participatif

2014 : Spank My Music : Webzine sur les Musiques actuelles cf. <http://spankmymusic.fr/> - organisation d'un tremplin « *jeunes talents* » dans le cadre du Festival *Les Voies du Gaou*.

2015 : COMAIX : Organisation d'un colloque sur la direction de salle de musiques actuelles, 20-21 mai 2015, Aix-en-Provence.

2015 : Les Arts Tissent l'Outre-mer : Organisation d'un festival pluridisciplinaire autour des cultures de l'Outre-mer, 6-9 juillet 2015, en partenariat avec l'ARCADE, les Archives Nationales d'Outre-mer, la Friche de la Belle de Mai - Aix-en-Provence et Marseille.

2016 : Focale Syrienne : Organisation de plusieurs manifestations (expositions et concerts) autour de l'oeuvre « *Les enfants d'Alep* » du photographe Hossan Katam, Aix-en-Provence, Marseille

2016 : La Rue est vers l'art : Organisation d'un festival pluridisciplinaire autour des arts urbains et du streetart, 8-9 octobre 2016, Hotel de Gallifet – Aix-en-Provence.

2017 : Grands débats sur l'art actuel : organisation d'une rencontre – tables rondes et débats – à la Friche de la Belle de Mai, 14 septembre 2017

2017-2018 : Handi Art, le cinéma pour tous : organisation d'ateliers de création cinématographique avec des personnes en situation de handicap, porté par l'association étudiante A.A.R.S.E.P (association artistique pour la réinsertion sociale et l'épanouissement personnel).

### **3.1.3. Membre de comités de sélection**

**2017** : Membre du Comité de sélection – poste de Maître de Conférences section 06 – n°620 - Management public et qualité des organisations publiques - IMPGT – 28 octobre 2017

**2017** : Membre du Comité de sélection – postes d’ATER en 06 – IMPGT – 7 juin 2017

- Poste n°64098 / 970 - Management des ressources humaines et management de projet
- Poste n°69212 - 1 - Management de la culture
- Poste n°51368 - Management public territorial et management de projet
- Poste n°69212 - 2 - Marketing territorial et attractivité – IMPGT – 7 juin 2017
- 

### **3.1.4. Charge d’enseignements - Matières enseignées à l’Université d’Aix-Marseille**

#### **Management dans le champ culturel et créatif**

2016-2018 : Cours : « Du management territorial stratégique à la gestion démocratique de projets de territoires : le cas de la co-production d’actions culturelles publiques locales » (6h00), Présentation de travaux dans le cadre du module « Performance et services publics ». Master 2 Recherche, études et conseil en sciences de gestion, Aix-Marseille Université.

2012-2018 : Cours : « Management de projets culturels : faisabilité – mise en œuvre et jeux de simulation » (27h00 + suivi pédagogique des projets). Master 2 professionnel. Droit et Management de la culture et des médias spécialité « Management des Organisations et des Manifestations Culturelles », IMPGT, Aix-Marseille Université.

2012-2018 : Cours : « Management et économie de la culture : études de cas » (18h00). Master 2 professionnel. Droit et Management de la culture et des médias spécialité « Management des Organisations et des Manifestations Culturelles », IMPGT, Aix-Marseille Université.

2011-2018 : Cours : « Grands Débats sur l’Art actuel » (Coordination d’intervenants professionnels). Master 2 professionnel. Droit et Management de la culture et des médias spécialité « Management des Organisations et des Manifestations Culturelles », IMPGT, Aix-Marseille Université.

2012-2018 : Cours : « Management et économie de la culture » (CM : 24h00 + TD 10h30). Master 1 Droit et Management de la culture et des médias, IMPGT, Aix-Marseille Université.

2012-2018 : Cours : « Gestion de projets et d’événements culturels » (CM : 24h00 + TD 10h30). Master 1 Droit et Management de la culture et des médias, IMPGT, Aix-Marseille Université.

2012-2016 : Cours : « Gestion du secteur de la culture » (9h00) Licence 3 Administration Publique parcours Management Public, IMPGT, Aix-Marseille Université.

2013-2016 : Cours : « Structures, acteurs et pratiques culturelles » (18h00). Master 2 professionnel. Droit et Management de la culture et des médias spécialité « Management

- des Organisations et des Manifestations Culturelles », IMPGT, Aix-Marseille Université.
- 2007-2012 : Cours : « Mise en œuvre de projets culturels » (18h00 + suivi pédagogique des projets). Master professionnel 2. Management des Organisations et des Manifestations Culturelles, IMPGT, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III
- 2007-2012 : Cours : « Acteurs de la culture » (18h00). Master 1. Management Public, IMPGT, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III
- 2004-2012 : Cours : « Politiques et Economie de la Culture » (18h00). Master 1. Management Public, IMPGT, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III
- 2008-2009 : Cours : « Culture Générale de base et Actualité » (18h00). Licence 1. Management Public, IMPGT, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III

### **Management Public – Management Territorial**

- 2012-2016 : Cours : « Institutions, Droit et Actualité européens » (9h00). Master 1. Management Public et Administration Territoriale, IMPGT, Aix-Marseille Université
- 2012-2016 : Cours : « Management Public : contexte économique et juridique » (10h30) Licence 3 Administration Publique parcours Management Public, IMPGT, Aix-Marseille Université.
- 2012-2014 : Cours : « Principes d’Evaluation des Politiques Publiques » (18h00). Master 1. Management Public Environnement, IMPGT, Aix-Marseille Université
- 2010-2011 : Cours : « Introduction to the European Union » (9h00). Master 2. Master of Public Administration, Full English Track, IMPGT, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III
- 2009-2010 : Cours : « Méthodes et Outils de Gestion des Collectivités Territoriales » (18h00). Master 2 Droit et Management des Collectivités Territoriales, IMPGT, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III.
- 2008-2012 : Cours : « Principes d’Evaluation des Actions Publiques » (18h00). Master 1. Qualité, IMPGT, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III
- 2008-2012 : Cours : « Droit et Actualité Européens » (18h00). Master 1. Management Public, IMPGT, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III
- 2007-2009 : Cours : « Systèmes publics : crises et mutations » (18h00). Master 1. Management Public, IMPGT, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III
- 2007-2012 : Cours : « Economie et politiques euro-méditerranéennes » (18h00). Licence 3. Management Public, IMPGT, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III
- 2007-2012 : Cours : « Les politiques économiques » (18h00). Licence 2. Management Public, IMPGT, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III

## **Economie**

2009-2011 : Cours : « Public Economics » (27h00). Master 2. Master of Public Administration, Full English Track, IMPGT, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III

2008-2010 : Cours : « Introduction à l'économie » (18h00). Licence 1. Management Public, IMPGT, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III

2001-2006 : Travaux Dirigés : « Economie Politique » (90h00). Licence Administration Economique et Juridique (AEJ), Faculté d'Economie Appliquée, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III

2001-2002 : Travaux Dirigés : « Statistiques descriptives et méthodes quantitatives » (30h00). Licence Administration Economique et Sociale (AES), Faculté d'Economie Appliquée, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III

### ***3.1.5. Charge d'enseignements - Autres activités d'enseignement, formation professionnelle, formation continue***

## **Management Public**

2015-2016 : Coordination pédagogique des modules de formation « Bibliothèques et politique publique » et « Evaluation en bibliothèque », Formation des Directeurs de bibliothèques, INSET, CNFPT, Nancy.

## **Management Territorial**

2009-2012 : Cours : « le champ des politiques publiques et des stratégies territoriales » (4h00). Formation des Directeurs de bibliothèques, CNFPT, Nancy.

2009-2010 : Cours : « Gestion et Economie des Territoires » (21h00). Formation des Techniciens Nationaux Supérieurs de l'Equipement, Cycle Professionnel, ENTE, Aix-en-Provence.

2005-2008 : Cours : « Gestion et Economie des Territoires » (21h00). Formation des Techniciens Nationaux Supérieurs de l'Equipement, Cycle Professionnel, ENTE, Aix-en-Provence.

2004-2006 : Cours : « Initiation à l'Economie et la gestion des Territoires » (18h00). Formation des Techniciens Nationaux Supérieurs de l'Equipement, Cycle Préparatoire, ENTE, Aix-en-Provence

## **Cours Transversaux : Gestion - Economie - Droit**

2007-2008 : Cours : « Fiscalité des entreprises » (24h00). Master Européen, Management et Stratégies d'Entreprise, ISECC d'Aix-en-Provence.

2007-2008 : Cours : « Droit social » (24h00). Diplôme de Comptabilité Générale (DCG), ISECC d'Aix-en-Provence.



2006-2007 : Cours : « Organisation et Gestion de l'Entreprise » (24h00). Diplôme d'Etudes Comptables et Financières (DECF), ISECC d'Aix-en-Provence.

2007-2008 : Cours : « Economie et Droit » (30h00). BTS 1ère année Management des Unités Commerciales et Comptables, ISECC d'Aix-en-Provence.

2007-2008 : Cours : « Economie et Droit » (30h00). BTS 2ème année Management des Unités Commerciales et Comptables, ISECC d'Aix-en-Provence.

### **3.1.6. Participation à des jurys, recrutements**

2005-2018 : Jury des soutenances de « *mémoires* » du Master 2 : Management des Organisations et Manifestations Culturelles (IMPGT).

2006-2018 : Jury des soutenances de « *projets culturels* » du Master 2 : Management des Organisations et Manifestations Culturelles (IMPGT).

2008 : Jury de soutenances de « *mémoires* » EMA – Ecole des Officiers de l'armée de l'Air, Base aérienne de Salon de Provence.

2005-2007 : Jury des soutenances de « *mémoires de fin de formation* » des Techniciens Supérieurs de l'Equipement (ENTE).

2003-2004 : Jury des soutenances de « *mémoires* » du D.E.S.S. Droit, Economie et Gestion des collectivités territoriales, option économie.

2002-2003 : Jury des recrutements à la licence Droit et Economie du Tourisme.

2002-2003 : Jury des recrutements à l'I.U.P. Management International.

## **3.2. Autres activités scientifiques**

### **3.2.1. Participation et animation de la recherche doctorale :**

**2018** : Reviewing et discussion travaux doctoraux dans le cadre de l'atelier doctoral croisé IMPGT – IDHEAP – KU Leuven – juin 2018, Leuven, Belgique.

**2018** : Reviewing et discussion travaux doctoraux dans le cadre de l'atelier doctoral du IXème Symposium international « *Regards croisés sur les transformations de la gestion des organisations publiques* », ESSECT - LARIME – Université de Tunis, 1<sup>er</sup> et 2 Mars 2018.

**2017** : Membre du comité de suivi de l'avancement des thèses en sciences de gestion de l'école doctorale d'AMU - ED 372 (septembre)

**2016-2017** : Reviewing et discussion travaux doctoraux dans le cadre de l'atelier doctoral croisé IMPGT – IDHEAP – KU Leuven – mai 2017, IMPGT, Aix-en-Provence

**2012** : Communication à destination des doctorants du CERGAM : SOLDO E., « De la communication à la publication classée. Un processus éthique entre passion et exigences d'une ligne éditoriale », *Research and publication Workshop*, 28 et 29 mai 2012, CERGAM, IMPGT, IAE, Aix-en-Provence (en collaboration avec C. Arnaud)

**Depuis 2009** : Participation aux ateliers de pré-soutenances de thèses organisés à l'IMPGT – suivi et accompagnement des candidats à l'obtention du diplôme de doctorat en sciences de gestion

**Depuis 2009** : Tutorat et jury des soutenances de « *mémoires* » du Master 2 Recherche : Etudes et Conseils en Sciences de Gestion – Parcours Management Public (IMPGT – IAE Puyricard).

### **3.2.2. Membre de comités scientifiques, activités de reviewing**

#### **Membre de comités scientifiques :**

**2012-2013** : Membre du Comité Scientifique du colloque international : « Cultures pour le changement, changements par la culture », *Sixième Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public*, EGPA, ENA, IMPGT, octobre 2013, Marseille, France

**2010-2011** : Membre du Comité Scientifique du colloque international : « Gouvernance, Développement territorial et Culture » - *Quatrième Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public*, EGPA, ENA, IMPGT, 13-14 octobre 2011, Rabat, Maroc.

**2007-2008** : Membre du comité scientifique du colloque : *Entreprises, territoires et indicateurs de développement durable*, organisé les 09 et 10 janvier 2008 à la Maison Méditerranéenne des Sciences de l'Homme, par le CEREFI et l'IAE d'Aix-en-Provence.

#### **Activités de reviewing :**

##### **Revues :**

**Depuis 2017** : Evaluatrice régulière pour la *Revue Internationale des Sciences Administratives*

**Depuis 2012** : Evaluatrice régulière pour la revue *Management International*, HEC Montréal

**Depuis 2017** : Evaluatrice ponctuelle pour la *Revue Française de Gestion*

**Depuis 2014** : Evaluatrice ponctuelle pour la revue *Gestion 2000*, ICHEC, Bruxelles, Belgique

**2006-2008** : Evaluatrice ponctuelle au sein du Comité Scientifique de la revue internationale : *Loisir et société / Society and Leisure*, numéro : « *Tourisme et Territoires* », Vol. 30, no 1, Printemps 2007.

##### **Colloques :**

**Depuis 2014** : Evaluatrice régulière colloque *AIRMAP*

**Depuis 2015** : Evaluatrice ponctuelle colloque *AIMS*

**2016-2017** : Evaluatrice communications proposées pour le *XVIIIème congrès de l'AGRH*, « *GRH et alternatives* », Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Du 11 au 13 octobre 2017 – IMPGT-AMU, Aix-en-Provence.

**2012-2013** : Evaluatrice pour le colloque international : « Cultures pour le changement, changements par la culture », *Sixième Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public*, EGPA, ENA, IMPGT, octobre 2013, Marseille, France

**2010-2011** : Evaluatrice pour le colloque international : « Gouvernance, Développement territorial et Culture » - *Quatrième Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public*, EGPA, ENA, IMPGT, 13-14 octobre 2011, Rabat, Maroc.

**2007-2008** : Evaluatrice pour le colloque international : *Entreprises, territoires et indicateurs de développement durable*, organisé les 09 et 10 janvier 2008 à la Maison Méditerranéenne des Sciences de l'Homme, par le CEREFI et l'IAE d'Aix-en-Provence.

### **3.2.3. Membre d'associations scientifiques – coordination ateliers recherche**

#### **Activités de coordination et d'animation régulière d'ateliers recherche**

**Depuis septembre 2013** : Membre du groupe de travail « *créativité* »- Conception et animation d'une Plateforme numérique sur « *Créativité et territoires en Méditerranée* » sous la direction de LAZZERI Y., CNRS-AMUCERIC.

**Depuis 2009** : Participation aux ateliers recherche mensuels du laboratoire CERGAM, équipe Management Public

**2009-2011** : Coordination et animation du club des dirigeants d'entreprises artisanales, réseau Artisanat – Université, thème : *L'image de l'entreprise artisanale : Représentations et outil d'évaluation*, en partenariat avec l'Institut Supérieur des Métiers, la Chambre Régionale des Métiers et de l'Artisanat

#### **Membre d'associations scientifiques**

**Depuis 2013** : ENCATC (European Network on Cultural Management and Cultural Policy Education)

**Depuis 2013** : IRSPM (International Research Society for Public Management)

**Depuis 2012** : OTMA (Observatoire des Transformations dans le Monde Arabe)

**Depuis 2012** : AIMAC (The International Association of Arts and Cultural Management)

**Depuis 2011** : AIRMAP (Association Internationale de Recherche en Management Public)

**Depuis 2010** : EURAM (European Academy of Management)

**Depuis 2008** : EGPA (European Group of Public Administration)

### 3.2.4. Organisation de conférences, colloques, séminaires, ateliers

#### Comités d'organisation de colloques et ateliers :

- 2016** : Membre du Comité d'organisation de l'atelier de la *Plateforme Créativité et Territoires* – « Quels modes de gestion de projets de territoire pour favoriser les dynamiques de créativité et d'attractivité territoriale ? », 27 juin 2016 - IMPGT, Aix-Marseille-Université.
- 2013-2015** : Membre du Comité d'organisation du colloque AIMAC 2015 : conférence de l'Association Internationale du Management des Arts et de la Culture, 29 juin au 01 juillet 2015, IMPGT, Aix-en-Provence.
- 2012-2013** : Membre du comité d'organisation du colloque international : « Cultures pour le changement, changements par la culture », *Sixième Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public*, EGPA, ENA, IMPGT, octobre 2013, Marseille, France
- 2010-2011** : Membre du comité d'organisation du colloque international : *Quatrième Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public*, EGPA, ENA, IMPGT, 13-14 octobre 2011, Rabat, Maroc.
- 2009-2010** : Membre du comité d'organisation du colloque international : *Troisième Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public*, EGPA, ENA, IMPGT, 07-08 octobre 2010, Tunis, Tunisie. Direction et animation de l'atelier n°1, Développement Durable Territorial.
- 2008-2009** : Membre du comité d'organisation du colloque international : *Deuxième Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public*, EGPA, ENA, IMPGT, 07-10 octobre 2009, Portoroz, Slovénie.
- 2007-2008** : Membre du comité d'organisation du colloque international : *Premier Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public*, EGPA, ENA, IMPGT, 10-11 octobre 2008, Aix-en-Provence.
- 2007-2008** : Membre du comité d'organisation du colloque : *Entreprises, territoires et indicateurs de développement durable*, organisé les 09 et 10 janvier 2008 à la Maison Méditerranéenne des Sciences de l'Homme, par le CEREFI et l'IAE d'Aix-en-Provence.
- 2006-2007** : Membre du comité d'organisation des *Journées Internationales de Rencontre sur le thème : L'Olivier de la paix – La coopération en méditerranée*, organisé du 27 au 30 juin 2007 par l'Institut de la Méditerranée et le Conseil Général des Bouches du Rhône.
- 2004-2005** : Membre du comité d'organisation du colloque international sur le thème : *Les indicateurs territoriaux du développement durable*, 1-2 décembre 2005, Aix-en-Provence, Maison Méditerranéenne des Sciences de l'Homme, CEREFI, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille-III.
- 2002-2003** : Membre du comité d'organisation du workshop sur le thème : *la Communication et la transmission de l'information*, Avril 2003, Faculté de Droit d'Aix-en-Provence - CIES. Université Paul Cézanne, Aix-Marseille-III.
- 2001-2002** : Membre du comité d'organisation du colloque international sur le thème : *Mutations économiques, technologiques et institutionnelles dans le secteur de la culture*, 5-6 décembre 2002, Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille-III.

### **Présidence d'ateliers :**

**2017-2018 :** Co-présidence de l'atelier « Lorsque ESS et Management Public se rencontrent : regards croisés », *Colloque annuel de l'AIRMAP 2018 (Association Internationale de Recherche en Management Public)*.

**2014-2016 :** Co-présidente de l'atelier « 'L'événementialisation' des territoires : vices et vertus d'un phénomène contemporain », *Colloque annuel de l'Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP)*, 20-21 mai, Aix-en-Provence, IMPGT.

**2014-2016 :** Co-présidente de l'atelier « Lorsque la société civile s'invite à la table d'une gestion publique démocratique », *Colloque annuel de l'Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP)*, 20-21 mai, Aix-en-Provence, IMPGT.

**2014 :** Co-organisation et présidence table ronde, « Les métiers du management de la culture : Quelles logiques, quelles formations ? », *Journée AMU-Entreprises*, 5 Novembre 2014, IMPGT, Site Gaston de Saporta.

## **Partie 2. Projet Scientifique de l'Habilitation à Diriger des Recherches**

Comme annoncé en introduction générale, la seconde partie de ce manuscrit est le fruit de l'analyse rétrospective et thématique des travaux de recherche en management public que nous avons menés ces quinze dernières années. Elle vise à proposer une lecture de nos travaux de recherches dans une perspective nouvelle, en dégagant les axes centraux qui permettent d'en caractériser l'originalité et d'en dégager les principaux apports, afin de proposer un projet de recherche cohérent pour les années à venir.

Cette seconde partie est structurée de la façon suivante :

Il nous est apparu en premier lieu, nécessaire de faire le point sur l'ancrage paradigmatique de nos travaux (Chapitre 1). Quel paradigme et/ou courant théorique de la gestion publique permet de répondre à la complexité des problématiques posées dans le cadre de nos recherches ? En effet, lors de notre soutenance de thèse, en 2007, nous n'étions pas encore en mesure d'affirmer et d'assumer un positionnement paradigmatique clair. Si certaines positions étaient déjà perceptibles à la fois dans les problématiques que nous abordions, les concepts mobilisés et enfin les modalités de réponses apportées, ce n'est qu'au fil des communications et articles qui s'en sont suivis que se sont affinées nos propositions de recherches et que nous avons proposé des grilles d'analyse plus précises. En reprenant ce cheminement intellectuel, il nous paraît aujourd'hui évident que nos travaux en sciences de gestion, dans le champ du management public, s'inscrivent dans une critique du paradigme dominant de ces trente dernières années, à savoir, celui du nouveau management public (NPM) (1). Du fait d'une approche contingente et territorialisée des problématiques relatives à l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et actions publiques, nos recherches ont largement mobilisé le courant théorique du management territorial stratégique (MTS), dont les approches conceptuelles représentent un réel renouvellement du management public (2). Ce faisant, elles se positionnent aujourd'hui dans le paradigme émergent de la gestion de la valeur publique (3).

Après avoir fait le point sur l'ancrage paradigmatique de nos travaux, nous avons cherché à présenter synthétiquement les apports conceptuels et méthodologiques qui ont été les nôtres, ces quinze dernières années (Chapitre 2). Quels concepts théoriques avons-nous construits ou contribué à enrichir au fil de nos recherches et/ou encadrements de recherche ? Quelle posture épistémologique et quelle démarche méthodologique avons-nous adopté afin de répondre au mieux aux problématiques complexes de la recherche en MTS ? Il ressort que l'ensemble des problématiques que nous avons questionnées ces dernières années, ont contribué à structurer progressivement un programme de recherche global et cohérent autour d'une approche théorique phare, celle de l'Attractivité Territoriale Durable (ATD). Le second chapitre montre ainsi que les principales problématiques questionnées découlent de la spécificité de l'objet central de nos recherches, le projet culturel de territoire, particulièrement riche en tant que révélateur de pratiques managériales innovantes (1). Nous avons donc été rapidement amenée

à explorer différentes approches conceptuelles, permettant de fixer un cadre théorique global et pertinent afin d'élaborer un projet de recherche en adéquation avec les particularités de cet objet. Nous avons ainsi identifié que les impacts d'un projet culturel de territoire sont multidimensionnels, contribuant à renforcer l'attractivité des territoires bien au-delà des simples dimensions économique et marketing traditionnellement analysées. Intégrant des critères relatifs aux impacts politiques, sociaux et citoyens de plus long-terme, nous avons formalisé un référentiel d'ATD (2). Pour autant, si le projet culturel de territoire se voit aujourd'hui régulièrement mobilisé comme élément clé du déploiement de stratégies en quête d'ATD, nos travaux de recherche ont caractérisé deux concepts, qui en conditionnent très largement la réussite, à savoir : l'ancrage territorial et la gestion démocratique des projets de territoire (3). Au-delà de ces apports conceptuels, nous avons également structuré un protocole méthodologique original, que nous adoptons désormais régulièrement comme design de recherche. Ce dernier, s'est construit sur la base des analyses et expérimentations que nous avons menées dans le cadre de démarches évaluatives d'actions publiques territorialisées<sup>5</sup>. Afin de déployer des démarches adaptées à l'évaluation de stratégies territoriales, nous avons en effet dû adapter les techniques et outils d'évaluation traditionnellement mobilisés dans le champ du management public. Nous avons donc progressivement abouti à la proposition formalisée d'un protocole original et inédit d'évaluation stratégique, permettant d'accompagner la gestion démocratique de projets de territoire. Adoptant une posture épistémologique pragmatique, ce protocole s'ancre dans une démarche transversale de recherche-action, mobilisant un design de recherche en méthodes mixtes (4).

Pour conclure cette deuxième partie du manuscrit, nous proposons dans le cadre d'un chapitre conclusif, d'évoquer les principales pistes de recherches que nous souhaiterions soumettre à la sagacité de doctorants futurs. Ces pistes de recherche se structurent autour de trois axes principaux :

- Vers la structuration d'un dispositif pilote d'évaluation stratégique des activités culturelles et créatives en région SUD PACA – axe territorial

Le premier axe vise à questionner le champ culturel et créatif et ses organisations dans leur dimension territoriale, au regard du management territorial stratégique et en inscrivant ces recherches dans le paradigme de la gestion de la valeur publique. Il s'agit de prolonger nos travaux sur l'ATD en déclinant très concrètement notre référentiel actuel au niveau régional (région SUD PACA), de façon à aboutir la conception d'indicateurs d'estimation chemin faisant de la valeur ajoutée multidimensionnelle que génèrent les activités culturelles et créatives et de proposer un dispositif pilote d'évaluation stratégique de ces activités. Le projet COGOV-H2020<sup>6</sup>, dont nous assurons la direction scientifique et pilotons la recherche sur le territoire

---

<sup>5</sup> cf. Figure 1. Programmes territorialisés de recherche-action : une synthèse chronologique : 2001 à 2018, p.60

<sup>6</sup> Projet COGOV-H2020 : *Co Production and Co Governance: Strategic Management, Public Value and Co Creation in the Renewal of Public Agencies across Europe* – Project Europe in a Changing World – Inclusive,

d'Aix-Marseille Métropole, offre à ce titre un excellent terrain d'exploration. Visant à évaluer les efforts de leadership stratégique des collectivités locales et des agences publiques pour se transformer et passer « *d'autorités bureaucratiques* » (traitant les citoyens comme des sujets légaux, administrés) et « *de fournisseurs de services* » (traitant les citoyens comme des clients) à des arènes de co-création, dans lesquelles les citoyens et les parties-prenantes territoriales sont reconnus comme des experts, capables de fournir une contribution utile en termes de ressources, d'idées et d'énergie au processus de gouvernance publique.

- Vers l'analyse des dynamiques entrepreneuriales dans le champ culturel et créatif – axe organisationnel

Le deuxième axe de recherches que nous proposons d'investiguer à l'avenir est de nature organisationnelle et se focalise sur les dynamiques entrepreneuriales innovantes que l'on peut identifier et analyser dans le champ culturel et créatif, en prenant comme cas particulier des organisations permanentes et/ou des festivals et autres formes d'évènements culturels. Au sein des dynamiques entrepreneuriales, le champ culturel et créatif apparaît en effet particulièrement intéressant à analyser car il recouvre une grande variété d'organisations (de statuts juridiques et de modèles économiques extrêmement variés). Il représente donc un véritable laboratoire d'expérimentations organisationnelles, notamment dans le cadre du développement de logiques collaboratives, car une part importante de ses entreprises s'ancre dans les logiques de l'économie sociale et solidaire, pouvant contribuer au renouvellement des pratiques entrepreneuriales.

- Vers une analyse pluridisciplinaire des dynamiques d'innovation technologique, managériale et sociale – axe méso

La déclinaison des deux premiers axes de recherche, l'un territorial, l'autre organisationnel, souligne l'existence de liens, de nouvelles jonctions, entre citoyens, organisations économiques, culturelles, sociales... et acteurs publics aujourd'hui. De nouvelles formes de collaboration, voire de co-production se doivent donc d'être explorées entre les niveaux organisationnels et les niveaux territoriaux. Cela revient à sortir des visons héritées du passé et supposant légitime et nécessaire le cloisonnement entre d'un côté les démarches entrepreneuriales privées et de l'autre les démarches publiques. Le champ culturel apparaît aujourd'hui comme un champ propice à trois formes d'innovation, l'innovation technologique, l'innovation managériale ainsi que l'innovation sociale. Notre façon de penser la recherche en sciences sociales doit donc évoluer vers plus de transversalité encore, afin d'enrichir notre appréhension systémique des phénomènes complexes. Au même titre que la mixité des démarches méthodologiques est un parti pris de nos recherches, la pluridisciplinarité renforcée de nos propositions de recherches futures l'est également.



## Chapitre 1. À la recherche d'un nouveau paradigmatique pour un management public démocratique

Les différentes recherches que nous avons menées depuis notre thèse de doctorat inscrivent clairement nos travaux en sciences de gestion, dans le champ du management public. La filiation avec les travaux de recherche de notre directeur de thèse le Pr. R. Fouchet, ainsi qu'avec ceux de certains de nos collègues, chercheurs en management public au sein du Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille (CERGAM), O. Keramidis ou S. Hernandez, avec qui nous avons eu le plaisir de collaborer à de nombreuses occasions, est évidente. A l'instar de leurs approches, nous considérons que le management public, défini comme une application du management à la sphère publique, est un domaine des sciences de gestion en permanente construction. Il se nourrit en effet de la pratique évolutive des organisations et des managers publics, et implique donc d'être au plus près des réalités de terrain dans le cadre de la recherche. Dans ce contexte, la territorialisation de l'action publique (ascendante : rattachement à des organisations supranationales et descendante : déconcentration et décentralisation) est sans conteste le bouleversement majeur qu'a connu le management public depuis la fin de la seconde guerre mondiale. Au-delà des seules particularités des organisations publiques ou à mission de service public plus traditionnellement analysées, l'intégration de la dimension territoriale et de ses contingences en termes de gouvernance stratégique, dans les travaux de recherche en gestion de l'équipe management public du CERGAM, fonde très certainement l'originalité de leurs approches. Enfin, le management public se nourrit selon nous de ses connexions à d'autres disciplines académiques, de par la spécificité des problématiques sociétales auxquelles il tente d'apporter des réponses. Ainsi, outre un ancrage gestionnaire prépondérant, l'apport de collaborations avec des chercheurs issus d'autres disciplines académiques, mobilisant notamment des approches économiques et sociologiques avec E. Moustier ou juridiques, avec S. Lamouroux, nous ont permis d'élargir notre spectre interprétatif.

Ce travail d'habilitation à diriger des recherches est l'occasion pour nous de faire l'analyse rétrospective des travaux de recherche que nous avons menés ces quinze dernières années. Il nous apparaît ainsi en premier lieu, nécessaire de faire le point sur l'ancrage paradigmatique de nos travaux. **Quel paradigme et/ou courant théorique de la gestion publique permet de répondre à la complexité des problématiques posées dans le cadre de nos recherches ?** Lors de notre soutenance de thèse, en 2007, nous n'étions pas encore en mesure d'affirmer et d'assumer un positionnement paradigmatique clair. Si certaines positions étaient déjà perceptibles à la fois dans les problématiques que nous abordions, les concepts mobilisés et enfin les modalités de réponses apportées, ce n'est qu'au fil des communications et articles qui s'en sont suivis que nous avons affiné nos propositions de recherches et posé des grilles d'analyse plus précises. En reprenant ce cheminement intellectuel, il nous paraît aujourd'hui évident que nos travaux s'inscrivent dans une critique du paradigme dominant de ces trente dernières années, celui du nouveau management public (NPM) (1). Du fait d'une approche contingente et territorialisée des problématiques relatives à l'élaboration et la mise en œuvre de

politiques et actions publiques, nos recherches se sont rapidement ancrées dans le courant théorique du management territorial stratégique (2). Analysées au prisme du questionnement transversal relatif à leur ancrage paradigmatique, elles se rattachent « *de fait* » à l'école de la contingence, et semblent se positionner de façon pertinente au sein du paradigme émergent de la gestion de la valeur publique (3). C'est ce que cette première partie vise à démontrer.

## **1. Un ancrage de nos travaux de recherche dans une approche critique du NPM**

En filigrane de nos différents travaux, un ensemble d'éléments ont été progressivement identifiés, caractérisant les crises multiformes qui mettent à mal les sociétés contemporaines. A la fois dans leurs caractéristiques et les problématiques qu'elles soulèvent, mais également dans les effets qu'elles génèrent, ces crises interpellent tout particulièrement le management public dans sa capacité à imaginer et mettre en œuvre des solutions collectives pour les populations (1.1).

La mise en lumière de ce contexte de crises multiformes, conduit à questionner les catégories d'interprétation et d'analyse des phénomènes sociétaux proposées en sciences humaines. Nourri par des lectures et une approche pluridisciplinaire mobilisant l'histoire, l'économie, la sociologie, la science politique et le droit, c'est tout particulièrement dans le champ de la gestion et plus spécifiquement du management public que ce questionnement transversal a animé nos réflexions. Les limites de l'approche traditionnelle de l'administration publique, qui décrivait le secteur public comme une autorité bureaucratique, puis celles du paradigme du NPM, qui a cherché ces trente dernières années à repenser le secteur public dans une logique de prestataire de services, nous apparaissent aujourd'hui évidentes. Leur caractère universaliste les rend en effet inopérants dans un contexte de contingence historique, institutionnelle et culturelle propre à la diversité des sociétés contemporaines. En outre, leur neutralité normative supposée et leur apparente intention de déconnecter les cadres analytiques et interprétatifs gestionnaires de la problématique des valeurs politiques au fondement du management public, nous semble être fallacieuse, voire pernicieuse (1.2).

### **1.1. Un contexte sociétal en crise...**

Les sociétés contemporaines sont agitées par des crises multiformes depuis la fin du XX<sup>ème</sup> siècle. Economiques, environnementales, technologiques et communicationnelles ou encore politiques, ces crises récurrentes, voire tendanciennes, fragilisent les sociétés et sont sources de déséquilibres inquiétants.

#### ***1.1.1. Des crises sociétales qui remettent en cause un modèle de développement fondé sur l'accumulation***

En collaboration avec E. Moustier (2018, 2016b, 2014, 2010), les recherches menées dans le champ de la coopération au développement et notamment, celui de la coopération culturelle en méditerranée, ont conduit à questionner et appréhender les limites du modèle de développement économique capitaliste dominant depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle. Essentiellement fondé sur la recherche d'un taux de croissance positif du PIB, malgré de nombreux travaux académiques

invitant à repenser les indicateurs du développement (Méda, 2014), et largement orienté par l'approche néo-classique de la dérégulation des marchés réels et financiers (Stiglitz, 2011), ce modèle a contribué, de façon tendancielle à l'accroissement des inégalités économiques. Les déséquilibres Nord-Sud se sont creusés dans le monde, que ce soit en termes d'échanges commerciaux ou de niveaux de vie (Stiglitz, 2010). Au sein des populations des Etats, notamment des pays développés, l'écart entre les plus hautes et les plus basses rémunérations ainsi que la tendance à l'extrême concentration des patrimoines financiers n'ont fait que s'approfondir (Piketty, 2013). Ce modèle, se voit donc aujourd'hui régulièrement dénoncé, en ce qu'il menace tout particulièrement les valeurs de méritocratie et de justice sociale des sociétés démocratiques contemporaines.

Cette tendance économique s'est vue largement redoublée par la dimension environnementale qui en découle. En effet, l'approche consumériste et productiviste des économies du XX<sup>ème</sup> siècle a contribué à la diminution drastique de ressources naturelles non renouvelables. Le rapport Brundtland de 1987 posait ainsi déjà l'urgence d'intégrer les questions environnementales dans le cadre de négociations et décisions mondiales. Ce faisant, il posait les prémisses d'un champ de recherches autour d'alternatives de développement présentées comme « durables ». Là encore, certaines recherches nous ont engagés dans une réflexion critique quant aux modèles économiques et politiques actuels, ne permettant pas en l'état, de répondre à l'urgence écologique. Celles menées en collaboration avec S. Hernandez et M. Marais notamment, nous ont permis de confronter les démarches évaluatives aux actions publiques locales en matière de développement durable dans une approche néo-institutionnaliste (Soldo et al., 2010).

L'essor des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) a également constitué une évolution majeure des sociétés contemporaines, venant bousculer les modes de gestion traditionnels de l'information ainsi que ceux des organisations publiques ou privées. L'ouverture des sociétés à une diffusion mondialisée des connaissances, la nécessaire adaptation des systèmes d'information obsolètes et l'essor sans précédent de nouvelles techniques productives et de nouvelles pratiques de consommation ont imposé et imposent encore des transformations profondes de nos modèles économiques, sociaux et politiques. Internet irrigue désormais plus de 50 % des foyers et des lieux de travail du monde occidental, et les taux de croissance de la connexion au Web dans les pays émergents – comme le Brésil, la Chine et l'Inde – sont très importants (Vergès, 2006). Le déplacement des analyses économiques et gestionnaires vers les problématiques de gestion de la connaissance (Gorz, 2003) puis vers celles de l'impulsion de dynamiques créatives (Howkins, 2001, Florida, 2005) sont venues placer les idées et l'imagination au cœur des dynamiques de développement. « *La technologie numérique pourrait permettre à un nombre considérable de gens ordinaires de devenir les rouages d'un processus créatif* » (Lessig, 2005).

En conséquence, un nouveau modèle économique et organisationnel s'est progressivement structuré. Il s'éloigne fortement des anciens schémas de type fordiste où la production industrielle était organisée de façon très hiérarchique et linéaire (Lazzeri, 2010). Il s'incarne dans des activités fortement décentralisées, multipolaires et ajustables rapidement. Certains

auteurs évoquent un phénomène de « *déstructuration créatrice* » ayant affecté les systèmes de production, comme si les filières avaient renoncé à leur linéarité et qu'une nébuleuse d'acteurs, orientée vers une idée de produit ou d'organisation économique, avait pris leur place (Barrère et Santagata, 2005). La demande y est centrale, puisqu'elle modifie l'offre, réclame de l'originalité et que l'utilisateur peut devenir lui-même créateur ou « *consomm'acteur* ». Barrère et Santagata (2005) proposent ainsi de définir la créativité comme « *un produit de l'esprit humain, (...) l'action qui donne l'existence à une chose ou à une idée tirée du néant, donc à un bien original, nouveau et unique* ». Ils indiquent que, considérée sous l'angle économique, la créativité doit être opposée à l'innovation : l'innovation, envisagée comme l'introduction d'une nouveauté, motivée par la mise en œuvre du changement, constitue un acte utilitariste, alors que la créativité est anti-utilitariste, motivée par le seul plaisir et visant le développement des capacités intrinsèques de la personnalité. Enfin, l'innovation (à la Kuhn) se situe dans le cadre d'un paradigme cumulatif et incrémentiel, tandis que la créativité est un bien non cumulatif (Kosianski, Soldo, 2014).

### ***1.1.2. Une crise politique majeure qui fragilise la perspective démocratique***

C'est sûrement dans sa dimension politique, que la crise sociétale se pose aujourd'hui de la façon la plus aigüe. Certains de nos travaux menés dans le contexte français (Soldo, 2017) ou encore dans le contexte euro-méditerranéen (Moustier, Soldo, 2014), nous ont en effet conduits à questionner les conditions relatives à l'émergence et au maintien de sociétés démocratiques. Il ressort de ces travaux que, dans la littérature académique, quelles que soient les disciplines, droit, sciences politiques, philosophie etc..., la démocratie est caractérisée par des institutions au sens formel (textes juridiques, pratiques, régimes ou modalités d'organisation et de structuration des sociétés...) mais également par des institutions au sens informel (des principes, des valeurs, des normes à respecter ou à atteindre). Dès lors, de nombreux points de tension sont observables entre les approches théoriques de la démocratie et l'observation concrète des modalités de fonctionnement des régimes politiques identifiés comme tels, et tout particulièrement dans les démocraties représentatives. Cela nous conduit à considérer que la démocratie ne peut être conçue comme un « *état* » définitif, propre à un régime politique spécifique, mais doit plutôt être pensée comme un « *processus culturel* » à réinterroger en permanence (Moustier, Soldo, 2014).

Si l'on se réfère à la définition minimale et procédurale au sens de N. Bobbio, une organisation politique sera considérée comme démocratique si elle garantit « *un ensemble de règles de procédures pour la formation de décisions collectives, dans lequel la participation du plus grand nombre est prévue et facilitée* » (Bobbio, 1984, avant-propos). Deux règles principales découlent de cette acception : l'ensemble des citoyens doit participer à la décision « *directement ou indirectement* » et la décision doit être prise après une libre discussion, à « *la majorité* ». La démocratie est donc généralement associée aux régimes représentatifs fondés sur l'exercice du suffrage universel censé donner à chacun un moyen égal d'influencer l'orientation des grandes décisions. Dans ce contexte, le phénomène observable de « *désaffection massif des urnes* » se traduisant par une augmentation tendancielle de l'abstention lors des grands rendez-vous

électorales (Baslé, 2010), interroge en profondeur les modalités d'exercice de la démocratie dans l'ensemble des régimes représentatifs aujourd'hui.

Cette première approche formelle précisant les quelques règles du jeu essentielles de la démocratie, repose sur la nécessité de mettre en place des institutions effectives, garantes d'une décision collective acceptable par l'ensemble des citoyens (Bobbio, 1991, pp. 4-5). Il est en premier lieu fait référence ici à la doctrine de l'Etat de droit au sens fort du terme, « *c'est-à-dire de l'Etat qui non seulement exerce le pouvoir sub lege, mais aussi dans les limites qui émanent de la reconnaissance constitutionnelle des droits de l'individu* » (Bobbio, 1991, p.6). Les travaux de Hans Kelsen, théoricien du positivisme juridique, relatifs notamment à la hiérarchie des normes et à la reconnaissance d'une « *norme fondamentale* », la Constitution, sont ici évoqués (Kelsen, 1932, 1962). D'un point de vue formel, les caractéristiques d'un système démocratique tendent à s'étoffer impliquant dès lors, le respect de la Constitution, la séparation des pouvoirs, notamment celle entre la branche exécutive et le pouvoir judiciaire, l'Etat de droit, le contrôle de constitutionnalité des lois, la subordination des armées et de l'administration au pouvoir civil... « *La démocratie n'est pas un régime politique sans conflits, mais un régime dans lequel les conflits sont ouverts et négociables selon des règles d'arbitrage connues.* » (Ricoeur, 1996, p. 300). Il est en second lieu fait référence à certaines institutions essentielles garantissant la « *liberté* » et la « *sincérité* » du vote des citoyens et permettant à ces derniers de choisir « *en conscience* » et de manière « *autonome* » leurs représentants. Si différentes techniques et règles de droit y contribuent (secret du vote garanti par l'isoloir, répression des fraudes et des corruptions...), c'est surtout la sincérité de la compétition publique, notamment de la compétition électorale, fondée sur le principe de pluralisme politique, qui est devenue le principal critère de définition et d'identification des démocraties (Gaxie, 2013). Au moment des élections, les citoyens doivent en effet pouvoir choisir entre plusieurs alternatives réelles, et par là même des candidats proposant des programmes différents. Or l'une des dérives notables des démocraties contemporaines relève du fait que l'activité politique s'est différenciée des autres sphères sociales (Gaxie, 2013), s'appuyant sur l'émergence progressive d'une élite politique professionnelle homogène, formée au sein d'écoles spécifiques (Alfano, 2017) agissant au sein de partis politiques, orientés vers la défense d'intérêts spécifiques. Constitué en univers séparé, le milieu politique finit par obéir à ses lois propres, parfois fort éloignées des problématiques des citoyens ou de l'intérêt général, contribuant ainsi à renforcer la défiance de ces derniers à son égard.

Quelle que soit la manière dont les auteurs conçoivent la réalisation concrète d'un système démocratique, il apparaît que les règles procédurales formelles évoquées précédemment découlent de principes, qui vont représenter leurs fondements axiologiques. Ainsi, rares sont les écrits, même parmi les approches les plus « *réalistes* » qui se détachent totalement de la seconde acception, substantielle, normative de la démocratie. Pour N. Bobbio, un Etat démocratique est toujours lié « *à un idéal de liberté et de justice qui se concrétise juridiquement dans les droits de l'homme* » (cité in Champeil-Desplats, 2006, p.180). La liberté et l'égalité constituent donc deux valeurs essentielles au fondement des sociétés démocratiques. L'histoire nous montre d'ailleurs que ce sont les aspirations à un renforcement de l'égalité entre les

citoyens ou les combats pour le respect des libertés individuelles ou collectives qui ont ainsi conduit les groupes humains à penser des formes d'organisation sociale démocratique.

Le respect des *libertés politiques individuelles*, notamment *de pensée, d'opinion* ou *d'expression* apparaît ainsi comme la condition première d'émergence d'une conscience individuelle, permettant l'exercice du libre arbitre citoyen, nécessaire à la démocratie. Complément de ces libertés, celles *d'information* et de *mouvement* garantissent la possibilité aux citoyens de se former et de choisir en conscience leurs représentants dans le cadre du pluralisme politique. *Le développement d'une presse libre* est un corollaire direct de l'exercice de ces libertés individuelles (Tanzarella, 2012). Les médias jouent en effet un rôle essentiel de contre-pouvoir lorsqu'ils concourent à leur mission d'information des citoyens. Aujourd'hui les sondeurs ou les journalistes interfèrent en permanence dans les « *jeux* » politiques, encourageant la pluralité des points de vue et contribuant à fournir aux citoyens des catégories d'interprétation des événements et des décisions publiques. Ceci est d'autant plus vrai que l'activité politique s'opère de plus en plus fréquemment dans les médias. Tous ceux qui cherchent à occuper les espaces de débats publics entrent en concurrence pour attirer l'attention et doivent pour cela composer avec eux. Le « *passage à l'écran* » est devenu un enjeu majeur des sociétés contemporaines. Or, les contraintes de temps, de budget, voire les pressions exercées à l'égard des milieux journalistiques les conduisent souvent à privilégier des informations aisément accessibles voire limitées. Le souci de l'audience les incite à privilégier des formules « spectaculaires » au détriment de la qualité et de la pertinence des informations dans le débat démocratique. La chose politique ne constitue pas une exception et les débats autour du sens de l'action publique laissent généralement place aujourd'hui à une politique communication, voire une *peoplisation* de la politique (Dakhli, Lherault, 2008). Ainsi, si les théories modernes de la démocratie confient aux médias un rôle de « *gardien* », l'observation de la réalité conduit à dénoncer régulièrement les conflits d'intérêts et les nombreuses dérives du monde médiatique qui en limitent le rôle démocratique (Chomsky, Herman, 2003).

Au-delà des libertés individuelles, la défense des libertés collectives est également centrale. Les libertés de réunion, d'association notamment sont présentées comme des conditions essentielles d'une société démocratique (Castoriadis, 2010). Sauf cas exceptionnels, les intérêts (économiques, religieux, territoriaux, ethniques, idéologiques, professionnels ou autres) et les associations, syndicats et partis doivent pouvoir s'organiser et agir « *librement* », dans le respect des lois et de « *conventions* ». Le rôle de la société civile et sa structuration est largement évoqué pour interférer dans les processus politiques. Ceci est d'autant plus vrai que les moyens d'expression et d'action collective des citoyens se sont diversifiés au cours des dernières décennies, de par l'essor des pratiques de démocratie participative mais également via l'utilisation des nouveaux outils numériques à vocation collaborative (Bazin, 2013). Pour autant, si ces technologies permettent un extraordinaire bouillonnement créatif et facilitent la circulation des savoirs et des informations, elles se voient également utilisées pour restreindre et contrôler la connaissance. La marchandisation de la culture et de la connaissance érige la créativité en termes de compétition et d'exclusivité alors qu'elle a toujours été de l'ordre de la coopération, de l'émulation et de l'échange ; elle privatise ce qui devrait être des biens

communs : les savoirs et les cultures, comme autant de moyens de nous construire un rapport au monde (Vergès, 2006).

Enfin, consacré par le suffrage universel, le principe d'égalité des droits apparaît comme la seconde condition essentielle au fondement de tout système démocratique. La démocratie « *affirme le droit de la majorité, et au moins l'égalité des opinions, autrement le droit de la majorité n'a aucun sens* » (Castoriadis, 2010, p.54). Là encore, plusieurs phénomènes observables créent une tension entre l'idéal-type démocratique et la réalité des sociétés contemporaines. Dans cette approche égalitaire, les différences de statut, de richesse, d'éducation, d'influence ou de pouvoir constituent autant de freins à l'exercice plein et entier de l'égalité des droits. L'accroissement tendanciel de l'hétérogénéité des populations des sociétés contemporaines (diversité ethnique, linguistique, culturelle, confessionnelle, etc... résultant de vagues successives d'immigration, redoublée par des inégalités socio-économiques accrues), achoppent avec le postulat implicite selon lequel tous les citoyens seraient également éduqués, informés et intéressés pour choisir entre des alternatives politiques permettant la prise en charge des intérêts sociaux. La dilution du lien social, celle du sentiment de citoyenneté, au profit d'une montée de la radicalisation communautariste, représentent aujourd'hui le risque majeur d'explosion de nos sociétés. Comment garantir une égalité de droits aux citoyens, tout en tenant compte de leurs caractéristiques diverses. Comment individualiser le traitement de leurs problématiques spécifiques tout en maintenant une égalité de l'offre de services publics ?

L'urgence des défis économiques, environnementaux, technologiques, et politiques, que nous avons pu appréhender en filigrane de nos recherches implique donc aujourd'hui un réel renouvellement des débats académiques. A la fois dans leurs caractéristiques et les problématiques qu'elles soulèvent, mais également dans les effets qu'elles génèrent, ces crises multiformes interrogent fondamentalement nos sociétés dans leur capacité à faire « *vivre ensemble durablement* » des populations aux caractéristiques hétérogènes. Elles réinterrogent en profondeur nos définitions du « *bien commun* » ou de « *l'intérêt général* »... et interpellent donc tout particulièrement le management public dans sa capacité à imaginer et mettre en œuvre des solutions collectives.

## **1.2. ...Ces crises multiformes interpellent le management public et invitent à son renouvellement**

Il nous semble évident, que les différents paradigmes universalistes ayant dominé les recherches en management public, que ce soit celui de l'administration publique traditionnelle ou celui du NPM, dominant maintenant depuis les années 1980, sont insuffisants voire inadaptés pour répondre à l'urgence des défis sociétaux précédemment évoqués. Quelques théoriciens de renom du champ, invitent pourtant ardemment la communauté scientifique à renouveler ses cadres conceptuels. Dans la ligne de ces travaux, questionner les « *théories du changement social* » implicites (Freeman, Rossi, 1993) qui fondent les catégories d'analyse des administrations publiques et de leurs actions, nous apparaît essentiel aujourd'hui. Renouveler en profondeur les modalités de la gestion publique implique en premier lieu de tenir compte des contextes institutionnels, historiques et culturels contingents des sociétés qui rendent inadéquate toute proposition de « *modèle* », de « *démarche* » ou d'« *outils* » universellement

valables (Pollitt, Bouckaert 2011, 2003 ; Bouckaert, 2003 ; Pollitt, 2015). Renouveler en profondeur les modalités de la gestion publique implique également de replacer au cœur des réflexions académiques, les principes démocratiques des sociétés contemporaines et la question centrale des droits humains, longtemps reléguée au second plan des préoccupations gestionnaires (Ringeling, 2015, 2014 ; Ringeling, Fouchet, 2018 ; Stocker, 2006 etc...).

### ***1.2.1. Dépasser les limites des paradigmes « universalistes » en management public : quelle prise en compte des contingences culturelles ?***

Le questionnement paradigmatique que nous évoquons, a fait l'objet de plusieurs développements dans le cadre de notre thèse de doctorat (2007) à travers le prisme de l'étude de l'essor des pratiques évaluatives dans le champ des actions publiques. En effet, il ressort que l'intérêt croissant pour la mise en œuvre de démarches d'évaluation dans la plupart des pays occidentaux, est lié à l'essor d'un certain nombre de principes ayant contribué à structurer progressivement le champ du Management Public autour des outils et techniques promues par les mouvements réformistes et notamment le NPM. Ces réflexions, dans une approche critique, se sont depuis prolongées à l'occasion de plusieurs communications et articles (Peres, Arezki, Soldo, 2018, Soldo, Arezki, Fouchet, 2017, Soldo, Arnaud, 2016, 2015 ; Soldo, 2010) et font aujourd'hui l'objet du projet Horizon 2020<sup>7</sup> dont nous assurons la direction scientifique et le pilotage pour Aix-Marseille Université.

### ***Des origines disciplinaires du management public variées selon les pays***

A l'instar d'un certain nombre d'auteurs de référence, nos travaux nous ont d'abord conduit à considérer que le management public, défini assez simplement comme une application du management à la sphère publique (Bartoli, Chomienne, 2011), est un domaine des sciences de gestion en permanente construction, qui se nourrit de ses connexions à d'autres disciplines (Bartoli, Brasseur, 2010 ; Fouchet, 1999 ; Keramidas, 2012, 2005). Selon les pays, les disciplines originaires sont variées, du fait de traditions scientifiques et universitaires ainsi que de pratiques politiques et administratives différentes (Ringeling, 2015 ; Pollitt et Bouckaert, 2011, 2003). Cependant, les vagues réformistes mises en œuvre dans la majorité des États occidentaux, dans les années 1980 et 1990 et portées successivement par les courants du NPM<sup>8</sup> et de la Gouvernance Réinventée (Osborne, Gaebler, 1992), semblent avoir conduit à une

---

<sup>7</sup> Projet H2020 : “Co Production and Co Governance: Strategic Management, Public Value and Co Creation in the Renewal of Public Agencies across Europe” – Projet : Europe in a changing world – Inclusive, innovative and reflective Societies - CULT-COOP-11-2016/2017: Understanding the transformation of European public administrations

<sup>8</sup> Le terme de NPM a été employé pour la première fois par HOOD (1991). Osborne D. et Gaebler T. (1992) concevront le NPM comme un véritable changement de paradigme et introduiront la notion de « gouvernement entrepreneurial » dans leur approche du gouvernement réinventé.



uniformisation des approches du management public et à une domination « *apparente* » du modèle anglo-saxon<sup>9</sup> (Pollitt, 2015).

Ainsi, selon la conception américaine, le management public aurait deux origines principales, « *down from Public Policy and Administration* » (descendant des sciences politiques et administratives publiques) et « *Up from Business* » (remontant de la gestion) (Bozeman, 1993). L'approche *business* du management public américain est essentiellement centrée sur l'identification et l'explication des différences entre les organisations publiques et privées. Elle s'intéresse ainsi aux processus de management stratégique de l'administration. Les travaux qui en ont découlé sont à la fois empiriques et conceptuels, et fondés sur d'importantes collectes de données à des fins d'études statistiques. L'approche *Public Policy*, quant à elle, est issue des « *Public Administration Schools* » ou « *Public Policy Schools* » dont l'importance a toujours été traditionnellement forte aux Etats-Unis. La notion de *politique publique* y est très présente. Au milieu des années 1970, une partie du corps enseignant de ces facultés américaines a commencé à utiliser l'expression de « *management public* ». Leur champ de préoccupation ne concernait ni le fonctionnement quotidien des entités publiques ni même leur stratégie d'intervention, mais plutôt le rôle des responsables au plus haut niveau de l'administration. Ces chercheurs considéraient en effet que les calculs quantitatifs d'optimisation mobilisés dans le cadre des études sur les administrations publiques traditionnelles ne permettaient pas à eux seuls de comprendre la réalité des choix et orientations de ces administrations et insistaient sur la nécessité de développer une approche plus qualitative des politiques publiques, fondée sur l'observation des pratiques.

Les différences de caractéristiques des secteurs publics américain avec ceux de nombre de pays européens, tels la France, expliquent que les disciplines fondatrices du management public n'aient pas été les mêmes. Aux Etats-Unis en effet, le cadre juridique n'a pas de réelle particularité par rapport au secteur privé ; il existe un attachement traditionnel moindre aux valeurs de « *service public* » ; l'histoire des organisations publiques est assez jeune et faiblement enracinée dans des traditions ; enfin, l'importance relative du secteur public est bien moins importante, les américains ayant plutôt favorisé une tradition de mécénat privé dans le financement du développement d'équipements et de biens collectifs (comme en témoignent les faibles taux de taxation et d'imposition de ce pays, comparativement aux ratios européens) (Bartoli, 1998, p.24). On peut souligner en particulier la faible connexion du management public américain avec les domaines juridiques et sociologiques, essentiels en revanche, dans le cas de nombre de pays européens et notamment français. Il n'en reste pas moins, que la référence américaine à l'analyse des politiques publiques s'est implantée en France vers la fin des années 1970, venant enrichir le corpus théorique du management public. Outre son apport en termes de définition de la politique publique, qu'elle analyse comme « *un mode d'action*

---

<sup>9</sup> C'est en effet historiquement aux Etats-Unis, en Nouvelle-Zélande, en Grande-Bretagne et en Australie que les premières réformes structurelles les plus significatives, ont été menées afin de transformer les systèmes administratifs.

*collective* » et par là même comme un « *processus* », cette approche a également ouvert le champ à une analyse managériale de la mise en œuvre des politiques.

En Europe et plus spécifiquement en France, le management public ainsi nommé, fait donc concrètement son apparition dans les années 1970, concomitamment sous la forme de pratiques managériales appliquées au sein des organisations publiques (déclinaison de techniques et d'outils du management via les pratiques des managers publics), ainsi que sous la forme académique, grâce à la création de deux organismes principaux, le CESMAP<sup>10</sup> et le CSFM<sup>11</sup>. Ces derniers visaient à faire reconnaître les savoirs managériaux dans l'Etat, tant du point de vue théorique (l'objectif étant de faire exister le management public comme une doctrine) que disciplinaire (en le faisant reconnaître comme une discipline académique). L'association du management public à l'analyse des politiques publiques dans sa version anglo-saxonne a alors contribué à conférer à ce courant naissant une légitimité universitaire plus importante.

Dans le contexte français, le champ du management public se structure progressivement en lien avec les apports de quatre principales disciplines théoriques, le droit public, l'économie publique, la sociologie des organisations, et bien entendu les sciences de gestion (Bartoli, 1998, p.35). Le droit public semble avoir joué un rôle essentiel en France, où la tradition scientifique opère une claire distinction entre droit privé et droit public. Le cadre même de l'action publique relève de choix et orientations réglementés, le fonctionnement interne des organisations publiques est fondé sur des statuts et procédures spécifiques, ainsi leur impact sur la société s'en voit d'autant contraint. L'apport des concepts issus de l'économie publique, a quant à lui concerné des thèmes aussi variés que les finances publiques, l'optimisation des choix politiques, la fixation des prix des biens publics... En particulier, l'étude des modes de production et de consommation des biens publics et des services collectifs, qu'ils soient non-marchands ou mixtes, a constitué un contexte « *macro* », permettant de mieux cerner les contraintes des décisions stratégiques « *micro* » des entités publiques. Outre les apports juridiques et économiques, le management public s'est également construit en mobilisant de nombreux concepts développés dans le cadre de la sociologie des organisations, comme en témoignent notamment les nombreuses références aux travaux de M. Weber, M. Crozier ou E. Friedberg. Ainsi, de nombreux thèmes majeurs, tels ceux du leadership, des processus de décision, du rôle des acteurs ou encore des systèmes organisationnels, relèvent largement des apports de la sociologie des organisations.

Curieusement, c'est la discipline des sciences de gestion qui est restée longtemps le « *parent pauvre* » du champ du management public en France (Bartoli, 1998, p.23). Il faut attendre le milieu des années 1980 pour que les chercheurs gestionnaires investissent plus massivement les problématiques de gestion des organisations publiques. En cette période de profondes mutations du système public français (remise en cause du modèle de l'Etat Providence, décentralisation du pouvoir et autonomisation des collectivités territoriales...), les modèles

---

<sup>10</sup> Centre d'Enseignement Supérieur du Management Public Français

<sup>11</sup> Centre Supérieur de Formation au Management

d'analyse gestionnaire, traditionnellement appliqués au monde de l'entreprise privée, se voient alors érigés comme solutions possibles aux dysfonctionnements bureaucratiques, et paraissent pouvoir donner un souffle nouveau à la gestion des politiques publiques. En même temps que se propage l'expression de management public, des programmes de formation au management sont mis au point pour les fonctionnaires, souvent dans une optique instrumentale et de mimétisme (transferts d'outils et techniques en provenance du privé). Paradoxalement, c'est au moment où le monde de l'entreprise privée, en crise, commence à se détourner de ses méthodes de gestion des Trente Glorieuses (matrices d'analyse stratégique, tableaux de bord quantitatifs, planification...) que l'administration française s'en saisit, à la recherche de recettes et de nouveautés.

### ***Vers une uniformisation de la pensée en management public : le leadership charismatique du NPM***

Comme en témoignent aujourd'hui de nombreux travaux, ce sont donc les « *vagues réformistes* » de l'administration (Ringeling, 2015, 2014 ; Ringeling, Fouchet, 2018 ; Pollitt, Bouckaert, 2011, 2003, Guenoun, 2009, Bozeman, 2007), portées successivement depuis les années 1980 par les courants du NPM puis du Gouvernement Réinventé, qui ont propulsé le management public, ses concepts et ses outils au rang de démarche instrumentale de changement dans le champ des organisations publiques. L'idée principale de ces réformes était que le secteur public, traditionnellement organisé selon les principes de la bureaucratie wébérienne était inefficace et qu'il était souhaitable d'y transposer les méthodes de gestion du secteur privé (Stocker, 2006). Selon ce postulat, les innovations en matière de gestion ne pouvaient pas être pensées dans le contexte des organisations publiques mais devaient être nécessairement recherchées à l'extérieur. Ainsi, à la rigidité d'une organisation bureaucratique centralisée, focalisée sur son propre développement, organisée selon une logique de pouvoir descendant et considérant les citoyens comme des « *administrés* », le NPM oppose un secteur public envisagé dans une approche décentralisée et autonomisée de la gestion, reposant sur les « *3 e* » : « *économie, efficacité, efficience* » et répondant à une logique de prestation de services, visant à satisfaire à moindre coûts les attentes des citoyens désormais perçus comme des « *clients* » (Amar, Berthier, 2007). Les pouvoirs publics sont ainsi encouragés à mettre en œuvre un système incitatif de mise en concurrence de leurs organisations, afin de les pousser à fournir une meilleure qualité de service public et à devenir, par conséquent, plus performantes (Hood, 1995).

Ce mouvement réformiste, selon l'expression de Bozeman, (2007) prône les privatisations et le rétrécissement du poids de l'Etat, le renforcement des instances de régulation chargées de veiller au bon fonctionnement des marchés, ainsi que la dévolution des fonctions administratives à des agences non gouvernementales ou semi-publiques. Il se traduit par l'accroissement de la responsabilité des acteurs publics périphériques, par une exigence accrue de « *compte rendu* » (principe d'*accountability*) aux autorités centrales et aux clients des services publics, par le raccourcissement des lignes hiérarchiques, par le développement systématique de rapports prestataires/clients au sein du secteur public, par l'attention portée aux intérêts des consommateurs et à la qualité des services (Pollitt, 2015) et par là même, par des frontières de plus en plus poreuses entre la sphère publique et la sphère privée (Bartoli,

Chomienne, 2011). La managérialisation des institutions publiques s'incarne enfin dans l'importation de vocables, outils, instruments issus du secteur privé, déclinés à la sphère publique, instaurant de nouvelles normes et réglementations, telles que les certifications, le management par la qualité totale, l'étalonnage, la sous-traitance, l'autonomisation des organismes publics, l'essor des partenariats public-privé et la diminution du poids du secteur public (Martinet, 2008). En France, ce phénomène s'est illustré au travers des différentes réformes de modernisation, contribuant notamment à placer l'évaluation des politiques et programmes publics au cœur des dispositifs institutionnels, évaluation entendue alors essentiellement comme un outil de contrôle de gestion des finances publiques (Soldo, 2007). Ces réformes ont abouti à la définition d'un cadre de gestion par résultat des politiques et actions publiques, dans le cadre de la Loi Organique Relative aux Lois de Finances (adoptée en 2001), renforcé dans le cadre de la Révision Générale des Politiques Publiques (engagée en 2007), et repris enfin, dans les grandes lignes, par celui de la Modernisation de l'Action Publique (engagée en 2012).

### ***Le NPM à l'épreuve de la pratique : la nécessaire prise en compte des contingences historiques, institutionnelles et culturelles***

L'influence de la pénétration et le succès de cette vague réformiste a ainsi été qualifiée de « *révolution intellectuelle* » au sein de l'administration publique (Hood, 1994). Constituée à partir d'emprunts hétérogènes à l'économie (le néolibéralisme et ce qu'on appelle la nouvelle économie institutionnelle ont été les fondements idéologiques de cette nouvelle approche), elle s'est progressivement imposée comme une nouvelle doctrine de gestion publique universelle, apolitique et internationale (Ringeling, 2014). Différents facteurs ont encouragé le succès du mouvement réformiste. Le premier est que l'efficacité était considérée comme faisant partie du noyau de l'administration publique, mais que le concept semblait avoir été négligé dans les vingt années précédentes au profit d'une extension de l'Etat Providence. Or, le NPM avait une position claire à ce sujet : l'efficacité devait être la valeur fondamentale du secteur public. Le deuxième facteur tenait au climat politique spécifique dans lequel ces idées se sont propagées. Dans les pays anglo-saxons en effet, la critique massive à l'égard de gouvernements considérés comme trop interventionnistes dans les relations sociétales et les affaires, a fortement encouragé l'essor de ce mouvement. La cohérence du mouvement réformiste, notamment sous l'influence structurante des théories économiques néo-libérales dont elle est la déclinaison gestionnaire, était alors considérée comme un gage de sa force théorique et pratique ainsi qu'un argument essentiel de sa légitimation (Ringeling, Fouchet, 2018, Ringeling, 2014). Enfin, l'influence de cette nouvelle doctrine a également été renforcée par le fait qu'elle était impulsée par « *l'anglosphère* », les anglophones jouant à l'époque, un rôle de premier plan dans les instances internationales les plus influentes dans la réforme de la gestion publique, en particulier l'OCDE et la Banque Mondiale. En outre, les meilleures revues académiques dans le champ de la gestion publique étaient originaires des États-Unis ou du Royaume-Uni, et demeurent en langue anglaise, soutenues par la croissance continue de l'anglais comme nouvelle « *langue mondiale* » (Pollitt, 2015).

Ainsi, promu comme « *le* » nouveau paradigme de la gestion publique, le mouvement réformiste a donc été perçu pendant près de trente ans comme transposable à l'ensemble des

bureaucraties nationales, quelle que soit leur configuration institutionnelle, laissant penser que le modèle anglo-saxon était devenu omniprésent et dominant. En réalité, l'analyse de l'émergence, du développement et de la pénétration du management public selon les pays, a depuis conduit à remettre en question cette conviction (Pollitt, 2015). Il apparaît en effet que les configurations historiques et institutionnelles des Etats génèrent des modes de production et des types de management public différents (Pollitt, Bouckaert, 2011, 2003, Bouckaert, 2003). Comme le souligne Bouckaert dès 2003, (p.53), l'idéal-type du NPM, fondé sur le couple « *minimiser/mettre sur le marché* », ne s'est pas étendu dans sa « *version pure* » à tous les pays de l'OCDE. Bien qu'il ait très fortement influencé l'ensemble des Etats fondés sur le modèle de type webérien, les faisant évoluer vers un modèle de type « *néo-webérien* » (voir encadré 1 - L'influence du mouvement réformiste : Vers un Etat Néo-Webérien), des variantes significatives dans les modalités de gestion publique qui en ont découlé, peuvent être identifiées selon les logiques historiques, institutionnelles et culturelles des Etats concernés. Bouckaert identifie notamment deux principales variantes du nouvel État webérien (2003, p.54). Une variante nordique, qui met davantage l'accent sur la participation du citoyen-client dans le cadre d'un « *État citoyen* » fondé sur l'équilibre des droits et des devoirs ; et une variante continentale, qui insiste quant à elle davantage sur la dimension professionnelle de l'État, avec un citoyen principalement considéré comme un client.

#### **Encadré 1 : L'influence du mouvement réformiste : Vers un Etat Néo-Webérien**

1. L'État de droit (*Rechtsstaat*) demeure et constitue le cadre principal de la société. Ses fonctionnaires ne sont, toutefois, pas de simples bureaucrates et des experts dans les questions juridiques mais appartiennent également aux professions managériales, se préoccupant de performance et de service aux clients.
2. Dans le contexte du « *Rechtsstaat* », les citoyens demeurent détenteurs de droits et ont des devoirs. Cependant, en tant que citoyen, ils sont également considérés comme des clients acceptant, jusqu'à un certain point, que les services soient soumis à la loi de l'offre et de la demande du marché.
3. Un système démocratique représentatif comprenant un gouvernement, protège les citoyens et légitime le « *Rechtsstaat* » comme son appareil. Ce système incorpore, en outre, la participation et la représentation du citoyen, considéré comme client.
4. Le droit public, y compris le droit administratif, reste l'instrument principal du fonctionnement du « *Rechtsstaat* » et des relations entre l'État et les citoyens. Mais il est de plus en plus complété par le droit civil qui est utilisé dans les affaires publiques.
5. Il existe une fonction publique distincte, avec ses propres caractères (statut, culture et conditions de travail). Sa neutralité et son souci de la légalité sont toutefois tempérés par des engagements sur des objectifs de politiques publiques définis et une orientation de leur mode de gestion vers les résultats, permettant l'émergence d'une culture professionnelle de qualité et de service.

6. Les relations des fonctionnaires avec les citoyens ne sont pas uniquement guidées par une vision « *internaliste* », par la distanciation, l'égalité devant la loi, le respect des garanties et des procédures ; elles sont aussi guidées par une vision « *externaliste* » considérant le citoyen comme un client, orientée par le souci du consommateur et des résultats.

7. La préoccupation ancienne prédominante, dans laquelle primait le respect des garanties et des procédures qui fondent la légalité des décisions est infléchie par une vision ex-post, centrée sur les résultats ; ceux-ci deviennent, de ce fait, des éléments de la procédure visant à garantir l'économie, l'efficacité et l'efficacités. Par conséquent, la légitimité ne repose plus seulement sur la légalité, mais, aussi, sur l'économie, l'efficacité et l'efficacités caractérisant le fonctionnement de l'État et ses politiques.

Source : Adapté de Bouckaert, 2003, p.54

Admettre les contingences propres aux territoires et aux cultures spécifiques dans la conception et la mise en œuvre de solutions publiques nous apparaît donc comme une nécessité. Dès lors, les approches universalistes et génériques en management public, quel que soit leur intérêt théorique ou méthodologique, nous semblent apporter des réponses inadéquates lorsqu'elles sont confrontées à la pratique.

### ***1.2.2. Dépasser les limites des paradigmes « instrumentaux » en management public : quelle place pour les valeurs au sein du management public ?***

Outre la problématique de la contingence, celle de la déconnexion entre « *pratiques* » de gestion publique et « *valeurs* » au fondement de cette gestion, est également centrale.

Là encore, le prisme de l'analyse des cadres et des pratiques évaluatives promues selon les périodes, nous a permis de constater l'engouement progressif dans la gestion publique, pour la nouvelle sémantique, portée par le mouvement réformiste. Gestion par résultats, orientation client et marché, indicateurs d'optimisation, nous sont apparus comme le reflet d'une « *théorie du changement social* » implicite, répondant à de nouvelles normes, celles de la compétition et du management de la performance, qui se sont progressivement diffusées au sein de la sphère publique (Soldo et al., 2016, Soldo, 2007). Présentées comme purement instrumentales, visant à accroître la performance publique afin de compenser les « *dysfonctionnements bureaucratiques* » et par là même détachées de la question des valeurs jugée trop subjective, ces réformes ont pourtant bien constitué un changement paradigmatique profond, aux nombreuses conséquences normatives (Ringeling, 2015, 2014 ; Ringeling, Fouchet, 2018).

Parmi ces conséquences, une première d'ordre pratique est certainement le déplacement des priorités de la sphère publique, de l'élaboration de politiques (aux finalités de long-terme) à la gestion des services publics (objectifs de court-terme), considérant le secteur public comme un prestataire de services spécifiques et clairement circonscrits à destination de ses citoyens-clients. Comme le soulignent Ringeling et Fouchet, « *les conseillers en politiques sont absents, les spécialistes juridiques et les gestionnaires sont là. L'accent est davantage mis sur la gestion des organisations et sur les compétences en gestion des fonctionnaires* » (Ringeling, Fouchet, 2018). Du fait de ces réformes, les décideurs politiques semblent avoir vu leurs marges de

manœuvre se restreindre et leurs actions orientées par la technique et les techniciens (Bertolucci et al. 2014). Le « *management* » est devenu une valeur en soi et la défiance des managers publics envers les hommes politiques potentiellement « *nuisibles* », s'est vue renforcée. Au sein de la sphère publique, une distinction s'est progressivement opérée entre les organisations politiques, perçues comme servant les intérêts d'un parti et le service public (fonctionnaires) plus généralement, perçu comme servant les intérêts publics. Ce phénomène s'est également répercuté sur la distance accrue entre citoyens, société civile et hommes politiques, renforçant d'autant la crise de la perspective démocratique dans l'administration publique (Soldo et al. 2016).

Les défis évoqués précédemment et tout particulièrement les crises politiques que connaissent aujourd'hui les sociétés contemporaines, rendent donc urgent la refonte de nos catégories d'analyse de la gestion publique et invitent tout particulièrement, à imaginer des solutions de revitalisation démocratique de cette dernière. A l'instar de différents auteurs, nos travaux se sont donc focalisés sur ces questions. Ils ont ainsi contribué à montrer en quoi les catégories d'analyse et les recommandations managériales promues par le NPM étaient d'ores et déjà obsolètes, au vu du développement de certaines pratiques de gestion dans les organisations publiques elles-mêmes, notamment au niveau des territoires locaux, pratiques fondées sur des approches ascendantes et participatives. Le projet COGOV-H2020<sup>12</sup>, dont nous assurons la direction scientifique et pilotons la recherche sur le territoire d'Aix-Marseille Métropole, vise à ce propos, à explorer et évaluer les efforts de leadership stratégique des collectivités locales et des agences publiques pour se transformer, passant « *d'autorités bureaucratiques* » - traitant les citoyens comme des sujets légaux, administrés - et « *de fournisseurs de services* » - traitant les citoyens comme des clients – à des arènes de co-création - dans lesquelles les citoyens sont reconnus comme des experts dans leur propre vie et perçus comme capables de fournir une contribution utile au processus de gouvernance publique, en termes de ressources, d'idées et d'énergie.

La seconde conséquence résulte de la domination de l'empirisme et de l'instrumentalisme dans les catégories d'analyse promues par la science administrative et le mouvement réformiste, qui récusent les aspects politiques du management public. Pourtant, derrière les courants d'analyse dominants de ces dernières décennies, se présentant apparemment comme apolitiques et instrumentaux, on retrouve en réalité des systèmes de valeurs sous-tendus. La philosophie néo-classique qui se cache derrière la vision du NPM n'est absolument pas neutre et postule que les organisations publiques sont nécessairement moins efficaces que les organisations privées dans la satisfaction des besoins des « *usagers-clients* », réduisant dans le même temps la vision de la performance publique au simple concept économique d'optimisation (Ringeling, 2015,

---

<sup>12</sup> Direction scientifique et pilotage de l'équipe AMU-IMPACT dans le cadre du projet COGOV-H2020 - *Co Production and Co Governance: Strategic Management, Public Value and Co Creation in the Renewal of Public Agencies across Europe* (dépôt candidature en janvier 2017) – Project Europe in a Changing World – Inclusive, Innovative and Reflective Societies - CULT-COOP-11-2016/2017: Understanding the Transformation of European Public Administrations

2014). Or, c'est bien l'inadéquation de ces réponses prétendument « *instrumentales* », apportées ces trente dernières années aux défis sociétaux, qui nous ont conduit à questionner à plusieurs reprises, dans le contexte Français, les valeurs au fondement du management public (Soldo et al. 2016, Soldo 2010, Soldo 2007). Il ressort de ces travaux que certaines spécificités majeures font nécessairement du management public un espace aux finalités politiques. Ainsi, considérer qu'il peut être complètement détaché de la problématique des « *valeurs* » est selon nous un reniement de sa raison d'être.

Si les organisations publiques apparaissent en effet remplir une première fonction, celle de produire et délivrer un bien ou un service au même titre que n'importe quel type d'organisation (*outputs*), nous soutenons que leur raison d'être, réside dans leur double fonction de production (Emery, Giaque, 2005) et tout particulièrement dans la seconde, essentielle, celle qui consiste à mettre à l'agenda politique les problématiques publiques qui relèvent du vivre ensemble et de l'intérêt général (*outcomes*). La vie sociale apparaît aujourd'hui comme un ensemble disparate, désordonné, formé de réseaux fluctuants, d'institutions instables, de groupes sociaux, tribus, communautés composites, aux frontières floues, où les liens sociaux (famille, travail, politiques) se sont fragilisés (Dortier, 2001). « *L'enjeu est de construire l'unité de la cité en cessant d'ignorer sa diversité, en en faisant un atout et même un point d'appui du vivre ensemble* » (Saez, 2009, p. 92). En théorie, on attribue donc aux organisations publiques la fonction politique de renforcer le lien social à travers leurs actions (au niveau individuel et collectif), et de permettre, à terme, un mieux vivre ensemble, et ainsi, un accroissement du bien-être des populations. Il s'agit de la finalité démocratisante dévolue à l'action publique, qui consiste à « *fournir aux hommes le maximum de moyens d'inventer ensemble leurs propres fins. Il s'agit en somme de réveiller, au cœur de nos cités la fonction civilisatrice : celle qui postule, dans le plus simple habitant de quelque village ou quartier que ce soit, un citoyen à part entière* » (Jeanson, 1973, p.24).

Les organisations publiques sont donc perçues comme devant « *conjuguer efficacité administrative et idéal démocratique* » (Brest, 2011), impliquant, dans leurs modalités de gestion, la prise en compte de valeurs qui dépassent la simple approche instrumentale des 3 e « *économie, efficacité, efficience* », notamment celles relative à l'éthique et l'équité, comme cela a pu être souligné dans les travaux d'O. Keramidas, (Keramidas, 2005 ; Bartoli et al., 2011). Le management public s'inscrit dans des principes démocratiques fondamentaux, nécessitant de replacer les « *citoyens-usagers* » au cœur du processus. La rationalité managériale, lorsqu'elle devient publique, perd ainsi ses caractéristiques liées au contexte de compétition, de rentabilité et de profit, pour acquérir celles de la rationalité juridique dans laquelle elle s'insère (service public) (Payette, 1992, p. 8). Au fondement du management public la référence à un intérêt dominant, « *l'intérêt général* » ou « *intérêt public* » qui limite l'influence des intérêts individuels apparaît donc central (Ringeling, 2015, Ringeling, Fouchet, 2018). En créant une tension continue entre cette mission d'intérêt général et la contrainte de performance économique, les réformes engagées depuis les années 1980 et leurs effets, contribuent en conséquence à remettre en cause la raison d'être de ces organisations publiques et plus globalement du management public (Soldo et al. 2016). Toute la problématique alors, revient à définir cet intérêt général ou intérêt public et identifier les valeurs qu'il sous-tend...



## 2. L'apport du management territorial stratégique dans le renouvellement du management public

Si nos travaux de recherche ne sont encore jamais entrés frontalement dans une tentative de définition de l'intérêt général, il n'en demeure pas moins qu'ils ont été marqués par leur appréhension territorialisée de l'action publique. Dès lors, la définition des besoins sociétaux auxquels les organisations publiques territoriales visent à répondre, nous sont apparus contingents et souvent paradoxaux. Cela nous a permis de comprendre pourquoi les finalités stratégiques des actions publiques territoriales sont généralement multidimensionnelles et complexes, tout comme les objectifs intermédiaires qu'elles se fixent ou les modalités de mise en œuvre qu'elles adoptent pour les atteindre, ne souffrant donc pas la simplification analytique des modèles génériques issus du NPM.

Depuis la thèse, nos recherches ont en effet été essentiellement menées dans le cadre de programmes de recherche-action, visant à analyser, voire accompagner la conception et la mise en œuvre de stratégies culturelles à un niveau territorial. Ancrées principalement sur le territoire de la région Sud Provence Alpes Côtes d'Azur (SUD PACA) (ville d'Aix-en-Provence, communauté du pays d'Aix, Métropole Aix-Marseille Provence, région SUD PACA), ces programmes de recherche-action se sont régulièrement ouverts à d'autres territoires nationaux et internationaux (La Réunion, Région Euroména, Département des Yvelines). Notre engagement dans le projet H2020 précédemment évoqué, s'inscrit clairement dans la poursuite de ces recherches, puisqu'il vise à explorer les processus de co-création dans le domaine des agences culturelles publiques, en accompagnant un processus de co-construction et de co-production de la stratégie culturelle territoriale de la métropole d'Aix-Marseille Provence<sup>13</sup>.

Ces recherches ont été systématiquement menées en partenariat avec les collectivités et/ou organisations à missions de service public en charge du déploiement de la stratégie concernée. Elles ont donc impliqué, de comprendre et d'intégrer au protocole de recherche, les perceptions voire les représentations que les acteurs se faisaient de l'intérêt général vis-à-vis de leur territoire. C'est en ce sens, que nos travaux ont été amenés à discuter cette notion. En outre, les valeurs qui prévalent dans la définition d'un positionnement stratégique de territoire ont également été au centre de plusieurs de ces recherches, révélant dans chacun des cas les théories du changement social implicites. Ainsi, l'entrée territorialisée de nos recherches, nous a amené à mobiliser fortement, dès le début, les travaux issus du courant du management territorial (MT) puis ceux du management territorial stratégique (MTS). Outre nos lectures, notamment celles des travaux de S. Hernandez (2013, 2011, 2008), qui se sont prolongés par la publication récente, dans la collection *Espaces Publics* que nous codirigeons avec S. Lamouroux, de *A la recherche du management territorial. Construire les territoires entre idéologie, paradoxe et management* (Hernandez, 2017), nos expériences de co-encadrement des thèses de C. Arnaud

---

<sup>13</sup> Cf. Figure 1. Programmes territorialisés de recherche-action : une synthèse chronologique : 2001 à 2018, p.60

(soutenue en 2012), D. Arezki (depuis 2015) et C. Desmoulins (depuis 2016) nous ont permis depuis, de confirmer cet ancrage théorique.

Les apports des travaux du MTS dans le renouvellement conceptuel du management public nous apparaissent aujourd'hui essentiels. Leur approche pluridisciplinaire du territoire empruntée au management territorial, conçu comme un construit social dynamique et contingent, permettent de mieux identifier les enjeux complexes et paradoxaux, à l'œuvre dans la définition et le déploiement d'une stratégie territoriale. Ainsi, ces travaux nous ont permis d'identifier en quoi « *l'organisation territoriale* » présente des caractéristiques qui la différencient clairement de l'organisation entrepreneuriale individuelle, tant dans ses finalités que dans ses modalités de gouvernance (2.1), requérant ainsi, la conception et la formalisation de démarches stratégiques propres et la mobilisation de techniques et d'outils managériaux spécifiques (2.2).

**Figure 1. Programmes territorialisés de recherche–action : une synthèse chronologique : 2001 à 2018**

<p><b>2001-2007 : Terrain : territoire de la ville d’Aix-en-Provence – politique culturelle</b></p> <p><b>Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion :</b> <i>L’évaluation stratégique des politiques culturelles : une approche financière et par les pratiques</i>, sous la direction de Robert Fouchet, Professeur et Directeur de l’IMPGT et Gilbert Benhayoun, Professeur et Directeur du CEREFI.</p>		<p><b>2009-2010 : Territoire de la Communauté du Pays d’Aix (CPA)</b></p> <p><b>Programme de recherche :</b> <i>L’impact socio-économique durable de la manifestation « Picasso-Aix 2009 »</i>, sur le territoire du Pays d’Aix - Convention de partenariat UPCAM – CPA - CCIMP.</p>	<p><b>2011-2012 : Terrain : Organisation festivalière itinérante - territoire CPA</b></p> <p><b>Programme de recherche :</b> <i>Evaluation, bilan et perspectives de la manifestation : Par les Villages</i>, Convention de partenariat UPCAM – Association Opening Nights.</p>	<p><b>2013 : Terrain : territoire euro-méditerranéen – industries culturelles et créatives</b></p> <p><b>Programme de recherche :</b> <i>Economie de la culture et des connaissances</i> - Porté par l’Institut de la Méditerranée – Sous la direction du Professeur Robert Fouchet</p>
<p><b>2004-2006 :</b> <b>Terrain :</b> territoire de l’Ile de La Réunion.</p> <p><b>Programme de recherche :</b> <i>L’emploi culturel à la Réunion</i>. Etude commanditée par la DRAC de La Réunion à l’OPC.</p> <p>Sous la direction de X. DUPUIS.</p> <p><b>Fonctions au sein du programme de recherche :</b> chargée d’études – collecte (entretiens), analyse et synthèse des données.</p>	<p><b>2005-2006 :</b> <b>Terrain :</b> territoire de la Région PACA</p> <p><b>Programme de recherche :</b> <i>La diffusion des compagnies de théâtre de la région PACA</i>. Etude de l’ARCADE –</p> <p>PACA. Sous la direction de V. Fayolle</p> <p><b>Fonctions au sein du programme de recherche :</b> chargée d’étude - analyse de données quantitatives.</p>	<p><b>Fonctions au sein du programme de recherche :</b> Direction du programme et déléguée de l’équipe management public du CERGAM au Comité de pilotage - Direction scientifique du programme de recherche</p> <p><b>Objet :</b> Evaluation « <i>chemin faisant</i> » de la manifestation Picasso-Aix. 1. Identifier et mesurer l’impact économique, social et citoyen de la manifestation ; 2. Identifier le degré de satisfaction et les attentes des acteurs culturels et de la population du territoire à l’égard de l’action et des moyens mis en œuvre. Méthodologie mixte : conduite de 70 entretiens semi-directifs avec les membres de l’organisation porteuse de l’événement et leurs principaux partenaires ; administration et traitement d’un questionnaire public (1200 répondants). Taille de l’équipe : 4 chercheurs et 2 stagiaires</p>	<p><b>Fonctions au sein du programme de recherche :</b> Direction scientifique du programme de recherche</p> <p><b>Objet :</b> 3 axes de recherche : 1. Identifier les motivations des acteurs impliqués dans l’organisation de la manifestation « <i>Par les villages</i> » (Collectif d’artistes et Partenaires), 2. Evaluer la perception de la manifestation par les acteurs du territoire impacté (Collectif d’artistes, Partenaires, Environnement institutionnel), Analyser les spécificités de « <i>Par les villages</i> » (Caractère innovant, apports d’une telle démarche, mise en perspective). Dans ces trois axes, l’évaluation est conduite en direction et avec les partenaires d’Opening Nights. Conduite de 60 entretiens semi-directifs. Taille de l’équipe : 5 chercheurs et 1 stagiaire</p>	<p><b>Fonctions au sein du programme de recherche : chargée d’études.</b> Participation au programme : Suivi et élaboration du projet - organisation de réunions de travail – rédaction des différents documents d’étude et traduction en anglais – recherche de partenaires – participation aux différents appels d’offre européens – rédaction d’un rapport final</p>

**2012-2014 : Terrain : territoire de la Communauté du Pays d'Aix (CPA) – filière musiques actuelles**

**Programme de recherche :** *Diagnostic fonctionnel du secteur et des filières Musiques Actuelles*. Convention de partenariat AMU - CPA

**Objet :** Fournir à la CPA, au travers d'un processus collaboratif, les clés de lecture participant au déploiement d'une stratégie intercommunale pour les musiques actuelles sur le territoire. Fournir des outils d'aide à la décision dans le pilotage de l'action. Conception et direction d'un programme de recherche-action en méthodes mixtes décliné en trois axes : 1. opérateurs du territoire : état des lieux, attentes et perspectives : conduite de 40 entretiens semi-directifs ; 2. publics : caractérisation, satisfaction et attentes : questionnaire public ; 3. trajectoires d'artistes (professionnels / amateurs) : état des lieux, attentes, perspectives : focus groups avec artistes amateurs et professionnels.

**Fonctions au sein du programme de recherche :** Pilotage du programme et déléguée de l'équipe management public du CERGAM au Comité de pilotage. Direction scientifique, coordination générale du Programme de recherche et coordination générale du rendu public. Taille de l'équipe : 11 chercheurs et 3 stagiaires.

**2012-2014 : Terrain : Organisation festivalière à rayonnement international – Festival d'Aix**

**Programme de recherche :** *Evaluation des actions de sensibilisation à l'Opéra*. Convention de partenariat AMU - Festival d'Aix.

**Objet :** Deux axes de recherche : 1. évaluer les actions de sensibilisation à l'opéra menées depuis 2007 ; 2. répondre aux besoins du Festival de se doter d'outils d'auto-évaluation. Conduite de 40 entretiens semi-directifs (axe 1), organisation et animation de focus groups (axe 2).

**Fonctions au sein du programme de recherche :** Direction et pilotage scientifique de l'axe 2 : focus groups : production des outils de pilotage, guides d'entretiens collectifs – animation des focus group et production de synthèses. Taille de l'équipe : 7 chercheurs et 2 stagiaires

**2017-2019 : Terrain : Territoire départemental des Yvelines – Politique culturelle**

**Programme de recherche :**  
*Programme de recherche : Projet de recherche-action avec le Pôle développement culturel du Conseil Départemental des Yvelines (78)* sous la direction de C. Arnaud et S. Serval - Convention de partenariat Conseil Départemental des Yvelines (78) et ISM – UVSQ

**Fonctions au sein du programme de recherche :** chargée d'études. Participation au programme : experte associée méthodologie - réalisation entretiens semi-directifs

**A partir de mai 2018 : Terrain : Aix-Marseille Métropole - territoire métropolitain**

**Programme de recherche :** *Projet H2020 Co Production and Co Governance: Strategic Management, Public Value and Co Creation in the Renewal of Public Agencies across Europe* (dépôt candidature en janvier 2017) – *Project Europe in a Changing World – Inclusive, Innovative and Reflective Societies* - CULT-COOP-11-2016/2017: *Understanding the transformation of European public administrations*

**Objet :** Programme de recherche Projet porté par un consortium de 9 universités réparties au sein de 6 pays Européens (coordonné par Northumbria University) visant à contribuer au renouvellement de l'organisation et de la gestion des administrations publiques européennes, condition essentielle à l'amélioration de la gouvernance publique, de la gestion des finances publiques et de la participation des citoyens dans toute l'Europe. Pour ce faire, il s'agit de localiser, explorer et diffuser des expériences de pointe dans le cadre d'approches nouvelles et plus participatives à l'égard du public, qui se manifestent dans différents pays d'Europe.

L'analyse portée par l'équipe AMU-IMP GT qui s'appuie sur les travaux que nous avons développés ces dernières années contribue à l'ensemble des 9 Working Packages du programme (revue de littérature, études de cas comparées, diffusion et valorisation des résultats). L'équipe pilote également l'analyse d'un cas spécifique, celui de la métropole Aix-Marseille Provence, métropole naissante, dans le cadre d'une recherche-action en méthodes mixtes. Une focale spécifique de la recherche porte sur la co-construction et la co-production de la stratégie culturelle territoriale de la métropole. Dans ce contexte, l'équipe AMU-IMP GT s'est engagée à modéliser un processus de co-création et co-construction stratégique, afin de le tester dans le contexte territorial d'Aix-Marseille. Ce modèle sera ensuite répliqué sur la métropole de Londres. Taille de l'équipe AMU-IMP GT : 5 enseignants chercheurs, 1 doctorant, 2 experts associés, 2 stagiaires, 3 ingénieurs de recherche

**Fonctions au sein du programme de recherche :** Portage et direction scientifique du programme de recherche de l'équipe AMU-IMP GT (Conception du programme de recherche de l'équipe AMU-IMP GT en 2016-2017, budgétisation de la recherche en lien avec le service Protis Valor, coordination générale avec le consortium) – Pilotage de l'équipe de recherche AMU-IMP GT – engagement sur 9 Working Packages dans une temporalité de 42 mois

## 2.1. D'une organisation territoriale comme espace vécu et co-construit...

En plaçant le territoire au cœur de nos recherches, nous nous inscrivons dans la lignée des travaux qui revendiquent la place prépondérante de la dimension spatiale dans les problématiques propres aux sciences de gestion et tout particulièrement dans celles propres au management public. Aujourd'hui encore, deux courants s'opposent : « *d'un côté ceux qui diagnostiquent les indices concordants d'une standardisation de l'action publique, et de l'autre ceux qui décèlent plutôt les ferments d'un processus instable de différenciation territoriale* » (Faure, 2007, p. 276). Nos observations de terrain, au fil des études de cas évoquées précédemment, nous ont conduits à positionner nos analyses dans le courant de la différenciation territoriale. Si nous ne remettons pas en question la tendance progressive à l'homogénéisation des modes de vie, liée au phénomène de mondialisation et à l'abolition des distances du fait de l'essor de moyens de communication et de déplacement modernes, nous observons également la résurgence de particularismes locaux et la valorisation de contextes spécifiques, propres à chaque territoire. A l'instar de A. Bourdin (2005, p.56-59), le monde est actuellement envisagé comme un « *système de différences* », dans lequel homogénéisation et différenciation cohabitent. En partie construits par des spécificités géographiques, historiques, culturelles, institutionnelles... ces particularismes territoriaux influencent selon nous, les définitions de l'intérêt général adoptées par les collectivités et par conséquent, leurs choix stratégiques et trajectoires de développement.

Dans ce contexte, les apports du courant du MT, se focalisant sur le territoire comme objet du management public, sont venus enrichir nos travaux. D'une approche a-spatiale des problématiques de gestion, où le territoire n'était conçu que comme une portion de surface terrestre, définie par ses frontières (géographiques, climatiques, voire administratives...), et ne constituait donc que l'« *environnement externe* » des organisations venant contraindre leur potentiel, le MT a notamment éclairé le rôle des acteurs qui s'approprient cet espace, en révèlent et en activent des potentialités propres. Comme le souligne la récente revue de littérature proposée par Hernandez (2017), si les définitions du territoire demeurent nombreuses, renforçant la polysémie du terme, elles s'accordent désormais sur le fait que ce dernier ne doit plus être considéré comme un simple « *réceptacle d'activités* » passif (Asselineau, Cromarias, 2010, p.36). Ainsi conçu comme objet complexe, le territoire présente des caractéristiques multidimensionnelles et contingentes. Au-delà de certaines caractéristiques données (relief, climat etc...), il est ainsi marqué contextuellement et socialement, suite à l'utilisation que les acteurs en font et les significations qu'ils lui donnent (Lauriol et al., 2008a). Le dessin des frontières institutionnelles, qu'elles soient nationales ou locales et la modification de leur tracé à travers les âges, témoignent du fait que le territoire est bien le résultat d'un « *agencement formalisé de matière et d'idées* » (Lussault, 2007, p. 89). Dans cette perspective, Hernandez (2017, 2013, 2011, 2008) et Arnaud (2014, 2012) identifient différentes influences humaines, collectives et individuelles, participant de façon continue à la construction d'un territoire, en insistant notamment sur les valeurs et la subjectivité des représentations des acteurs, comme élément central de cette construction. Nous proposons ici une adaptation des travaux de ces auteurs, que nous croisons avec les observations que nous avons pu faire au cours des recherches-actions menées ces dernières années.

### **2.1.1. Le territoire : un construit social, historique et culturel dynamique**

Plus qu'un simple espace ou qu'une simple portion délimitée de surface terrestre, le territoire peut être appréhendé comme la résultante d'un processus d'appropriation de l'espace par ses acteurs (Arnaud, 2012) et se voit donc mobilisé et transformé « *dans, par et pour l'action* » (Lussault, 2007, p. 181). « *Pour devenir territoire, l'espace doit être vécu et perçu* » (Hernandez, 2017, p.12). Si la référence à la dimension spatiale abordée par la discipline géographique demeure centrale dans la notion de territoire (Di Méo, 1998), elle est donc complétée en MT par la notion d'espace vécu (Lauriol et al., 2008b).

Ainsi envisagé le territoire résulte donc en premier lieu, des usages et des relations qui s'instaurent au fil du temps entre les acteurs qui se l'approprient. Il est notamment présenté comme le « *cadre organique dans lequel s'inscrit un ensemble territorialement intégré de relations* » (Bros-Clergue, 2004, p.4-5). Ces relations se révèlent multiformes : relations de marché, relations hors marché, partenariats, coopération ou encore échanges d'information (Arnaud, 2012). Cette dimension relationnelle est le fruit d'un agencement historique et culturel. La constitution d'une société dans un espace donné et l'émergence progressive d'un territoire par le biais d'un processus d'appropriation est effectivement le fruit d'une histoire plus ou moins longue. Les trajectoires des territoires sont donc ancrées dans un passé et une histoire dont résultent certaines de leurs particularités, de leurs contingences, pouvant constituer un socle culturel commun. L'héritage de cette histoire, ainsi que les marqueurs culturels qui en découlent, se reflètent notamment dans les ressources patrimoniales présentes sur le territoire.

Dans cette perspective, la territorialité, construite au fil de l'histoire, fait référence à des sentiments d'appartenance et d'identité<sup>14</sup>. Chaque territoire est « *caractérisé par son nom, ses limites, son histoire et son patrimoine, mais aussi par la manière dont les groupes sociaux qui l'habitent, se le représentent, se l'approprient et le font exister au regard des autres* » (Laganier et al., 2002). La recherche-action que nous avons dirigée sur le territoire de la CPA, visant à identifier les impacts de l'organisation en 2009 d'une saison culturelle autour de deux figures artistiques locales marquantes, à savoir P. Picasso et P. Cézanne, nous a d'ailleurs permis de questionner ce sentiment d'appartenance et d'en vérifier le lien, avec la construction d'une identité territoriale se nourrissant fortement de ses symboles patrimoniaux, « *totems* » du territoire (Soldo et al., 2013a). « *Dans cette logique, les rapports entre les acteurs et leur environnement territorial sont dialectiques : les acteurs produisent cette réalité territoriale, ils l'expérimentent ensuite comme quelque chose d'autre que leur produit, comme une entité qui leur préexiste et les dépasse* » (Hernandez, 2017, p.24).

Si cet héritage historique et culturel est prégnant, il n'est cependant pas figé. En effet, « *le territoire n'est pas à considérer comme un résultat, mais bien comme un processus en perpétuelle évolution, de par l'action des institutions, des organisations et des individus qui le*

---

<sup>14</sup> L'identité et l'appartenance ne sont pas deux notions exclusives l'une de l'autre, elles sont deux angles d'analyse complémentaires : l'identité répond à la question du « *qui suis-je ?* » et l'appartenance à celle du « *comment et avec qui suis-je ?* » (Sencebe, 2001).

*constituent* » (Arnaud, 2012, p.18). Passé, présent et futur se mêlent dans cette notion de territoire. Si ce dernier se construit en s'appuyant sur des éléments issus de son passé, il se transforme également au présent, du fait des possibilités qu'il offre aux citoyens de vivre ensemble, et se projette en fonction des désirs et envies que ces même citoyens formulent pour l'avenir. C'est sur la base de ces projections que peuvent se fonder des projets, si possible communs et partagés, permettant de créer des territoires symboliques, toujours en mouvement (Hernandez, 2017, p.29). L'idée de mouvement est donc indissociable de celle de territoire. Selon Bourdin (2005, p.21-22), ces derniers, constituent des objets sociaux développés à partir du mouvement, voire de déséquilibres et non en renforcement de la stabilité. Le territoire construit, en prise directe avec l'action, n'est pas figé. Il 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). Cette évolution permanente est le résultat inhérent du « *temps qui passe* », mais également d'un processus politique. Les réformes institutionnelles successives mises en œuvre depuis une trentaine d'années, visant à redessiner les échelons territoriaux et à en moderniser l'administration<sup>15</sup>, y participent aussi, en France mais également dans la plupart des pays européens<sup>16</sup> (Hernandez, 2017, p.28). Le mouvement est donc inhérent au territoire.

### **2.1.2. Le territoire : un construit symbolique et subjectif**

Les dimensions relationnelles, historiques et culturelles du territoire contribuent à façonner la réalité idéale et symbolique de ce dernier (Arnaud, 2012, p.17). La perception de cette histoire, les représentations culturelles qui en émergent et les usages courants qui s'y sont développés, vont constituer autant de filtres d'interprétation, dont il faut tenir compte lorsque l'on souhaite analyser cette organisation complexe. C'est ici que la dimension subjective du territoire se révèle. Le réel, dans ses formes les plus objectives, ne peut se concevoir qu'au travers de l'imaginaire sociétal, on ne peut plus subjectif, qui le fabrique (Arnaud 2012). Dans cette perspective, le symbolique est essentiel. Le territoire symbolique donne *du* sens (un contenu) et *un* sens (une direction) à l'action. C'est l'existence d'un sens commun et partagé qui définit un territoire, bien plus que des caractéristiques spatiales (Hernandez, 2017, p.29). On retrouve ici la conception du territoire comme lieu de construction d'un « *sens spécifique partagé* » (Desage, Godard, 2005, p.640), potentiellement guide pour l'action publique. Dans sa dimension symbolique, un territoire correspond ainsi à une communauté de vie et d'intérêts, qui oriente et légitime des projets sociétaux et permet aux acteurs de se les approprier et de les accepter. Pour qu'un individu se pense en référence à un territoire, il doit le représenter, c'est-

---

<sup>15</sup> Les enjeux de la gouvernance publique sont similaires en Europe : il s'agit de réformer et rationaliser les territoires administratifs, recomposer et multiplier les acteurs susceptibles d'y intervenir ou encore de redéfinir les règles de leurs actions. Néanmoins, trouver des périmètres d'administration et de régulation de l'action publique adaptés à la gestion n'est pas facile, car le territoire idéal n'existe pas (Hernandez, 2017, p.18).

<sup>16</sup> Les modèles politiques nationaux semblent céder le pas devant les impératifs de la gestion : les intervenants, publics mais surtout privés, ont été multipliés, comme les modalités d'action. Après une approche du problème souvent unilatérale, nous constatons l'importance du mouvement de contractualisation. L'avenir n'est plus à l'empilement des structures mais bien à l'exercice concerté de compétences, et ce dans toute l'Europe.

à-dire le symboliser, le simplifier, et ce faisant, le créer. Ces opérations supposent une interaction permanente entre l'intériorisation des représentations collectives et leur appropriation individuelle. Elles impliquent de fait une forte relativité des représentations de chaque acteur et concourent à l'absence d'une vision consensuelle du territoire (Hernandez, 2008).

C'est donc bien au travers du vécu, du perçu et des multiples filtres de perceptions appliqués par chaque acteur que le territoire prend progressivement un sens. L'espace et tout ce qui peut s'y rattacher est petit à petit reconstruit et transformé sur la base de faits idéologiques et historiques pour produire ce que certains appellent « *un* » territoire (Moine, 2006, p.119). Ce phénomène est d'autant plus important que les empreintes laissées par des événements passés, ne se déposent pas uniformément sur un territoire, car leur endogénéisation passe par le filtre de l'appropriation des acteurs. Comme le soulignent Mendez et Mercier (2006, p.259) : « *Le temps du territoire, son histoire, les événements qui la scandent ne peuvent être dissociés de son espace social et concurrentiel local. C'est ainsi qu'un même événement fait l'objet de multiples interprétations dont on va retrouver la traduction dans les stratégies des acteurs* ». Dès lors, les capacités d'interprétation que les acteurs ont de ce territoire contribuent également à sa construction, que ces capacités soient individuelles ou collectives. « *Nos filtres cognitifs participent également au dessin des territoires* » (Hernandez, 2017, p.24). Les acteurs appréhendent et interprètent leur environnement territorial à partir de leurs perceptions (qui ne sont pas neutres), de leurs références culturelles et biographiques (Bourdin, 2005, p.38-44) et de leurs systèmes de représentation (Moine, 2006). En conséquence, Hernandez souligne qu'il n'existe pas « *une* » mais « *des* » rationalités en présence sur un territoire, et que rien n'indique qu'elles soient en cohérence les unes avec les autres (2017, p. 30-31). Les individus et groupes sollicitent des rationalités multiples, contextualisés, pour définir leurs relations aux territoires. Ils choisissent parmi celles-ci en fonction des situations auxquelles ils sont confrontés, car certaines exigent par exemple des raisonnements en termes d'avantages et de coût ou d'affirmation et de valeurs (Bourdin, 2005, p.59-64). Autant de diversité à prendre en compte si l'on essaie de caractériser un éventuel « *intérêt public territorial* » !

### **2.1.3. Le territoire : une co-construction d'acteurs territoriaux**

Le territoire apparaît ainsi en perpétuelle construction. S'il se caractérise par une certaine inertie, combinant une localisation géographique qui induit un vivier de ressources tangibles et intangibles en partie données, ainsi qu'un ancrage historique qui l'oriente voire le contraint dans ses trajectoires futures (Mendez, Mercier, 2006), il présente également un caractère dynamique et non déterministe lié aux usages et aux représentations évolutives que développent les acteurs territoriaux en présence.

L'influence des dimensions politiques et administratives en tant qu'acteurs institutionnels est notamment soulignée comme prégnante dans les travaux de Hernandez (2017). Ces dimensions peuvent être la conséquence d'un mouvement descendant, « *prescrit* » (du national vers le local) ou ascendant, « *construit* » (du local vers le national) (Raulet-Croset, 2008). Il est à noter que le périmètre d'action et les compétences juridiques octroyés aux organisations publiques décentralisées et/ou déconcentrées, sont définis par des niveaux institutionnels supérieurs, le



plus souvent par voie légale, voire constitutionnelle. Leur structure formelle, leurs objectifs, ainsi que leur statut, leurs compétences, leurs responsabilités, les modalités d'action qu'elles sont autorisées à utiliser, le type de personnel employé, les rémunérations attribuées, sont fixés par un cadre légal et juridique (Hernandez, 2008). Ce cadre fixe des limites juridictionnelles qui se révèlent généralement difficiles à modifier, venant largement contraindre les marges de manœuvres de l'organisation publique en charge. Elle ne peut notamment pas se séparer d'une parcelle de territoire, quand bien même elle la jugerait peu performante, au contraire d'une entreprise qui peut céder, ou fermer, une usine dont elle estime ne plus avoir besoin (Hernandez, 2008). Ainsi, aux côtés des acteurs publics ayant une responsabilité et une autorité avérées par rapport au territoire institutionnel, d'autres acteurs, publics et privés, peuvent émerger en fonction des besoins sociétaux ou des situations de gestion auxquelles ils sont confrontés (Raulet-Croset, 2008). Dans cette perspective, Hernandez évoque, au côté des territoires institutionnels, l'émergence de « *territoires d'action* » (2017, p.27), fruit du développement d'usages spécifiques, d'une appropriation de l'espace et d'une co-production entre acteurs territoriaux. Ces territoires d'action débordent souvent les frontières institutionnelles, car « *le territoire vécu représente un certain nombre de caractéristiques historiques, culturelles, identitaires, mais aussi matérielles (économiques) et physiques (environnementales) qui ne s'arrêtent pas à la limite du territoire administratif* » (Hernandez, 2017, p.27).

Dans cette perspective, l'approche des proximités, que nous avons mobilisée au sein de différents travaux en MT (cf. notamment Soldo 2018, Soldo, 2015a, Arnaud, Soldo, 2015), nous semble venir compléter les propos précédents, en analysant le territoire dans une vision systémique comme un construit multidimensionnel ouvert sur l'extérieur. Son développement y est appréhendé comme une dynamique combinant des facteurs exogènes mais surtout endogènes, lié à la création ou la valorisation par les acteurs présents sur le territoire, de ressources spécifiques non délocalisables, actives ou potentielles (Serval, 2015)<sup>17</sup>. Cette dynamique de création de ressources se voit renforcée par des effets positifs de proximité qui s'instaurent entre les acteurs du territoire, favorisant leur action collective. Ces effets d'ordres géographiques (abaissement du coût de franchissement de la distance), organisationnels (routines, habitudes, favorisant la coopération inter-organisationnelle) et institutionnels (normes, institutions favorisant la convergence des représentations), peuvent être activés et/ou renforcés par des démarches volontaristes de structuration du territoire (ex. développement d'infrastructures...) ou de renforcement des mécanismes de coordination entre organisations (ex. mise en place de structures innovantes en termes de gouvernance locale) (cf. Leloup et al. 2005 ; Colletis et al. 2005 ; Pecqueur et al. 2004 ; Torre et al., 2012). Ces démarches s'inscrivent nécessairement dans le temps long et impliquent le plus souvent la coopération entre acteurs publics et privés. Dans les cas que nous avons pu étudier, la définition et la mise

---

<sup>17</sup> Colletis et Pecqueur (2005) proposent une double distinction de la ressource territoriale selon qu'elle soit active ou potentielle, et générique ou spécifique. La ressource active renvoie à un actif, un facteur en activité, alors que la ressource potentielle correspond à des « facteurs à exploiter, à organiser ou encore à révéler » (Colletis et Pecqueur, 2005, p.55). La dichotomie générique/spécifique renvoie à la nature de la valeur créée. Une ressource générique (active ou potentielle) repose sur une valeur d'échange. Une ressource spécifique (active ou potentielle) repose sur une valeur d'usage (Colletis, 2010).

en œuvre de politiques publiques structurantes ont largement contribué à la réussite de ces démarches, révélant ainsi certaines spécificités du système territorial et du rôle, voire du leadership qu'y exercent les organisations publiques territoriales (Soldo, 2018, 2015a ; Arnaud, Soldo, 2017, 2015 ; Soldo et al., 2013a).

#### 2.1.4. *Le territoire : une organisation originale et contingente*

Le cadre d'observation de nos travaux de recherche étant l'organisation territoriale, il nous est vite apparu que les modèles conceptuels traditionnellement adoptés en management public, à savoir ceux issus de l'approche traditionnelle de l'administration publique ou encore ceux issus du NPM, se voyaient inapplicables tels quels, dans ce contexte. C'est tout particulièrement en tentant de décliner les modèles d'analyse stratégique traditionnels que cette inadéquation s'est fortement révélée (Soldo, 2018, 2007 ; Arnaud, Soldo, 2015.). Ces observations nous ont conduits à proposer une grille de lecture permettant de distinguer les principales caractéristiques de l'organisation territoriale par rapport à celles de l'organisation entrepreneuriale (cf. tableau 1).

**Tableau 1 : Organisation entrepreneuriale vs organisation territoriale**

<b>Critères</b>	<b>Organisation entrepreneuriale</b>	<b>Organisation territoriale</b>
<i>Raison d'être</i>	* Finalité interne * Liberté inédite : « <i>choisir ce qu'elle fait</i> »	* Finalité externe inhérente au management public : « intérêt général »
<i>Durabilité</i>	* Variable	* Permanente
<i>Stratégie de localisation</i>	* Choix d'implantation en fonction des ressources du territoire * Délocalisable	* Prise en compte des ressources spécifiques et des trajectoires du territoire * Non délocalisable
<i>Frontières / Définition des activités</i>	* Frontières dans lesquelles se déroulent les activités * Définition des DAS et segments	* Frontières floues et multiples * Intervention dans tous les domaines : « politiques publiques »
<i>Cibles</i>	* Consommateurs (réels / potentiels)	* Résidents * Entreprises * Touristes
<i>Système de parties prenantes</i>	* Forces concurrentielles de Porter	* Multi-acteurs : logique horizontale * Multi-niveaux : logique verticale
<i>Forme organisationnelle</i>	* Division et distribution des tâches * Règles de fonctionnement * Système de gestion et de pilotage	* Pas d'entité identifiable * Protéiforme et organique
<i>Processus décisionnel</i>	* Responsabilité unifiée * Identification claire des acteurs stratégiques	* Pas de responsabilité unifiée * Tête bicéphale (managers / politiques) * Influence des autres parties prenantes
<i>Ancrage théorique</i>	* Management stratégique	* Management public territorial

Source : Arnaud, Soldo, 2015

Cette grille souligne les spécificités et les contingences de l'organisation territoriale, tant dans sa raison d'être que dans ses modalités de gouvernance et ses capacités d'action. Elle éclaire une fois encore, le caractère inapproprié du postulat formulé par le NPM, selon lequel la déclinaison systématique des méthodes et outils génériques a-territoriaux, issus du champ de l'entreprise privée, serait « *la* » solution aux dysfonctionnements des organisations publiques ayant en charge l'administration de ces territoires. Retenons ici que les enjeux et finalités du management territorial, s'ancrent dans cette tension entre l'idée d'une mission collective et son application en termes de gestion, le secteur public étant régi par des finalités externes, définies par la loi et correspondant au service public et à la poursuite d'un intérêt général.

## **2.2. ...à la nécessité de concevoir et mettre en œuvre une stratégie territoriale originale : les apports du MTS**

La nature originale des organisations territoriales et leurs spécificités, éclairées par les travaux de recherche ancrés en MT, ainsi que par nos observations de terrain, nous ont conduits à identifier la complexité accrue des modes de gestion publique territoriale, impliquant leur renouvellement. Tenant-compte de la diversité des parties prenantes en présence et de leurs intérêts divergents, voire contradictoires, la gestion paradoxale (Hernandez, 2008 ; Perret, Josserand, 2003) d'une organisation territoriale implique d'être pensée dans une logique multi-niveaux et multi-partite (Soldo et al., 2016) (2.2.1). En conséquence, les enjeux de cohérence stratégique des actions ainsi que ceux relatifs à leur pilotage, se voient renforcés. Dans ce contexte, le courant du MTS fournit un cadre théorique pertinent à nos recherches. Il met en effet en lumière, la nécessité d'un changement de paradigme impliquant désormais que le manager territorial devienne un véritable « *stratège* » (Divay, Mazouz, 2008 ; Casteigts, 2003). Pour autant, dans un contexte instable et contingent comme celui de l'organisation territoriale, ce courant admet que la démarche stratégique ne peut se définir et se mettre en œuvre que de façon itérative, dans une approche de la stratégie chemin faisant (Avenier, 1997), fondée sur le compromis permanent entre des intentions délibérées et la prise en compte de stratégies émergentes (Mintzberg, 1996, 1994, 1990a) (2.2.2).

### **2.2.1. Vers un renouvellement des modes de gestion de l'organisation territoriale : les apports du management territorial**

La tendance de long terme à la territorialisation ascendante de l'action publique (rattachement à des entités supranationales) ou descendante (décentralisation et déconcentration), ainsi que l'approfondissement des modalités de gestion privée des actions publiques, du fait des réformes évoquées depuis les années 1980 (l'essor sans précédent des partenariats publics privés témoignant de ce phénomène), ont conduit à une multiplication et une superposition des acteurs chargés de la mise en œuvre des actions publiques territoriales, complexifiant dans le même temps très fortement leur pilotage. Or, si les limites d'un pilotage hiérarchique bureaucratique avaient justifié l'émergence du NPM et de ses solutions universelles, il ressort aujourd'hui qu'elles n'ont pas disparu en pratique, bien au contraire. La décentralisation des politiques au niveau macro, la départementalisation des organisations au niveau micro, en multipliant les acteurs, multiplient d'autant les buts subalternes au détriment des objectifs stratégiques de

l'organisation (Naro, 2010). Les modes de fonctionnement et de dialogue apparaissent de plus en plus obscurs et toujours le plus souvent caractérisés par une logique « *top-down* », verticale et hiérarchique, alors que la gouvernance complexe des politiques territoriales en justifierait le pilotage collaboratif.

Dans ce contexte de tension, le courant du MT a permis, à notre sens, de renouveler l'approche de la « *territorialisation* » en l'envisageant comme une modalité d'action publique, visant à spatialiser des problématiques d'ordres économique, sociétal, culturel, environnemental, etc., dont les réponses se trouvent dans un traitement de proximité. La territorialisation désigne l'intention d'agir sur un territoire grâce à des « *actions, des techniques et des dispositifs qui façonnent la nature ou le sens d'un environnement matériel pour le conformer à un projet territorial* » (Debarbieux, 2009, p.29). Elle implique d'identifier une situation de gestion, dont la réponse nécessite de construire ou d'adapter le territoire en mobilisant l'ensemble de ses acteurs et de ses ressources (Pecqueur, 2003). Dès lors, la définition d'un problème ou d'une situation de gestion à l'échelle territoriale crée une scène d'action spécifique, sur laquelle différents acteurs seront convoqués (Raulet-Croset, 2008, p.144-145), scène qui peut-être caractérisée de territoire d'action et qui se distingue de plus en plus des territoires institutionnels (Hernandez, 2017, p. 21)

Sur ces territoires d'action, certains acteurs se voient impliqués officiellement et légalement dans la définition et la mise en œuvre des politiques publiques, il s'agit des organisations publiques en charge d'administrer ou de délivrer un service public sur le territoire concerné, ou sur une portion de ce dernier. D'autres acteurs, y participent de fait. Il s'agit de ceux qui, du fait de leur usage du territoire se retrouvent concernés par cette situation de gestion. La mobilisation de la théorie des parties prenantes<sup>18</sup>, permet dans ce contexte complexe, de caractériser ces divers acteurs et d'envisager leur degré d'implication éventuel dans les actions de MT. Sans prétendre à l'exhaustivité, on peut y distinguer les acteurs institutionnels (Etat, organisations déconcentrées, collectivités territoriales, structures intercommunales, établissements publics, sociétés d'économie mixte, chambres consulaires, etc.), les entreprises à but lucratif, les acteurs de l'ESS (sociétés coopératives, entreprises à utilité sociale, associations...), les citoyens, parfois organisés en groupes de pression, les médias ou plus largement la société civile. L'analyse des comportements de ces parties prenantes, ainsi que l'interaction entre les différentes problématiques de gestion relevant de domaines de politiques publiques souvent connexes (économiques, sociales, formation, santé, culture, transport...), renchérit la complexité du MT et renforce l'idée selon laquelle aujourd'hui, les périmètres institutionnels de plein exercice (communes, département, région, Etat) ne sont plus la base *sine qua non* de la conception et de la mise en œuvre des actions publiques. Casteigts (2003, p. 288, p.296) évoque à ce propos une « *action publique à géométrie variable* » pour qualifier ces périmètres

---

<sup>18</sup> Il est fait référence ici à l'abondante littérature sur l'approche par les parties prenantes développée suite aux travaux de Freeman, 1984.

contractuels émergents, territoires d'action mouvants, dont « *les citoyens et la plupart des décideurs n'ont qu'une image très imprécise* ».

En éclairant la multitude d'acteurs publics décisionnaires (empilement des échelons territoriaux issus des différentes réformes) et la proximité d'une grande diversité de parties prenantes (Hernandez, 2017, 2008), les travaux du MT invitent ainsi à renouveler les modalités de gestion des organisations territoriales, dont ils soulignent la complexité accrue. Faisant suite sur ce thème, aux travaux de recherche issus de la nouvelle économie géographique, ils s'inscrivent dans une analyse critique des écueils rencontrés par les politiques de développement local menées depuis les années 1980 et permettent d'en mesurer certains effets négatifs (concurrence territoriale et gaspillage de ressources, effets de passagers clandestins, liés aux problématiques de définition de l'aire de financement des biens publics). Ils reprennent ainsi certaines préconisations liées au renforcement des logiques de mutualisation de ressources visant plus de cohérence dans le financement et la mise en œuvre des politiques publiques (via notamment les contrats de plan Etat Région), ou la structuration d'échelons administratifs intermédiaires (intercommunalités, métropoles), agissant via un principe de subsidiarité.

L'originalité du MT repose en outre, au-delà de l'approche de la nouvelle économie géographique, sur sa capacité à analyser les territoires d'action comme des systèmes complexes d'interrelations entre des acteurs aux intérêts divergents, voire paradoxaux (Hernandez, 2008 ; Perret, Josserand, 2003). Ces interconnexions suivent un certain nombre de règles du jeu, formelles et informelles et sont caractérisées par des liens de dépendance ou d'interdépendance entre les acteurs, où s'expriment des enjeux de pouvoir (Crozier, Friedberg, 1977). Chacun tente de satisfaire ses intérêts, implicites ou revendiqués, intérêts vraisemblablement contradictoires ou tout au moins diversifiés (Hernandez, 2017). L'absence de hiérarchie entre les différents acteurs du système (principe de libre administration des collectivités décentralisées, indépendance des acteurs privés...), tend à en accentuer le caractère instable et dynamique. Les relations entre organisations n'apparaissent pas figées dans le temps, ni continues. Bien que les acteurs dominants le système territorial aient tout intérêt à le maintenir en l'état, afin de voir leur situation perdurer, chacun est susceptible d'être dépossédé ou de conquérir de nouvelles zones de pouvoir, du fait d'initiatives propres parfois combinées à des changements dans les règles du jeu. Par conséquent, l'évolution du système territoire n'est jamais réellement prévisible. C'est en cela que le MT implique d'identifier les relations entre organisations afin de les gérer sur le moyen ou long terme. Il cherche donc à anticiper ou dénouer, des conflits potentiels et probables nés d'intérêts divergents et (ou) liés au contrôle des ressources nécessaires à chaque organisation (Hernandez, 2005).

Le territoire ainsi conçu comme objet complexe, présente des caractéristiques multidimensionnelles, souvent antagonistes qui impliquent une gestion paradoxale (Hernandez, 2011). La gestion publique se retrouve donc confrontée à des « *issues areas* » dont le territoire de référence est de plus en plus variable (Duran, Thoenig, 1996, p.611 ; Casteigts, 2003). Les circonscriptions électorales et administratives (territoire institutionnel) coexistent avec des scènes spécialisées par types d'enjeux et par modes d'échange, les territoires d'actions, chacun connaissant une composition spécifique d'acteurs. Hernandez souligne à ce propos le caractère illusoire de la sempiternelle quête d'un « *territoire pertinent* » pour l'action publique. Il est en

effet « *chimérique de penser faire coïncider un jour la dimension administrative et institutionnelle des territoires avec celle socioéconomique. Et au-delà de son caractère illusoire, y parvenir serait de toutes les façons un facteur d'instabilité sociopolitique.* » (Hernandez, 2017, p.35). Aujourd'hui, l'organisation de la production, les comportements de consommation et les pratiques de mobilité (dimension socioéconomique) impliquent des bouleversements incessants et une incertitude constantes quant-aux évolutions et aux frontières territoriales qu'elles dessinent. Or, un des rôles dévolus au maillage politique et administratif consiste justement, dans le temps long, à assurer des fonctions stabilisatrices (Offner, 2006, p.36), y compris à l'égard du monde socio-économique, qui se situe lui dans une temporalité de court-terme. Pour Hernandez, ce décalage diachronique est justement susceptible d'engendrer des effets d'apprentissage pour faire face aux exigences de l'action publique locale. « *En définitive, même si ces dimensions sont antagonistes, aucune ne peut être purement et simplement abandonnée. A cause de ce double écart, à la fois structurel et temporel, les pratiques politiques et managériales doivent être régulièrement réinventées, favorisant l'hybridation aussi bien que le bricolage* » (2017, p.37). On parlera alors de mise en place de pratiques organisationnelles paradoxales (Perret, Josserand, 2003, p. 166).

C'est sur la base de cette définition des spécificités de l'organisation territoriale que le courant du MTS apporte selon nous un cadre innovant pour refonder les approches du management public, relevant ici d'un profond changement paradigmatique. Ne limitant plus ses analyses à l'organisation publique en charge d'administrer le territoire, mais focalisant ses recherches sur l'organisation territoriale elle-même, il permet en effet de penser le renouvellement des modalités de l'action publique en intégrant une logique multi-niveaux et multi-partite (Soldo et al. 2016). En modifiant notablement l'appréhension du territoire, cessant de n'être qu'un support, réceptacle passif de l'action, il en fait un objet de véritables démarches stratégiques (Arnaud, Soldo, 2015) et ce, d'autant plus que l'enjeu de cohérence stratégique entre les actions, ainsi que ceux liés à la complexité de leur pilotage se voient énormément renforcés.

### ***2.2.2. Vers un renouvellement stratégique des territoires : les apports du management territorial stratégique***

Ces dernières années, nos travaux de recherche nous ont progressivement conduits à aborder les problématiques auxquelles sont confrontées les organisations territoriales non plus sous l'angle de la définition et de la mise en œuvre de politiques publiques, mais plutôt sous celui de la conception et du pilotage de stratégies territoriales. Ce glissement sémantique notable, entre notre thèse et les publications qui s'en sont suivies depuis (Soldo, 2018 ; Arnaud, Soldo, 2017 ; Soldo et al. 2016 ; Soldo, 2015a, Soldo et al. 2013 a et b), loin d'être anecdotique, traduit un ancrage progressif de notre réflexion dans le courant du MTS. En effet, ce dernier, récent paradigme de l'action publique territoriale, incite les managers publics et élus locaux à développer de véritables démarches stratégiques à l'échelle du territoire afin de répondre aux défis que la complexité de la gestion des organisations territoriales leur impose. Tout l'enjeu de ce courant est de contribuer à la définition d'un « *futur visible et lisible* » capable de « *susciter l'engagement subséquent et continu des partenaires* » (Divay, Mazouz, 2008, p. 342). Or, ces derniers « *n'appartiennent pas à une même organisation, ce qui signifie, non seulement qu'ils n'ont pas bénéficié de longue date de tous les processus qui, traditionnellement, dans une*

*organisation participent à l'élaboration de valeurs communes, mais qu'en outre, ils peuvent être directement concurrents et donc rivaux dans le partage des ressources locales* » (Mendez, Mercier, 2006, p. 258). Le MTS s'inscrit donc clairement dans une dimension collective de l'action territoriale (Chevallier, 2003) du fait de l'ouverture croissante des organisations publiques aux autres parties prenantes en présence et aux relations de proximité qu'elles entretiennent.

L'observation de la pratique des collectivités publiques décentralisées aujourd'hui, apporte de nombreux exemples plus ou moins probants, de tentatives de déploiement de démarches stratégiques visant à encourager les dynamiques de développement de leurs territoires. Ainsi, la direction scientifique de la recherche-action portant sur l'organisation d'une saison Picasso-Aix en 2009 sur le territoire de la CPA (Soldo et al. 2013 a et b ; Soldo et al. 2012 ; Soldo et al. 2010), ainsi que la co-direction des thèses de C. Arnaud (2012), D. Arezki (en cours) et C. Desmoulin (en cours) nous ont conduits, face à l'essor des stratégies événementielles affichées par de nombreux territoires, à en questionner l'émergence ainsi que les modalités de pilotage, afin d'établir un cadre conceptuel adéquat pour en évaluer la performance. C'est dans ce cadre que nous avons pu appréhender concrètement le tournant que connaît depuis quelques années le métier des managers territoriaux, faisant de plus en plus appel à la pensée stratégique et aux outils développés dans ce domaine.

Au cœur de ce nouveau management, la notion d'intention stratégique territoriale émerge (Hernandez, 2008). Loin d'une simple extrapolation du présent, l'intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989) permet à l'organisation de se projeter dans l'avenir, de penser à son futur souhaité, à ce qu'elle aspire à devenir. « *Territorialiser* » cette notion nécessite de prendre en compte les spécificités du territoire et de gérer la dualité qui s'opère entre le contexte et l'action (Hernandez, 2008 ; Perret, Josserand, 2003). Pour autant, le processus stratégique ne se réduit pas à l'étape ultime qu'est l'intention stratégique. Cette finalité est sous-tendue par la détermination d'objectifs intermédiaires définis. Ainsi, si « *les visions de villes assez comparables sont aussi assez semblables dans les grandes orientations* » (Divay, Mazouz, 2008, p.342), les objectifs intermédiaires qu'elles se fixent pour atteindre leur intention stratégique varient en fonction des acteurs et des spécificités du territoire. L'accroissement de la complexité dans les processus stratégiques territoriaux trouve ainsi un écho dans le développement de pratiques spécifiques, propres aux territoires qui les développent (Soldo, 2018, 2015a).

Choix d'orientation de longue durée pour l'ensemble de l'organisation territoriale (finalité – intention stratégique), la stratégie fixe le système d'objectifs de l'organisation pour une durée plus ou moins longue (objectifs intermédiaires) et délimite les ressources allouées pour les atteindre. En cela, les composants essentiels de la définition d'une stratégie territoriale, reprennent, en théorie, les principaux composants retenus au sein des définitions traditionnelles des sciences de gestion, tels qu'énoncés par Johnson et Scholes dès 1993. La prise de décision stratégique se distingue ainsi de la gestion opérationnelle, par une plus grande complexité et peu de règles de décision généralisables (Ferlie, 2001). Le management stratégique est quant à lui défini comme la façon de décider, conduire, ajuster différentes activités, et parties prenantes de l'organisation, afin de parvenir à un positionnement cohérent (Porter, 1996) en vue de

réaliser les objectifs stratégiques fixés (Arnaud, 2012). Lors de notre thèse, nous avons identifiés les nombreux modèles d'analyse stratégique conçus au fil du temps pour tenter, dans ce contexte complexe marqué par une forte incertitude (Denis et al., 2010), de rationaliser la prise de décision stratégique et d'en accompagner le pilotage. Il est à noter, que ces modèles ont tous été conçus dans un contexte de gestion d'organisations privées. La planification stratégique (Chandler, 1962 ; Ansoff, 1965 ; Learned et al., 1965) intègre des objectifs, ressources et actions en vue d'atteindre une performance pour l'entreprise. Porter (1986) développe des contenus et stratégies génériques comme outils d'aide à la décision stratégique passant par des choix concurrentiels, intégrant les temporalités de moyen et long termes aux stratégies. Enfin, la stratégie sous l'angle de processus, émergents ou délibérés ont été identifiées notamment par Mintzberg (cf. Mintzberg 1990a ; Mintzberg et al. 1998) ou encore l'approche de la stratégie comme pratique de Whittington (1996). Ces différents travaux témoignent d'une littérature en stratégie multidimensionnelle.

S'il apparaît qu'aujourd'hui, toute la mallette des outils stratégiques est à disposition des managers publics territoriaux (Hernandez, 2017), il n'en demeure pas moins que le contexte public de leur action, ainsi que la territorialisation de cette dernière, impliquent de nombreuses adaptations des modèles existants (Grisoli, 2017a et b). Concevoir et piloter une stratégie à l'aune de l'organisation territoriale, nous semble ainsi nécessiter un cadre d'analyse original. Dans le contexte public et territorial, tel que nous l'avons présenté précédemment, le management stratégique apparaît en effet en premier lieu comme un processus non linéaire tant dans sa planification, sa mise en œuvre que son évaluation. Il s'agit en effet d'agencer la structure organisationnelle aux pressions environnementales (la loi et les rapports de tutelle par exemple) ; parvenir à combiner et façonner les multiples visions et parties prenantes internes dans le but de maintenir une vision claire de la conduite de la stratégie (Grisoli, 2017 a). Les réformes managériales, impulsées depuis les années 1980, ont en effet accru la complexité des environnements institutionnels internes et externes des organisations publiques territoriales (compétitivité des territoires, phénomènes de décentralisation, adaptation technologique, diversification des ressources, gestion désormais basée sur les résultats et non plus sur les moyens) et ce, en coexistence avec leurs missions légalement définies de service public, imposant un cahier des charges historiquement peu enclin au management (Soldo et al. 2016). En outre, les sphères publiques et privées s'entrecroisent de plus en plus, forment un continuum (Bartoli, 2003) et créent de l'hybridité (Ferlie et al., 1996). Ces phénomènes conditionnent les organisations publiques à adapter stratégiquement leurs valeurs institutionnelles et structures organisationnelles aux nouveaux cadres de management et leurs outils (Mazouz, Garzon, Picard, 2012), impliquant un renouvellement de leurs modalités de gestion territoriale désormais multi-niveaux et multi-partite (Soldo et al. 2016).

Dès lors, les stratégies territoriales apparaissent peu modélisables et se prêtent mal à une planification stricte ou encore, à une définition générique de facteurs clés de succès déclinables quel que soit l'espace sur lequel elles sont déployées. Essentiellement intégrée comme un outil



de gestion « *clé en main* » des changements stratégiques et d'innovation organisationnelle<sup>19</sup>, la planification stratégique connaît aujourd'hui de vives critiques. Si les modalités de sa mise en œuvre sont encore discutées, territorialiser la démarche stratégique implique ainsi d'en intégrer le caractère contingent (Martinet, 1984 ; Pettigrew, 1987). Alternative aux démarches descendantes classiques et impliquant de nouveaux modes d'organisation et de gouvernance territoriale (Arnaud et Soldo, 2015), la démarche stratégique territorialisée relève également d'une approche pluraliste et interactive de l'action collective, dans une double logique horizontale et verticale. Elle suppose enfin d'admettre l'incertitude, l'instabilité et la dynamique intrinsèque de l'organisation territoriale, conçue comme un système d'acteurs en permanentes interactions (Soldo, 2015a, 2018 ; Denis et al., 2010). Afin de dépasser les limites des modèles stratégiques linéaires, les travaux de recherche que nous avons menés jusque-là ont donc adopté une approche de la stratégie territoriale comme résultante d'un processus incrémental et itératif, compromis entre des intentions « *délibérées* », et des opportunités stratégiques « *émergentes* » (Mintzberg, 1994, 1990a, Mintzberg et al. 1998). Concevoir et mettre en œuvre une stratégie à l'échelle territoriale implique un management stratégique « *chemin faisant* », par « *tâtonnements* » au sens d'Avenier (1999, 1997), s'appuyant nécessairement sur les ressources valorisables du territoire. Ce dernier devient pro-actif, en ce qu'il fédère l'ensemble des acteurs, publics comme privés ainsi que l'ensemble des ressources, engagés dans un même processus stratégique.

---

<sup>19</sup> La revue de littérature sur l'évaluation des actions publiques, réalisée dans le cadre de notre thèse, nous a notamment conduits à faire état des différentes pratiques dites de management stratégique, instaurées depuis les années 1960 dans le cadre de la gestion publique (de la rationalisation des choix budgétaire jusqu'à la mise en place de la LOLF).

### 3. Un ancrage de nos recherches dans le paradigme émergent de la gestion de la valeur publique

L'analyse rétrospective de nos travaux, au prisme du questionnement transversal relatif à leur ancrage paradigmatique, met en lumière leur rattachement « *de fait* » à l'école de la contingence, et les positionne à l'avenir, au sein du paradigme émergent de la gestion de la valeur publique.

L'approche volontairement pluridisciplinaire que nous avons adoptée, pour répondre aux problématiques contingentes qui se posent dans le contexte complexe du MTS, inscrit en premier lieu nos travaux dans la filiation de ceux de l'école de la contingence. En effet, selon ces derniers, les solutions envisagées dépendent nécessairement du contexte et de la situation rencontrés. Refuser le postulat *a priori* d'un « *one best way* » (modèle dominant) met ainsi en perspective la coexistence de plusieurs modèles, qui requièrent selon nous, une démarche pluridisciplinaire. Pourquoi ? Parce-que « *le rôle de la pluridisciplinarité peut ainsi être entendu non pas vraiment comme une convergence (nécessairement réductionniste) mais comme une combinaison des approches qui en élargit alors le champ de perception* » (Zimmermann, 2004, p. 15). L'approche pluridisciplinaire favorise alors l'affranchissement vis-à-vis d'un modèle d'unicité des solutions. Or, la complexité des situations territoriales sous-tend cette absence d'unicité. Qu'est-ce que cela signifie ? Qu'il est nécessaire de relever les défis de la pensée complexe, lorsque notre niveau de connaissance ne permet pas de traiter toutes les informations (individu non omnipotent) (Morin, 2005). L'ambition de cette pensée est de rendre compte des articulations entre les domaines disciplinaires. Elle aspire à la connaissance multidimensionnelle, tout en admettant que la connaissance complète est impossible (Morin, 2005).

En second lieu, le postulat que nous avons régulièrement formulé, selon lequel la gestion pluraliste et collective des actions publiques permettrait de répondre au mieux aux besoins de la diversité des parties prenantes territoriales, implique un renouvellement des cadres conceptuels appliqués aux recherches en management public et nous invite à nous rapprocher des travaux ancrés dans le paradigme de la gestion de la valeur publique. L'école de la valeur publique (Public Value Management) propulsée par (Moore, 1995; Benington, Moore, 2010) suggère en effet une analyse contextualisée et adaptée des concepts issus du secteur privé et exclusives aux secteurs publics. Les recherches de Moore (cf. notamment 1994, 1995...), réalisées en collaboration avec des managers publics, constituent une version renouvelée incluant les critiques qu'adressent les partisans du NPM quant aux faiblesses managériales des administrations publiques. Cette conception combat une certaine doctrine selon laquelle les agents publics seraient des bureaucrates contraints, ne pouvant créer de l'innovation (Benington, Moore, 2010) en proposant de travailler sur les mentalités et valeurs sociales présentes dans les administrations et en ne réfutant pas les possibles transpositions d'outils et instruments managériaux dès lors qu'ils sont au service des valeurs publiques.

Le paradigme émergent de la gestion de la valeur publique nous semble ainsi ouvrir des perspectives intéressantes en ce qu'il permet de dépasser les limites propres aux paradigmes universalistes ayant prédominé ces trente dernières années en adoptant une approche de la valeur publique comme finalité stratégique contingente et multidimensionnelle des actions publiques (3.1). Dès lors, le paradigme de la gestion de la valeur publique invite à imaginer des modalités de gouvernance inclusive, permettant à l'ensemble des parties prenantes concernées de participer à la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des stratégies publiques (3.2). Ce paradigme implique ainsi de repenser le rôle et les compétences des managers publics, en questionnant leur capacité à adopter la valeur publique comme guide de leurs actions. En les positionnant au cœur de l'environnement politique, il répond à l'urgence de reconnecter management public et politique dépassant ainsi la vision essentiellement instrumentale des paradigmes antérieurs et confère dans le même temps, un rôle clé à l'évaluation des actions publiques (3.3).

### **3.1. Une approche contingente et multidimensionnelle de la valeur publique**

Les débats autour du concept de valeur publique gagnent en popularité aujourd'hui dans le monde académique et contribuent à renouveler fortement les approches relatives à la finalité des actions publiques. Positionnée comme objectif central de l'action publique (Stocker, 2006, p.42), la création de valeur publique offre en premier lieu l'opportunité de discuter les notions polysémiques « *d'intérêt général* » ou « *d'intérêt public* » évoquées précédemment et d'en dépasser certaines limites théoriques (3.1.1). Décrite comme une construction multidimensionnelle : un reflet des préférences exprimées collectivement, médiées politiquement et consommées par les citoyens, la valeur publique apparaît créée non seulement par des « *résultats* » mais aussi et surtout, par des « *processus* » stratégiques multidimensionnels (3.1.2).

#### ***3.1.1. D'une logique agrégative d'intérêts individuels... à une logique collective de création de valeur publique***

Le concept de valeur publique semble en premier lieu avoir un caractère résolument contextuel (Stocker, 2006, p.51). Les tenants de la gestion de la valeur publique reconnaissent en effet dans leurs travaux, une réelle différence entre le secteur public et le secteur privé commercial (O'Flynn, 2007, p.359). En cela, ils partagent la perspective de l'administration publique traditionnelle. « *Gouverner n'est pas la même chose que faire du shopping ou plus généralement acheter et vendre des biens dans une économie de marché* » (Stocker, 2006 p.46). Moore (1995) soutient en effet que la création de valeur publique est l'activité centrale des gestionnaires publics, tout comme la création de valeur privée est au cœur de l'action des gestionnaires du secteur privé. Une telle distinction est soutenue par Hefetz et Warner qui expliquent que, contrairement à leurs homologues du secteur privé, « *...les gestionnaires publics ne se contentent pas de diriger un processus de marché ; ils concilient les préoccupations techniques et politiques pour assurer la valeur publique* » (2004, p.171). En cela, comparativement aux organisations commerciales, les organisations publiques se distinguent par l'ampleur de la portée de leurs activités. Alors que les organisations privées poursuivent des gains privés, les organisations publiques servent la communauté dans son

ensemble, générant des gains publics (Ringeling, 2015, 2014 ; Ringeling, Fouchet, 2018). De telles distinctions sont essentielles, tout particulièrement la reconnaissance du fait que la politique est au cœur du paradigme de la gestion de la valeur publique. Elle ne constitue plus un simple « *input* » comme elle pouvait l'être dans le cadre de l'administration traditionnelle ou du NPM (Stoker, 2006). Ces travaux confortent les observations que nous avons pu faire au niveau territorial, lorsque nous avons identifié les différences existant entre l'organisation territoriale et l'organisation privée (cf. tableau 1 - Organisation entrepreneuriale vs organisation territoriale, p. 66).

Une fois posée cette distinction entre secteur public et secteur privé, le paradigme de gestion de la valeur publique nous semble permettre de dépasser les limites actuelles de la notion « *d'intérêt général* » traditionnellement retenue pour évoquer la finalité spécifique des actions publiques. En effet, si différents auteurs ont cherché à définir cet intérêt général, il convient d'en souligner le caractère flou voire peu opérant aujourd'hui (Ringeling, Fouchet, 2018). Durant ces trente dernières années, la domination du NPM et de la vision néolibérale dont il s'inspirait fortement, a conduit à appréhender l'intérêt général dans une logique individualiste comme la simple agrégation d'intérêts individuels. Selon cette approche, l'intérêt général était ainsi conçu comme la somme de préférences individuelles révélées et médiatisées par des mécanismes politiques propres à la logique de marché, reflétant en grande partie le cadre économique de l'activité gouvernementale et la reconstruction des citoyens en tant que clients (Stoker, 2006, p.360). Beaucoup de recherches empiriques ont depuis battu en brèche cette idée (not. Stiglitz, 2012). Celle-ci présupposait en effet que les préférences individuelles pouvaient être révélées sur une base régulière, ne permettant à aucune organisation représentante d'avoir plus de pouvoir que d'autres et que tout intérêt avait donc le même poids que les autres. Ces présomptions se sont depuis révélées fausses, notamment dans le contexte politique et économique contemporain de fort lobbying. L'intérêt général appréhendé dans sa seule logique agrégative de préférences individuelles est ainsi apparu comme une illusion.

Utiliser le concept de valeur publique permet aujourd'hui de renouveler le simple cadre agrégatif de définition de l'intérêt général, car il intègre une logique collective de long terme, entendue comme une « *préférence collective* », qui peut être révélée et intégrée à la définition et la mise en œuvre des actions publiques (O' Flynn, 2007, p.360). Stoker décrit la valeur publique comme étant « *plus qu'une somme des préférences individuelles des utilisateurs ou des producteurs de services publics. Le jugement de ce qui est de la valeur publique est collectivement construit à travers la délibération impliquant des représentants du gouvernement élus et nommés et des intervenants clés* » (2006, p.42). On dit alors que la création de valeur publique repose sur l'expression politiquement médiée de préférences déterminées collectivement, c'est-à-dire ce que les citoyens jugent valable (Alford 2002 ; Kelly et al., 2002 ; Moore 1995). Comme le soulignent Moore et Braga (2004), les citoyens décident ensemble, par l'intermédiaire des élus, de ce qu'ils considèrent comme un ensemble collectif. Le processus de définition et de création de valeur publique diffère donc fortement des relations d'échanges économiques directs qui ont lieu dans le secteur privé, de sorte qu'il est possible de soutenir que la valeur publique est quelque chose que les organisations gouvernementales fournissent à leurs citoyens plutôt qu'aux individus (Alford, 2002). En ce sens, le concept de valeur publique rejoint l'approche de Janet et Robert Denhardt qui considèrent que « *les*

*managers publics doivent contribuer à la construction d'une notion collective et partagée de l'intérêt public. L'objectif n'est pas de trouver des solutions rapides guidées par des choix individuels. Il s'agit plutôt de la création d'intérêts partagés et de responsabilités partagées ».* (2003, p. 65).

L'un des fondements du paradigme de la gestion de la valeur publique repose donc sur une vision très différente des citoyens et de leur rôle dans le processus de détermination de cette valeur publique. Les préférences ne sont pas formées dans le vide et ne doivent donc pas être considérées comme données. Une partie du défi des managers publics est d'engager le public dans un dialogue relatif à ses préférences, mais d'une manière qui lui permette de délibérer sur des choix et des alternatives. Pour exemple, les usagers de la voiture pourraient être amenés à favoriser davantage les dépenses en faveur des transports publics s'il leur apparaissait clairement que leurs intérêts s'en trouvent servis (exemple : réduction des embouteillages) ou s'ils avaient la possibilité de reconnaître que si le système était amélioré, ils pourraient utiliser les transports publics fournis. Les citoyens sont capables de changer de position, suppose le paradigme de gestion de la valeur publique. Dans un sens large, l'opinion publique est plus subtile que certains paradigmes ne le conçoivent. Les citoyens sont perçus comme pouvant avoir des préférences systémiques plutôt que spécifiques au service.

### ***3.1.2. D'une orientation résultats et ciblage marché... à une orientation processus et stratégie publique multidimensionnelle***

En adoptant une vision contingente du secteur public et une logique collective de détermination de ce qui fait la valeur de ses actions, les tenants de la gestion de la valeur publique renouvellent en profondeur l'appréhension des finalités de l'action publique ainsi que les critères de jugement à prendre en compte pour en évaluer le degré d'atteinte. Décrite comme une construction multidimensionnelle - un reflet des préférences exprimées collectivement, médiées politiquement et consommées par les citoyens – la valeur publique apparaît donc créée non seulement par des « *résultats* » mais aussi et surtout par des « *processus* » qui peuvent générer la confiance ou l'équité (O'Flynn, 2005b). Elle est présentée comme « *la valeur créée par le gouvernement grâce aux services, à la réglementation législative et à d'autres mesures* » (Kelly et al., 2002, p. 4), soit un ensemble d'actions prenant corps dans un environnement politique, une temporalité longue et impliquant différents acteurs. Ces facteurs sont résumés dans la notion de triangle stratégique de Moore (1995) où il discute de l'importance d'aligner l'environnement d'autorisation, les capacités opérationnelles et administratives, les valeurs, les objectifs et la mission de création de valeur publique. De ce point de vue, les stratégies publiques doivent être perçues comme ayant une réelle valeur pour les citoyens, être politiquement légitimes, réalisables, durables et être réalisables et pratiques sur le plan opérationnel. Le rôle du gestionnaire public est donc au cœur de ce processus (O' Flynn, 2007, p 358).

Kelly, Mulgan et Muers (2002) identifient ainsi trois composantes clés de cette valeur publique. « Les services », représentent le moyen d'offrir une valeur publique via la fourniture de services réels pour les usagers tout en concourant à la répartition de la justice, de l'équité et de valeurs

connexes pour les citoyens. « Les résultats » de l'action publique ensuite, se recourent généralement avec les services, mais doivent selon les auteurs être considérés séparément, car ils englobent des aspirations beaucoup plus élevées (par exemple, la sécurité nationale, la réduction de la pauvreté ou la santé publique). Si les services de collecte des ordures ménagères peuvent procurer des avantages pratiques et esthétiques aux utilisateurs, ils peuvent également produire des résultats plus généraux en matière de santé publique pour les citoyens (Moore, 1995). Cela reflète la différence précédemment évoquée entre la valeur privée (les déchets sont collectés) et la valeur publique (la santé publique est protégée) qui joue un rôle important dans la distinction entre les activités publiques et privées. La troisième composante a trait à la légitimité et à la confiance à l'égard du gouvernement, et les auteurs affirment qu'elles sont essentielles à la création de valeur publique. « *Même si les objectifs officiels en matière de service après-vente et de résultats sont atteints, un manque de confiance détruira effectivement la valeur publique* » (Kelly et al., 2002, p. 17). Ces trois « éléments constitutifs » de la création de valeur publique fournissent la base d'une nouvelle façon de penser l'activité gouvernementale et un moyen d'aider les décideurs à considérer la valeur qu'ils créent. Dès lors, si dans leurs transactions avec les fournisseurs, les entreprises du secteur privé se concentrent sur les critères d'efficacité, de qualité, de sécurité et de fiabilité, les gestionnaires publics combinent ces préoccupations à la responsabilisation et aux préférences collectives du public. L'efficacité de l'intervention publique doit être ainsi jugée en fonction des objectifs plus généraux de la réalisation de la valeur publique (Stocker, 2006, p.51).

Dans son appréhension particulière des défis de l'efficacité, de la responsabilité et de l'équité, le paradigme de gestion de la valeur publique semble représenter une réponse alternative, au moins en partie, au caractère étroitement utilitariste du NPM (Stocker, 2006 p. 42). Relativisant les positions idéologiques fortes du marché qui ont largement prévalu dans le champ du management public ces trente dernières années, ce paradigme s'est progressivement construit sur la reconnaissance croissante de valeurs sociales inhérentes aux services publics qui « *ne sont peut-être pas suffisamment prises en compte par le calcul de l'efficacité économique des marchés* » (Hefetz, Warner, 2004, p. 174). Loin de constituer une nouvelle utopie, cette représentation de la valeur publique renvoie à un nouveau modèle dit « *post-NPM* » ou « *post-compétitif* » (O'Flynn, 2007), pouvant servir de fondement à ce qu'on appelle le « *nouveau pragmatisme* » où les vieux débats idéologiques disparaissent en grande partie. « *Si une solution bureaucratique est la meilleure pour une tâche particulière, alors utilisez-la; si une solution de marché fonctionne, alors utilisez-la* » (Hughes, 2006, p. 11). Le paradigme de gestion de la valeur publique invite ainsi à un changement de cap, passant de l'accent principal mis sur les résultats et l'efficacité, à la réalisation de l'objectif gouvernemental plus large de création de valeur publique (O'Flynn, 2007, p. 353). Les objectifs deviennent multiples. En plus de l'atteinte d'objectifs de cibles de rendement, les gestionnaires publics sont plus généralement concernés par des aspects tels que le pilotage de réseaux de fournisseurs dans la recherche de création de valeur publique, l'instauration et le maintien de la confiance et la réponse aux préférences collectives des citoyens en plus de celles des clients (Stocker, 2006, p.360-361). L'approche de la valeur publique requiert ainsi une construction multidimensionnelle de la stratégie des organisations publiques, dont la gestion réside au sein d'un nouvel agencement des défis de l'efficacité, de la responsabilité et de l'équité. Les gestionnaires en charge de

l'action publique combinent ainsi ces trois ordres interdépendants, en référence aux valeurs publiques collectives. La focale essentielle de leur action passe dès lors de l'atteinte de résultats prédéfinis, à la création de relations durables avec les parties-prenantes.

### **3.2. Vers des modalités de gouvernance inclusive de la valeur publique**

Il est évident qu'adopter le concept de valeur publique comme finalité du management public ne vient pas en simplifier les modalités d'exercice, mais bien au contraire, les complexifier. Comment favoriser la détermination d'une telle valeur publique ? Comment en favoriser la mise en œuvre et le pilotage ? Autant de challenges qui impliquent un niveau de sophistication plus élevé de nos modes de décision et de gouvernance publique. Si les défis stratégiques semblent importants, il n'en reste pas moins que ce niveau de sophistication correspond à un besoin urgent des sociétés contemporaines dans le contexte qu'elles connaissent de renouvellement nécessaire de la perspective démocratique.

Le paradigme de gestion de la valeur publique offre là encore des perspectives intéressantes, en ce qu'il invite à imaginer des modalités de gouvernance inclusive, permettant à l'ensemble des parties prenantes concernées de participer à la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des stratégies publiques visant la création de valeur publique (3.2.1). En ce sens, au-delà de leur capacité inclusive, il questionne aussi fortement les modalités de gouvernance dans leur capacité à favoriser dans le temps le dialogue, l'échange et les relations partenariales entre des acteurs aux logiques parfois très différentes (3.2.2).

#### ***3.2.1. Une approche pluraliste et co-construite du processus de création de valeur publique***

Ainsi défini, le concept de valeur publique implique nécessairement une approche pluraliste et fondée sur la co-construction de l'action publique. Les tenants du paradigme de gestion de la valeur publique replacent ainsi l'ensemble des parties-prenantes et tout particulièrement les citoyens, au cœur du processus de détermination et de jugement sur ce qui fait valeur publique, mais également au cœur des modalités de mise en œuvre des actions visant la création de cette valeur publique.

La démarche pluraliste de co-construction de la valeur publique est en premier lieu fondée sur une volonté de renforcer la légitimité des actions publiques envisagées. L'idée fondamentale est que pour qu'une décision politique soit légitime ou pour qu'un jugement soit rendu, il est nécessaire d'impliquer les parties prenantes concernées. Si les hommes politiques et les fonctionnaires ont une légitimité particulière étant donné que le gouvernement est élu, il existe bien d'autres légitimités valables, y compris celles des partenaires commerciaux, des leaders de quartier, de ceux qui connaissent les services en tant que professionnels, utilisateurs, auditeurs ou régulateurs.

En cela, il prône tout particulièrement la participation citoyenne à la détermination de la valeur publique et invite à la prise en compte de l'approbation active des citoyens lors de la prise de décisions (Stoker, 2004). Ceci apparaît d'autant plus pertinent que comme le soulignent Horner et Hazel selon leur approche contractuelle, les citoyens peuvent être conçus comme de véritables actionnaires de la valeur publique. « *Considérez les citoyens comme des actionnaires*

*dans la façon dont leur impôt est dépensé. La valeur peut être créée par la prospérité économique, la cohésion sociale ou le développement culturel. En fin de compte, la valeur - comme de meilleurs services, une confiance accrue ou un capital social accru ou des problèmes sociaux diminués ou évités - est décidée par le citoyen. Les citoyens le font par l'entremise du processus démocratique, non seulement par le biais des urnes, mais aussi en prenant part aux élections... consultations et enquêtes, par exemple. » (2005 p.34). La participation citoyenne se place donc au centre des préoccupations des managers, appelant une transformation des modes de gestion publics et privés. Elle se comprend comme « la participation d'acteurs « inhabituels » compte-tenu de la répartition convenue des prérogatives, des compétences et de l'expertise » (Akrich, 2013, p.1). Le défi consiste alors à imaginer des outils et techniques permettant d'engager les citoyens dans ce processus de détermination de la valeur publique selon leurs propres termes. Certains auteurs soulignent l'enjeu que représente, dans ce contexte, le développement d'outils numériques collaboratifs : « Le vote peut être rendu plus facile et plus significatif. Le consentement au-delà de l'urne peut être obtenu au moyen de diverses méthodes de consultation publique et de délibération, comme les jurys de citoyens. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication offrent toute une gamme d'autres possibilités pour faire en sorte que la participation des personnes soit souple, attrayante et ne prenne pas trop de temps » (Stocker, 2006, p.50).*

Dans le cadre du paradigme de la valeur publique, fournir des services n'est cependant pas une justification suffisante pour que l'intervention publique soit financée par les citoyens. Les questions cruciales à laquelle le management public se doit de répondre de façon récurrente sont les suivantes : Est-ce que le service offert fait progresser les résultats sociaux ou économiques ? Est-ce qu'il génère de la valeur publique ? Or répondre et porter un jugement sur la valeur publique éventuellement générée, ne peut se faire que dans un contexte de débat et de délibération. Cela nécessite un engagement et un échange entre les parties prenantes concernées et les représentants du gouvernement, supposant donc la participation des citoyens - et plus largement des organisations publiques et/ou privées - du processus de décision jusqu'à son évaluation (Soldo, Arnaud, 2016). Le paradigme de la gestion de la valeur publique repose donc sur une conception de la légitimité des parties prenantes dans ses dispositifs de gouvernance.

La démarche pluraliste de co-construction de la valeur publique est en second lieu fondée sur une volonté de renforcer l'efficacité des actions publiques envisagées. Ainsi au-delà de la révélation de préférences collectives ou de l'expression de jugements sur la valeur publique, les modalités de mise en œuvre d'actions visant la création de cette valeur publique sont également conçues dans une approche ouverte et pluraliste. Stocker justifie que les « services » soient délivrés par tous types d'organisations, publiques, privées, non lucratives etc... dès lors qu'elles sont considérées comme les plus efficaces pour le faire et qu'elles inscrivent leur démarche dans une éthique de service public. Il évoque ainsi une approche relationnelle ouverte à l'achat de services est encadrée par un engagement envers un *ethos* de service public (2006, p. 49). Ainsi, un approvisionnement efficace exige une approche ouverte pour identifier le meilleur fournisseur, qu'il s'agisse du secteur public, privé ou bénévole. La consultation des utilisateurs, l'analyse comparative et la concurrence ouverte font partie des mécanismes qui permettront de mettre l'accent sur les résultats finaux. Il n'y a pas de dimension idéologique



pour décider qui fournit des services et aucune vertu morale particulière aux personnes qui reçoivent leur salaire directement du gouvernement. L'hypothèse est que, même si une disposition directe de l'organisation peut être appropriée dans certaines circonstances, dans beaucoup d'autres, les avantages de la prestation du secteur privé ou bénévole seront plus grands. Le secteur privé, par exemple, peut être en mesure de combiner des investissements essentiels avec la responsabilité de fournir des services. Le secteur public, à travers ses implications plus larges, peut être en mesure de garantir un service plus commun ou plus transparent pour le public.

### ***3.2.2. Une approche relationnelle de la gouvernance publique : l'exemple de la gouvernance en réseau***

La gestion de la valeur publique repose donc sur l'implication de toutes les parties prenantes, de la conception de la stratégie publique à l'évaluation de la valeur créée. En ce sens, ce paradigme questionne aussi fortement les modalités de gouvernance dans leur capacité à favoriser dans le temps le dialogue, l'échange et les relations partenariales entre des acteurs aux logiques parfois très différentes.

La révélation des préférences collectives implique ainsi un dialogue complexe, de sorte que l'efficacité et la responsabilité soient bien partenaires, et non concurrentes. L'exploration de l'ensemble des besoins et préférences des parties-prenantes est donc le gage d'une décision publique pertinente. Dans ce contexte, l'efficacité technique ne sera pas atteinte en confiant le travail aux seuls gestionnaires publics. La clé est plutôt un échange d'apprentissage et une recherche mutuelle de solutions. Trouver la meilleure façon de faire implique aussi un flux démocratique. La recherche d'efficacité implique que les gestionnaires publics vérifient de façon continue que les activités répondent à un objectif valorisé par le public (Stocker, 2006, p.50). En outre, ce que le paradigme de gestion de la valeur publique prône, c'est une approche relationnelle de l'approvisionnement en services. Il ne devrait pas y avoir de grande division entre le client et l'entrepreneur. Les deux devraient se voir comme des partenaires qui cherchent à maintenir une relation à long terme et ne devraient pas se concentrer étroitement sur un contrat. Dans ce contexte, la responsabilisation est obtenue par l'établissement d'objectifs négociés et une surveillance partagée. La reddition de comptes repose donc sur un échange complexe et continu entre les dirigeants et les freins et contrepoids à cette direction.

En conséquence, au niveau territorial, les modalités de gouvernance de la valeur publique interpellent les formes de leadership des organisations publiques, impliquant leur responsabilité et leur visibilité (Arnaud, Soldo, 2017). Ce leadership peut émerger à différents niveaux territoriaux et suppose l'existence de freins et de contrepoids afin de demeurer dans un rôle de facilitateur plutôt que dans celui d'un commandant à la logique descendante. Si le leadership public apparaît tout à fait nécessaire, la question centrale que pose le paradigme de gestion de la valeur publique est alors de savoir comment il peut émerger dans une forme favorisant la participation continue des parties-prenantes. « *Le gouvernement doit apprendre à diriger avec une touche légère, et la capacité et les compétences nécessaires pour agir de la sorte devront être installées dans les systèmes de gouvernance* » (Stocker, 2006, p.51).

Face à l'ensemble des défis auxquels le paradigme de gestion de la valeur publique propose de s'atteler en vue de renouveler le management public, l'approche de la gouvernance en réseau

offre un cadre particulier à la prise de décision collective. Il résulte de la tendance à la prise en compte d'un plus large éventail de participants considérés comme légitimes, dans le processus décisionnel, dans un contexte de considérable d'incertitude et de complexité. Les travaux qui s'y réfèrent cherchent à identifier et proposer de nouvelles façons de collaborer lorsque l'interdépendance d'un éventail d'individus et d'organisations s'intensifie.

La conception qui sous-tend l'idée de gouvernance en réseau est une conception démocratique entendue comme processus d'échange continu entre gouvernants et gouvernés. Comme l'affirme Hirst (2000), « *la démocratie en ce sens concerne le gouvernement par l'échange d'informations et le consentement, où les publics organisés ont les moyens de dialoguer avec le gouvernement et de lui demander des comptes* » (p.27). La réalisation de la valeur publique, dépend notamment des actions choisies de manière réfléchie à partir d'une gamme d'options d'intervention qui s'appuient largement sur la construction et le maintien de réseaux de fourniture. Les réseaux de délibération et de livraison apparaissent donc comme des éléments centraux de cette approche de gouvernance. Le paradigme de gestion de la valeur publique dans le cadre d'une gouvernance en réseau plus large, soutient que la démocratie légitime et la gestion efficace sont des partenaires. La politique et la gestion vont de pair. Il faut impliquer de nombreuses parties prenantes pour prendre de bonnes décisions et maîtriser la livraison et la mise en œuvre. Le paradigme de la valeur publique fait donc confiance à un système de dialogue et d'échange associé à la gouvernance en réseau (Stocker, 2006 p. 42).

Il est à noter que, bien que conçue dans une perspective démocratique, la gouvernance en réseau n'implique pas nécessairement une participation démocratique de tous, à tous moments (Stocker, 2006, p.54). Sa caractéristique déterminante repose plutôt sur l'ouverture de ses réseaux de gouvernance à toute personne désireuse d'y participer. Beaucoup de citoyens préfèrent passer leur temps à des activités non politiques ou ils font face à des contraintes sociales et économiques qui limitent leur temps pour l'activité politique. Comme le soutient Held, « *ce qui est en cause, c'est la fourniture d'une part légitime dans le processus de « gouvernement ». Elle exige que les gens soient reconnus comme ayant le droit et la possibilité d'agir dans la vie publique. Cependant, c'est une chose de reconnaître ce droit, une autre de dire que tout le monde doit, peu importe son choix, participer à la vie publique* » (1987, p.95). La valeur de l'ouverture n'exige ni n'assume une participation directe à grande échelle et continue. Elle repose sur la richesse de la pratique démocratique et sur le fait que des options pour élargir la participation sont disponibles. Une variété d'interventions et d'initiatives de participation peut être nécessaire pour renforcer l'engagement des citoyens afin que les désavantages sociaux et économiques puissent être surmontés.

### **3.3. La valeur publique comme posture active des managers publics**

Si le paradigme de la gestion de la valeur publique invite à un renouvellement profond de principes et valeurs au cœur du management public aujourd'hui, il implique également de repenser le rôle et les compétences des managers publics, en questionnant leur capacité à adopter la valeur publique comme guide de leurs actions (3.3.1). En les positionnant au cœur de l'environnement politique, il répond à l'urgence de reconnecter management public et politique dépassant ainsi la vision essentiellement instrumentale des paradigmes antérieurs, et confère dans le même temps, un rôle clé à l'évaluation des actions publiques (3.3.2)

#### ***3.3.1. Nouveaux rôles et nouvelles compétences du manager public : la nécessité d'une démarche d'apprentissage continu***

Le changement radical que propose le paradigme de gestion de la valeur publique a des implications importantes et étendues en termes de pratiques de gestion et impose donc de profondes mutations dans les rôles et les compétences des gestionnaires du secteur public (O' Flynn, 2007). Cela reflète en partie le positionnement de la politique et tout particulièrement de la perspective démocratique, au centre de ce paradigme, par opposition à sa construction en tant que contribution aux modèles précédents (Stoker, 2006).

En premier lieu, comme cela a été évoqué plus haut, les managers publics sont placés au cœur des processus d'échange et de délibération pluralistes permettant la détermination et le jugement sur ce qui fait valeur publique. En cela, ils s'engagent auprès de différents groupes et se doivent de négocier à la fois dans leur environnement d'autorisation, dans le domaine politique, mais également dans leur environnement citoyen. Smith soutient que cela pose un défi de taille aux gestionnaires publics parce qu'ils « *...doivent démontrer la valeur qu'ils prétendent créer* » (2004 p.70). Cela implique une redéfinition radicale du rôle des gestionnaires publics, qui leur impose de dépasser les rôles restreints qui leur étaient assignés dans le paradigme traditionnel de l'administration publique (exécuter les grands projets politiques) ou celui du NPM (atteindre des résultats sous contrainte d'efficacité) pour défendre le paradigme de la valeur publique. La construction par Moore (1995) du poste de gestionnaire de la création de valeur publique, accroît essentiellement les rôles précédents. A l'instar des gestionnaires du secteur privé, les gestionnaires du secteur public doivent ainsi faire preuve d'esprit entrepreneurial afin de définir les nouvelles entreprises de valeur publique et en produire la valeur. Ils doivent en outre être prêts à adapter et à repositionner leurs organisations dans leur environnement politique et de travail, en plus d'en assurer la continuité (Moore, 1995, p. 55). En cela, les managers publics deviennent des explorateurs mandatés par la société pour rechercher la valeur publique (Moore, 1995, p. 299).

Ce nouveau rôle ainsi que le développement de nouvelles modalités de gouvernance pluraliste et inclusive, implique également un changement de posture et le développement de nouvelles compétences pour les managers publics (Stoker, 2006, p.41). En pratique, les managers publics vont devoir de plus en plus fréquemment « *s'appuyer sur des processus interpersonnels et inter-organisationnels en compléments - et parfois en substituts - à l'autorité* » (Kettl, 2002, p.168). Ils doivent apprendre, parmi d'autres choses, à gérer à travers des réseaux, être ouverts à une pluralité de représentations et puiser des ressources provenant d'origines très diverses. En cela,

le paradigme de gestion de la valeur publique exige un engagement à l'égard d'objectifs plus ambitieux que ceux prévus dans les précédents paradigmes. Les managers publics sont chargés de diriger et animer les réseaux de délibération et de livraison et de maintenir la santé globale du système. Dans ce contexte, les questions qu'ils se posent apparaissent bien plus difficiles et plus exigeantes. Il ne s'agit plus uniquement de savoir si leurs actions sont en conformité avec des procédures, ni si leurs cibles de résultats prédéterminées ont été atteintes, mais plutôt de se demander si leurs actions génèrent un bénéfice net à la société (Stocker, 2006, p. 49). La gestion de la valeur publique met donc l'accent sur le rôle de la réflexion, du changement et de l'adaptation permanente. Le manager idéal est engagé dans un processus d'évaluation et d'apprentissage continu. L'accent est mis sur une approche fondée sur des données probantes, admettant que les interventions sont susceptibles de perdre leur mordant au fil du temps et que les moyens d'atteindre la valeur publique peuvent nécessiter des ajustements réguliers (O'Flynn, 2007, p. 359).

Le paradigme de gestion de la valeur publique insiste enfin sur la complexité des modalités de gouvernance dans un contexte où les problématiques publiques sont de plus imbriquées et impliquent une collaboration renforcée entre organisations publiques et/ou organisations privées. Pour résoudre des problèmes complexes, les managers publics doivent donc être en mesure d'engager des actions concertées non seulement au sein de leurs propres organisations, mais aussi entre un ensemble de parties prenantes ayant des intérêts différents et concurrents. Cela signifie que les modèles traditionnels de leadership organisationnel ont leurs limites, car s'ils peuvent contribuer à rendre les organisations publiques plus performantes et davantage orientées vers le client, ils ne sont pas adéquats pour traiter de problèmes publics dans un contexte d'autorité fragmentée (Broussine, 2003, p. 175). De tels problèmes interdépendants posent des défis aux managers publics formés aux vertus de la concurrence, des contrats et de l'efficacité avant tout. Encore une fois, cela exige des managers publics qu'ils travaillent au-delà des frontières et développent de nouvelles compétences en leadership pour mieux s'adapter à un cadre de définition et de création de valeur publique. Broussine (2003) met ainsi en évidence une gamme de compétences dont les managers publics modernes vont devoir se doter rapidement. Il énonce notamment la tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude ; la reconnaissance de l'omniscience (c-à-d qu'ils ne peuvent jamais avoir une connaissance complète) ; le maintien de la perspective personnelle et de la connaissance de soi ; la réflexion critique et le leadership distribué (c-à-d à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation immédiate). Ces exigences en matière de compétences représentent un défi pour les capacités existantes. Cela reflète en partie, bien sûr, la prédominance du NPM, au sein duquel seuls la poursuite des résultats, la réduction des coûts et l'efficacité ont été récompensés. Dans les formes de travail collaboratif, qui peuvent mieux correspondre à la recherche de la valeur publique, il faut des compétences en gestion des relations à long terme, axées sur la résolution des conflits, l'établissement d'un climat de confiance, le partage de l'information et la clarté des objectifs (Entwistle, Martin, 2005).

### 3.3.2. *La perspective démocratique comme « théorie du changement social » : le rôle clé de l'évaluation*

Comme cela transparaît en filigrane des paragraphes précédents et, contrairement à ce que prônait l'administration publique traditionnelle ou encore le NPM, le pilotage vers la valeur publique ne cherche pas à confiner la politique en dehors de la sphère gestionnaire mais la considère au contraire comme un élément central du défi de la gestion publique (Stocker, 2006, p. 46). La politique est cependant ici, entendue dans une acception beaucoup plus large que la simple configuration politique défendue par les partis. Elle est en effet considérée comme un mécanisme de coordination sociale, et ce pour au moins trois raisons. Premièrement, elle permet aux parties-prenantes de coopérer et de faire des choix sur la base de critères qui dépassent l'individualisme de marché. Deuxièmement, la prise de décision politique est flexible et peut permettre de gérer l'incertitude, l'ambiguïté et les changements imprévus. La politique est un mécanisme essentiel d'adaptation dans un monde incertain et imprévisible. Enfin, la politique peut aller au-delà d'une distribution des bénéfices - une fonction de rationnement également offerte par les marchés - pour établir un processus de production sociale dans lequel les intérêts sont rassemblés pour atteindre des objectifs communs (Stocker, 2006, p. 46).

Ainsi, si une pluralité d'acteurs est engagée dans la définition et la fourniture des actions et des services visant à créer de la valeur, le paradigme de la gestion de la valeur publique place au cœur du système une notion d'*ethos* de service public. Aldridge et Stoker identifient cinq éléments d'un nouvel *ethos* de service public qui devraient être adoptés par tous les fournisseurs de services publics, qu'ils soient privés ou publics (2002, p.8) :

- *Une culture de la performance* : un engagement fort envers le service pour les individus et la communauté reflété dans la prestation de services de classe mondiale et renforcé par la formation, le soutien et les systèmes pour assurer une culture de service durable et une amélioration continue ;
- *Un engagement à la responsabilité* : un accès ouvert à l'information pour les individus et les groupes de citoyens intéressés dans un souci de responsabilité publique à l'égard de l'électorat dans son ensemble ;
- *Une capacité à soutenir l'accès universel* : la reconnaissance d'une responsabilité particulière pour soutenir les droits de tous les utilisateurs de services dans un environnement où leur choix de service est restreint ;
- *Des pratiques d'emploi responsables* : des membres du personnel bien formés, bien gérés et bien motivés qui agissent professionnellement et qui sont récompensés équitablement ;
- *Une contribution au bien-être de la communauté* : une reconnaissance de la nécessité de travailler en partenariat avec d'autres intervenants des secteurs public, privé et bénévole, afin de contribuer à la promotion du bien-être de la collectivité et de répondre aux besoins des personnes.

Cette liste présente des lacunes, mais elle permet au moins de souligner que la gestion de la valeur publique exige que toutes les parties impliquées partagent certaines valeurs et certains engagements éthiques. Ce faisant, elle vient contredire les démarches de la majorité des recherches publiées en sciences politiques ou en management public ces trente dernières années et qui visaient à distinguer dans une logique essentiellement instrumentale, les valeurs

politiques de la sphère de l'administration publique (Ringeling, 2014 ; Ringeling, Fouchet, 2018). Le paradigme de gestion de la valeur publique permet donc de dépasser les deux paradigmes antérieurs, dans ses objectifs clés, son attitude envers la démocratie et sa conception du rôle des managers publics (Stocker, 2006, p.43).

Ce dernier argument, qui semble faire de la perspective démocratique la « théorie du changement social » (Freeman, Rossi, 1993), au cœur du paradigme de gestion de la valeur publique, positionne de fait l'évaluation comme l'une des démarches clés de l'ensemble du processus stratégique publique. En effet, l'accent démocratique est mis sur le consentement éclairé comme base de l'autorité publique. Ceux qui exercent leurs fonctions dans ces circonstances doivent donc être des représentants actifs, rendre compte des actions qu'ils proposent, de la façon dont ils les mettent en œuvre et rendre compte enfin des résultats qu'ils génèrent dans une logique de création de valeur publique. Dans ce contexte, l'évaluation devient un concept à multiples facettes et non une relation linéaire entre un mandant et un agent, comme elle était envisagée dans le cadre de l'administration publique traditionnelle et du NPM. Il y a en effet trois principales formes de responsabilité à prendre en compte et aucune de ces formes n'apparaît facilement établie dans un système. Day et Klein proposent une répartition entre (a) responsabilité fiscale (ou probité), (b) efficacité (ou rentabilité) et (c) responsabilité du programme (ou atteinte des résultats souhaités). Ils ajoutent que l'évaluation est devenue « *de plus en plus complexe et notion difficile à appliquer dans la pratique* » (1987, p.7). Les divisions compliquées du travail, l'effet de l'expertise spécifique et l'ampleur et la variété de l'intervention publique font de l'évaluation un défi considérable.

La complexité de l'évaluation est enfin d'autant plus grande que les politiques sont le fruit d'une coopération, voire d'une co-production d'acteurs variés et que la mesure des résultats de l'action publique est donc très incertaine tout comme l'imputation des responsabilités. En déplaçant l'attention des intrants et des processus vers l'atteinte des *outcomes* souhaités, le paradigme de gestion de la valeur publique crée un obstacle supplémentaire dans l'imputation de la responsabilité. Ce qui fait la réussite d'une politique est presque toujours une combinaison complexe de facteurs, et la mesure des résultats en est donc le plus souvent incertaine (Stocker, 2006, p.52-53). Plus fondamentalement, le paradigme de gestion de la valeur publique invite à renouveler les critères et les capacités à évaluer, afin de soutenir les changements à l'œuvre dans les modalités de gouvernance publique, par exemple, interroger les structures de gouvernance afin de savoir lesquelles fonctionneront le mieux dans quelles circonstances, ou quelle forme de relation est la plus appropriée dans quelles conditions (O'Flynn 2005a). Ce nouveau pragmatisme pourrait être à la base d'un meilleur appariement fonctionnel, permettant aux managers publics de choisir le secteur (public, privé ou sans but lucratif, par exemple) qui entreprend le mieux les activités pour y parvenir. Toutefois, cette reconnaissance n'est pas automatique et dépend souvent de facteurs politiques. La pondération des options, la négociation de l'environnement d'autorisation, le choix des moyens de gestion des relations les plus appropriés et la mise en place de tels systèmes représentent un défi énorme pour les capacités managériales existantes du secteur public.

Cette conception de la démarche évaluative rejoint les positions que nous avons adoptées au cours de nos travaux de recherche ces quinze dernières années<sup>20</sup> (cf. notamment, Soldo, 2018, 2015b, 2007 ; Soldo et al. 2016, 2015b, 2013a, 2010).

**Tableau 2 : Du NPM au PVM : approches comparées des paradigmes du management public**

<b>Caractéristiques</b>	<b>NPM</b>	<b>PVM</b>
<b>Caractérisation</b>	Un gouvernement post-bureaucratique et concurrentiel	Post-concurrentiel
<b>Définition de l'intérêt public</b>	Les préférences individuelles sont agrégées	Les préférences collectives sont exprimées
<b>Orientation dominante</b>	Résultats	Relations
<b>Objectifs de gestion</b>	Atteindre les objectifs de rendement convenus	Objectifs multiples, y compris répondre aux préférences des citoyens/utilisateurs, Renouveler le mandat et la confiance par des services de qualité, un réseau de pilotage
<b>Objectif de rendement</b>	Gestion des intrants et des extrants pour garantir l'économie et la réactivité vis-à-vis des consommateurs	La poursuite d'objectifs multiples, y compris les extrants du service, la satisfaction, les résultats, la confiance et la légitimité.
<b>Modèle dominant de responsabilisation</b>	Responsabilité ascendante via des contrats de performance ; Responsabilité vers l'extérieur et notamment les clients via des mécanismes de marché	Systèmes de responsabilisation multiples, y compris les citoyens en tant que surveillants du gouvernement, les clients en tant qu'utilisateurs et les contribuables en tant que bailleurs de fonds.
<b>Système de livraison préféré</b>	Secteur privé ou organisme public indépendant étroitement défini	Un menu d'alternatives sélectionnées de manière pragmatique

*Source : Adapté de O'Flynn (2007 p.361)*

---

<sup>20</sup> La démarche d'évaluation que nous avons construite est présentée en détail dans la partie 2 de ce manuscrit.

## Synthèse Partie 1

Les différentes recherches que nous avons menées depuis notre thèse de doctorat inscrivent clairement nos travaux en sciences de gestion, dans le champ du management public territorial stratégique. Défini comme une application du management à la sphère publique, le management public est un domaine en permanente construction qui se nourrit de la pratique évolutive des organisations et des managers publics et implique donc d'être au plus près des réalités de terrain dans le cadre de la recherche. Dans ce contexte, la territorialisation ascendante et descendante de l'action publique est sans conteste le bouleversement majeur qu'a connu le management public depuis la fin de la seconde guerre mondiale.

⇒ Une approche critique du NPM

L'intégration de la dimension territoriale et de ses contingences en termes de gouvernance stratégique, fonde très certainement l'originalité principale de nos travaux de recherche. Elle nous a conduit à adopter une lecture critique des cadres analytiques et prescriptifs du NPM. L'urgence des défis économiques, environnementaux, technologiques, et politiques, auxquels font face les territoires, implique en effet un réel renouvellement des débats académiques et nécessite d'interroger fondamentalement nos sociétés dans leur capacité à faire « *vivre ensemble durablement* » des populations aux caractéristiques hétérogènes. Ces défis questionnent en profondeur les définitions du « *bien commun* » ou de « *l'intérêt général* »... et interpellent donc tout particulièrement le management public dans sa capacité à imaginer et mettre en œuvre des solutions collectives.

Les limites de l'approche traditionnelle de l'administration publique, qui décrivait le secteur public comme une autorité bureaucratique, tout comme celles du NPM, qui a cherché ces trente dernières années à repenser le secteur public dans une logique de prestataire de services, nous apparaissent aujourd'hui évidentes. Leur caractère universaliste est inopérant dans un contexte de contingence historique, institutionnelle et culturelle propre à la diversité des sociétés contemporaines. En outre, leur neutralité normative supposée et leur apparente intention de déconnecter les cadres interprétatifs gestionnaires de la problématique des valeurs politiques au fondement du management public, nous semble être fallacieuse, voire pernicieuse.

⇒ Des travaux qui mobilisent le courant théorique du MTS

Depuis la thèse, nos recherches ont été essentiellement menées dans le cadre de programmes de recherche-action, visant à analyser, voire accompagner la conception et la mise en œuvre de stratégies culturelles à un niveau territorial. Marqués par leur appréhension territorialisée de l'action publique, ces travaux ont souligné la définition contingente des besoins sociétaux auxquels les organisations publiques territoriales visent à répondre, ainsi que le caractère le plus souvent paradoxal des injonctions auxquelles elles tentent de faire face. Cela nous a permis de comprendre pourquoi les finalités stratégiques des actions publiques territoriales sont complexes et généralement multidimensionnelles, tout comme les objectifs intermédiaires qu'elles se fixent ou les modalités de mise en œuvre qu'elles adoptent pour les atteindre.



Dans ce contexte, nos travaux ont donc mobilisé fortement le courant théorique du MTS et ses principaux concepts, permettant d'appréhender au mieux les particularités de l'action publique territorialisée. L'approche pluridisciplinaire du territoire, conçu comme un construit social dynamique et contingent, nous a permis d'identifier en quoi « *l'organisation territoriale* » présente des caractéristiques qui la différencient clairement de l'organisation entrepreneuriale individuelle, tant dans ses finalités que dans ses modalités de gouvernance. Dès lors, cette organisation territoriale requiert la conception et la formalisation de démarches stratégiques propres et la mobilisation de techniques et d'outils managériaux spécifiques. Nous défendons ainsi l'idée selon laquelle les stratégies publiques territorialisées, bien qu'impulsées par des acteurs publics, sont le fruit de l'action collective d'un ensemble de parties-prenantes et impliquent aujourd'hui un renouvellement des cadres d'analyse et de mise en œuvre, afin de répondre aux défis de la gouvernance collaborative et participative. Dans ce contexte, nous soutenons que la démarche stratégique ne peut se définir et se mettre en œuvre que de façon itérative, dans une approche chemin faisant, fondée sur le compromis permanent entre des intentions délibérées et la prise en compte de stratégies émergentes.

⇒ Des travaux ancrés dans le paradigme de la gestion de la valeur publique

L'analyse rétrospective de nos recherches, au prisme du questionnement transversal relatif à leur ancrage paradigmatique, met en lumière leur rattachement « *de fait* » au paradigme émergent de la gestion de la valeur publique. L'approche volontairement pluridisciplinaire que nous avons adoptée, pour répondre aux problématiques contingentes qui se posent dans le champ du MTS, ainsi que le postulat que nous avons régulièrement formulé, selon lequel la gestion pluraliste et collective des actions publiques permettrait de répondre au mieux aux besoins de la diversité des parties prenantes territoriales, implique en effet un renouvellement des cadres conceptuels appliqués aux recherches en management public.

Le paradigme émergent de la gestion de la valeur publique nous semble ainsi ouvrir des perspectives intéressantes en ce qu'il permet de dépasser les limites propres aux paradigmes universalistes ayant prédominé ces trente dernières années, en adoptant une approche de la valeur publique comme finalité stratégique contingente et multidimensionnelle des actions publiques. Il invite à imaginer des modalités de gouvernance inclusive, permettant à l'ensemble des parties prenantes concernées de participer à la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des stratégies publiques. Ce paradigme implique aussi de repenser le rôle et les compétences des managers publics, en questionnant leur capacité à adopter la valeur publique comme guide de leurs actions. En les positionnant au cœur de l'environnement politique, il répond à l'urgence de reconnecter management public et politique, dépassant ainsi la vision essentiellement instrumentale des paradigmes antérieurs et confère dans le même temps, un rôle clé à l'évaluation des actions publiques.

## Chapitre 2. Synthèse générale des travaux de recherche :

### Vers le cadrage théorique et méthodologique d'un programme de recherche sur l'Attractivité Territoriale Durable

Si la première partie de ce travail d'habilitation à diriger des recherches a été pour nous l'occasion de faire le point sur l'ancrage paradigmatique de nos travaux, la seconde vise à présenter les principaux apports conceptuels et méthodologiques qui ont été les nôtres, ces quinze dernières années. **Quels concepts théoriques avons-nous construits ou contribué à enrichir au fil de nos recherches et/ou encadrements de recherche ?** Ce questionnement transversal, nous invite donc à revenir sur les thématiques centrales que nos travaux ont abordées. **Quelle posture épistémologique et quelle démarche méthodologique avons-nous construites afin de répondre au mieux aux problématiques complexes de la recherche en MTS ?** Ce questionnement transversal, nous invite à revenir sur les principales méthodes de recueil et d'analyse de données que nous avons utilisées, ainsi que sur le design plus général qui s'en est dégagé.

Il ressort que l'ensemble des problématiques que nous avons questionnées ces dernières années, ont contribué à structurer progressivement un programme de recherche global autour d'une approche théorique phare, celle de l'attractivité territoriale durable (ATD). Si ce programme de recherche prend sa source dans nos travaux de thèse de doctorat, il s'est véritablement construit ensuite, dans le cadre des recherches-actions que nous avons dirigées et pilotées. Il intègre également des axes de recherche initiés par des doctorants (thèse de C. Arnaud, D. Arezki, C. Desmoulins, B. Kübler ou M. Dougados) dont nous assurons ou avons assuré le co-encadrement avec les Professeurs N. Aubert, R. Fouchet, O. Keramidas ou S. Hernandez. L'encadrement de ces travaux de thèse nous a en effet permis d'ouvrir nos questionnements conceptuels à d'autres objets de recherche et de les enrichir d'autres approches théoriques. En outre, il nous a permis de tester des méthodologies variées, contribuant ainsi à la structuration progressive d'un protocole de recherche en méthodes mixtes.

La synthèse thématique détaillée de nos travaux qui fait l'objet de cette deuxième partie, permet d'en dégager les éléments saillants. Elle révèle l'articulation conceptuelle globale du programme de recherche que nous avons construit autour de l'ATD et en souligne la cohérence. Il apparaît ainsi que les principales problématiques questionnées découlent de la spécificité de notre objet central de recherche, le *projet culturel de territoire*. Notre champ privilégié d'observation, à savoir le champ culturel et créatif, ainsi que la logique projet qui y est prépondérante, nous ont offert un contexte d'analyse particulièrement riche, car révélateur de pratiques innovantes, notamment dans le champ du MTS. Le projet culturel de territoire (PCT) représente ainsi aujourd'hui un instrument à part entière de l'action publique et se voit régulièrement mobilisé dans le déploiement de stratégies culturelles territoriales (1). A partir de cet objet spécifique, nos travaux nous ont rapidement amenée à mobiliser certains concepts, permettant de fixer le cadre théorique global de notre projet de recherche. Nous avons alors identifié que les impacts d'un projet culturel de territoire sont multidimensionnels, contribuant

potentiellement à renforcer l'attractivité des territoires. Cette dernière, envisagée bien au-delà de la simple attractivité économique et marketing traditionnellement analysée et intégrant des critères d'attractivité relatifs aux dimensions politiques, sociales et citoyennes de plus long-terme, a ainsi fait l'objet de la formalisation d'un référentiel d'ATD. Si ce référentiel d'évaluation traduit les potentiels impacts positifs des PCT, nos travaux ont cependant rapidement caractérisé deux autres concepts, qui conditionnent très largement la réussite de telles démarches stratégiques, à savoir : *l'ancrage territorial* et la *gestion démocratique* des projets de territoire (2). Au-delà des apports conceptuels, nous avons également structuré un protocole méthodologique original que nous adoptons désormais régulièrement comme design de recherche. Ce dernier s'est construit sur la base des analyses et expérimentations que nous avons menées dans le cadre de démarches évaluatives d'actions publiques territorialisées<sup>21</sup>. Afin de déployer des démarches appropriées à l'évaluation de stratégies territoriales, nous avons dû adapter les techniques et outils des démarches évaluatives traditionnellement mobilisées dans le champ du management public. Nous avons ainsi progressivement abouti à la proposition formalisée d'un protocole original et inédit *d'évaluation stratégique*, permettant d'accompagner la gestion démocratique de projets de territoire. Adoptant une posture épistémologique pragmatique, ce protocole s'ancre dans une démarche de recherche-action, mobilisant un design de recherche en méthodes mixtes (3).

## **1. Un objet de recherche : Le Projet Culturel de Territoire comme catalyseur des stratégies culturelles territoriales**

Nos recherches se sont focalisées, de la thèse jusqu'à aujourd'hui, sur un objet de recherche spécifique : le *projet culturel de territoire*. Dans un contexte de concurrence territoriale de plus en plus exacerbée, le développement des activités culturelles et créatives semble en effet être devenu un levier de renforcement de l'attractivité externe comme interne des territoires (Soldo, 2018, 2010 ; Soldo et al., 2013a). La culture s'est progressivement affirmée comme une activité génératrice de richesses, d'emplois, de créativité et par là même de développement territorial. Nos travaux ont ainsi contribué à démontrer que le PCT représente aujourd'hui l'un des éléments clés des stratégies territoriales, en ce qu'il catalyse la dynamique de conception et de mise en œuvre de projets de territoire, fédérant les acteurs autour d'une vision commune, des objectifs communs et des actions communes (Soldo E., 2018, 2015a, 2012, 2010, 2007 ; Soldo, Arnaud, 2016 ; Soldo, et al., 2013a et b).

Sans reprendre l'intégralité de ces développements, il nous semblait nécessaire de revenir ici sur les particularités de la sphère d'activités culturelles et créatives, qui en font terrain de recherche particulièrement riche et innovant pour les sciences de gestion (1.1). La diversité et la spécificité des organisations qui la composent ainsi que les logiques de mutualisation, de collaboration voire de co-production qui prévalent depuis toujours au sein des processus de création, en font une sphère d'activités propice au déploiement de stratégies territoriales. Dans

---

<sup>21</sup> cf. Figure 1. Programmes territorialisés de recherche-action : une synthèse chronologique : 2001 à 2018, p.60

ce contexte, le MTS positionne le projet culturel de territoire comme catalyseur de démarches stratégiques originales (1.2).

### **1.1. La sphère culturelle et créative : un terrain privilégié d'observation des innovations stratégiques et managériales**

La variété des organisations qui composent la sphère culturelle et créative, les spécificités des problématiques auxquelles elles font face et le caractère innovant des solutions qu'elles génèrent, en font un laboratoire expérimental particulièrement intéressant à observer pour les sciences de gestion. Ceci se révèle d'autant plus vrai, dans une approche en termes de management public et tout particulièrement de management territorial stratégique. En effet, il apparaît que les problématiques de la sphère culturelle et créative font écho, en de nombreux points, aux problématiques que connaissent les territoires dans le contexte des crises multiformes que nous avons évoquées précédemment.

Nous proposons donc dans cette partie, de revenir sur les principales caractéristiques de la sphère culturelle et créative, que nos travaux ont permis d'explorer et qui en font, selon nous, un terrain de recherche privilégié aujourd'hui. Nous insisterons en premier lieu, sur la difficulté de circonscrire précisément cette sphère d'activités. Construit sociétal en permanente évolution, elle transgresse les approches sectorielles du fait de sa forte dimension symbolique, invitant le chercheur à mobiliser des approches conceptuelles pluridisciplinaires (1.1.1). En second lieu, nous reviendrons sur le paradoxe économique que représente cette sphère d'activités. Longtemps délaissée par l'économie ou les sciences de gestion du fait de sa dimension symbolique, elle semble depuis peu susciter un engouement auprès des chercheurs. Génératrice de forte valeur ajoutée, on lui prête notamment via ses « *industries culturelles et créatives* », de nombreuses vertus économiques. Ce faisant, les recherches contribuent à masquer les fortes disparités existant entre des organisations économiquement viables, parmi les plus lucratives de la planète et des organisations d'une grande fragilité, sans cesse inquiètes de leur capacité à perdurer sur les marchés, qu'elles soient petites, toutes petites entreprises ou encore associatives etc... (1.1.2). Ce paradoxe économique tient notamment aux caractéristiques particulières de gestion d'un processus de production orienté vers la « *création* ». Malgré leur grande diversité, toutes les organisations culturelles et créatives font face à des risques élevés, dans un contexte très concurrentiel, au sein duquel la valorisation des produits demeure particulièrement incertaine. La sphère culturelle et créative représente ainsi un incubateur organisationnel très intéressant à observer. Que ce soit dans leur nature ou leur forme, ainsi que dans leurs modalités de coordination et de management agile de leurs activités, les organisations qui la composent offrent des pistes de renouvellement des cadres conceptuels et opérationnels (1.1.3).

### ***1.1.1. Le piège d'une définition impossible ! Un construit sociétal et symbolique en permanente évolution***

Nos recherches se sont heurtées en premier lieu à la difficulté de circonscrire la sphère d'activités culturelles et créatives de façon précise et déterminée. Comme nous avons pu l'observer dans le champ du management culturel public, la variété des périmètres et des modes d'intervention adoptés selon les Etats et/ou les territoires administratifs, est particulièrement importante. Ce constat souligne l'éternelle absence de consensus quant-à une définition précise de ce que recouvrent les notions de culture et de créativité.

#### ***La nécessité d'une définition pluridisciplinaire***

Cette première observation est à mettre en lien avec la structuration très progressive, au cours des siècles, de la sphère culturelle et créative en tant que sphère économique et professionnelle (Soldo, 2007). Elle résulte en effet de nombreuses évolutions sociétales et technologiques qui ont contribué, au fil de l'évolution des pratiques de loisir (Corbin, 1995), à générer de nouvelles activités et de nouveaux produits (Teboul, 2004). La *culture* et la *créativité* sont aujourd'hui considérées comme des valeurs fondamentales, au cœur des sociétés contemporaines et de l'économie du savoir et les produits issus de la sphère d'activités qualifiée de culturelle et créative font l'objet d'une demande sociale sans cesse croissante (Soldo, 2010, 2007 ; Kosiansky, Soldo, 2014). Pourtant, selon les époques ou les territoires, la place et la légitimité dont ces activités bénéficient apparaissent variables et parfois fragiles (Moustier, Soldo, 2014 ; Soldo, Moustier, 2010). Dans le cas français que nous avons plus spécifiquement analysé, l'extension progressive du champ public d'intervention en faveur des activités culturelles et créatives (du mécénat royal à la structuration progressive d'un ministère de la culture, puis d'un système public territorialisé multi-niveaux...) témoigne d'une reconnaissance sociale et politique progressive de professions, de productions et de qualifications, comme faisant partie d'un grand ensemble digne d'être « *chose publique* ». Ce grand ensemble apparaît donc comme un construit évolutif, contingent du territoire et de l'époque qui le produit et se l'approprié. En cela, la sphère culturelle et créative demeure largement tributaire de la représentation sociale dont ses produits font l'objet, ainsi que du rôle attribué aux valeurs culture et créativité en elles-mêmes (Soldo, 2010, 2007 ; Kosiansky, Soldo, 2014).

Lorsque l'on se penche sur la variété des définitions données à la sphère culturelle et créative selon les Etats, mais également selon les disciplines académiques, on relève l'incapacité à spécifier précisément ce qui fait culture ou créativité. Au cours de nos travaux et selon les problématiques abordées, nous avons ainsi été amenée à mobiliser des disciplines différentes, philosophie, histoire, anthropologie, économie ou encore gestion, tentant d'appréhender la richesse et dans le même temps la complexité de ce terrain d'observation. Nous nous sommes ainsi progressivement rangée, à l'instar d'E. Morin, à considérer que la culture est un « *mot piège* », une « *fausse évidence* », un terme qui entretient la confusion et ce, parce que son usage « *introduit directement à l'ordre symbolique, à ce qui touche au sens, c'est-à-dire ce sur quoi il est le plus difficile de s'entendre* » (Cuche, 2004, p. 4). Les recherches que nous avons menées sur l'espace euro-méditerranéen, en lien avec les problématiques relatives au renforcement du dialogue interculturel dans le cas de projets de coopération, nous ont révélé le caractère

symbolique fort des activités culturelles et créatives (Soldo, Moustier, 2016a et b, 2010). Deux principaux corpus de définitions nous ont donc été particulièrement utiles, en ce qu'ils traduisent l'éternel débat entre une appréhension civilisationnelle et une appréhension opérationnelle de la sphère culturelle et créative. Nous n'avons pas nécessairement cherché à trancher au sein de ce débat, car ces deux appréhensions révèlent selon nous, les principaux paradoxes agitant le management culturel public.

Le premier corpus de définitions que nous avons mobilisé est principalement le fruit des écrits anthropologiques ou sociologiques. Il définit la sphère culturelle dans son sens civilisationnel le plus large « *ce tout complexe qui comprend les connaissances, les croyances, les arts, la morale, les lois, les coutumes, ainsi que toutes les autres facultés et habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société* » (Tylor, 1981, p. 1). A cette définition, nous y avons adjoint celle issue du travail de synthèse important effectué par C. Kluckhohn et A.L. Kroeber qui recensent, dès 1952, l'ensemble des définitions existantes afin de les synthétiser ainsi : la culture consiste en des « *modèles de comportement ; modèles qui sont explicites et implicites, acquis et transmis par des symboles et constituant les réalisations distinctives des groupes humains, leur incarnation dans des artefacts. Au cœur même de la culture il y a les idées traditionnelles (c'est-à-dire historiquement dérivées et sélectionnées) et spécialement les valeurs qui s'y attachent ; les systèmes culturels peuvent être considérés, d'une part comme des produits de l'action, et d'autre part comme des éléments conditionnant de nouvelles actions* » (p. 357).

Ce premier corpus de définition présente l'intérêt d'énoncer et d'articuler deux dimensions essentielles de la culture (Soldo, 2010, 2007 ; Soldo, Moustier, 2016a et b, 2010). Elle met tout d'abord l'accent sur le sens le plus large du terme, désignant le mode de vie spécifique d'un groupe. La culture recouvre les coutumes, les croyances, la langue, les idées, les goûts esthétiques, la connaissance technique ou encore l'organisation de l'environnement total de l'homme. Elle représente l'élément acquis et transmis de l'existence humaine, par opposition à l'élément inné. Elle n'a pas de sens en dehors du temps et du territoire qui l'ont produite et contient donc une dimension spatiale et temporelle contingente. Il s'agit ici de la culture entendue au sens civilisationnel, régulant les rapports d'un groupe social avec son environnement. C'est le sens qui prévaut dans la Déclaration Universelle sur la Diversité Culturelle, adoptée en 2001 par l'UNESCO : « *un ensemble complexe qui inclut savoirs, croyances, arts, positions morales, droits, coutumes et toutes autres capacités et habitudes acquis par un être humain en tant que membre d'une société* » (article 1). La définition de C. Kluckhohn et A.L. Kroeber suggère cependant une seconde acception plus matérielle, adaptée nous semble-t-il à une analyse des productions de la sphère culturelle et créative et de leurs spécificités. La culture au sens civilisationnel est en effet présentée comme s'incarnant dans un type de réalisations formelles, *artefacts*, issues d'activités en lien avec les aspects intellectuels, moraux, artistiques... de la vie humaine. Dans nos sociétés contemporaines, elle est généralement assimilée à la production et la diffusion de biens symboliques dits culturels ou créatifs, fournis par une grande variété d'organisations relevant de domaines d'activités divers (ex. les musées, les théâtres, l'architecture, les arts visuels, l'industrie musicale, l'industrie cinématographique, l'industrie littéraire etc...).

Dès lors ce premier corpus anthropologique a été régulièrement complété dans nos recherches, par un second corpus de définitions relevant de la discipline gestionnaire, et répondant à une finalité plus opérationnelle. Ces définitions, qui s'inscrivent dans la lignée des travaux précurseurs en économie de la culture<sup>22</sup>, nous ont en effet permis de spécifier certains traits communs aux activités culturelles et créatives, de caractériser le tissu complexe des organisations qui en composent le champ et d'en analyser les logiques, notamment sous l'angle de la stratégie des organisations. Ainsi la première spécificité de ces activités repose sur le fait qu'elles intègrent une forme de *créativité* à l'origine de leur processus de production et qu'elles sont largement concernées par la génération et la communication de symboles (Soldo, 2010, 2007 ; Soldo, Moustier, 2016a et b, 2010). L'application d'une technique, d'un savoir-faire ou d'un « *art* » et le choix d'un support précis, permettent ensuite d'incarner cette création originelle dans une forme matérielle ou immatérielle. « *Les biens et services culturels sont une incarnation formelle d'une création esthétique et intellectuelle. Vecteurs de sens, ils constituent un véritable langage symbolique. Cette qualité, qui en fait des produits uniques, les distingue des autres biens ou services standards et leur confère un statut particulier au regard de la société et de toutes les formes de pouvoir spirituel et temporel. Réalisations formelles de créations intellectuelles, ils forment un excellent vecteur de transmission des valeurs d'une société* » (Soldo, 2007, p.137).

### ***Culture et créativité : des produits symboliques***

De cette création originelle découlent les principaux paradoxes propres aux activités culturelles et créatives, tant au regard du processus de valorisation des productions qu'au regard des modes de consommation dont elles font l'objet. Les produits culturels ou créatifs sont en effet perçus par la société comme ayant pour vocation, non pas de répondre aux exigences utilitaires de l'existence, mais plutôt de véhiculer symboliquement et de façon désintéressée, un sentiment, une idée, une émotion esthétique, en d'autres termes de produire du sens. Cette absence d'utilité fonctionnelle apparente les distingue de la plupart des autres produits de l'activité humaine et questionne fréquemment la définition de leur valeur (Greffé, 2002, p.10). Ces produits bénéficient ainsi d'une sorte d'aura presque sacrée, généralement considérés comme contribuant à l'épanouissement de l'être et non à sa seule utilité dans les rapports de production, d'échange et de consommation. Leur caractère symbolique est également renforcé par l'interaction qui existe entre eux et l'environnement dans lequel ils ont été créés. Qu'ils soient contemporains ou anciens, ils sont en effet marqués par les conditions économiques, sociales ou politiques de l'époque qui les a engendrés (Teboul, 2004). Lors de leur conception, ils sont très fortement imprégnés des idées et des valeurs de leur créateur et dans leur réalisation formelle, ils sont largement déterminés par les avancées techniques de la société. Les produits culturels ou créatifs témoignent ainsi d'une période historique ou d'un niveau de développement de la civilisation. Vecteurs d'imaginaire, de mémoire et de savoir, ils

---

<sup>22</sup> Il est à noter que l'économie de la culture et plus tard le management des arts et de la culture sont deux disciplines très récentes. Les premiers travaux fondateurs en économie de la culture ne datent en effet que de la fin du XX<sup>ème</sup> siècle (Baumol, Bowen, 1966).

entretiennent par conséquent un rapport particulier avec toutes les formes de pouvoir, spirituel et temporel pour lesquels ils constituent tour à tour une illustration, un instrument de légitimation ou encore de dénonciation. Ainsi, il n'est pas rare dans l'histoire des sociétés contemporaines, que ces produits porteurs de valeurs identitaires, capables de fédérer un collectif, aient été instrumentalisés au profit de la religion ou du pouvoir politique (Soldo, 2010, 2007 ; Soldo, Moustier, 2016a et b, 2010).

Comme nous venons de le voir, le corpus pluridisciplinaire de définitions que nous avons fait le choix de mobiliser dans nos travaux de recherche, présente l'intérêt de spécifier certains traits communs propres aux activités de production de biens et services culturels et créatifs. Il replace en outre, au cœur des définitions, la fonction sociale plus large de la culture, qui apparaît comme un univers mental et symbolique, commun à une collectivité et grâce auquel les individus se reconnaissent des attaches, des référents identiques et peuvent communiquer entre eux. Dès lors, se révèle la complexité de cette sphère d'activités aux frontières floues ainsi que ses nombreux paradoxes. Construit sociétal et symbolique en permanente évolution, certaines de ses dynamiques peuvent être mises en miroir de celles propres à l'objet territoire. La sphère culturelle et créative, fortement contextualisée, constitue ainsi un terrain d'analyse propice aux recherches ancrées dans les approches contingentes du management. Largement concernée par les valeurs et la génération de symboles, elle se prête en outre, de façon pertinente, aux analyses en termes de gestion de la valeur publique.

### *1.1.2. Les contradictions d'une économie multi-vitesses ! Un construit économique paradoxal*

Les premières réflexions concernant les particularités de ce terrain d'observation complexe et mouvant, ont mis en évidence les paradoxes qui le traversent. Parmi eux, celui d'une économie multi-vitesses nous paraît être très caractéristique. Les activités culturelles et créatives représentent en effet aujourd'hui un enjeu avéré dans le nouveau système économique fondé sur la création et la circulation de contenus, comme en témoigne la forte valeur ajoutée économique directe et indirecte qu'elles génèrent (Kancel et al., 2013). Elles sont perçues comme une source décisive d'avantages compétitifs pour les territoires, au cœur d'une société du savoir, fondée sur l'économie de la connaissance (Greffé, 2006a, 2002 ; Sacco, Blessi, 2005). Pourtant, là encore, nos travaux nous ont permis d'appréhender la contradiction majeure existant entre cette forte valeur ajoutée, aux nombreux effets positifs connexes, et la fragilité économique de la grande majorité des organisations qui composent ce tissu productif.



## *Culture et créativité : un enjeu économique essentiel*

Pendant très longtemps, la sphère d'activités culturelles et créatives a été délaissée par les analyses économiques et gestionnaires car considérée, à tort, comme trop concernée par les logiques symboliques et donc nécessairement rétive aux logiques commerciales<sup>23</sup>. Depuis les années 1980 et surtout la fin des années 1990, les travaux de recherche en économie et management des arts et de la culture se développent. Cela correspond à la prise de conscience, dans un contexte de compétition intense à l'échelle mondiale, de l'enjeu économique essentiel que le secteur culturel et créatif représente. C'est ce qu'éclaire notamment l'étude publiée en France en décembre 2013, relative à l'apport de la culture à l'économie française, réalisée conjointement par les services du ministère des finances et du ministère de la culture et de la communication (Kancel et al., 2013). Alors que la sphère d'activités culturelles et créatives souffre encore souvent d'une image erronée, perçue à l'instar de « *la cigale* » comme peu productive, les chiffres de cette étude sont venus confirmer le poids économique important qu'elle représente dans la valeur ajoutée française. Depuis, différents autres rapports réalisés par des cabinets de conseil à forte notoriété, ont contribué à diffuser ces informations au sein des cercles industriels et financiers, pour qui la réalité d'une sphère culturelle performante semble encore trop souvent contre-intuitive (cf. notamment Ernst et Young, 2015) !

En synthèse l'étude de 2013 estime que les activités spécifiquement rattachées au secteur culturel et créatif génèrent à elles seules, 44,5 milliards d'euros annuels de valeur ajoutée (données de 2011) auxquels s'ajoutent, 13,3 milliards d'euros annuels générés par des activités qualifiées « d'indirectement » culturelles. « *À côté des activités de production et de diffusion « spécifiquement » culturelles, le rapport identifie en effet des activités ayant avec celles-ci un lien d'interdépendance suffisamment étroit pour être définies comme « indirectement » culturelles et être intégrées dans le périmètre pour leur part effectivement culturelle (ex. part des entreprises du BTP spécialisées dans la restauration du patrimoine bâti, rayons culturels des grandes surfaces, etc.)* » (Kancel et al., 2013, p.1). Au-delà de ces montants en valeur absolue, le rapport souligne que la contribution au Produit Intérieur Brut (PIB) des activités culturelles et créatives est donc non négligeable. Le « *PIB culturel* », près de 3,2% du PIB français, est ainsi comparable à celui du secteur de l'agriculture et des industries alimentaires (60,4 milliards d'euros annuels), représente près de deux fois celui du secteur des

---

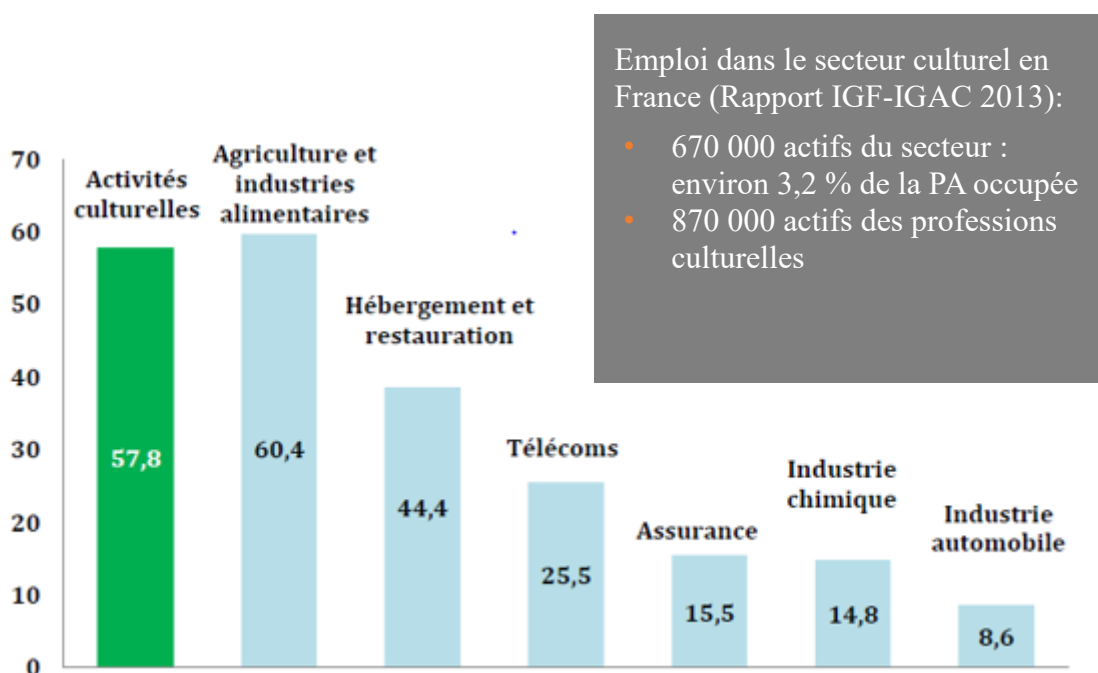
<sup>23</sup> Nos travaux ont pourtant largement montré que l'existence d'un commerce de produits culturels et créatifs est un phénomène ancien, même si c'est véritablement avec la révolution industrielle, la standardisation des productions, l'accélération et la globalisation des échanges, que se sont accrues les contraintes marchandes s'imposant à la culture (Soldo, 2007, p.14) « *L'histoire nous enseigne que les créateurs d'œuvres artistiques ou culturelles, n'étant en rien dégagés des contraintes économiques de leur époque, ont souvent été amenés à produire ces biens dans une logique marchande. Mozart, Beethoven, Rossini ou Verdi n'étaient pas des compositeurs libres d'agir selon leur seule inspiration, ils répondaient la plupart du temps à une demande précise (mécénat public ou demande privée) et réalisaient leurs œuvres en vue d'en retirer une rémunération. Par conséquent, celles-ci devaient respecter un certain nombre de critères, parfois arbitraires, visant à satisfaire la clientèle. Rossini par exemple, était contraint par ses acheteurs de commencer ses opéras avec l'entrée en scène du héros masculin accompagné du chœur et de les terminer avec un monument à la gloire du féminin. Compositeurs ou dramaturges devaient également respecter la règle du final du premier acte, annonçant l'interruption qui permettait aux spectateurs d'aller consommer boissons et nourriture* ».

télécommunications (25,5 milliards d’euros annuels), quatre fois celui généré par l’industrie chimique (14,8 milliards d’euros annuels) ou celui des assurances (15,5 milliards d’euros annuels), et enfin sept fois celui de l’industrie automobile (8,6 milliards d’euros annuels).

Ces premiers résultats sont ensuite complétés par des observations relatives aux forts effets positifs induits par ces activités culturelles et créatives sur les secteurs économiques « *non culturels* » (consommation d’énergie, de transports, de biens courants, etc.). Les auteurs estiment ainsi à 104,5 milliards d’euros (soit l’équivalent de 5,8 % du PIB français), l’apport global des activités « *spécifiquement* » culturelles (valeur ajoutée créée + effets induits). Cet apport global est estimé à 129, 8 milliards d’euros, si les activités « *indirectement* » culturelles sont prises en compte dans le calcul : 57,8 milliards d’euros (valeur ajoutée culturelle totale) + 72 milliards d’euros (consommations intermédiaires et/ou activités induites) (Kancel et al, 2013, p.1).

Certaines activités sont tout spécifiquement pointées comme ayant de très forts effet induits, il s’agit de l’audiovisuel, du livre et de la presse, secteurs industriels qui mobilisent fortement d’autres entreprises dans leurs processus d’édition et de distribution. Enfin, le rapport pointe également l’enjeu que représente le secteur d’activités culturelles et créatives en termes d’emploi. Les emplois dans les entreprises culturelles représentent en effet 670 000 personnes en 2010, que ces emplois soient de nature culturelle ou non, soit 2,5 % de l’emploi total en France. Le domaine du spectacle vivant concentre à lui seul près de 150 000 emplois), la publicité 100 000 et la presse, 87 000. Ce chiffre a globalement progressé de 2 % entre 2008 et 2010, soit 13 000 emplois créés.

**Figure 2 : Comparaison de la valeur ajoutée des activités culturelles avec la valeur ajoutée d’autres branches de l’économie en 2011 (Mds d’euros)**



Source : Kancel et al., 2013

## ***Culture et créativité : un laboratoire d'innovations organisationnelles***

Au-delà des aspects statistiques relatifs à l'apport économique des activités culturelles et créatives, tout un pan de littérature récente en économie et en gestion souligne leur apport innovant tant en termes technologiques qu'en termes organisationnels. Les changements technologiques et managériaux majeurs du XIX<sup>ème</sup> et de la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, avec l'apparition corollaire du concept d'*industries culturelles et créatives*<sup>24</sup> (Caves, 2000 ; Throsby, 2001), ont ainsi encouragé l'observation et l'analyse des organisations culturelles et créatives du point de vue de leur structure, de leur gestion stratégique, financière et/ou marketing (Benghozi, 2006b, Evrard, 2007, Busson, Evrard, 2013, Bourgeon Renault, 2009 etc). Dans un contexte mondialisé, les technologies nouvelles telles que l'Internet et l'échange de fichiers électroniques, ont révolutionné le partage, le commerce et la consommation des produits de contenu symbolique, les rendant beaucoup plus accessibles qu'auparavant. Les stratégies des organisations culturelles et créatives en ont par conséquent été profondément modifiées. Alors qu'elles étaient spécialisées par filières de supports et de contenus, elles combinent aujourd'hui plusieurs médias dans la production de supports et de contenus dits alors « *multimédias* » (Bourgeon Renault, 2009).

Barrère (2006) indique l'intérêt grandissant des chercheurs pour la nouveauté et la créativité « *via la place croissante des industries créatives, via les liens croissants entre industries créatives et autres industries, via l'insertion de la créativité dans les industries traditionnelles* ». L'extension de la créativité aux diverses industries fait émerger un « *capitalisme intellectuel* » dont les performances dépendent d'actifs intangibles (marques, brevets, patrimoines) davantage que d'actifs tangibles. Pour Barrère (2006) comme pour Greffe (2002), le développement des industries créatives répond aux conséquences de la mondialisation et de la standardisation, qui génèrent des situations de concurrence exacerbée pour l'ensemble des industries de productions normalisées, du fait notamment du fort développement de produits fabriqués dans des pays à bas niveaux de salaire et de protection sociale. Pour faire face à cette concurrence par les coûts et s'en démarquer, les industries - européennes en particulier - sont dans l'obligation d'innover sans cesse, par la recherche et la commercialisation de produits à haute valeur ajoutée porteurs de davantage de qualité. « *Le monde économique demande au monde artistique de la distinction, de la nouveauté, de l'originalité pour créer de nouveaux marchés, acquérir la puissance de signification qui permet de l'emporter sur des concurrents sans imagination* » (Greffe, 2002a p.16). C'est en cela qu'aujourd'hui les industries culturelles et créatives semblent constituer « *un laboratoire pour l'économie industrielle* » (Busson, Evrard, 2013, p.VII).

---

<sup>24</sup> Cette dénomination, fruit du travail de Théodore Adorno, fait aujourd'hui consensus dans les travaux en management des arts et de la culture, comme en témoignent de nombreuses publications. Cf. notamment Evrard, Busson, 2015.

**Tableau 3 : Cadre statistique européen : dix domaines culturels et créatifs et six fonctions**

(Une soixantaine d'activités considérées comme *culturelles* par tous les Etats membres)

<b>Domaines (groupe d'expressions artistiques)</b>	<b>Fonctions (séquences du cycle de production)</b>
Patrimoine (Musées, Lieux historiques, Sites archéologiques, Patrimoine immatériel)	Création
Archives	Production / édition
Bibliothèques	Distribution / Commerce
Livre et Presse	Préservation
Arts visuels (arts plastiques, photographie, design)	Education
Arts de la scène (musique, danse, théâtre, théâtre, arts combinés et autres spectacles en direct)	Gestion / réglementation
Audiovisuel et Multimédia (Cinéma, Radio, Télévision, Vidéo, Enregistrements sonores, Œuvres multimédias, Vidéogrammes)	
Architecture	
Publicité	
Artisanat d'art	

*Source : European Statistical System, (2012), Network on Culture – Framework – Final Report, ESSnet-Culture*

Situées au carrefour d'enjeux majeurs (innovation, développement économique, aménagement du territoire, cohésion sociale...), la culture et la créativité se sont donc progressivement imposées dans les travaux gestionnaires tout comme dans les discours et les projets des praticiens internationaux, nationaux ou locaux. On leur prête de nombreuses qualités permettant de faire face aux défis sociétaux présents et à venir. Cependant, le foisonnement des contributions n'a pas encore permis d'aboutir à une définition véritablement consensuelle de ce que recouvrent ces concepts et encore moins d'en circonscrire précisément les secteurs d'activités. La culture et la créativité brouillent les catégories d'analyse traditionnelles, comme en témoigne l'essor des pratiques de « *mapping* » dans tous les pays<sup>25</sup> ; les nomenclatures d'activités ou de produits semblent être des référents obsolètes pour expliquer ces dynamiques.

---

<sup>25</sup> Ces pratiques, consistent à repérer toutes les activités économiques dites « *culturelles et créatives* », ainsi que leurs organisations porteuses, les emplois afférents et les modes de relations générés dans un espace donné, comme une ville ou une région. Le Royaume-Uni a joué un rôle pionnier dans le développement de ces modèles d'analyse à la fin des années 90. La zone Asie-Pacifique, l'Amérique latine et l'Afrique du Sud travaillent activement aussi sur le potentiel économique et social de leurs industries créatives. Il existe aujourd'hui plusieurs centaines de mappings pour différentes régions ou villes, tout comme un ensemble significatif de spécialistes étudiant le domaine.

Culture et créativité semblent de plus en plus difficilement associées à un secteur spécifique d'activité, mais essaient progressivement dans tous les secteurs (ex. du graphisme ou du design, activités présentes désormais partout). La créativité tout particulièrement, semble être un attribut relatif à certaines organisations (autant dans leur forme organisationnelle que dans leur relation au territoire), ainsi qu'à leurs produits (intégrant des composantes créatives plus ou moins formelles). En cela, elle déborde les frontières sectorielles traditionnelles et rend indispensable la mise à jour des typologies (Soldo, 2018 ; Soldo, Moustier, 2016a ; Kosianski, Soldo, 2014).

### ***L'envers du décor : une fragilité économique chronique pour la majorité des organisations culturelles et créatives***

Loin de tomber dans l'emphase, nous souhaitons ici alerter sur la situation paradoxale que connaît la sphère d'activités culturelles et créatives. En effet, la majorité des recherches académiques visant à conforter l'enjeu économique majeur que représente cette sphère d'activités, se concentrent aujourd'hui sur l'analyse d'organisations relevant du secteur industriel, ancrées en territoire urbain et illustrées par la réussite de quelques grandes entreprises multinationales. Les domaines d'activités les plus fréquemment analysés relèvent de la publicité, du marketing, de la radio, de l'édition, des industries du film ou de la musique, d'internet et des nouvelles technologies de l'information et de la communication, des jeux vidéo et des logiciels libres ou encore de la mode (Busson, Evrard, 2013, Kotkin, 2000 ; Johnson, 2001 ; Barrère et Santagata, 2005 ; Tremblay et Rousseau, 2005; Greffe, 2006a). Or, la sphère culturelle et créative représente certainement aujourd'hui l'une des sphères d'activités où l'on observe la plus grande disparité en termes de résultats économiques entre la majorité de ses organisations de très petite taille<sup>26</sup>, et les grands groupes, appelés dans le secteur de l'édition et des médias « *les majors* ». Quel que soit le domaine d'activité (arts plastiques ou visuels, musique, cinéma, musées ou patrimoine...) on observe une contradiction très forte entre la valeur ajoutée importante qui est globalement générée et la très grande fragilité économique de la majorité des organisations qui y contribuent. L'important phénomène de concentration des parts de marché aux mains de quelques entreprises a été souligné à de nombreuses reprises, conduisant à définir la structure de ce marché comme un « *oligopole à frange concurrentielle* » (Benhamou, 2000, Benghozi, 2006b, Greffe, 2006a, 2002 etc...).

L'étude de la filière de musiques actuelles en France et plus particulièrement sur le territoire de la région SUD PACA (Soldo, 2015a) ou encore celle des métiers d'arts en région SUD PACA (Kosianski, Soldo, 2014) ou dans le bassin méditerranéen (Moustier et al. 2013 ), nous ont conduite à mesurer à quel point la disparité des organisations en termes de taille économique, de statuts juridiques etc..., impliquait des différences dans les logiques de production et de commercialisation adoptées et par là même, des différences notables en termes de viabilité économique. Un petit nombre de grandes organisations se situent ainsi parmi les plus lucratives de la planète, tandis que la majorité des autres, d'une grande fragilité économique, sont sans

---

<sup>26</sup> Selon le ministère de la culture en France en 2017, la moyenne de l'effectif par unité légale dans le champ des industries culturelles et créatives est de 2,1 équivalents temps plein.

cesse inquiètes de leur capacité à perdurer sur les marchés, qu'elles se situent dans une logique purement lucrative ou dans une logique propre à l'économie sociale et solidaire... En outre, le risque créatif est en général l'apanage des petites organisations au profit ensuite des multinationales (Soldo, 2007, Soldo, Moustier, 2015). Si les grands groupes ont tendance à proposer des produits culturels aptes à capter le plus grand nombre de consommateurs, les plus petites organisations elles, vont être contraintes à produire des nouveautés, lancer des nouveaux artistes en s'adressant de fait à un marché de niche (Greffé, 2002). La capacité et le besoin d'innovation semblent ainsi inégalement répartis au sein des structures industrielles, et la propension à l'innovation croît en raison inverse de la taille des entreprises. C'est pourquoi dans l'édition, dans la production discographique ou le cinéma il existe de nombreuses petites maisons ou labels indépendants. Ces petites entités, souvent plus proches des créatifs, se trouvent à la source même de l'innovation, mais cette dernière est ensuite fréquemment récupérée par le noyau de l'oligopole (Soldo, 2007, Soldo, Kosianski, 2013). Par ailleurs, la durée de vie des organisations de petite taille économique est fortement contrainte par les possibilités offertes en matière de distribution des produits de contenu. Les grands groupes apparaissent évidemment bien mieux armés pour faire face aux coûts de distribution de leurs produits. Ainsi la probabilité est très élevée pour qu'une petite ou moyenne entreprise créative produise des biens qui ne parviennent jamais jusqu'au consommateur. Il en résulte que ce sont les petites organisations qui assument le plus de risques et que, dès que l'une d'entre-elles connaît une réussite importante, elle est la proie des stratégies de rachat des grandes entreprises. Globalement au niveau mondial, 4% des entreprises des industries culturelles (soit 1000 entreprises) concentrent 80 % du chiffre d'affaires du secteur. Ce phénomène est particulièrement sensible dans le secteur de l'édition. Sont ainsi apparus ces trente dernières années de grands groupes internationaux, tels Disney, AOL-Time Warner ou encore Vivendi. Cette forte structuration de l'offre de la sphère culturelle et créative en oligopole à frange concurrentielle implique ainsi paradoxalement une grande fragilité économique de la majorité des organisations qui la composent.

### **Encadré 2 : Les musiques actuelles : le paradoxe d'un secteur lucratif multi-vitesses**

Pour illustrer notre propos précédent, nous ne détaillerons ici qu'un exemple, celui des musiques actuelles, en nous référant notamment à l'étude particulièrement bien documentée que Guibert et Sagot-Duvaurox ont publiée en 2013. Leur ouvrage propose une analyse précise des évolutions du secteur des *musiques actuelles et de variété* composé à la fois d'activités produisant de la musique enregistrée mais également d'activités de spectacle vivant. S'inscrivant dans une tradition d'observation de l'économie culturelle et répondant à un appel à propositions de recherche « *Cartographie socio-économique du spectacle vivant* » du Département des Etudes, de la Prospective et des Statistiques (DEPS) du Ministère de la Culture et de la Communication, en association avec l'Institut de Recherche pour les Musiques Actuelles (IRMA), les auteurs Guibert et Sagot-Duvaurox nous offrent un large panorama de l'économie des concerts de musiques actuelles ou *industrie du live* en France en 2010-2011, mettant en évidence la dimension croissante du spectacle vivant dans l'économie des musiques actuelles, la singularité française de l'organisation de la filière et les relations complexes entre acteurs de différents niveaux, ainsi que les enjeux et nouvelles mutations à l'œuvre actuellement

dans cette économie. Nous apprenons ainsi que le poids économique du *live* dépasse désormais celui de la musique enregistrée. C'est en 2010 que, pour la première fois, à 668 millions d'euros, le chiffre d'affaires du spectacle vivant « *live* » a dépassé celui de la musique enregistrée (554 millions). Les auteurs mettent en regard l'effondrement des ventes de disques et l'engouement du public pour le live. Ce basculement démontre un véritable dynamisme de l'économie des concerts de musiques actuelles en termes de création de richesse et de levier d'emplois aux dépens d'une industrie phonographique « *en convalescence* », laissant apparaître de nouveaux enjeux pluriels. Les profondes mutations structurelles à l'œuvre dans la filière musicale en redessinent les contours, modifient les relations entre les différents acteurs historiques, les nouveaux entrants et autres acteurs de l'écosystème musical.

Dressant ce constat et s'appuyant sur les données chiffrées fournies par le Centre National de la chanson, des variétés et du jazz (CNV), d'éléments de bibliographie spécifiques au secteur mais aussi d'entretiens croisés et de présences aux journées professionnelles (MaMA, Fedelima, SMA...), ils soulignent les interdépendances croissantes entre les acteurs de l'industrie phonographique et de l'organisation de concerts, qui se traduisent par d'importants mouvements de concentration et des stratégies dites à « 360 » (intégration de l'ensemble de la chaîne de valeur de la création à la distribution). De nouveaux acteurs, majors du disque, multinationales de *l'entertainment* ou de la communication, occupent désormais des positions stratégiques et dominantes. L'ouvrage met également en avant les complémentarités entre circuits commerciaux, associatifs et institutionnels, qui contribuent, chacun à des stades différents de la carrière des artistes, à la valorisation de la musique. Ce panorama pourrait en apparence porter à l'optimisme.

Cependant, la situation économique et financière de la grande majorité des entreprises du spectacle vivant est tout juste équilibrée. Capacité d'autofinancement faible, précarisation du secteur, augmentation de la prise de risque du producteur-tourneur, stagnation des aides publiques et difficulté de pérennité des entreprises, sont quelques-unes des fragilités caractéristiques du secteur, influencé par les résultats économiques des plus grosses entreprises. La règle des 80/20 se dessine laissant apparaître une bipolarisation entre gros et petits producteurs-diffuseurs. La scène musicale et de variété reste portée par le succès des grosses productions, laissant les spectacles d'artistes-découvertes ou jeunes talents, même si leur diffusion continue de se développer, connaître depuis quelques années une baisse de fréquentation et de moyens budgétaires et humains. Au fur et à mesure de la lecture de cet ouvrage, nous comprenons que l'économie de concert des musiques actuelles tient désormais le rôle de « *locomotive* » de la filière musicale et de variété. De fait, la bascule est faite et un nouveau modèle économique pérenne doit se mettre en place. Cependant, il est nécessaire d'encadrer les mutations du secteur et d'accompagner les dispositifs au profit de la scène et ce, à tous les niveaux. Ce dynamisme de la scène ne pourra prendre sa pleine puissance que si certains freins au développement sont levés et que des leviers de croissance sont favorisés afin d'éviter la concentration de tous les acteurs du secteur et la disparition des producteurs indépendants dynamiques, garants de la diversité artistique et culturelle de la France.

Ce paradoxe d'une économie multi-vitesses de la sphère culturelle et créative semble faire écho aux crises sociétales que nous avons évoquées dans la première partie de notre document. Il souligne en effet, au-delà de l'accroissement des inégalités individuelles, celui des inégalités organisationnelles et invite ainsi vivement les chercheurs en management public à imaginer des solutions nouvelles. Comme nombre de domaines d'activités, la sphère culturelle et créative est en effet plongée dans le contexte général de baisse ou de stagnation des financements publics et privés et implique donc un renouvellement des modèles économiques de ses organisations. Ceci est d'autant plus vrai que la politique publique en faveur de ces activités bien que légitimée en apparence, se voit attaquée de façon récurrente. Des critiques plus ou moins radicales lui sont opposées. Les modalités de soutien public au secteur, ainsi que les modes de gestion des organisations publiques qui y agissent se voient régulièrement dénoncés. Certaines de ces critiques vont plus loin, réinterrogeant les fondements mêmes de cette politique. Cette problématique est tout particulièrement prégnante dans le domaine du spectacle vivant ou enregistré, comme en témoigne le débat désormais annuel sur la prorogation du régime de « *l'intermittence du spectacle* ». L'inquiétude est grande et conduit aujourd'hui les politiques, les organisations spécialisées et les chercheurs à questionner les modalités de structuration et de fonctionnement de ces activités, les spécificités de leurs organisations, ainsi que de leur marché du travail.

### ***1.1.3. Diversité organisationnelle et agilité comme réponse aux incertitudes ! Une production orientée « création »***

Le paradoxe économique que nous venons de détailler résulte de la structuration lente de la sphère d'activités culturelles et créatives, qui s'est traduite par une intégration graduelle de pratiques créatives variées, aux technologies et logiques de production différentes. Au fil des siècles, le périmètre de la sphère d'activités s'étend, tout comme la variété des organisations qu'elle recouvre. Le développement des techniques de reproduction au XIX<sup>ème</sup> siècle, puis l'essor du numérique au XX<sup>ème</sup> transforment radicalement ces activités. Elles se structurent progressivement autour de deux grands types de produits : les œuvres uniques (peintures, œuvres architecturales ou représentations de spectacle vivant...), fabriquées selon une technique que l'on pourrait qualifier d'artisanale<sup>27</sup> et les biens ou services reproductibles (livres, films, disques...), fabriqués selon une technique industrielle.

---

<sup>27</sup> Cette opposition entre logique productive artisanale (qualifiée d'« *archaïque* ») et logique productive industrielle marque la naissance de l'économie de la culture, à partir du travail réalisé par W.J. Baumol et W.G. Bowen en 1966. Pour la première fois en effet, une branche importante de l'activité artistique fait l'objet d'une analyse économique théorique et empirique rigoureuse et systématique. Dans leur ouvrage, *Performing Arts - The Economic dilemma*, les auteurs montrent que les coûts de production dans le spectacle vivant, essentiellement liés aux coûts du travail difficiles à comprimer, tendent à croître plus rapidement que ceux des secteurs industriels ordinaires, où la mécanisation de la production est possible. Dès lors que les rémunérations tendent en moyenne à s'aligner sur celles du reste de l'économie, le différentiel de productivité entre le spectacle vivant et les secteurs dynamiques, impose aux institutions culturelles une croissance des prix d'entrée, supérieure à celle du niveau général des prix. A long terme, ce phénomène risquant de générer un essoufflement de la demande, conduit les auteurs à considérer qu'un financement externe, mécénat ou financement sur fonds publics, est nécessaire pour éviter la faillite inéluctable des salles de spectacle.



### ***Diversité organisationnelle mais homogénéité des risques chroniques***

Cette distinction entre logiques économiques, qui s'opère entre les produits industriels et les produits artisanaux, va se doubler d'une différenciation de leurs entités productives. Si l'offre de produits uniques reste plutôt assurée par de petites organisations privées (TPE ou PME) ou par des organisations à mission de services publics (organisations de l'ESS ou organisations publiques), l'offre de produits industriels en revanche, va rapidement être assurée par de grandes entreprises, régies par les règles de lucrativité et qui constituent aujourd'hui le noyau de l'oligopole. En parallèle, la professionnalisation progressive des acteurs de la sphère génère une extrême variété de statuts juridiques tant pour l'emploi individuel : indépendant, salarié permanent ou temporaire, salarié sous régime dérogatoire : ex. intermittent du spectacle... que pour les organisations en tant que telles : de la société à responsabilité limitée (SARL) à la société anonyme (SA) en passant par la société coopérative (SCOP ou SCIC) ou l'association loi 1901. C'est ainsi que la sphère culturelle et créative recouvre sans doute aujourd'hui la plus grande variété organisationnelle possible.

Malgré leur grande variété, les structures d'offre culturelle et créative doivent faire face à des risques relativement semblables. Ceux-ci découlent, de l'existence d'un *acte de création originale* à l'initiative de tout processus de production. Alors que dans la production industrielle traditionnelle d'objets standardisés, la singularité peut exister accidentellement, la production culturelle et créative au contraire, cherche volontairement à créer et à amplifier cette singularité. Il est ainsi communément admis qu'un produit culturel, n'est pas façonné en fonction des attentes du public. « *Le point de départ de la relation produit-public est le créateur qui doit en tant que producteur obéir à une logique intérieure, à l'inverse de l'ingénieur développant son produit selon un cahier des charges résultant d'études marketing* » (Moati et al. 1991, p.11)<sup>1</sup>. Cette singularité dans le processus de production, confère un caractère *original* ou *unique* à chacun des produits. « *Chaque représentation théâtrale, par exemple, est une combinaison singulière du travail de l'équipe artistique et technique, menée par le directeur qui interprète la pièce. Chaque représentation est unique parce que les réactions des spectateurs affectent sa qualité* » (Urrutiaguer, 2002, p. 185). Il est à noter que cette spécificité concerne aussi bien les productions ancrées dans une logique artisanale d'œuvre unique, que celles ancrées dans une logique industrielle, conduisant à la création d'un « *prototype* » unique, reproduit ensuite en série. Cette spécificité maintient les produits culturels dans une situation de relative *rareté* sur le marché. Si cette rareté devrait théoriquement permettre aux producteurs de pratiquer sur le marché des prix plus élevés, cette originalité intrinsèque dans un contexte hautement concurrentiel, rend dans le même temps ces produits très incertains en termes de rentabilité économique. Certains travaux soulignent ainsi l'importance du marketing de l'offre dans le champ culturel et créatif qui consiste à chercher un public pour une œuvre et non à fabriquer un produit pour un marché (Evrard, Busson, 2015 ; Evrard, 2007).

On observe donc que les organisations de la sphère culturelle et créative, aussi variées soient-elles, doivent faire face à une incertitude chronique quant au succès potentiel de leurs produits, du fait de l'acte de création originelle qui leur confère un caractère unique et qui rend difficile l'objectivation de leur qualité. Ces produits sont ainsi qualifiés « *d'expérientiels* » dans le sens où ils nécessitent d'être consommés, d'être expérimentés, seul moyen effectif de juger de leur

qualité (Bourgeon Renault, 2009). La valorisation des productions culturelles et créatives apparaît donc particulièrement risquée du fait d'une demande peu prévisible et d'une information imparfaite sur le marché (Farchy, 1999 ; Greffe, 2002). Au-delà de leur caractère expérientiel, le jugement relatif à la qualité des biens et services culturels ou créatifs apparaît largement fondé sur des aspects symboliques et subjectifs reléguant au second plan les aspects utilitaires ou matériels. Les critères de succès d'une œuvre culturelle ne relèvent donc pas uniquement de la rationalité économique traditionnelle. Les goûts esthétiques, les effets de mode ou d'identification, interfèrent largement dans le processus de décision des consommateurs. Cette singularité des produits culturels et leur diversité rend donc les consommateurs, particulièrement sensibles à l'information qu'ils peuvent recueillir en vue de cerner la qualité des produits proposés. Le rôle des médias ou de la critique artistique dans leur fonction de « *détecteurs de qualité* » est ainsi souvent souligné. Menger montre notamment que la demande aura tendance à se polariser sur quelques événements ou produits phares sous l'effet de divers mécanismes d'interaction sociale et d'effets informationnels (réputation, prescription, rendements croissants d'adoption, etc.) (Menger, 2009, 2014). L'incertitude chronique se traduit aujourd'hui par une vitesse grandissante de rotation des produits sur le marché et une durée de rentabilité très aléatoire. Certains films ne restent à l'affiche que peu de temps, alors que d'autres, jouissant d'un engouement populaire, bénéficient d'une période de diffusion beaucoup plus longue. Il n'est pas rare de nos jours, qu'un film ou un livre n'ayant connu qu'un faible succès lors de sa première semaine de commercialisation, soit menacé de retrait, de sorte que les produits qui peinent à trouver leur public se voient rejetés du marché de plus en plus vite.

### ***Flexibilité et agilité organisationnelle comme réponse au risque***

Le risque inhérent aux productions culturelles et créatives explique ainsi les forts mouvements de concentration observés précédemment et la constitution quasi « *naturelle* » d'oligopoles, afin d'amortir les risques grâce aux économies d'échelle réalisées. Il impose également aux organisations de développer des stratégies innovantes pour s'adapter à ce contexte hautement incertain et c'est en cela, que le terrain culturel et créatif se révèle particulièrement riche en expérimentation managériales. En effet, l'activité entrepreneuriale s'y déploie sous des formes particulières, agiles, offrant des perspectives innovantes. À la différence de la plupart des processus de production qui consistent en une production continue, le processus de création et de réalisation des œuvres conduit à l'élaboration de prototypes et à une production discontinue par nature, qui s'opère dans le cadre d'un projet, forme organisationnelle reconnue comme favorable à l'intégration des connaissances et de l'émergence de nouvelles idées créatives (Arezki, et al., 2017 ; Benghozi, 2006b ; Allard-Poesi, Perret, 2005 ; Woodman et al., 1993 ; Cohendet et Llerena, 1999). Ce processus de création et de production continue de mobiliser aujourd'hui d'importantes ressources humaines spécifiques, artistiques et techniques, dites créatives au sens d'Amabile, (1988), dont le périmètre peut changer à chaque nouveau projet (Arezki et al., 2017), ce qui implique la constitution d'un réseau professionnel dense et varié et le recours à des formes très flexibles de contractualisation du travail (cf. notamment recours au régime de l'intermittence).

En raison de cette organisation du travail par projet, les frontières des organisations culturelles et créatives se révèlent le plus souvent flexibles et temporaires (Salaun, et al., 2016 ; Schmidt et al., 2015 ; Lundin, Soderholm, 1995 ; Miles, 1964) et l'une des formes structurelles les plus fréquentes se trouve être la forme adhocratique (Benghozi, 2006a, Mintzberg, 1990b). Un tel type d'organisation produisant des biens et services à chaque fois différents, avec des personnes différentes, des lieux différents, selon une temporalité différenciée, permet de s'adapter à l'environnement hautement incertain dans lequel elles s'insèrent (Busson et Evrard, 2013 ; Evrard et Busson, 2015 ; Salaun, 2016). La forme projet impose aux individus créatifs d'être autonomes, capables de formuler leurs propres règles et d'en inventer des nouvelles régulièrement (Bréchet, Prouteau, 2010). « *L'ironie veut aussi que les arts, qui depuis deux siècles, ont cultivé une opposition farouche à la toute-puissance du marché, apparaissent comme des précurseurs dans l'expérimentation de la flexibilité, voire de l'hyperflexibilité* » (Menger, 2003, p.68). Ainsi, la diversité des organisations créatives et la variété des logiques stratégiques qu'elles adoptent, permet aujourd'hui de disposer d'un panel de situations observables et analysables et de les transposer à d'autres contextes. La sphère culturelle et créative suscite donc un engouement nouveau chez les chercheurs en gestion, comme en témoignent les recherches de plus en plus fréquentes sur l'entrepreneuriat culturel et créatif, nouvelle source d'inspiration pour l'entrepreneuriat générique de demain (Busson, Evrard, 2013 ; Schmidt et al., 2015 ; Benghozi, 2006b ; Benghozi, Paris, 2001).

### **Encadré 3 : Les intermittents du spectacle ou de l'audiovisuel précurseurs de la « flexi-sécurité » ?**

« *L'intermittence* » est un régime particulier d'assurance chômage permettant d'enchaîner plusieurs emplois en contrats à durée déterminée (C.D.D), ouvrant droit aux indemnités chômage durant les périodes récurrentes d'inactivité. Créé en France en 1936, puis réformé à diverses reprises, ce régime est financé par l'UNEDIC sur un principe de solidarité interprofessionnelle, fixé dans le cadre des annexes 8 et 10 du régime général d'assurance chômage. L'annexe 8 concerne à ce jour les ouvriers, techniciens et cadres techniques de la production cinématographique et audiovisuelle, du spectacle vivant privé et subventionné. L'annexe 10 quant-à elle, concerne les artistes du spectacle, quel que soit l'employeur ; ils peuvent avoir été engagés tant par une entreprise de spectacle (théâtre, music-hall, etc.) que par un employeur occasionnel tel qu'une association, un restaurant, etc.

Selon la définition du code du travail français, le contrat d'emploi intermittent à durée déterminée est autorisé « *en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire* » des emplois. L'intermittent est donc un salarié présumé ayant la faculté de passer contrat successivement, et parfois simultanément, avec une multiplicité d'employeurs. La relation d'emploi cesse aussitôt accomplies, la prestation ou la série de prestations répétées pour un spectacle, une émission, un tournage. Les personnels sont régulièrement embauchés pour une durée qui n'excède pas la journée, mais qui peut s'étendre aussi sur plusieurs semaines voire plusieurs mois. Depuis sa création, ce régime instaure ainsi une zone d'exception où l'« *hyperflexibilité* » des emplois se combine avec une certaine « *sécurité* » pour le salarié, lui permettant de mener une carrière dans le travail par projet (Menger, 2011).

Les études statistiques (cf. notamment Patureau, Jauneau, 2006) confirment que l'évolution du marché du travail intermittent s'est caractérisée ces trente dernières années par un triple déséquilibre entre l'évolution des effectifs intermittents en constante augmentation (passant de 40 000 à la fin des années 1980 à près de 130 000 aujourd'hui), l'évolution du volume de travail en augmentation mais moins rapide et, en conséquence, l'évolution des rémunérations individuelles à la baisse (près de 30% de baisse annuelle sur la période). La croissance globale du marché du travail intermittent s'est accompagnée d'un fractionnement de plus en plus important de l'emploi, pour parvenir à un même volume annuel de travail, un intermittent doit donc aujourd'hui obtenir quatre fois plus de contrats qu'en 1987. La situation individuelle des intermittents s'est donc fortement précarisée. Résultat : alors même que le secteur culturel était en croissance et créait de l'emploi (mais d'une espèce bien particulière), les salariés ont adossé progressivement une part croissante de leur revenu à l'assurance-chômage (50% en moyenne aujourd'hui) (Menger, 2011).

Depuis la réforme de 2003, beaucoup de jeunes techniciens mettent des années à atteindre le fameux quota d'heures (507 annuelles) qui leur permet d'être reconnus comme intermittents et de pouvoir ainsi prétendre à des indemnités chômage complémentaires. Une fois obtenu, ce « *statut* » n'a rien d'un passeport pour une vie de bohème car, si ouvrir ses droits est une victoire, les conserver n'est pas une sinécure. En dehors des stars du métier, la majorité d'entre eux court d'un cachet à l'autre, n'hésitant pas à accepter des contrats assez éloignés de leurs aspirations. Qui sait que l'un des tout premiers employeurs d'intermittents dans l'Hexagone se nomme... *Disneyland Paris* ? Jeunes et moins jeunes, tous témoignent à des degrés divers d'une même réalité : sous l'effet de la crise, les contrats de travail se raréfient, leur durée se raccourcit et les salaires stagnent quand ils ne baissent pas.

Pour conclure cette partie, nous pouvons souligner que nos travaux de recherche ont exploré la diversité organisationnelle qui fait toute la richesse de la sphère culturelle et créative en tant que terrain d'analyse gestionnaire (Cf. Soldo, 2015, 2010, 2007, Soldo, Kosianski, 2013). Prolongés dans le cadre des thèses que nous avons contribué à encadrer et qui portent plus spécifiquement sur les organisations festivalières et leurs spécificités (cf. notamment Arnaud, 2012, Arezki, en cours, Desmoulins, en cours), ces travaux ont adopté une grille de lecture permettant de catégoriser les organisations culturelles et créatives en fonction de 3 principaux critères. Infléchissant fortement les logiques stratégiques des organisations, ces critères ont été mobilisés au cours de plusieurs recensements et cartographies territoriales comme typologie préalable à l'analyse approfondie des liens que les organisations entretiennent avec le territoire. Cette grille a donc servi de base au recensement des opérateurs engagés dans la saison Picasso-Aix 2009 sur le territoire de la CPA, dans le cadre de l'évaluation chemin faisant menée en partenariat avec la CPA et la CCIMP entre 2009 et 2011 (Soldo et al. 2013a, b, 2012). Elle a également servi de base au recensement des opérateurs engagés dans la filière musiques actuelles sur le territoire de la CPA dans le cadre du « *diagnostic fonctionnel du secteur et des filières Musiques Actuelles* », évaluation chemin faisant menée en partenariat entre le CERGAM et la CPA entre 2012 et 2014 (Soldo, 2015, 2014). Cette grille est actuellement mobilisée dans le cadre du projet H2020 : *Co Production and Co Governance: Strategic*

*Management, Public Value and Co Creation in the Renewal of Public Agencies across Europe*, afin de recenser les opérateurs culturels et créatifs sur le territoire de la métropole Aix-Marseille Provence. Ce premier recensement préfigure ensuite une analyse cartographique plus fine des stratégies d'acteurs.

**Tableau 4 : La diversité organisationnelle de la sphère culturelle et créative : critères de pré-catégorisation**

Critères de distinction	Caractéristiques
Nature de l'activité	Domaine d'activité : mono-activité, pluri-activité
	Stabilité : équipement permanent, événement
Logique économique	Taille économique : effectifs et chiffre d'affaire
	Technique de production : artisanale, industrielle
	Taille de marché : grand public (internationalisé), niche
Cadre organisationnel	Statut juridique : privé, public, ESS
	Forme structurelle : simple, bureaucratie mécaniste, bureaucratie professionnelle, divisionnalisée, adhocratique, missionnaire

*Source : auteur*

## **1.2. Le Projet Culturel de Territoire (PCT) : un catalyseur des stratégies territoriales**

La partie précédente a souligné la capacité de la sphère culturelle et créative à générer des logiques organisationnelles et stratégiques variées et innovantes. Outre les particularités propres à une activité prototypique à hauts risques et la plasticité évoquée d'organisations fondées sur le mode projet, c'est tout particulièrement le recours tendanciel aux logiques de collaboration voire de mutualisation entre les organisations culturelles ou créatives, qui nous ont conduite à les considérer comme un laboratoire de nouvelles dynamiques créatives fondant des stratégies territoriales innovantes (1.2.1). Dans un tel contexte, la complexité d'une gouvernance multi-niveaux et multi-partite représente le défi majeur de ces stratégies territoriales (1.2.2). Le projet culturel de territoire a ainsi émergé comme modalité d'action structurante et se voit aujourd'hui couramment mobilisé par les managers territoriaux (1.2.3).

### **1.2.1. D'une nécessaire mutualisation à la structuration de réseaux territorialisés ! Des activités propices aux stratégies territoriales...**

Les différentes recherches que nous avons conduites sur des territoires variés<sup>28</sup>, ont révélé la forte tendance à la collaboration voire à la mutualisation de ressources dans les activités culturelles et créatives. Cette tendance génère des dynamiques territoriales innovantes.

#### ***Une collaboration nécessaire entre organisations culturelles et créatives***

La collaboration entre organisations culturelles et créatives est le fruit d'une triple nécessité. Artistique tout d'abord, car c'est dans les rencontres entre styles ou disciplines que les productions les plus innovantes émergent (cf. notamment Soldo, 2015a ; Moustier et al., 2013 ; Soldo et al., 2010). Economique ensuite, car l'incertitude chronique des activités et la valorisation incertaine de leurs productions poussent les organisations culturelles et créatives à multiplier les financeurs et diversifier les partenaires sur un projet, afin d'accroître les ressources disponibles et viabiliser l'ensemble du processus (Soldo, 2015a, 2010, 2007, Soldo et al., 2013a et b). En termes de marketing relationnel enfin, car la mutualisation et la collaboration permettent aux organisations de se faire connaître, d'acquérir une renommée, de stabiliser leurs présence au sein des réseaux de pairs, condition essentielle d'émergence et de maintien sur un marché professionnel hautement concurrentiel (Soldo, 2015a ; Soldo et al., 2014<sup>29</sup> ; Arezki et al., 2018).

Le fonctionnement en réseau apparaît comme un élément structurant de la sphère culturelle et créative (Bourgeon Renault, 2009). La valorisation incertaine des productions culturelles et créatives fait que peu d'organisations survivent aujourd'hui dans cette sphère, sans s'associer à d'autres organisations homologues ou complémentaires au sein de réseaux, de collectifs ou de fédérations. Au-delà de leurs différences organisationnelles, le réseau apparaît donc comme un principe structurant commun au champ de la création par les différents « *mondes de l'art* » qu'il définit. Dès 1982, le sociologue interactionniste Becker, s'interrogeant sur la production de l'art à partir d'une description des actions et interactions sociales, analysait déjà « *les structures de l'activité collective* » dans les domaines de la peinture, de la littérature, de la musique, de la photographie, des métiers d'art ou du jazz. Il montrait alors l'importance du réseau dans la construction du phénomène de réputation des artistes et des organisations qui évoluent dans le

---

<sup>28</sup> Cf. *Figure 1. Programmes territorialisés de recherche-action : une synthèse chronologique : 2001 à 2018, p.60* - L'emploi culturel à la Réunion (2004-2006) ; La diffusion des compagnies de théâtre de la région PACA (2005-2006), Evaluation chemin faisant : L'impact socio-économique durable de la manifestation « Picasso-Aix 2009 » (2009-2010) ; Evaluation, bilan et perspectives de la manifestation : Par les Villages - Territoire CPA (2011-2012) ; Economie de la culture et des connaissances en territoire euro-méditerranéen (2013) ; Diagnostic fonctionnel du secteur et des filières Musiques Actuelles et accompagnement à la structuration d'une filière socio-économique en Pays d'Aix (2012-2014) ; Programme de recherche-action avec le Pôle développement culturel du Conseil Départemental des Yvelines (78) (2017-2019)

<sup>29</sup> Voir notamment le rapport détaillé de l'axe 3 – Hernandez S., Moustier E., Soldo, E., Arnaud, C., Rapport de l'Axe 3 : Trajectoires d'artistes, 90 p., in Soldo E. (sous la dir.), 2014, Pays d'Aix : Quel territoire pour les Musiques Actuelles ? Diagnostic fonctionnel du secteur et des filières Musiques Actuelles – disponible sur HAL - <https://hal-amu.archives-ouvertes.fr/hal-01178052>

champ de la création artistique. Dans sa lignée, Bowness (1989), à partir du cas des arts plastiques, éclaire les phénomènes de construction des réputations. Depuis, nombre de travaux ont conforté ces approches. L'étude du fonctionnement des associations culturelles et créatives menées en France en 2001, par le laboratoire Matisse (cf. Tchernonog, 2001) confirme ainsi que le secteur associatif est, dans son ensemble, fortement structuré en réseaux formels ou informels, locaux, nationaux ou internationaux. Sur les 160 000 associations culturelles alors recensées, près de 90 000 appartiennent à des réseaux et environ 60 000 appartiennent à des fédérations formalisées ou unions d'associations. La fréquence de l'appartenance à un réseau croît de façon régulière et importante avec la taille des associations et avec leur âge.

Au-delà des raisons liées aux phénomènes de réputation, les fortes logiques de réseau que l'on observe dans la sphère d'activités culturelles et créatives, tiennent également à la tradition ancienne de co-financements ou co-production de projets créatifs (Benhamou, 2000 ; Soldo, 2015a, 2007). Les domaines du spectacle vivant et de l'audiovisuel faisant face à des coûts de production très élevés, notamment du fait de l'importance des coûts cachés (Benghozi, Benhamou, 2008, Greffe, 2002), ont tout particulièrement développé ce principe de co-production, en encourageant les démarches de conventionnement ou de contractualisation permettant à plusieurs organisations de s'engager matériellement dans un projet de création artistique. Si le terme de co-production ne renvoie à aucune qualification juridique précise, l'idée directrice reste la réunion de plusieurs partenaires en vue de concevoir, de financer, de produire et d'exploiter une création, un événement. En pratique, la conclusion d'un tel contrat permet de regrouper des moyens financiers pour parvenir à réaliser le montage d'un spectacle et le lancement de son exploitation. Le contrat de co-production va, le plus souvent, mettre en place une relation partenariale à moyen terme, liée à un contrat de cession ou de coréalisation : après avoir aidé le spectacle à exister, le coproducteur le présente à son public. L'étude de l'Office National de Diffusion Artistique (ONDA) menée en 2014 auprès de 29 compagnies de spectacle vivant françaises souligne à ce titre que *« la part de co-production financée par des lieux représente en moyenne 64 % du financement des spectacles. Pour la moitié des spectacles elle est supérieure à 69 % et elle peut atteindre jusqu'à 95 % du financement. La co-production demeure une source financière majeure dans la fabrication des spectacles. Se doter de partenaires en production est une activité cruciale pour les compagnies, condition économique de l'existence-même du spectacle. Elle constitue en outre un socle pour sa première exploitation à l'issue de la création, les partenariats en production étant généralement assortis d'une présentation du spectacle dans le lieu »* (Payn, 2014, p.16).

### *Logiques de mutualisation et émergence de dynamiques créatives territoriales*

Cette forte tendance des organisations culturelles et créatives à coproduire leurs œuvres (biens et services) en se regroupant, a largement encouragé la constitution de filières de production<sup>30</sup>, puis de districts ou clusters, comme en témoignent nombre de territoires sur lesquels on retrouve une agglomération d'activités spécialisées et/ou complémentaires (ex. Hollywood, Vancouver, Montréal, etc...). Dès le début de nos recherches, nous avons ainsi observé, dans le cas de territoires urbains comme ruraux, que ces regroupements d'activités à tendance « *naturelle* », se voyaient de plus en plus fréquemment encouragés par des politiques publiques volontaristes, car considérés comme propices à la conception et au déploiement de stratégies de développement territorial (Soldo, 2010, 2007 ; Soldo et al. 2013a et b). Les organisations culturelles et créatives perçues depuis plusieurs décennies comme pouvant impulser des dynamiques créatives via la constitution de pôles créatifs à l'échelle locale (Sacco, Pedrini, 2003 ; Sacco, Blessi, 2005 ; Lazzeri, 2010 ; Kosianski, Soldo, 2014 ; Soldo, 2015a) donnaient lieu à la structuration progressive de « réseaux territorialisés » (cf. Peres, 2017 ; Ehlinger et al., 2015). Les références aux thèses en vogue de Richard Florida (2002, 2005), ont en outre conduit de nombreuses localités à considérer la culture et la créativité comme une source décisive d'avantage compétitif et à miser sur le soutien aux activités artistiques comme nouveau levier de développement territorial.

Différents travaux académiques, ancrés dans le champ de la sociologie urbaine, de l'économie ou du management territorial<sup>31</sup> vont dès lors contribuer à renouveler les approches relatives aux facteurs de créativité, en dépassant les recherches traditionnelles qui ne la considéraient que comme un simple attribut individuel. Ils déplacent l'analyse vers l'étude des dynamiques de créativité émergeant au sein d'un groupe de personnes (Jacobs, 2000), et tentent de catégoriser les individus en fonction de leur potentiel créatif dans le collectif, tels les « *créatifs culturels* » (Ray, Anderson, 2000 ; Worms, 2006). Interrogeant les caractéristiques ainsi que les déterminants des dynamiques de créativité de villes ou de régions (Landry, 2000 ; Florida, 2002, 2005 ; Scott, 2005), ces travaux insistent sur leur dimension collective, qui peut être structurée et renforcée par le déploiement de stratégies territoriales (Suire, 2004). Les cités les plus compétitives doivent être en mesure de produire, garder et attirer les cerveaux et les créatifs chez elles. Le rôle central de l'offre culturelle dans la construction de ce « *climat urbain* » propice est fréquemment souligné (Sacco, Blessi, 2005). Sept groupes de facteurs sont identifiés comme favorisant l'émergence des villes créatives : la présence d'une classe de gens créatifs, la volonté et le leadership, la diversité humaine et l'accès à des talents variés, une culture organisationnelle dotée d'une ouverture d'esprit, une identité locale positive et forte, des espaces et des installations urbaines, des possibilités de réseautage.

---

<sup>30</sup> Les industries culturelles ont pendant longtemps fonctionné sous forme de filières, de la création à la distribution de leurs produits...

<sup>31</sup> Pour une revue de la littérature des travaux réalisés autour du concept central de créativité dans le champ de l'économie et de la gestion des territoires, se reporter à : Lazzeri Y., 2010, ou à : Pilati T. et Tremblay D.-G., 2007.



Dans ce contexte, nos recherches ont pointé l'essor des stratégies publiques de développement local fondées sur la rénovation ou la valorisation de biens patrimoniaux de renom, à l'image du château de Versailles à Paris ou du Palazzo Ducale à Venise, sur la création d'œuvres monumentales phares à l'instar du Guggenheim Museum à Bilbao ou du Louvre à Lens, de réaménagements urbains autour de quartiers mondialement connus pour leur dynamisme culturel ou artistique, à l'image d'Hollywood, de Soho, de Treme, ou encore fondées sur l'organisation ou l'accueil de manifestations d'importance comme à Lille en 2004, Liverpool en 2008 ou encore Marseille en 2013 (Soldo, 2007, 2010, Soldo et al. 2013). Ces stratégies postulent que le territoire, grâce à ce développement d'activités, peut poursuivre une multitude de finalités, bien au-delà du seul champ culturel. Développer son image à l'international, bénéficier d'une attractivité touristique importante, générer des effets d'entraînement sur de nombreuses activités connexes favorisant ainsi la localisation d'entreprises nouvelles, l'attraction de population à haut niveau de qualification, voire la revitalisation économique du territoire... autant d'objectifs que l'on fixe aujourd'hui aux stratégies culturelles territoriales (Soldo, 2015a, 2018). Dans ce contexte, l'événementialisation des territoires s'est fortement développée, jusqu'à représenter une modalité à part entière de l'action publique territoriale (Arnaud, 2012, 2014 ; Arnaud, Soldo, 2015). Culture et créativité se sont ainsi progressivement affirmées comme des activités génératrices de richesse, d'emplois et de développement territorial et se sont vues instrumentalisées au profit de stratégies plus globales de développement territorial. Des réussites exemplaires, telles Cannes, Liverpool, Venise ou encore Montreux, renforcent cette tendance (Soldo, 2007, 2010, 2015a, 2018).

### ***1.2.2. L'émergence d'une stratégie culturelle : la nécessité d'un leadership territorial public facilitateur***

Dans la lignée des analyses fondées sur le développement de districts ou de clusters créatifs, les recherches appliquées que nous avons menées et tout particulièrement celles relatives au territoire du Pays d'Aix<sup>32</sup>, nous ont permis d'identifier et de caractériser les forts effets de complémentarité qui peuvent s'exercer entre des organisations créatives variées, lorsqu'elles se focalisent sur un même segment d'activité. Ces effets positifs (externalités) vont encourager le renforcement de dynamiques positives conjointes pour les organisations concernées ainsi que pour le territoire plus globalement, dès lors qu'elles s'appuient sur des logiques de coopération inter-organisationnelles, de mutualisation voire de co-production (Soldo, 2015a, 2018, Soldo et al. 2013 a et b). La complexité de la conception et de la mise en œuvre d'une stratégie culturelle et créative territoriale repose en premier lieu sur le caractère multi-niveaux et multi-partite de sa gouvernance (Soldo, 2010 ; Soldo et al. 2013a). L'impulsion et/ou l'accompagnement de ces logiques par une organisation structurante, assurant une gouvernance concertée et cohérente des projets, représente un élément clé. Le leadership de l'organisation territoriale publique joue,

---

<sup>32</sup> Cf. *Figure 1. Programmes territorialisés de recherche-action : une synthèse chronologique : 2001 à 2018, p.60.* Notamment : *Evaluation chemin faisant L'impact socio-économique durable de la manifestation « Picasso-Aix 2009 »* (2009-2010) ; *Diagnostic fonctionnel du secteur et des filières musicales actuelles* et accompagnement à la structuration d'une filière socio-économique en Pays d'Aix (2012-2014).

dans ce cadre, un rôle essentiel de facilitateur (Soldo et al. 2013 a et b. ; Soldo 2015a ; Arnaud, Soldo, 2017).

### ***D'une coopération inter-organisationnelle complexe, multi-niveaux et multi-partite...***

La territorialisation des politiques culturelles en France du fait du double mouvement de déconcentration et de décentralisation des politiques publiques en général, a transformé les pratiques et imposé un renouvellement des outils et orientations de la gestion culturelle publique. La nouvelle répartition des pouvoirs et compétences, illustre la montée en puissance des collectivités locales tant en termes d'orientation de l'action publique, qu'en termes de financement des équipements et de soutien au développement du secteur (Delvainquière, Tugores, 2018). Dès les années 1980, les lois de décentralisation ont entériné le désir d'une gestion locale de la culture en transférant quelques compétences culturelles aux collectivités territoriales. Cependant les textes sont restés très prudents. Les lois de décentralisation du 7 janvier et du 22 juillet 1983 ne concernaient que faiblement le secteur culturel. Si la loi du 7 janvier transfère la responsabilité des permis de construire aux maires, ayant des retombées évidentes en matière d'architecture et de patrimoine, elle n'attente pas aux prérogatives de l'Etat en termes de protection du patrimoine. Au contraire elle renforce ces prérogatives en créant les notions de « *zone de protection du patrimoine architectural et urbain* » et en accentuant la déconcentration des mesures de protection au profit des préfets de région (création des commissions régionales du patrimoine historique, archéologique et ethnologique et des collèges du patrimoine et des sites). Quant à la loi du 22 juillet 1983 elle consacre à la culture ses articles 59 à 68, mais n'a en réalité que peu d'effets en la matière. Elle se contente de prendre acte du fait qu'un bon nombre d'institutions culturelles subventionnées par l'Etat sont gérées par les collectivités locales ou des associations et transfère aux seuls départements les bibliothèques centrales de prêt et les services d'archives départementales. Ces lois de décentralisation fixent toutefois l'objectif du « *1% culturel* », incitant ainsi les collectivités territoriales à accorder 1% de leur budget au soutien à l'art et à la culture<sup>33</sup>. En parallèle, la présence des Directions Régionales des Affaires Culturelles se généralise progressivement dans toutes les régions. Créées dans les années 1970 sous l'égide de J. Duhamel (élu local et ministre des affaires culturelles de janvier 1971 à avril 1973), elles sont le moyen pour l'Etat d'affirmer sa volonté de prendre en compte le local dans la gestion culturelle, mais en maintenant celle-ci sous sa responsabilité directe. Ainsi, il apparaît dans les textes, que le domaine culturel a été plus volontiers déconcentré que décentralisé (Soldo, 2007, p. 2 et 3).

Malgré cette apparente timidité légale, force est de constater que le dynamisme du financement public de la politique culturelle s'est très rapidement déplacé du niveau central vers le niveau local. Les collectivités territoriales ont amplement investi le domaine culturel et les réformes territoriales n'ont eu de cesse de renforcer ce phénomène et de promouvoir un renouveau dans la gestion de la politique culturelle française, comme en témoigne encore l'adoption de la loi

---

<sup>33</sup> Pour une présentation détaillée de l'instauration et de l'évolution des politiques culturelles territoriales cf. Poirrier (2006, 2002) ou Urfalino (2004).

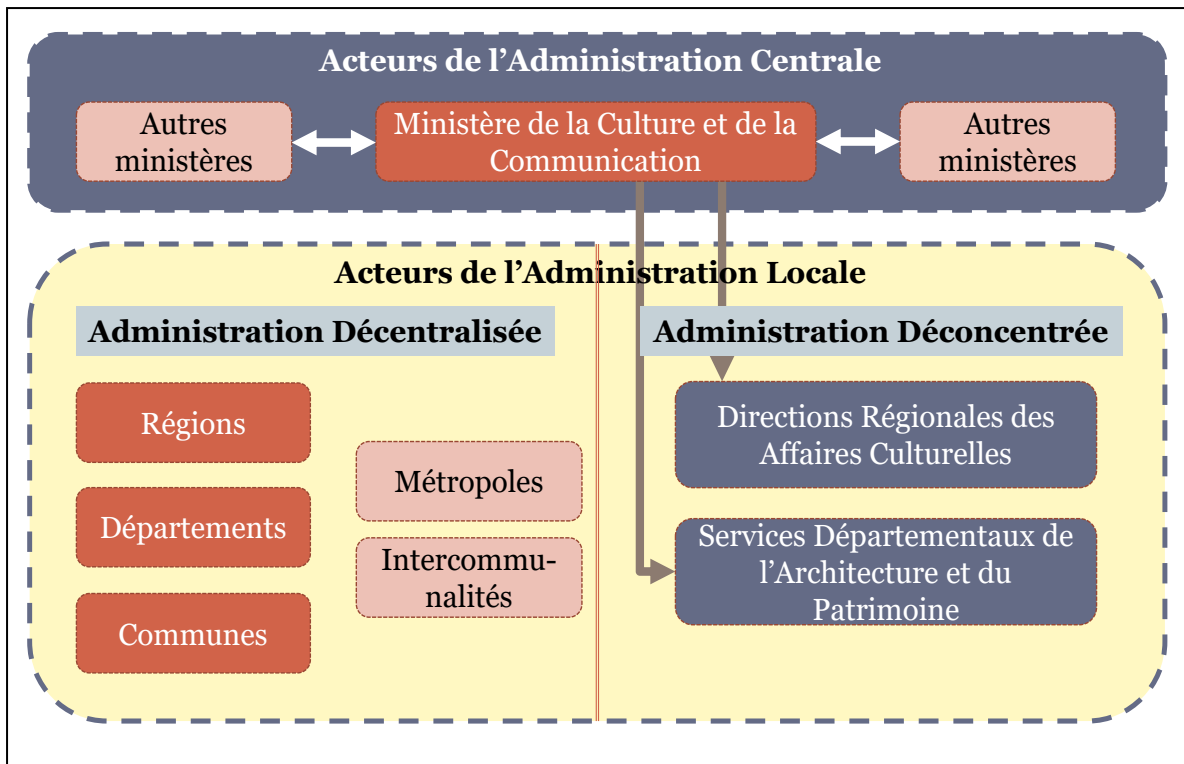
NOTRe<sup>34</sup>. Dès notre thèse, à travers l'analyse des dépenses culturelles des collectivités publiques, nous avons mis en évidence le fait que l'Etat central n'est plus le financeur principal de ces activités (Soldo, 2007). L'affirmation du rôle de soutien aux grands équipements nationaux et de régulateur du champ culturel a incité au recentrage de l'action du Ministère de la Culture et de la Communication et favorisé l'action interministérielle ainsi que le transfert, de fait, d'une partie de ses compétences aux organisations publiques territoriales<sup>35</sup>. Le financement des communes voire de l'intercommunalité, l'emporte ainsi largement aujourd'hui sur celui du ministère. « *En 2014, la dépense culturelle consolidée de l'ensemble des collectivités de plus de 3 500 habitants s'élève à 9,3 milliards d'euros, soit un montant de 143 euros par habitant si l'on rapporte cette somme à la population nationale. À titre de comparaison, le budget du seul ministère de la Culture et de la Communication s'élevait à 3,4 milliards d'euros en 2014, et l'ensemble des dépenses culturelles de l'État, comprenant celles réalisées par d'autres ministères (l'Éducation nationale et le ministère des Affaires étrangères en particulier) ainsi que les autres types de dépenses répertoriées à ce titre (taxes fiscales affectées et dépenses fiscales), s'élevaient à 9,2 milliards d'euros cette même année* » (Delvainquière, Tugores, 2018, p.2). Au niveau local, l'ensemble des communes et de leurs groupements réalisent plus des trois quarts du total des dépenses culturelles des collectivités territoriales (77 %, soit 7,2 milliards d'euros). Les départements représentent quant à eux 15% des financements culturels publics locaux et les régions 8% (Delvainquière, Tugores, 2018, p.1). Ces montants sont évidemment à rapprocher du fait que les activités artistiques et culturelles sont aujourd'hui fréquemment intégrées dans des logiques stratégiques de développement territorial, portées par les collectivités décentralisées. Ce phénomène renforçant les systèmes de financements publics croisés, renchérit dans le même temps le caractère multi-niveaux de la gestion des affaires culturelles publiques (Soldo, 2010, 2015a, 2018). La politique culturelle territoriale est donc aujourd'hui définie et mise en œuvre par une diversité d'acteurs publics, intervenant à des échelles administratives variées et superposées.

---

<sup>34</sup> LOI n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République

<sup>35</sup> Le système public français décentralisé se caractérise aujourd'hui par six échelons territoriaux d'intervention : l'Etat, la Région, le Département, les Métropoles, les Etablissements Publics de Coopération Intercommunale et les Communes. Bien que ces échelons administratifs n'aient pas tous le statut de collectivité territoriale autonome, la clause générale de compétence (instaurée et réaffirmée dans les lois successives de décentralisation), permet à tous ces échelons d'intervenir dans le champ culturel.

**Figure 3 : Les acteurs de la politique culturelle**



*Source : Auteur, en cours de publication in Peres, Arezki, Soldo, Politiques et Management Public*

Qu'elle résulte d'une initiative publique (politique volontariste) ou du regroupement d'organisations privées autour d'un projet structurant, l'émergence d'une stratégie culturelle à l'échelle territoriale associe, au-delà des différents échelons administratifs précités, des organisations privées de plus en plus nombreuses et variées. Nos recherches ont d'ailleurs souligné que ces organisations, devenues des ressources stratégiques essentielles, se positionnent comme les relais voire les coproducteurs de l'action publique (Soldo 2018, 2015a, 2010 ; Soldo et al. 2013a et b). Le tissu associatif local constitue l'un des acteurs prépondérants en termes d'offre culturelle de proximité et d'aide au développement des pratiques culturelles (Archambault, Tchernonog, 2013 ; Tchernonog 2001, 2007). Les organisations de mécènes et de sponsors, qu'elles regroupent des particuliers ou des entreprises, sont également devenues des leviers de diversification des ressources financières du secteur (Quiles, Camus-Bouziane, 2012). On assiste également au développement du financement participatif, enjeu de poids pour assurer le développement de projets culturels aujourd'hui (Tronc, 2016). Enfin et surtout, c'est l'essor de la délégation des missions de service public à des organisations privées de toutes sortes, tant à l'échelle nationale que locale (Agid, Tarondeau, 2003), qui redéfinit les modalités de gestion de la politique culturelle déployée sur les territoires. De nouveaux outils de gestion, sont apparus. Ils ont pour objectif de fixer les règles d'octroi et de suivi de ressources financières publiques dévolues à des organisations privées (cahier des charges, contrats d'objectifs et de moyens COM), dans le but que ces dernières réalisent des missions et des actions d'intérêt général.

Le renouvellement de la gestion des politiques publiques culturelles et sa transition vers une gestion stratégique, se ressent ainsi fortement. Que ce soit dans la collaboration renforcée entre

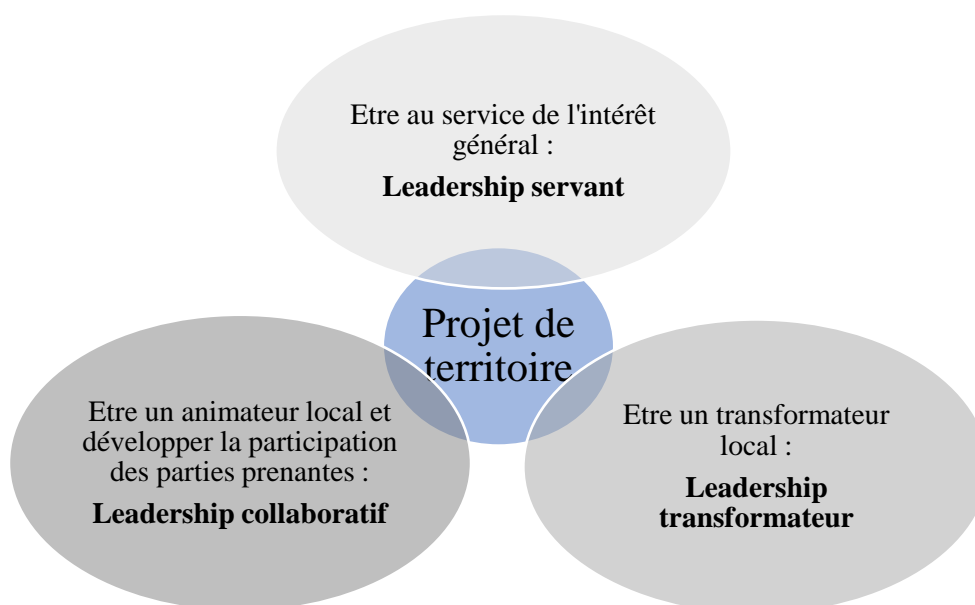
acteurs publics et privés ou dans le déploiement de nouvelles pratiques de gouvernance ou de nouveaux outils visant à faciliter la gestion partenariale et le pilotage stratégique, l'émergence de stratégies culturelles territoriales n'est plus le fruit d'une seule démarche *top down*, mais prend corps dans les caractéristiques du contexte local. Elle s'inscrit dans une dynamique à la fois pluraliste et interactive de l'action collective (Chevallier, 2003), dans une double logique horizontale et verticale (Soldo, Arnaud, 2016). Une stratégie résulte de l'action collective d'une multitude de parties prenantes et par conséquent, d'une collaboration multi-niveaux et multi-partite (Soldo, 2018, 2015a ; Soldo et al., 2013a et b).

### ***... au leadership stratégique de l'organisation publique territoriale***

La territorialisation de la politique culturelle incarne donc les évolutions décrites et analysées par le courant du MTS. Sur un territoire, les managers territoriaux doivent faire preuve à la fois d'une capacité d'analyse et de choix stratégiques et d'une capacité à composer de manière durable avec les acteurs de la société civile, en définissant des axes stratégiques qui intègrent les finalités, enjeux et besoins des parties prenantes afin d'orienter l'action collective (Arnaud, 2012, p.43). Ils doivent également concevoir des modalités de gouvernance et d'action collective en cohérence avec ces finalités, tout en proposant un compte-rendu des résultats dans un contexte de rareté des ressources (Divay, Mazouz, 2008, p.333) et de grande incertitude (Denis et al., 2010).

Les démarches évaluatives que nous avons conduites, en particulier celles menées sur le territoire du Pays d'Aix, nous ont permis de questionner ces modalités de gouvernance ainsi que les modalités d'action collective et les éventuels outils de pilotage stratégique déployés. Les résultats de ces évaluations ont ainsi souligné la complexité d'une telle gouvernance inclusive et participative (cf. notamment Soldo, 2012, 2014 ; 2015a). Ils nous ont également conduits à identifier quelques principes propres à un leadership territorial public facilitant la coopération d'organisations variées dans le cadre d'une stratégie culturelle aux finalités multiples (Soldo, 2015a ; Arnaud, Soldo, 2016). Ce modèle intégrateur de *leadership territorial* s'articule autour de trois dimensions : leadership servant (être au service des parties prenantes territoriales), leadership transformateur (être un visionnaire local permettant de fédérer autour d'un sens commun), leadership collaboratif (être un animateur local et développer la participation des parties prenantes).

**Figure 4 : Modèle intégrateur du leadership territorial**



Source : Arnaud, Soldo, 2016

Interdépendantes, ces dimensions permettent de questionner les rôles et missions des organisations publiques territoriales tout en les replaçant au cœur du processus stratégique territorial. Il est à noter que nos récentes recherches, menées plus spécifiquement sur le cas des festivals, en lien avec la thèse de doctorat de D. Arezki et en collaboration avec R. Peres, docteur en sciences de gestion (cf. Peres, 2017), nous permettent de poursuivre cette réflexion, en intégrant le concept d'innovation sociale comme impact de cette approche du leadership territorial (cf. Peres et al., 2018).

### ***1.2.3. Le Projet Culturel de Territoire : un catalyseur des stratégies territoriales***

Résoudre la complexité d'une gouvernance multi-niveaux et multi-partite représente le défi majeur de la gestion des stratégies culturelles territoriales. Dans ce contexte, le projet culturel de territoire (PCT) a émergé comme modalité d'action structurante et se voit aujourd'hui couramment mobilisé par les managers territoriaux. Nos travaux ancrés dans le courant du MTS, se sont ainsi focalisés ces dernières années sur l'observation et l'étude de différents PCT. Ils ont notamment montré que ces derniers représentent un élément clé des stratégies territoriales en ce qu'ils catalysent la dynamique stratégique territoriale. Dans une logique ascendante, le PCT est en effet utilisé comme instrument fédérant les acteurs autour d'une vision commune, des objectifs opérationnels communs, des actions et modalités d'actions communes (Soldo, 2018, 2015a, 2012, 2010, 2007 ; Soldo, Arnaud, 2016 ; Soldo, et al., 2013a et b). Fort de ce constat et à l'instar de Benghozi (2006a et b), nous réaffirmons que le champ culturel et créatif constitue un espace favorable à l'apparition d'innovations transférables à d'autres secteurs. Fondé sur une logique de co-création et co-production avec les parties-

prenantes locales, le projet de territoire nous paraît être ainsi un objet de recherche pertinent dans le cadre du paradigme de la gestion de la valeur publique (Stocker, 2006).

### ***De l'intention stratégique au PCT : une logique bottom up promue par le MTS***

L'émergence du PCT en tant qu'instrument courant de l'action publique territoriale est à mettre en lien avec l'essor déjà évoqué du MTS. En effet, « *méthode de pilotage des transformations du milieu local par une action délibérée sur les comportements des divers acteurs et sur les mécanismes de leur coordination* » (Divay, Mazouz, 2008, p. 342) le MTS opère un glissement paradigmatique en ce qu'il ne considère plus l'environnement local comme un élément déterministe, en fonction duquel adapter les actions de l'organisation, mais bien comme une ressource, à partir de laquelle on peut définir des intentions de mouvement pour l'organisation (Arnaud, 2012, p.40). En cela, il permet l'application au contexte territorial du concept d'intention stratégique (Hamel, Prahalad, 1989), vision ambitieuse de long terme, censée orienter durablement les tactiques et actions des organisations. On observe d'ailleurs que chaque ville, métropole, région... cherche aujourd'hui à spécifier ses atouts stratégiques, et à fixer de grandes orientations en termes de développement, que l'on pourrait regrouper sous le vocable de vision ou d'intention stratégique (Hernandez, 2008). Construction mentale cohérente, puissante et mobilisatrice (Wilson, 1992 ; Thornberry, 1997), cette vision ou intention stratégique, combine un ensemble de valeurs clés associées à un futur souhaité. Elle crée alors un décalage entre les ressources disponibles et les ressources nécessaires pour la satisfaire, ce qui génère des tensions et met en mouvement le territoire, provoquant innovation et changement (Arnaud, 2012, p.41).

Si d'un territoire à un autre, les grandes orientations réunies sous le vocable d'intention stratégique apparaissent assez semblable (Divay, Mazouz, 2008, p.342), c'est précisément l'emboîtement des logiques stratégique et territoriale qui fonde les spécificités de chaque MTS (Hernandez, 2008). A l'échelle du territoire, la formulation d'une intention stratégique reflète en effet la volonté d'influence des décideurs publics, mais « *si elle symbolise la recherche de contrôle sur le contexte, [l'intention stratégique] est elle-même fortement influencée et structurée par ce contexte* » (Arnaud, 2012, p.45). Elle se situe « *à la croisée interactive de l'action et du contexte* » (Hernandez, 2006, p.45). Sa concrétisation relève ainsi de la capacité et de l'habileté des managers territoriaux à mobiliser les ressources, les compétences et les capacités organisationnelles dans la phase de mise en œuvre (Hernandez, 2006, p.381). Or, sur un territoire, fédérer les parties-prenantes autour d'une intention stratégique commune est un défi majeur, puisque la « *différenciation [entre les intentions des différents membres de l'organisation] est encore plus problématique dans la mesure où les acteurs en présence n'appartiennent pas à une même organisation, ce qui signifie, non seulement qu'ils n'ont pas bénéficié de longue date de tous les processus qui, traditionnellement, dans une organisation participent à l'élaboration de valeurs communes, mais qu'en outre, ils peuvent être directement concurrents et donc rivaux dans le partage des ressources locales* » (Mendez et Mercier, 2006, p.258). Dès lors, les managers territoriaux sont amenés à décliner l'intention stratégique en objectifs opérationnels intermédiaires, tenant compte des spécificités de leur territoire ainsi que des attentes, compétences et capacités des parties-prenantes en présence (Arnaud, 2012, p.45).

C'est dans ce contexte stratégique que le PCT a progressivement émergé comme instrument de l'action publique locale (Soldo, 2012, Soldo, Arnaud, 2016, Soldo et al., 2013a).

En pratique, on constate que la logique « *projet* » dans les modalités de définition et de mise en œuvre des actions culturelles territoriales (contrats de projet Etat-Région, projets urbains, projets Agenda 21, appels à projet, subventions par projet, etc...) s'est progressivement substituée à la logique d'aménagement culturel du territoire qui caractérisait la politique culturelle de Malraux et de ses successeurs jusqu'à J. Lang (cf. Poirrier, 2006, 2002, 1997 ; Urfalino, 2004). Fruit du glissement opérationnel d'un management public *top down* vers un MTS *bottom-up*, l'émergence du PCT comme instrument de l'action culturelle territoriale est également à rapprocher de l'évolution paradigmatique majeure que les politiques culturelles françaises connaissent dans les années 1980 (Cf. Encadré 4 : Démocratisation VS démocratie culturelle : débat philosophique ou instrumentation du management public ?). Ces dernières, consacrant la substitution d'un *soutien à la démocratisation de la culture*, positionnant de fait les citoyens comme les destinataires d'une offre publique dans une logique de « *diffusion* », par un *soutien à la démocratie culturelle*, les appréhendent désormais comme des acteurs du processus, voire des coproducteurs de cette action publique dans une logique « *d'infusion* » (Langeard, 2015, p.66). Dès lors, les projets de territoires, faisant appel à la participation des parties-prenantes et notamment des citoyens et invitant à repenser les rapports entre habitants, artistes et acteurs culturels publics et privés sont perçus comme un instrument privilégié de cette nouvelle logique (Langeard, 2015, p.64).

#### **Encadré 4 : Démocratisation VS démocratie culturelle : débat philosophique ou instrumentation du management public ?**

De 1959 aux années 1980, les politiques culturelles françaises ont été largement marquées par une logique publique de soutien à la *démocratisation* de la culture qui visait à rendre accessible « *les œuvres capitales de l'humanité* » au plus grand nombre, en luttant contre les inégalités d'accès au niveau géographique (politique de décentralisation et de déconcentration des équipements en région) et au niveau social (politique de prix bas). Cette volonté de démocratiser la culture s'inscrivait pour A. Malraux, dans une conviction profonde : « *La culture c'est ce qui répond à l'homme quand il se demande ce qu'il fait sur terre [...] il est indispensable aujourd'hui que [...] soit donnée à tous, la seule possibilité de combat aussi forte que celle des ténèbres, c'est-à-dire ce que les hommes ont fait depuis toujours.* » (Malraux, 1966, dans Mossuz Lavau, p.323-324). Était ainsi rejetée l'idée de pédagogie nécessaire ou de médiation. La seule mise en présence de l'art et des artistes avec le public était supposée déclencher une émotion et le goût des choses culturelles. « *La vraie culture commence lorsque les œuvres ne sont plus des documents : lorsque Shakespeare est présent. [...] La connaissance c'est l'étude de Rembrandt, de Shakespeare ou de Monteverdi ; la culture c'est notre émotion devant La Ronde de Nuit, la représentation de Macbeth ou l'exécution d'Orfeo.* » (Malraux, 1962, dans Mossuz Lavau, p.188). Nos travaux de thèse ont souligné que cette approche de la démocratisation culturelle, qualifiée « *d'élitiste* » par bon nombre des contemporains de Malraux, au-delà de convictions personnelles du ministre, était aussi le résultat d'une stratégie politique visant à démarquer l'action du tout jeune Ministère des Affaires Culturelles, créé en 1959, en empiétant sur le périmètre de plusieurs autres ministères, tout particulièrement ceux



de l'Education Nationale et de Jeunesse et des Sports (Soldo, 2007, p.24-25). Malraux, soucieux de légitimer l'existence de son ministère mènera ainsi une politique culturelle très centralisée, définie de façon sectorielle pour caractériser ce qui relève explicitement de l'art et de la culture, affirmant vouloir favoriser une « *création culturelle d'excellence* » se distinguant du « *didactisme et de l'amateurisme pratiqué au sein des associations d'éducation populaire* » (Malraux, 1962, dans Mossuz Lavau, p.288).

L'objectif de *démocratisation culturelle* va s'effacer progressivement à partir de la fin des années 1970 au profit d'une conception nouvelle, fondée sur le libre épanouissement de chacun dans et par la création artistique et culturelle, dans le respect des cultures régionales, internationales, voire sociales. Cette évolution est à la fois le fruit du mouvement de décentralisation et de déconcentration culturelle qui favorise la prise en compte des particularismes locaux, mais elle est également à rapprocher de la légitimité désormais acquise du ministère de la culture, qui n'a plus besoin de se démarquer dans une logique de marketing public. Le concept de *démocratie culturelle*, fondée sur une logique de projet et « *d'infusion* » plus que sur une logique de l'offre et donc de « *diffusion* » (Langeard, 2015, p.66) sera largement affirmé avec l'arrivée de J. Lang au ministère de la culture et de la communication en 1982. Le discours est renforcé par la reconnaissance d'une importance égale entre toutes les formes d'expression culturelle. L'affirmation de la démocratie culturelle permet notamment la reconnaissance controversée de pratiques culturelles jadis jugées mineures. Le ministère J. Lang, est ainsi marqué par l'élargissement des domaines de compétence et d'intervention de l'Etat en matière culturelle. De nouveaux domaines de compétences, tels le jazz, le rock, la chanson, les musiques populaires, les arts décoratifs, la bande dessinée et même le tag, font leur entrée dans la culture reconnue et légitime (Soldo, 2007, p.26).

### ***Caractéristiques du PCT : une mise en pratique des principes de gestion de la valeur publique***

Les recherches appliquées que nous avons menées ces dernières années, portant sur des PCT de natures variées, nous ont permis d'en identifier les principales caractéristiques. Un premier volet de nos travaux a consisté à observer et étudier des PCT fondés sur la conception et la mise en œuvre, sur des territoires, d'événements d'ampleurs variées. Qu'il s'agisse d'un événement annuel, comme dans le cas du Festival d'Aix ou, répété sur l'année et itinérant sur le territoire, comme le Festival *Par Les Villages* en CPA, ou qu'il s'agisse d'une saison, méga-événement, composée d'un ensemble de manifestations portées par des organisations différentes, comme dans le cas de la manifestation Picasso-Aix en 2009, ces recherches nous ont permis de formaliser une première série de caractéristiques de l'objet PCT. Outre ce premier volet de recherche, l'observation de projets de territoires structurants, tel l'étude de la mise en place d'une filière socio-économique de musiques actuelles sur le territoire de la CPA ou encore, l'analyse de différents projets de coopération culturelle décentralisée, menés dans le bassin méditerranéen, ont permis d'identifier les avantages relatifs à l'utilisation de l'instrument PCT par rapport à d'autres instruments.

- *Caractéristique 1 : Le PCT : La flexibilité du projet comme mode de mutualisation efficace des ressources*

Du point de vue opérationnel, le PCT encourage la mutualisation des moyens et des compétences tout en garantissant la souplesse et la flexibilité de la mise en œuvre des actions. Ensemble finalisé d'activités et d'actions entreprises dans le but de répondre à un besoin défini, dans des délais fixés et dans la limite de l'enveloppe budgétaire allouée, (Maders, 2002), le « projet » appliqué à l'organisation « territoire », devient un instrument du management public stratégique fréquemment mobilisé du fait de sa logique flexible, favorisant la discussion et la co-construction d'objectifs opérationnels de court-terme puis leur co-production (Soldo *et al.*, 2016, p.13). En tant qu'action unique, temporaire, avec un début et une fin, il mobilise des ressources identifiées (organisationnelles, humaines, matérielles, équipements, matières premières, informationnelles et financières) durant sa réalisation, en vue de résultats attendus, mesurables pour certains d'entre-eux (*outputs*) mais surtout d'impacts plus larges et généralement non mesurables (*outcomes*), liés à son processus de mise en œuvre (Allard-Poesi, Perret, 2005, p. 194). La proximité des acteurs et des institutions au niveau local et le degré d'implication des parties prenantes secondaires, notamment de la société civile, rendent les actions collectives d'autant plus performantes à long terme (Soldo, 2015a ; Soldo, Moustier, 2010). C'est en cela que le projet de territoire se voit confier le rôle d'objectif intermédiaire dans la poursuite d'une intention stratégique de long-terme (Soldo, Arnaud, 2016 ; Arnaud, Soldo, 2015).

- *Caractéristique 2 : Le PCT : Un leadership public territorialisé*

De par ses aspects financiers mais également spatiaux : lieux de réalisation des événements, sûreté et sécurisation des espaces, circulation des opérateurs et des publics... ; il apparaît en que le PCT suppose nécessairement la participation d'une ou plusieurs collectivités territoriales, voire leur impose le plus souvent d'être leader et de coordonner l'ensemble du projet (Soldo *et al.*, 2013). Dès lors le PCT questionne les organisations publiques locales, dans leur capacité à définir, piloter et évaluer un véritable projet de territoire, « *action spécifique, nouvelle, qui structure méthodiquement et progressivement une réalité à venir pour laquelle on n'a pas encore d'équivalent exact* » (Le Bissonnais, 2000).

- *Caractéristique 3 : Le PCT : Un espace de convergence stratégique*

Par ailleurs, le PCT associe habitants, artistes, professionnels de la culture, associations, institutions culturelles et non culturelles, administrations publiques... autour de la réalisation d'œuvres collectives à destination de l'espace public (Langeard, 2015, p.67). Du point de vue stratégique, il implique donc la définition d'objectifs communs entre différents niveaux d'autorités locales et encourage ainsi le rapprochement des représentations politiques et sociales entre parties-prenantes. Dans un cadre international, notamment celui de la coopération décentralisée, le PCT offre alors un cadre favorable à un dialogue interculturel d'égal à égal (Soldo, Moustier, 2010, 2016 ; Moustier, Soldo, 2014). Il permet de mener des projets fondés sur des problématiques communes aux différentes parties prenantes, gages de la pertinence du projet et d'une réelle dynamique d'échange d'expériences (Freeman, 1984).

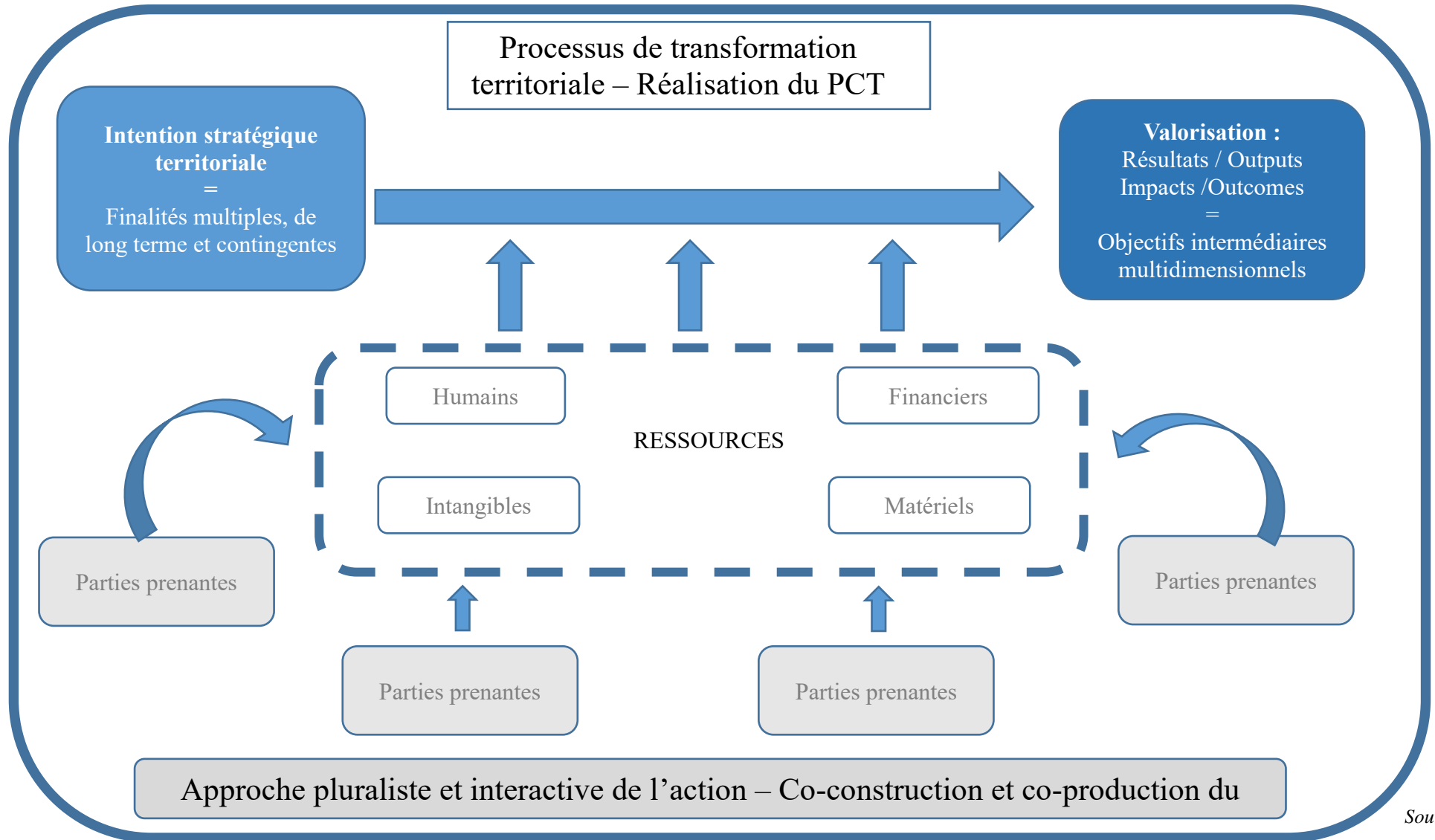
- *Caractéristique 4 : Le PCT : Un processus de transformation des ressources territoriales*

Le PCT entendu comme processus, encourage les effets d'apprentissage voire les transferts de connaissance à travers des pratiques collaboratives, il favorise « *l'existence, au niveau sectoriel ou local, d'institutions ou de réseaux, permettant d'assurer la reproduction des compétences, la définition des qualifications, la faisabilité même de projets par nature éphémères* » (Benghozi, 2006, p. 6). En outre, il contribue à renforcer les liens de coopération inter-organisationnelle, qui pourront être réactivés à d'autres occasions (Soldo, 2018, 2015a.). C'est pourquoi l'un des grands axes de coopération culturelle renforcé aujourd'hui dans le cadre de la PEV est celui des échanges interpersonnels (échanges éducatifs, culturels), de jeunes, de chercheurs, de représentants de la société civile, ainsi que les échanges entre autorités locales et régionales, tournés vers les actions d'information (création d'un « *guichet unique sur Internet* » comportant des liens vers les sites Internet des États membres pour faciliter l'accès aux informations sur les programmes d'échanges) (Soldo, Moustier, 2016, 2010 ; Moustier, Soldo, 2014 ; Moustier et al., 2018, 2013).

Le PCT apparaît donc comme le catalyseur de la complexité de la dynamique stratégique. En tant qu'objectif intermédiaire dans l'atteinte de finalités stratégiques territoriales, il poursuit des objectifs multiples, contribuant à orienter la trajectoire de développement du territoire concerné. Il se définit et est mis en œuvre dans un cadre de gouvernance multi-niveaux et multi-partite et relève donc d'une action publique coproduite par une grande variété de parties prenantes. Dès lors, la problématique du leadership public se pose avec d'autant plus d'acuité, que la réussite d'un PCT repose concrètement sur la capacité de l'organisation publique territoriale à fédérer et mobiliser des ressources plurielles représentées par des parties prenantes aux intérêts divergents. Il est essentiel que ces dernières perçoivent le projet comme étant pertinent, légitime et cohérent tant dans ses finalités que dans ses modalités de gouvernance et de mise en œuvre du projet (Soldo, 2018, 2015a, Soldo et al. 2013, 2012).

A travers l'utilisation du PCT comme instrument fréquent de son action, le management territorial stratégique des politiques culturelles apparaît donc s'être fortement renouvelé. Rompant progressivement avec les préceptes du New Public Management trop focalisé sur les *outputs*, confondant le plus souvent le pilotage nécessaire des processus par les objectifs, avec un contrôle autobloquant des procédures par les résultats (Keramidas, 2005) et générant ainsi une perte de légitimité du décideur public, du sens originel de l'action publique (O'Flynn, 2007), les managers culturels territoriaux adoptent de plus en plus les orientations de gestion de la valeur publique. Favorisant une action co-construite avec différentes parties prenantes, citoyens, entreprises, associations et impliquant une réelle modification du rôle des managers territoriaux et décideurs publics, qui deviennent en tant que leader territoriaux des coordinateurs et animateurs d'une action publique coproduite (O'Flynn, 2007 ; Stocker, 2006), le PCT suppose la mise en œuvre de processus de gestion innovants. En cela, il représente selon nous un objet d'étude pertinent au regard du paradigme de la gestion de la valeur publique.

**Figure 5 : Le PCT : objectif intermédiaire d'une stratégie territoriale**



Source : auteur

## 2. Du Projet Culturel de Territoire au renforcement de l'Attractivité Territoriale Durable : un cadre théorique à explorer

La présentation détaillée de l'objet particulier de nos recherches, à savoir, le PCT, a souligné un certain nombre de spécificités qui fondent les approches théoriques et conceptuelles que nous avons mobilisées ces quinze dernières années. Au-delà du rattachement de nos travaux au courant du MTS, nous avons ainsi formalisé des concepts, qui fixent aujourd'hui le cadre théorique global de notre projet de recherche.

*L'attractivité territoriale* désignant l'intention stratégique prioritaire des territoires, constitue le premier concept que nous avons exploré et contribué à enrichir. Ce concept est aujourd'hui largement cité dans les travaux des économistes et des gestionnaires et repris par les praticiens dans les discours politiques et stratégiques des territoires<sup>36</sup>. Il est généralement utilisé pour décrire une dynamique de développement impulsée par un territoire, cherchant à mettre en phase l'évolution d'un système local avec celle d'un système global (Veltz, 2002). Les territoires tentent de capter des flux externes (flux humains, financiers, matériels etc...) pouvant avoir des retombées positives sur le système local, en s'appuyant sur la valorisation et le développement de leurs ressources propres (naturelles ou construites) ainsi que de leurs potentialités internes (Chevalier, 1999 ; Soldo, 2010). Il n'en reste pas moins que l'attractivité territoriale est appréhendée, le plus souvent, dans sa dimension externe. Les modélisations qui en découlent visent essentiellement à attirer et capter des flux externes de touristes ou d'entreprises (théories de la localisation). Or, dans un contexte de concurrence territoriale de plus en plus exacerbée, nos travaux postulent que cette attractivité doit être envisagée dans un sens beaucoup plus large, à la fois dans sa dimension externe (attraction d'entreprises, de touristes) et interne (pour les citoyens résidents, la qualité de vie), en vue d'impulser une dynamique *d'Attractivité Territoriale Durable (ATD)* (Soldo, 2010, 2007).

C'est notre champ privilégié d'observation, à savoir le champ du management culturel territorial, qui a rendu possible cet enrichissement conceptuel, en tant que révélateur de pratiques particulièrement innovantes en la matière. Nous avons ainsi été amenée, dans le cadre de différentes démarches d'évaluation d'impacts, à formaliser et conceptualiser un référentiel d'évaluation des stratégies culturelles territoriales en fonction de leur contribution à l'ATD (2.1). Pour autant, si ces stratégies peuvent être, comme nous l'affirmons, un vecteur d'ATD, via la conception et la mise en œuvre de PCT, il n'en demeure pas moins que leur réussite n'est en rien assurée. Le bilan mitigé des stratégies événementielles notamment, ainsi que les fréquents écueils que rencontrent les projets de coopération culturelle en méditerranée, nous ont conduits à approfondir ce cadre théorique en identifiant deux conditions majeures de réussite des PCT, à savoir leur ancrage territorial et leur gestion démocratique (2.2).

---

<sup>36</sup> Pour exemple, l'IMPGT – AMU s'est doté d'une chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial, dirigée par C. Alaux (Dir.) et . Serval (Dir. Scientifique). Cette chaire regroupe des chercheurs et des praticiens et ayant vocation à identifier et promouvoir de nouvelles démarches de marketing territorial propices au renforcement de l'attractivité des territoires.

## **2.1. Pour un référentiel d'évaluation des stratégies culturelles territoriales en fonction de leur contribution à l'ATD**

Il apparaît que les PCT ont des impacts multidimensionnels qui peuvent, dans une démarche stratégique territoriale, contribuer à renforcer l'attractivité externe comme interne des territoires (2.1.1). Cette attractivité, envisagée bien au-delà de la simple attractivité économique ou marketing traditionnellement analysée, intègre des critères relatifs aux dimensions politiques, sociales et citoyennes de plus long-terme. Le référentiel d'ATD ainsi conçu, permet de caractériser les trois principales dimensions de l'attractivité territoriale auxquelles concourent les stratégies culturelles, à savoir : l'attractivité économique (via la stimulation du système productif local et les impacts positifs en termes de marketing territorial) (2.1.2), l'attractivité politique (via un renforcement de la légitimité du portage politique des projets et plus de cohérence en termes de gouvernance territoriale) (2.1.3) et enfin, l'attractivité sociétale (via les impacts positifs des PCT en termes sociaux et citoyens) (2.1.4).

### ***2.1.1. Les impacts multidimensionnels des Projets Culturels de Territoire***

Différents travaux de recherche en économie ou en management des arts et de la culture ont montré que derrière les choix politiques et stratégiques effectués en matière culturelle et événementielle, c'est bien l'attractivité du territoire qui est en jeu et ainsi son positionnement sur le marché (Greffé, 2006b, 2002a ; Evrard, Colbert, 2002 ; Colbert 2009 ; Berneman, Meyronin, 2010). Pour autant, ce sont généralement les dimensions économiques ou marketing des stratégies culturelles, visant l'attraction, principalement à court-terme, de flux externes au territoire (ex. l'attraction de touristes via des politiques d'accueil de grands événements) qui y sont soulignées et analysées (Soldo, 2018, 2010, Chappelet, Pinson, 2018). La culture est ainsi perçue comme étant à l'origine de nouvelles dynamiques touristiques, de nouvelles stratégies marketing territorialisées. Ceci s'explique notamment par sa composante territoriale forte, reposant sur des ressources localisées (patrimoine, équipements, savoirs, savoir-faires et qualifications des hommes) qui contribuent à une image, une identité du territoire (Meyronin, Valla, 2006 ; Berneman, Meyronin, 2010 ; Alaux, Boutard, 2018).

Or, au-delà des effets économiques et marketing de court terme des stratégies culturelles, nos travaux ont souligné l'importance de prendre en compte la multi-dimensionnalité des stratégies de développement choisies par les territoires (Soldo et al. 2013a et b, 2012, 2010 ; Hernandez, Soldo, 2011). Défendues par de nombreux élus, les stratégies culturelles territoriales sont ainsi perçues comme un excellent levier d'externalités positives multidimensionnelles pour le territoire et ses parties prenantes (Greffé, 2006b, 2002a et b, Heilbrun, Gray, 2001 ; Abbing, 1980). L'importance de leur impact en termes d'amélioration du cadre et de la qualité de vie notamment, s'est traduite par la place croissante accordée aux activités culturelles et créatives dans les enquêtes internationales, qui intègrent désormais des critères relatifs à l'offre culturelle

dans les référentiels de classement des localités (Rozenblat, Cicille, 2003)<sup>37</sup>. Une métropole attractive se doit aujourd'hui d'offrir l'ensemble des services économiques aux entreprises, mais également l'ensemble des services sociaux ou de loisir. Dès lors, il apparaît que l'intérêt des stratégies culturelles territoriales relève de leur capacité à renforcer l'attractivité externe mais surtout interne du territoire dans ses multiples dimensions (Soldo, 2018, 2015a, 2010 ; Soldo et al. 2013a).

Il paraît donc nécessaire de replacer l'analyse des stratégies culturelles territoriales à l'aune d'une préoccupation de durabilité de la dynamique d'attractivité générée. C'est pourquoi, nous avons progressivement cherché à établir une typologie des retombées multidimensionnelles positives générées par le développement d'activités culturelles et créatives (Soldo et al. 2013a, Soldo et al. 2012, Soldo, 2010). Pour ce faire nous avons notamment repris les différents travaux existants dans le champ de l'économie et du management des arts de la culture (cf. notamment et de façon non exhaustive : Evrard, Colbert, 2002 ; Colbert 2009, 2000 ; Berneman, Meyronin, 2010, Meyronin, 2009, Greffe, 2006a et b ; Heilbrun, Gray, 2001 ; Abbing, 1980). Ces apports nous ont conduit à formaliser une grille d'analyse de l'Attractivité Territoriale Durable (ATD), multidimensionnelle, à laquelle les retombées positives des activités culturelles et créatives peuvent contribuer (cf. tableau 5). Cette grille a depuis été mobilisée dans le travail de thèse de C. Arnaud (2012) et surtout dans différents travaux d'évaluation (recherche-action), en tant que référentiel (cf. Soldo, 2014 ; Soldo et al. 2010).

Les recherches appliquées que nous avons menées sur le territoire de la CPA et plus largement de la région SUD PACA<sup>38</sup>, mais également celles concernant le territoire de la Réunion<sup>39</sup> ou celles interrogeant l'espace plus vaste du bassin méditerranéen<sup>40</sup>, nous ont donc conduits à identifier, caractériser et évaluer, les éventuels impacts des stratégies culturelles territoriales en termes d'ATD. La grille d'analyse proposée ci-dessous, synthétise les trois dimensions essentielles de l'attractivité territoriale qui nous semblent être affectées positivement et durablement par la mise en œuvre performante de stratégies culturelles locales, à savoir :

---

<sup>37</sup> Cette enquête comparative de 180 agglomérations européennes retient notamment comme critères de comparaison : le tourisme urbain, les foires et salons internationaux, les congrès internationaux, les musées, le patrimoine culturel des villes...

<sup>38</sup> Diagnostic de la diffusion des compagnies de théâtre de la région PACA pour l'ARCADE PACA (cf. not. Soldo 2006), Evaluation de la *saison Picasso-Aix 2009* (cf. not. Soldo et al. 2010) ; Bilan et Perspectives de la manifestation itinérante *Par Les Villages* (cf. not. Soldo, 2011) ; Evaluation des actions de sensibilisation du *Festival d'Aix* (cf. not. Soldo, Tiberghien, 2013) ; Evaluation stratégique de la structuration d'une filière de musiques actuelles en Pays d'Aix (cf. not. Soldo, 2015) ;

<sup>39</sup> Etude de l'emploi culturel à la Réunion pour l'Observatoire des Politiques Culturelles et la DRAC Réunion (cf. Dupuis et al. 2007)

<sup>40</sup> Etudes de différents projets de coopération culturelle décentralisée en méditerranée (cf. not. Soldo et Moustier, 2010, Moustier et al. 2012, Moustier, Soldo, 2014)

*l'attractivité économique* (traditionnellement admise), mais également *l'attractivité politique* et enfin, l'attractivité sociale et citoyenne que nous avons renommée ici *attractivité sociétale*<sup>41</sup>.

**Tableau 5 : Référentiel d'évaluation de l'Attractivité Territoriale Durable**

<b>Critère d'attractivité territoriale</b>	<b>Définition du critère</b>	<b>Impact attendu des stratégies culturelles territoriales</b>
<i>Attractivité économique</i>	Pérennité du modèle de développement économique choisi	Effets économiques directs et effets d'entraînement des dépenses injectées localement ;  Effets sur les capacités d'innovation et de créativité territoriale, essor des classes créatives, industries créatives, stratégies de filière ;  Marketing du territoire et attractivité externe (population, entreprises, tourisme)
<i>Attractivité Politique</i>	Pérennité de la politique publique engagée et amélioration du système de gouvernance territoriale	Pérennité de la mission d'intérêt général ;  Cohérence des politiques engagées / Légitimité de l'action politique ;  Effets positifs sur la gouvernance locale (renforcement de la participation et des partenariats)
<i>Attractivité sociétale</i>	Renforcement de la cohésion sociale  Amélioration de la qualité de vie	<i>Attractivité sociale :</i>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation du capital humain / empowerment</li> <li>• Structuration du lien social et renforcement de la solidarité territoriale</li> </ul> <i>Attractivité citoyenne :</i>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorisation du patrimoine territorial / Amélioration du cadre de vie</li> <li>• Sentiment d'appartenance, valorisation du territoire : identité et fédération des acteurs</li> <li>• Démocratie locale, citoyenneté : satisfaction des usagers et ancrage local de l'action</li> </ul>

Source : Adapté de Soldo et al.2013a, 2012, Soldo, 2010, 2007

<sup>41</sup> Nous remercions ici le Pr. R. Fouchet de nous avoir guidée vers cette reformulation de la dimension sociale et citoyenne à l'occasion de nos recherches communes sur les retombées territoriales de la constitution de réseaux de métiers d'art en méditerranée (cf. notamment communication Moustier et al., 2013).



Sur la base de cette première formalisation, nos recherches récentes ont contribué à enrichir le concept d'ATD, en l'étoffant progressivement de critères d'évaluation ainsi que d'indicateurs de mesure. L'une des ambitions de nos travaux futurs, est de proposer une éventuelle échelle de mesure de l'attractivité territoriale durable, qui pourrait être déclinée et ajustée en fonction des différents contextes territoriaux.

### ***2.1.2. Une attractivité économique renforcée : La culture et la créativité comme stimulants de la production et du marketing territorial***

Comme en témoignent traditionnellement les travaux en économie et management des arts et de la culture, la première dimension de l'attractivité qui est affectée positivement par le déploiement de stratégies culturelles territoriales est la dimension économique. En premier lieu, le développement d'activités artistiques et culturelles est en effet perçu comme jouant un rôle stimulant sur les capacités productives du territoire, en contribuant au renforcement du capital humain individuel et de la créativité territoriale ainsi qu'en générant de nombreux effets d'entraînement au profit d'activités connexes (Greffé, 2006b, 2002 ; Heilbrun et Gray, 2001). En second lieu, c'est en termes d'image, de rayonnement et de notoriété du territoire, que les stratégies culturelles ont des effets positifs particulièrement recherchés dans le cadre de démarches de marketing territorial (Berneman, Meyronin, 2010 ; Meyronin, 2010, 2009 ; Chanoux et al. 2011).

#### ***Culture et créativité : un levier essentiel des dynamiques productives territoriales***

En accompagnant tout d'abord la formation du capital humain, les activités culturelles et créatives jouent un rôle décisif en matière de transfert de connaissance et d'amélioration de la qualité d'un bassin de main d'œuvre (Greffé, 2006b, 2002). Ainsi les activités artistiques peuvent être à l'origine du renforcement du niveau des qualifications au profit d'autres secteurs économiques du territoire. A partir de l'exemple de la politique des écoles ateliers suivie en Espagne, X. Greffé montre comment le développement des chantiers d'entretien du patrimoine et de l'environnement contribue à former une main d'œuvre de qualité, dont la compétence bénéficiera ensuite à d'autres secteurs, tel celui des Travaux Publics (Greffé, 2002a, p.20). Plus globalement, les activités culturelles et créatives exercent un effet de levier sur la croissance économique des territoires (Jacobsen, 2012, 2009) en stimulant la créativité individuelle, mais également la créativité collective et la productivité des entreprises. Au cours de nos recherches, la stratégie culturelle territoriale est apparue, par la créativité qu'elle diffuse, comme une partie prenante de la vie du territoire et de ses acteurs (Kosianski, Soldo, 2014 ; Soldo et al. 2012). « *La culture suscite, développe la créativité, la création et la réflexion* » (Lucchini, 2002, p.2). Dans la lignée des travaux relatifs aux territoires créatifs (Lazzeri, 2010), la créativité qu'insufflent les activités culturelles représentent un enjeu de taille pour le secteur productif. « *On assiste à l'émergence d'une créativité diffuse à partir de secteurs productifs spécifiques (mode, design, audiovisuel)* » (Greffé, 2002a, p.16).

Schein (2001) confirme cet argument en spécifiant les rôles que l'art et l'artiste jouent socialement et en montrant en quoi la dimension créative est omniprésente dans leur pratique :

stimulation et prise de conscience (1), provocation et inspiration (2), évolution des compétences, des comportements (3), légitimation du sens esthétique (4), introduction d'intuitions et d'idées dans l'art de la performance et du management (5), et enfin provocation de la créativité d'autrui (6). Des travaux récents se saisissent d'ailleurs de l'analyse des caractéristiques de l'art et de l'artiste pour identifier de potentiels vecteurs de transformations organisationnelles (cf. notamment l'analyse sur les formes de résistance au travail, Debenedetti et al. 2017). Il ressort donc que les ressources symboliques naturelles, historiques ou artistiques, ainsi que les œuvres d'art de toutes sortes sont, au même titre que le progrès technique, à l'origine de nouvelles pratiques organisationnelles, d'éventuelles dynamiques de développement à long terme et ce, tout particulièrement, lorsque ces ressources sont valorisées dans le cadre d'un milieu innovateur (Camagni et al, 2004). Suire détermine ainsi la performance d'un 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, garantissant ainsi un climat de confiance tout en limitant au maximum les entraves à la créativité (2004).

Au-delà de leur apport direct en termes de création d'emploi, de richesse et de dynamisme créatif, les activités artistiques et culturelles, comme cela a déjà été évoqué précédemment, ont également de forts effets d'entraînement sur des activités qualifiées de para-culturelles (Heilbrun, Gray, 2001, p.227-228 ; Cwi, 1980). Ainsi, l'existence d'un musée ou l'organisation d'un festival dans une localité ont tendance à attirer des consommateurs extérieurs au territoire concerné. Ces derniers, en plus de leurs consommations artistiques ou culturelles, dépensent fréquemment une partie supplémentaire de leur budget de loisir dans les commerces, les restaurants, et les hôtels locaux. Cette dépense stimule l'économie locale exactement comme les exportations de marchandises. Nombre d'études d'impacts ont ainsi souligné le rôle des stratégies culturelles territoriales, comme levier de la filière touristique (Crouch, Ritchie, 2000 ; Getz 2008)<sup>42</sup>. *« Le tourisme culturel s'adosse de plus en plus aux activités et ressources artistiques. Là où la culture était surtout envisagée sous l'angle de l'utilisation d'un temps libre ou sous celle d'une éducation, elle a été de plus en plus considérée comme un levier de développement touristique [...] Cette importance du tourisme culturel a été renforcée par la mise à jour d'effets quantitatifs importants : ainsi le tourisme culturel entretiendrait-il près de 40 000 emplois pour la seule ville de Paris »* (Greffé, 2002a, p.36-37). Mesurer la valeur ajoutée d'une stratégie culturelle publique implique donc d'envisager ses retombées pour l'ensemble des parties-prenantes concernées par l'action mise en œuvre : acteurs culturels, emploi culturel, mais également acteurs para-culturels (hôteliers, restaurateurs, activités de loisirs...) ou encore

---

<sup>42</sup> Aux Etats-Unis, en 1977, l'analyse de l'impact de la vie artistique sur la ville de Baltimore de D. Cwi et K. Lyall est l'amorce des études d'impact contemporaines. Depuis, plusieurs études ont acquis une certaine notoriété, telles celles de D.R. Vaughan (1980, sur le festival d'Edimbourg), de H. Horowitz (1984) ou encore P. Cuciti (1983). Le même type d'analyse s'est développé dans la littérature économique française, notamment autour de l'impact économique des biens patrimoniaux ou de l'organisation de grands événements.

territoire et population cible (médias, habitants, image liée à l'activité culturelle...) (Soldo, 2010, 2007).

### ***La culture et la créativité : un levier essentiel du marketing territorial***

Au-delà de cette approche en termes de stimulation des capacités productives du territoire, différents travaux de recherche ont également identifié le rôle essentiel que jouent aujourd'hui les activités culturelles et créatives dans les démarches de commercialisation et de « *réenchantement* » des lieux de consommation (Meyronin, 2010 ; Meyronin, Valla 2006 ; Greffe, 2002a). A l'instar des espaces commerciaux d'aujourd'hui, qui utilisent largement les produits artistiques ou culturels pour réaménager les lieux de consommation et inciter les individus à dépenser le plus d'argent possible, « *véritables cathédrales de la consommation, de lieux enchantés, voire sacrés, aux yeux des consommateurs [...] les formes et le décor du magasin ont été arrêtés pour créer une osmose entre le lieu d'écoulement des marchandises auprès des chalands et un univers de prestige, de féerie, de romance* » (Greffe, 2002a, p.23), les territoires, dans leur démarche de marketing territorial, se saisissent des activités artistiques et créatives pour se mettre en scène, se théâtraliser et « *se vendre* » à l'extérieur (Meyronin 2010, 2009 ; Chanoux et al. 2011, Houllier-Guibert, 2010 ; Colbert, 2000).

Le marketing territorial, ayant émergé dans le champ du management public du fait de l'action conjointe de managers territoriaux et de chercheurs dans le champ académique, s'est fortement développé dans le contexte de réforme et de modernisation des rapports entre les administrations territoriales et leurs parties prenantes (Alaux et al., 2015). Il recouvre un ensemble de démarches qui visent à renforcer l'attractivité territoriale en renforçant des éléments tangibles (localisation des personnes, entreprises, capitaux, clusters) et, d'autre part, des éléments intangibles (notoriété, qualité perçue du territoire etc...). Ces démarches fondées sur une approche contingente du contexte territorial, considèrent que celui-ci nécessite un marketing spécifique reposant sur une approche managériale différente de celle des marques commerciales (Kavaratzis, Ashworth, 2006 ; Chanoux, Serval, 2011). Les stratégies marketing s'adaptent donc selon les caractéristiques de chaque territoire (Noisette, Vallerugo, 2010). Elles visent à mettre en valeur des avantages existants sur le territoire afin de créer, communiquer et délivrer une valeur pour ce dernier (Eshuis et al., 2014). Dans un tel contexte, les activités ou les produits culturels sont identifiés comme des ressources clés. Contribuant très largement à l'identité, au prestige ou à la notoriété de la collectivité qui les développe, comme en témoignent le succès de labels internationaux tels ceux de « *ville d'art* » ou encore de « *Capitales Européennes de la Culture (CEC)* » (Soldo et al. 2012), les stratégies culturelles des territoires sont ainsi devenues les piliers des nouvelles démarches de marketing territorial (Meyronin, 2010). L'évaluation chemin faisant de la *saison Picasso-Aix* en 2009 sur le territoire de la CPA, a notamment permis d'observer de façon tangible ce phénomène et ses retombées positives. En effet, l'événement central autour d'une exposition picturale majeure et la mise en scène du territoire autour de deux « *totems* » grandioses (P. Picasso et P. Cézanne), ont constitué un excellent outil promotionnel favorisant une attraction touristique massive (Soldo et al. 2013a et b ; Chanoux et al. 2011).

### ***2.1.3. Une attractivité politique territoriale renforcée : vers plus de légitimité politique et plus de cohérence de la gouvernance territoriale***

Dans une finalité d'attractivité multidimensionnelle, le portage public d'un projet de territoire suppose l'investissement et l'intégration des parties prenantes territoriales qui gravitent autour du projet, et notamment des acteurs politiques, des entreprises locales, ainsi que des habitants.

#### ***Le PCT : un levier de légitimité pour le portage politique***

Les différentes recherches que nous avons menées autour des impacts liés à la conception et la mise en œuvre de PCT, notamment dans le champ événementiel<sup>43</sup>, ont souligné l'importance de la mise en place d'une gouvernance territoriale, permettant de « *créer les territoires comme des acteurs collectifs* » (Le Galès, 2006, p.10) et de « *gérer des activités ponctuelles, ayant une logique propre, en relation avec des partenaires multiples* » (Benghozi, 2005, p.3). Si dans cette optique, les partenariats « *ouvrent des perspectives prometteuses pour une gouvernance future qui établirait une culture de convergence et de complémentarités multiples entre le public et le privé* » (Sedjari, 2005, p.17), il est essentiel de comprendre que ce n'est pas le partenariat en lui-même qui détermine une bonne gouvernance mais les acteurs qui s'en emparent et se l'approprient. Ce partenariat fait alors prévaloir des potentialités positives et facilite innovation et expérimentation sur le territoire.

Dans ce contexte, l'objet artistique ou culturel, apparaît comme un ressort pertinent car fédérateur d'intérêts particuliers pourtant souvent divergents (Soldo, Arnaud, 2016 ; Soldo, Moustier, 2010). A ce titre il encourage l'essor de nouveaux partenariats (entre acteurs publics et privés, acteurs culturels et acteurs connexes) ou la réactivation plus ou moins formalisée d'anciennes relations inter-organisationnelles (Soldo et al. 2013a et b ; Arnaud, 2012). Ainsi, il est fréquent de voir collaborer des collectivités publiques et des entreprises privées autour de la conception et la mise en œuvre de projets événementiels culturels, comme ce fut le cas sur le territoire de la CPA en 2009 (manifestation Picasso-Aix), ou sur celui de la métropole Aix-Marseille en 2013 (MP2013, CEC). Ces phénomènes concourent alors à renforcer la légitimité politique de l'acteur public leader du projet (Arnaud, Soldo, 2017, Soldo, 2015, Soldo et al. 2010).

---

<sup>43</sup> Plusieurs de nos recherches se sont focalisées sur l'évaluation de l'impact de stratégies culturelles territoriales et/ou événementielles : cf. notamment : *L'impact socio-économique durable de la manifestation « Picasso-Aix 2009 »* (2009-2010), *Evaluation, bilan et perspectives de la manifestation « Par les Villages »* (2011-2012), *Evaluation des actions de sensibilisation à l'Opéra – Festival d'Aix* (2012-2014) ; Cf. également les recherches que nous accompagnons dans le cadre des co-encadrements des thèses de C. Arnaud (soutenue en 2012), D. Arezki (en cours) et C. Desmoulin (en cours).

## *Le PCT : un levier de cohérence pour la gouvernance territoriale*

Au-delà des effets positifs en termes de fédération d'acteurs variés ou de légitimation et de pérennisation des axes de politique territoriale, les collaborations culturelles ou événementielles ponctuelles, de plus ou moins grande ampleur, ont également de nombreuses retombées positives en termes de facilitation et de renforcement de la cohérence de la gouvernance territoriale. Imposant à des acteurs aux logiques professionnelles différentes de s'associer dans la conception et la production d'un projet de territoire, ces collaborations imposent la création et la mise en place de procédures, de méthodes et d'outils de travail communs (Soldo, 2015). Pour exemple, nous avons pu constater les effets positifs liés au développement de pratiques collaboratives ainsi qu'à la nécessaire instauration de normes, procédures et outils communs, lors de l'organisation de l'événement « *MP2013 CEC* » entre les différents niveaux de collectivités territoriales publiques impliqués sur le territoire concerné (Arnaud et al. 2014). Alors que politiquement, les administrations n'étaient pas nécessairement en accord (en témoigne l'opposition historique entre Aix-en-Provence et Marseille sur ce territoire), les collaborations nécessaires entre managers publics dans le cadre de la mise en œuvre du méga-événement CEC, ont conduit à l'émergence de pratiques communes, d'outils communs, voire au développement de routines professionnelles qui aujourd'hui se voient réactivées positivement dans le cadre de l'organisation « *Marseille Provence 2018* ». On pourrait alors considérer que MP2013 a constitué une première préfiguration du « *fait métropolitain* » sur ce territoire, bien avant l'injonction légale liée aux réformes territoriales de 2014 puis de 2015<sup>44</sup>.

Ces éléments sont d'autant plus prégnants dans un système territorial où, comme on l'a vu, s'emboîtent diverses échelles de décision et où l'hybridation de règles et la négociation sont indispensables. Il est nécessaire d'inventer de nouveaux modes d'articulation et de régulation (Vion, Le Galès, 1998), de nouveaux lieux de concertation, de nouvelles techniques d'action et de décision, ainsi que de nouveaux processus et ce, afin de maintenir la stabilité et le développement du territoire (Leloup et al., 2005, p.327). En d'autres termes, il s'agit de mettre en exergue les relations entre les différents acteurs qui concourent à la réalisation d'un projet dans un espace donné. L'émergence d'une dynamique collective est alors largement fonction de la capacité des acteurs du territoire à sortir de leur système de références pour prendre en compte les objectifs et les valeurs des partenaires (Casteigts, 2003). Dans ce contexte, le déploiement de stratégies culturelles territoriales semble favoriser la cohérence de la gouvernance territoriale et faciliter la création de modalités pratiques d'action collective.

---

<sup>44</sup> Deux lois établissent le cadre juridique général de la Métropole Aix-Marseille Provence. La loi MAPAM, dite de modernisation de l'action publique et d'affirmation des métropoles promulguée le 27 janvier 2014. La Loi NOTRe (nouvelle organisation territoriale de la république) publiée le 8 août 2015 au Journal officiel, apporte d'importantes modifications aux dispositions relatives à l'organisation et au fonctionnement de la métropole initialement prévues par la loi MAPAM, notamment, une progressivité de la montée en puissance de la Métropole en termes d'acquisition de compétences. La Métropole d'Aix-Marseille Provence possède une existence légale et une personnalité juridique propre depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 et regroupe 92 communes, dont 90 des Bouches-du-Rhône, 1 du Var (Saint Zaccharie) et 1 du Vaucluse (Pertuis). Elle compte 1,8 million d'habitants.

#### **2.1.4. Dimension sociétale : de la qualification individuelle aux bénéfices sociaux et citoyens collectifs**

Nos travaux de recherche, nous ont enfin amenés à identifier la dernière dimension de l'attractivité territoriale à laquelle contribue fortement le déploiement des stratégies culturelles territoriales en faveur des arts, de la culture et des activités créatives. Il s'agit d'une dimension interne au territoire, celle de l'attractivité sociétale, essentielle si l'on souhaite instaurer une dynamique d'attractivité durable. En effet, en poursuivant une logique de démocratisation culturelle les stratégies culturelles territoriales contribuent significativement à l'amélioration du niveau de capital humain et à la qualité des comportements individuels au sein de la population. En contribuant également à la construction de l'identité collective et de l'imaginaire local, elles encouragent la cohésion sociale. Enfin, en contribuant à l'équipement structurant et/ou l'animation du territoire, elles en améliorent le cadre et la qualité de vie (cf. Soldo et al. 2013a et b. ; Hernandez, Soldo, 2011).

#### ***Culture et créativité : des effets positifs sur le comportement des individus en société***

Quel que soit leur objet ou leur forme d'action, les stratégies culturelles territoriales s'inscrivent la plupart du temps, dans les finalités promues par le cadre légal de la politique culturelle française, cadre qui fixe comme première mission aux collectivités publiques de contribuer à la démocratisation de l'art et de la culture. Elles peuvent dans cette perspective être envisagées comme un levier d'amélioration du niveau de capital humain et des comportements citoyens en société. La finalité stratégique de « *rendre la culture accessible à tous* » apparaît en effet, comme la priorité intemporelle de la politique culturelle française. Elle s'est traduite au fil des années dans un arsenal de mesures différentes visant à accroître l'accessibilité géographique et tarifaire des biens et équipements culturels, mais aussi à créer et renforcer des outils de médiation et d'accompagnement, pour faciliter la compréhension et l'appréciation des œuvres culturelles (Soldo, 2007)<sup>45</sup>.

Cette finalité stratégique est jugée essentielle par les pouvoirs publics, car la culture constitue un levier essentiel de formation du capital humain et est perçue comme un élément significatif d'amélioration des comportements individuels et sociaux (Hernandez, Soldo, 2011). Depuis les années soixante, différents auteurs soulignent en effet que l'amélioration du niveau d'éducation individuel a des conséquences bénéfiques pour l'ensemble d'une société (cf. « théorème » de Coase, 1960). Dans le même ordre d'idée, ils affirment que l'apprentissage des arts contribue de façon essentielle à l'épanouissement individuel et à la qualité des comportements humains en collectivité (Baumol, Bowen, 1966, pp.384-385). Les pratiques artistiques et les consommations culturelles mobiliseraient la sensibilité des individus et les confronteraient aux plus belles œuvres des civilisations. Elles sont alors souvent perçues dans leur « *fonction élévatrice* », comme contribuant à faire de « *meilleurs êtres humains* » (Moore, 1968). En

---

<sup>45</sup> cf. Encadré 4 : Démocratisation VS démocratie culturelle : débat philosophique ou instrumentation du Management Public, p. 120-121

recherchant un plaisir esthétique et une satisfaction personnelle dans la consommation de biens ou de services artistiques, chaque individu développe ainsi son esprit et améliore son comportement en société, augmentant dès lors la satisfaction ressentie par l'ensemble de la collectivité (Heilbrun, Gray, 2001). S'il demeure assez difficile de prouver scientifiquement que la compréhension de l'art ou de la culture conduit les individus à être « *meilleurs* » et moins enclins à la violence, à l'envie, à l'avarice, ou à d'autres désordres psychologiques, il n'en demeure pas moins que l'apprentissage ou la pratique des arts et de la culture constituent des éléments de civilisation essentiels, contribuant largement à l'intégration de chaque citoyen dans les traditions collectives de sa société (Heilbrun, Gray, 2001, p. 229).

### ***Culture et créativité : des effets positifs en termes de cohésion sociale***

Au-delà de leur effet positif sur le capital humain et la qualité des comportements individuels, les stratégies culturelles territoriales représentent également un excellent outil au service de la construction d'une identité collective territoriale et donc de la cohésion sociale. La valeur de développement de l'art dans sa dimension sociale est d'ailleurs reconnue (Greffé, 2002a, pp. 24-28). L'art et les pratiques artistiques contribueraient en effet à « *rendre les individus acteurs de leur propre destin* » tout en leur permettant de « *s'associer les uns aux autres à travers des valeurs qu'ils partageront en commun* » (Greffé, 2002a, p. 24). Dès lors, les pratiques artistiques peuvent représenter le moyen de renforcer les identités et de redonner confiance à des personnes en marge de la société, en leur permettant de s'exprimer et de s'associer à des créations collectives. En témoignent les exemples de Blyth au Royaume-Uni, où des trajectoires de réinsertion de chômeurs de longue durée ont été organisées autour de la préparation d'un spectacle théâtral ou encore, celui de la « *Friche de la Belle de Mai* » à Marseille, espace culturel original dont le principe de base est de réunir des artistes divers autour d'un processus de création ouvert au public et au quartier sensible dans lequel il est établi (Hernandez, Soldo, 2011).

En diffusant des valeurs communes, l'art constitue un excellent vecteur de lien social et un moyen de lutter contre l'isolement des individus. Par là même, les événements culturels, tout comme la valorisation des richesses architecturales d'un territoire, sont devenus des opérations permettant de fédérer les individus autour d'éléments de l'identité et de la mémoire locales (Ethis, 2002 ; Benito, 2001). Ces retombées positives pour les territoires sont d'autant plus prégnantes que la culture a une composante territoriale forte et recouvre des activités reposant sur des ressources localisées (patrimoine, équipements, savoirs, savoir-faire et qualifications des individus) qui contribuent à une image, une identité d'un territoire. Elle renvoie par ailleurs à des enjeux d'articulation d'échelles (global, local), de solidarité entre niveaux de territoires (Etat, collectivités territoriales, quartier, etc.) et de partenariats publics privés. Là encore, l'évaluation de la saison *Picasso-Aix* en 2009 ou celle de la manifestation itinérante *Par Les Villages*, ont révélé l'impact positif significatif de la valorisation d'une forme d'identité culturelle territoriale auprès des parties prenantes. Cette dernière joue en effet un rôle essentiel en termes d'appropriation du territoire par les citoyens, renforçant dans le même temps leur qualité de vie perçue (cf. Soldo et al. 2013 a et b., Soldo et al. 2010, Soldo, 2011).

## ***Culture et créativité : des effets positifs sur le cadre et la qualité de vie des territoires***

De nombreuses études soulignent enfin globalement les effets positifs à long terme des stratégies de développement culturel sur l'environnement et la qualité de vie des territoires (Meyronin, 2010 ; Heilbrun, Gray, 2001). Les politiques publiques en faveur des arts et de la culture contribuent en effet à l'amélioration des équipements structurants et à l'amélioration du cadre de vie des individus. L'offre sur les territoires d'équipements culturels, tels que bibliothèques, musées ou encore salles de spectacles, ainsi que l'accessibilité facilitée aux biens culturels industriels, grâce aux librairies ou aux magasins de disques, améliore la qualité de vie (Benhamou, 2000). Cette offre joue donc un rôle de plus en plus important dans le choix de localisation des activités économiques mais plus largement des individus, renforçant par là même, l'attractivité citoyenne du territoire. Ce constat rejoint la réflexion menée autour du concept de *demande d'option* qui concerne des biens ou des services, dont on souhaite l'existence à proximité dans l'éventualité d'une consommation présente ou future (Farchy, Sagot-Duvaurox, 1994, p. 25). Des demandes d'option peuvent être identifiées dans le champ culturel, lorsque les individus préfèrent résider dans une ville bien pourvue en équipements artistiques dans la perspective éventuelle de les utiliser ou d'en faire bénéficier leurs enfants. Il peut être alors intéressant d'estimer la valeur que les individus accordent à cette demande d'option, car elle constitue le reflet de la demande sociale de culture non exprimée sur le marché.

Si les études de terrain que nous avons menées, nous ont permis d'identifier, de caractériser et d'évaluer ces retombées positives des stratégies culturelles territoriales en termes d'attractivité économique, politique et sociétale sur le territoire, elles ne sont sans doute pas limitatives. D'autres types d'effets pourraient être identifiés dans le cadre d'études de cas différents, en variant les territoires observés. Parmi les pistes de recherche que nous souhaiterions aborder dans des travaux futurs, la problématique de « *l'itinérance* » artistique et culturelle en territoire péri-urbain ou rural, nous semble être pertinente. Est-il envisageable de déployer une stratégie culturelle et créative territoriale fondée sur l'itinérance plutôt que sur la dotation d'équipements permanents. Quels en seraient les impacts ? Quelles en seraient les conditions de réussite ? Quelles modalités de soutien public ? Quelles modalités de gouvernance ?

En outre, les évaluations que nous avons réalisées nous ont également conduite à ne pas envisager les stratégies culturelles territoriales de façon angélique (Soldo, 2018, 2015a ; Soldo et al. 2010). En effet, toute stratégie n'est pas toujours suivie des effets positifs précités. Au-delà de l'observation de résultats à un instant « t », les mécanismes de gouvernance ainsi que l'ancrage territorial des PCT doivent faire l'objet d'une attention particulière, dans le sens où ils déterminent largement l'efficacité de la stratégie et le degré de sa réussite. Ainsi, l'évaluation de la valeur ajoutée d'une stratégie culturelle territoriale ne doit pas constituer un simple travail de contrôle du degré d'atteinte des objectifs culturels, mais bien un travail de compréhension et d'explicitation des mécanismes à l'œuvre tout le long du processus de conception, mise en œuvre et éventuels réajustements de la stratégie (Soldo, 2018, 2015a, 2010).



## **2.2. Ancrage territorial et gestion démocratique : Deux conditions de réussite des Projets Culturels de Territoires**

Si les stratégies culturelles territoriales peuvent être, comme nous l'affirmons, un vecteur d'ATD via la conception et la mise en œuvre de PCT, il n'en demeure pas moins que leur réussite n'est en rien assurée. L'observation de la pratique, notamment dans le cadre des stratégies événementielles, conduit en effet à dresser un bilan mitigé de leurs impacts. Nos recherches dans ce champ<sup>46</sup>, nous ont amenée à constater que la réussite d'une stratégie événementielle était en grande partie conditionnée à la capacité d'ancrer territorialement le PCT concerné. Sans cet *ancrage territorial*, les projets apparaissent déconnectés des logiques spatiale, professionnelle et démocratique locales et n'ont qu'une portée très limitée en termes de renforcement de l'ATD. Certains PCT peuvent même avoir des conséquences négatives à l'inverse de ce qui est souhaité (2.2.1). Au-delà, l'étude de différents projets de coopération culturelle dans le contexte méditerranéen, nous a conduite à formuler une seconde condition de réussite des stratégies culturelles territoriales, la *gestion démocratique* des PCT. Le bilan plus que mitigé aujourd'hui de la coopération culturelle euro-méditerranéenne est en effet largement imputable au manque de pluralisme des instances de gouvernance des projets et au déficit de participation de la société civile dans le cadre de la définition, de la mise en œuvre et de l'évaluation de ces projets (2.2.2).

### **2.2.1. L'ancrage territorial du PCT ou la création de ressources spécifiques au niveau spatial, professionnel et démocratique**

Afin de détailler le concept d'ancrage territorial, nous reprenons ici essentiellement les résultats issus des différentes démarches d'évaluation de stratégies événementielles que nous avons conduites sur le territoire de la CPA, ainsi que les réflexions issues de notre travail de co-encadrement des thèses de C. Arnaud, D. Arezki et C. Desmoulins, qui portent sur les événements dans les champs culturels et créatifs, mais également sportifs voire touristiques. Ces résultats ont par ailleurs été exposés plus longuement dans le chapitre intitulé « L'évaluation stratégique d'un portefeuille territorial d'événements » au sein de l'ouvrage collectif *Evènements et territoires, Aspects managériaux et études de cas* dirigé par Arnaud et al. et publié en 2018 (cf. Soldo, 2018).

#### ***Du bilan mitigé des stratégies événementielles territoriales...***

Le point de départ de cette réflexion repose sur l'essor sans précédent de l'événementialisation des territoires, érigée en nouvelle modalité de l'action publique territoriale (Arnaud, 2014, 2012, Getz, 2008, 2007), qui conduit les élus, praticiens et chercheurs à parer les événements de très nombreuses vertus territoriales. A l'instar des PCT, ils sont présentés comme les

---

<sup>46</sup> Cf. notamment les démarches évaluatives suivantes : *L'impact socio-économique durable de la manifestation « Picasso-Aix 2009 »* (2009-2010), *Evaluation, bilan et perspectives de la manifestation « Par les Villages »* (2011-2012), *Evaluation des actions de sensibilisation à l'Opéra – Festival d'Aix* (2012-2014) ; Cf. également les co-encadrements des thèses de C. Arnaud (2012), D. Arezki (en cours) et C. Desmoulins (en cours).

catalyseurs d'une dynamique économique, marketing et urbaine (Chappelet, 2007) et se trouvent positionnés comme objectifs intermédiaires de stratégies plus globales de développement. Nombre de réussites exemplaires, telles Cannes, Edimbourg, Venise, Montreux ou encore Aix-en-Provence, dont les noms sont aujourd'hui associés à des événements de renom, renforcent la croyance selon laquelle ces derniers seraient bénéfiques pour le territoire qui les accueille, en contribuant notamment à renforcer son ATD (Soldo, 2010, 2007, Soldo et al. 2013a et b).

Pourtant l'observation de la réalité nous oblige à dresser un bilan plus mitigé. Nos recherches ont montré que le développement d'une offre événementielle n'est pas un gage absolu de renforcement de l'ATD, en premier lieu parce qu'accueillir ou organiser des événements n'est pas anecdotique pour les territoires et les oblige à adapter fortement leurs infrastructures. Ils engagent ainsi des coûts de réaménagement urbain importants, notamment en termes de voirie ou d'ajustement des infrastructures de loisirs afin d'être capables d'accueillir et gérer un flux de public important en respectant les normes de sûreté et sécurité. Ces coûts présentent parfois un fort caractère d'irréversibilité. Certaines localités sont même allées jusqu'à concevoir et mettre en œuvre des politiques d'accueil d'événements ambitieuses, généralement orientées vers l'accueil de « *méga-événements* » (Chappelet, 2007 ; Chappelet, Pinson, 2018), justifiant les investissements massifs réalisés par les pouvoirs publics grâce aux nombreux bénéfices collectifs attendus. Or, l'écart demeure fréquent entre les prévisions de retombées positives pour le territoire et les résultats effectivement observés (Horne, 2007). Ceci est d'autant plus vrai que la capacité du territoire à entretenir et exploiter dans la durée les infrastructures nouvellement créées n'est pas toujours assurée. Il n'est pas rare que les équipements construits pour l'occasion se détériorent progressivement sans bénéficier d'une reconversion territoriale (Soldo, 2018).

Les investissements financiers, matériels et humains apparaissent tout particulièrement élevés dans le contexte de l'accueil de méga-événements, du fait notamment des infrastructures ad-hoc à mettre en place mais, plus encore, des aménagements connexes du territoire et du développement nécessaire des réseaux de transports urbains (Horne, 2007 ; Cabral, Silva, 2013 ; Barandier, 2014). Ces coûts, en grande partie assumés par les collectivités locales, viennent grever leurs budgets pendant plusieurs années. Ils les contraignent ainsi à des arbitrages budgétaires serrés, au détriment d'autres fonctions publiques essentielles pour un développement cohérent. En outre, « *le manque de transparence de l'organisation, de concertation du public et les coûts masqués peuvent être perçus comme résultant du fruit d'une oligarchie locale ou du capitalisme mondial défendant ses intérêts* » (Machemehl, Robene, 2014). Nombre de cas d'échec sont aujourd'hui indéniables dans le cas d'accueil de méga-événements. Ainsi, dans le champ sportif, les Jeux olympiques de Montréal en 1976 demeurent un échec pour l'économie de la ville et sa réputation (Roult, Lefebvre, 2010). Ils avaient abouti à la création d'un stade surdimensionné pour les besoins locaux et de fait sous-utilisé par les habitants. Les Jeux olympiques d'Athènes en 2004, ayant coûté deux fois plus cher que prévu, laissent de gigantesques équipements sportifs, tels des « *éléphants blancs* » totalement inexploitable par la ville (Machemehl, Robene, 2014). L'exemple du Brésil enfin, engagé dans l'organisation de la coupe du Monde de football en 2014 et les jeux olympiques en 2016 est criant. Estimés à plus de 7 milliards d'euros, les investissements pour *le Mondial* ont généré

des coupes budgétaires importantes dans les dépenses sociales d'un Etat pourtant largement affectés par les problématiques de pauvreté et d'inégalités sociales (Barandier, 2014).

L'organisation d'événements peut même engendrer des effets négatifs à l'inverse de ce que les territoires espèrent. Pour exemple, l'une des problématiques de l'accueil de grands événements internationaux relève de la capacité du territoire à anticiper et atténuer l'incidence environnementale liée à l'accueil massif de touristes (DIGES, 2014, p.14). Nos recherches sur le territoire de Marseille Provence CEC, ont également permis d'observer de forts effets en termes de gentrification urbaine, du fait des programmes de requalification de certains quartiers qui posent aujourd'hui de nombreuses problématiques sociales. Ces effets sont par ailleurs observables dans de nombreuses autres villes, à l'instar de Barcelone ou Montréal (Borius O., 2010, Beguin 2008). Ainsi, comme le souligne Ragonnaud dans son rapport relatif aux impacts des CEC sur la trajectoire de développement des territoires concernés, « *les impacts positifs ne sont pas automatiques. (...) Il revient aux villes d'en tirer parti. Ainsi les CEC n'atteignent pas souvent tous les objectifs qu'elles s'étaient fixés.* » (2010, p.3).

Ce bilan mitigé des stratégies territoriales événementielles questionne leur pertinence ainsi que leur cohérence vis-à-vis des contingences de chaque territoire et appelle de fait à une vraie réflexion sur les conditions de réussite de telles démarches. C'est dans ce contexte que l'ancrage du projet de territoire nous est apparu comme jouant un rôle clé dans la réussite d'une stratégie événementielle (Soldo, 2018, 2015a, Soldo et al. 2013, 2010). Les événements en effet, et cela pourrait être étendu à la notion même de « *projet* », sont par définition ponctuels et présentent un caractère éphémère. Ils sont donc susceptibles d'être réalisés sans implantation locale et ne générer que de faibles retombées territoriales, dans un temps court. Leur insertion dans une stratégie territoriale en modifie fortement les enjeux. Devenant les objectifs intermédiaires d'une intention stratégique beaucoup plus ambitieuse, on attend d'eux, quelle que soient leur nature, qu'ils contribuent à renforcer, *via* leurs impacts multidimensionnels, l'attractivité durable du territoire (Soldo et al., 2013a et b ; Soldo, 2010, 2007 ; Arnaud, 2014, 2012). Ce contexte les repositionne donc au sein de politiques publiques territoriales. Dès lors, il ne s'agit plus de penser aux événements de manière isolée, mais de les intégrer à un projet de territoire, structurant une offre événementielle équilibrée (Chappelet, 2007). Concevoir et conduire une telle offre événementielle implique pour l'organisation publique territoriale concernée d'en assurer le leadership et d'arbitrer en permanence entre l'impulsion de dynamiques nouvelles et souvent exogènes (ex. accueil d'événements d'envergure internationale) et l'accompagnement de dynamiques existantes et endogènes (soutien aux événements récurrents pertinents) (Soldo, 2018, 2015a).

Cette démarche s'inscrit donc clairement dans une approche de la stratégie territoriale comme résultante d'un processus incrémental et itératif, compromis entre des intentions délibérées, et des opportunités stratégiques émergentes (Mintzberg, 1994). En cela, elle implique un management stratégique chemin faisant, par « *tâtonnements* » au sens d'Avenier (1999), s'appuyant sur les ressources événementielles valorisables du territoire. Identifier les ressources et fédérer l'ensemble des parties-prenantes du territoire, publics comme privés, engagés dans la production événementielle devient un enjeu. Cette démarche relève d'une approche contingente impliquant un effort de diagnostic des ressources disponibles et des besoins locaux

en termes de développement, afin que les événements accueillis et/ou soutenus s’ancrent dans les caractéristiques essentielles du territoire. Face à la grande variété des parties prenantes impliquées ou impactées dans la mise en œuvre d’une telle stratégie et face à sa complexité, certains outils de l’analyse stratégique ont été repris et adaptés au champ événementiel afin d’en rationaliser et d’en faciliter la gestion. Le travail de thèse de C. Arnaud que nous avons co-encadré, a notamment conduit à proposer le concept de portefeuille d’événements qu’il convient de constituer et manager (Arnaud 2014, 2012). Cet outil qui peut inclure tous types d’événements, dès lors qu’ils concourent aux finalités de la stratégie territoriale concernée, favorise la définition et le pilotage d’un réel projet événementiel de territoire (Arnaud, Soldo, 2015 ; Soldo, 2018). La collectivité leader est alors en charge d’assurer l’équilibre de l’offre au sein du portefeuille territorial en variant les types d’événements portés, leur nature, leur saisonnalité (pour éviter une trop grande concentration de l’offre sur une même période) ainsi que leur maillage du territoire. Il s’agit de sélectionner les événements pertinents en déterminant des critères de sélection garantissant l’équilibre de cette offre territoriale. Dans ce contexte, Chappelet et Pinson (2018) rappellent l’importance de la typologie des événements retenue, précisant notamment que la problématique majeure des territoires engagés dans des stratégies d’accueil d’événements réside dans l’importance à donner aux événements internationaux (ponctuels et coûteux) par rapport à des événements récurrents (généralement beaucoup moins coûteux) qui peuvent devenir petit à petit patrimoniaux et valorisables dans des démarches de marketing territorial. La taxonomie fonctionnelle des événements adoptée dans la thèse de C. Arnaud (2014, 2012) offre ici un complément important pour élaborer une grille de sélection adéquate. Elle permet en effet d’assigner des fonctions sociétales différentes aux événements selon leur type (événement local, régional, phare, méga ou partagé), mais également selon leur envergure territoriale, leurs finalités stratégiques et potentiels impacts ainsi que leurs modalités de gouvernance. Une fois sélectionnés, les événements constitutifs de cette offre stratégique doivent être coordonnés au niveau territorial afin d’en garantir la cohérence et la gestion équilibrée. Le management d’un tel projet de territoire implique donc à la fois la gestion d’un contenu « matériel » (des projets) et celle d’un contenu « humain » (des parties prenantes). Aussi, parce qu’il conditionne la durabilité des impacts et renforce la dynamique de développement générée, l’ancrage (matériel et immatériel) des ressources du PCT, apparaît comme un élément clé de succès de la stratégie (Soldo, 2018).

### ***... A l’ancrage territorial comme critère d’évaluation de la mise en œuvre du PCT***

Dans les démarches d’évaluation de stratégies culturelles territoriales que nous avons menées, nous avons donc progressivement choisi de retenir le concept d’ancrage territorial comme l’un des critères évaluatifs de la mise en œuvre d’un PCT (Soldo, 2018, 2015a). Ce concept impose de situer la réflexion stratégique au niveau méso, à l’intersection de deux niveaux d’analyse : un niveau micro, questionnant l’ancrage de chaque « projet » constitutif de l’offre dans son territoire ; un niveau macro questionnant plus globalement l’équilibre de l’offre de projets dans son rapport à la stratégie territoriale globale. Cela tient à la définition même du concept d’ancrage territorial, qui suppose une relation d’avantages mutuels entre l’organisation et son territoire d’implantation. Issu de la géographie socio-économique et plus précisément de l’école de la Proximité, le concept d’ancrage est marqué dans sa construction, par une approche pluridisciplinaire. Les travaux qui s’y réfèrent s’intéressent à la coordination des acteurs, ses

mécanismes et ses effets à la fois sur la performance des organisations et du territoire (Serval, 2015, p.55). Dans une vision systémique, l'ancrage territorial d'une organisation ou de ses activités désigne ainsi « *une forme plus poussée et durable de rapport au territoire* » et ce, par opposition à une localisation où l'espace n'est qu'un support d'activité aisément réversible (Balas, Palpacuer, 2008, p.15). Il recouvre « *l'ensemble des liens réciproques qui unissent une activité économique (acteur, entreprise, filière...) avec un territoire* » (Frayssignes, 2005, p. 88), qu'il s'agisse de liens matériels ou immatériels.

Cette relation d'avantages réciproques pour l'organisation et le territoire se fonde sur la co-production de ressources spécifiques non délocalisables, actives ou potentielles (Pecqueur, Zimmermann, 2004 ; Pecqueur, 2003 ; Serval, 2015)<sup>47</sup>. L'ancrage territorial recouvre ainsi des « *rapports de coopération non marchands ou non exclusivement marchands (...) à travers lesquels les acteurs co-construisent des ressources à la fois spécifiques et territorialisées (c'est-à-dire non transférables dans un autre lieu)* » (May, 2008). Bien que majoritairement analysé dans le cadre de relations entre firmes et territoires, l'application de ce concept à d'autres contextes, notamment à celui du management public territorial, a permis d'affiner la définition des ressources ainsi créées. Elles résultent du temps long, sont généralement le fruit d'une démarche de co-construction, à laquelle concourent largement les politiques publiques et expriment ainsi certaines spécificités du système territorial (Soldo et al. 2015a p. 20-21). Elles portent notamment des valeurs éthiques, esthétiques, etc. (Camagni et al., 2004), présentent un caractère unique voire inimitable, positionnant dès lors les ressources à dimension patrimoniale au cœur d'un tel processus. En cela, les projets événementiels, à forte valeur symbolique (Pinson, 2016, Arnaud, 2014, 2012, Getz, 2008), représentent des activités au potentiel d'ancrage indéniable. « *Avec leur répétition (annuelle ou autre), certains événements vont s'enraciner durablement dans un territoire donné, liant une activité particulière à la destination* » (Chappelet, 2018). L'événement et le territoire se voient progressivement associés, indivisibles, le nom du territoire faisant généralement partie de la marque de l'événement, comme en témoigne le cas du *Festival d'Aix*.

L'ancrage territorial est donc perçu comme un processus d'apprentissage collectif, orienté « *vers la création de ressources et générateur d'indivisibilités, lesquelles fondent une communauté de destins* » (Zimmermann, 1998, p.8). Entendues comme la combinaison de proximités géographique, institutionnelle et organisationnelle (Serval, 2015 ; Raulet-Croset, 2008), la création et la mobilisation de ressources spécifiques territoriales se déploient dans un espace collectif et requièrent une coopération entre différents acteurs territorialisés (Mendez, Mercier, 2006). Dans ce contexte, le renforcement des liens inter-organisationnels devient un enjeu essentiel. L'insertion des organisations dans un tissu de relations denses questionne les

---

<sup>47</sup> Colletis et Pecqueur (2005) proposent une double distinction de la ressource territoriale selon qu'elle soit active ou potentielle, et générique ou spécifique. La ressource active renvoie à un actif, un facteur en activité, alors que la ressource potentielle correspond à des « *facteurs à exploiter, à organiser ou encore à révéler* » (Colletis, Pecqueur, 2005, p.55). La dichotomie générique/spécifique renvoie à la nature de la valeur créée. Une ressource générique (active ou potentielle) repose sur une valeur d'échange. Une ressource spécifique (active ou potentielle) repose sur une valeur d'usage (Colletis, 2010).

modalités de gouvernance du réseau et ses dispositifs supports (Peres, 2017, Ehlinger et al. 2015). Le rôle des acteurs publics territoriaux en tant que leaders de projets de territoires, favorise les dynamiques collectives et s'en voit d'autant renforcé. Dès lors, faire de l'ancrage territorial un critère d'évaluation central de la mise en œuvre d'un PCT et retenir « *l'intensité de l'ancrage* » (Frayssignes, 2005 ; Serval, 2015) comme indicateur nous semble pertinent. Cela suppose toutefois d'en clarifier les principales dimensions. Nous nous sommes donc appuyée sur les travaux académiques du champ qui fournissent de nombreuses grilles d'analyse et définissent des sphères d'ancrage variées<sup>48</sup>.

Nous présentons ici les trois dimensions de l'ancrage territorial telles qu'elles ont progressivement émergé de nos recherches et au regard desquelles nous proposons aujourd'hui d'évaluer la mise œuvre de PCT (Cf. tableau 5 : L'ancrage territorial - proposition d'une grille synthétique pour l'évaluation d'un PCT p. 143). Les deux premières dimensions ont déjà fait l'objet de grilles d'évaluation testées lors de travaux précédents (cf. Soldo, 2015a ; Arnaud, Soldo, 2015 ; Soldo et al. 2010) et ont été ajustées en fonction de leur adéquation plus ou moins grande avec les spécificités du PCT. La troisième n'a pas encore été testée et s'impose au regard de l'objet spécifique que représente le PCT. Elle ouvre des pistes de recherches futures particulièrement pertinentes dans le cadre du rattachement de nos travaux au paradigme émergent de la gestion de la valeur publique.

---

<sup>48</sup> Pour une revue de littérature des définitions de l'ancrage territorial et de ses dimensions se reporter au recensement exhaustif réalisé par S. Serval dans sa thèse de doctorat (2015).

**Tableau 5 : L’ancrage territorial - proposition d’une grille synthétique pour l’évaluation d’un PCT**

DIMENSIONS A EVALUER	CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DE LA DIMENSION DE L’ANCRAGE	ETAPE DE SELECTION DES « CONTENUS » D’UN PCT (APPROCHE FONCTIONNELLE DES PROJETS)	MODALITES DE GOUVERNANCE DES « ACTEURS » DU PCT (ANIMATION ET COORDINATION DES PARTIES PRENANTES)
<b>ANCRAGE SPATIAL</b>	<p>Un PCT doit tenir compte des spécificités du territoire non seulement <b>du point de vue géographique</b> (l’aménagement du territoire et le regroupement d’activités favorisant les relations de proximité) mais également <b>institutionnelle, historique et identitaire</b> (Roux et al, 2006).</p> <p>L’ancienneté de la relation entre l’organisation promotrice de « contenu » dans le projet et le territoire est un facteur facilitant l’ancrage plus global du PCT.</p>	<p>Le contenu (projet) identifié ou sélectionné contribue-t-il au renforcement des ressources territoriales spécifiques ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle valorisation des ressources territoriales disponibles ? (aménagement du territoire, mobilisation et/ou régénération des infrastructures existantes etc...)</li> <li>- Quelles retombées économiques, touristiques et marketing ?</li> <li>- Quelles retombées géographiques et/ou environnementales ?</li> <li>- (...)</li> </ul>	<p>Les modalités de gestion du PCT favorisent-elles l’insertion des organisations porteuses de projets au sein du réseau d’acteurs territoriaux ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles infrastructures, moyens de transport disponibles ?</li> <li>- Quels leviers incitatifs au maillage de l’offre sur le territoire ?</li> <li>- (...)</li> </ul>
<b>ANCRAGE PROFESSIONNEL</b>	<p>La capacité à fédérer et mobiliser les parties prenantes professionnelles est fonction de <b>l’insertion des organisations dans un réseau de relations inter-organisationnelles</b> propre au secteur d’activités.</p> <p>La <b>facilitation des liens entre acteurs du territoire</b> est une condition essentielle de l’ancrage. Cette dimension réticulaire (Serval, 2015) questionne les modalités de gouvernance de ce réseau et les dispositifs supports.</p>	<p>Le contenu (projet) identifié ou sélectionné contribue-t-il au renforcement des compétences territoriales spécifiques ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle valorisation des compétences spécifiques du territoire ? (recours au bassin d’emploi local, durée, fréquence des partenariats avec organisations locales spécialisées...)</li> <li>- Quelles retombées en termes de développement du capital humain, <i>d’empowerment</i> ? (actions de formation, de valorisation ...)</li> <li>- (...)</li> </ul>	<p>Les modalités de gestion du PCT favorisent-elles l’insertion des organisations porteuses de projets au sein du réseau d’acteurs professionnels locaux ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle coordination des projets ? (planification temporelle, diversité des offres etc...)</li> <li>- Quelles fonctions supports proposées ? (mutualisation technique, logistique, animation de réseaux professionnels : forums, salons...)</li> <li>- (...)</li> </ul>
<b>ANCRAGE DEMOCRATIQUE</b>	<p>Dans le cas d’un PCT, <b>la population / public représente une partie prenante essentielle au processus d’ancrage</b> (légitimité, influence).</p> <p>Cette population est impactée à double titre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en tant que consommateur</li> <li>- en tant que contributeur public et bénéficiaire à moyen et long terme des <i>outcomes</i> potentiellement générés.</li> </ul> <p>La démarche de co-construction de ressources spécifiques ne peut pas l’occulter.</p>	<p>Le contenu (projet) identifié ou sélectionné contribue-t-il au renforcement de la participation de la population du territoire ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle participation spécifique des habitants du territoire ? (politique tarifaire spécifique à destination des habitants, démarches de participation des citoyens à l’événement...)</li> <li>- Quelles retombées socio-citoyenne escomptées (image, sentiment d’appartenance, identité territoriale etc...)</li> <li>- (...)</li> </ul>	<p>Les modalités de gestion du PCT favorisent-elles l’insertion des organisations porteuses de projets au sein du réseau socio-citoyen local ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle visibilité et lisibilité de l’offre territoriale ? (mutualisation de la communication, plateforme internet collaborative...)</li> <li>- Quelle participation des parties prenantes à la co-construction de l’offre territoriale ?</li> <li>- Quelle transparence dans la gestion financière, matérielle et humaine du projet ?</li> <li>- (...)</li> </ul>

Source : Tableau adapté de Soldo (2018, 2015a)

Quelle que soit la définition proposée, la *dimension spatiale* apparaît bien comme la première dimension de l’ancrage territorial. Cette dimension spatiale est à entendre non seulement du point de vue géographique (l’aménagement du territoire et le regroupement d’activités favorisant les relations de proximité) mais également dans ses caractéristiques institutionnelles, historiques et identitaires parfois complexes (Roux et al, 2006). En cela, l’ancienneté de la relation entre l’organisation porteuse et le territoire est un facteur facilitant l’ancrage. La seconde dimension relève de *l’insertion des organisations dans un réseau de relations*. Plusieurs termes la désignent, « *proximité organisée* » (Pecqueur, Zimmermann, 2004), « *dimension réticulaire* » (Serval, 2015) etc... La facilitation des liens entre acteurs du territoire semble là encore une condition essentielle de l’ancrage. Cette dimension questionne évidemment les modalités de gouvernance de ce réseau d’acteurs. Certains auteurs précisent que l’insertion dans des logiques « *industrielles* » ou de « *groupe* » est à prendre en compte, car elle peut générer des tensions entre les finalités stratégiques d’un territoire, explicites et/ou implicites, et celles de l’organisation (Dupuy, Gilly, 1995 ; Frayssignes, 2008). Dans la sphère culturelle et créative, la dimension réticulaire correspond à une dimension professionnelle tant les logiques d’acteurs sont fortes et requièrent ce faisant des modalités de reconnaissance entre pairs au sein d’un réseau relationnel structuré et fortement territorialisé (Soldo, 2018, 2015a).

Les travaux de Serval proposent enfin une troisième dimension de l’ancrage, à savoir la dimension téléologique (Serval, 2015). Elle renvoie à la logique sociétale des projets menés et à la capacité des parties-prenantes à s’insérer dans des problématiques de développement territorial, concourant ainsi à la pérennité d’un intérêt général territorialisé (Serval, 2015). Malgré la richesse conceptuelle et empirique de ces travaux, une limite doit être soulignée. Elle relève d’une définition restrictive du réseau des parties prenantes dans lesquelles l’organisation s’insère. En effet, ces dernières sont généralement entendues au sens des partenaires directement impliqués dans l’action. Or, dans le cas d’un PCT, la population résidente représente une partie prenante essentielle au processus d’ancrage des projets. Cette population est en effet impactée à double titre par leur mise en œuvre, en tant que consommateur et éventuel ambassadeur du projet, mais également en tant que bénéficiaire à moyen et long terme des *outcomes* potentiellement générés (Soldo, 2018, 2015, 2010). En cela la démarche de co-construction de ressources spécifiques liées aux projets ne peut pas occulter cette partie prenante essentielle à sa légitimité. Dans le champ de la culture, la dimension téléologique prend donc la forme d’une dimension démocratique tant la participation citoyenne et les incitations politiques sont fortes au sein de la profession et se cristallisent à un niveau territorial (Soldo, 2018).



### ***2.2.2. La Gestion Démocratique : levier essentiel de l'ancrage territorial du projet de territoire***

Nos recherches plus récentes, notamment dans le cadre de l'évaluation de projets de coopération culturelle décentralisée dans le bassin méditerranéen<sup>49</sup>, nous ont conduite à explorer plus spécifiquement la troisième dimension de l'ancrage territorial, celle de l'ancrage démocratique du PCT. En effet, ces travaux ont largement souligné le fait que la légitimité politique et par là même, la réussite des projets de coopération, entendus comme de véritables projets de territoires, apparaît dépendante de leur capacité à fédérer et mobiliser des parties prenantes variées et tout particulièrement les citoyens. L'ancrage démocratique d'un projet de coopération questionne ainsi les modes de gouvernance d'un tel projet. Comment intégrer la pluralité des parties-prenantes et garantir leur participation tout au long du processus ? Que ce soit dans la phase de conception du projet (co-construction), celle de mise en œuvre (co-production), ou encore dans celle de son évaluation (co-évaluation) ? C'est dans ce cadre que nous avons donc exploré un autre concept, celui de *gestion démocratique*. Ce dernier s'est progressivement imposé comme conditionnant également fortement la réussite des PCT et par là même, l'atteinte potentielle d'un renforcement de l'ATD.

Afin de détailler ce concept et de montrer comment nous l'avons mobilisé dans le cadre de nos recherches, nous avons fait le choix de nous appuyer ici essentiellement sur nos dernières contributions à la réflexion concernant les modalités d'évaluation de projets de coopération culturelle euro-méditerranéenne. Depuis 2012, ces contributions ont fait l'objet de communications et de publications essentiellement en collaboration avec le Professeur R. Fouchet et E. Moustier (Cf. notamment, Moustier et al. 2018, 2013, 2012 ; Moustier, Soldo, 2014 ; Soldo, Moustier, 2016, 2014). Leur expertise du contexte méditerranéen et leur connaissance des institutions et organisations de la coopération ont été une source d'enrichissement notable de ces travaux. Au-delà de ces recherches appliquées, nous nous appuyerons également sur une première synthèse du concept de gestion démocratique dans le cadre d'un PCT que nous avons proposée. Elle a fait l'objet d'une publication explorant le champ des démarches évaluatives au regard de leur potentielle contribution à cette gestion démocratique (cf. Soldo, Arnaud, 2016).

---

<sup>49</sup> Cf. notamment le travail de recherche mené en collaboration avec R. Fouchet et E. Moustier pour l'Institut de la Méditerranée : *Economie de la culture et des connaissances sur le territoire euro-méditerranéen – bilan et perspectives* ; cf. également les différentes études et publications réalisées avec E. Moustier sur la coopération culturelle euro-méditerranéenne (2010, 2014, 2016, 2018 etc...).

### *Du bilan mitigé des projets de coopération en méditerranée...*

Notre réflexion autour du concept de gestion démocratique trouve son point de départ dans le bilan plus que mitigé de la coopération culturelle euro-méditerranéenne (Moustier Soldo, 2014, Soldo, Moustier, 2014, 2010).

Il ressort en effet que l'art, la culture et la créativité ne représentent pas un domaine prioritaire des programmes de coopération euro-méditerranéenne, malgré les injonctions du processus de Barcelone (1995), qui en faisait l'un des trois volets essentiels de la coopération. La culture n'est jamais abordée en tant que thématique de coopération à part entière au même titre que d'autres (ex. l'éducation ou la santé), mais elle est abordée de façon transversale et instrumentale au service d'autres objectifs (le développement, la réduction de la pauvreté, la résolution des conflits etc...) (Soldo, Moustier, 2010 ; Sanchez Monjo, 2006 ; Balta, 2001). Ainsi, bien que la culture et les médias, depuis 2011, soient reconnus comme de puissants catalyseurs de la démocratie et des Droits de l'Homme, l'aide de l'Europe en faveur de ces deux domaines reste fragmentée et nécessite urgemment une approche stratégique plus cohérente. En outre, le suivi des projets révèle que les actions soutenues par la commission européenne ne peuvent être efficaces que si les mesures adoptées au niveau national vont dans la même direction, ce qui n'est pas toujours le cas (Lisack, 2014). L'enjeu relatif à la liberté de la création et des médias ainsi que l'urgence du renforcement des projets de coopération en ce sens, ont ainsi été largement soulignés suite aux événements du printemps arabe (Tanzarella, 2012).

Au-delà de ce premier constat, nos recherches mettent également en exergue des limites importantes concernant les modalités de fonctionnement du partenariat euro-méditerranéen. L'écart entre les engagements (objectifs financiers) et les paiements réellement effectués dans ce cadre demeure notamment prégnant. Ces difficultés, soulignées dans l'étude de Lisack (2014) semblent être liées, en premier lieu, au manque de cohérence, de coordination et de vision stratégique de long terme. La diversité des programmes de coopération régionaux ou bilatéraux qui sont en mesure d'intégrer une dimension culturelle limite en effet la cohérence d'ensemble des projets. Il n'y a pas d'échanges systématiques d'informations, d'expériences et de savoir-faire entre les différents dispositifs (Lisack, 2014, p. 46). Il existe même parfois des projets portés par des instituts culturels qui se retrouvent en concurrence avec ceux développés par des fondations privées, alors que ces organisations pourraient répondre ensemble aux appels européens. Un cadre cohérent et explicitement dédié à la stratégie de coopération culturelle contribuerait à renforcer la qualité du soutien européen en aidant les partenaires à se connaître, à échanger leurs connaissances de terrain mais également, en intégrant d'autres parties prenantes, y compris les institutions privées et la société civile dans la conception des programmes européens (Lisack, 2014, p. 49).

En outre, le renforcement des mécanismes de coordination entre les bailleurs de fonds européens et internationaux s'avère indispensables étant donné la pluralité des acteurs dans le secteur de la culture et des médias dans les pays du sud de la Méditerranée : diplomatie culturelle, activités de la Commission européenne, UNESCO, Organisation Internationale de la Francophonie, Organisation Educative, Culturelle et Scientifique de la Ligue Arabe (ALESCO), etc. La réciprocité dans les projets de coopération et leurs impacts à long-terme

(ATD) se verraient ainsi renforcés si la co-production et la co-création étaient davantage promues par les dispositifs de soutien. C'est de cette coopération en effet que peut émerger un processus créatif au-delà de la seule production culturelle instantanée (Lisack, 2014, p. 56). La co-production et la mobilisation de la société civile sont essentielles pour faire naître des relations culturelles durables, notamment dans les phases de planification et de lancement du projet. Le projet est mieux ciblé, plus réaliste, chacun des partenaires se positionnant alors selon ses capacités.

Enfin, les modalités et conditions actuelles de participation aux programmes européens sont telles qu'elles excluent de fait certains projets. Les principales raisons évoquées par les experts sont le manque d'informations claires sur les dispositifs de financement, les modalités complexes d'application aux appels à projets/propositions, la non prise en compte des besoins de certaines parties prenantes. Il faut consacrer beaucoup de temps et de moyens techniques et humains à la veille sur les appels européens, d'autant que le choix d'attribution du financement dépend de la qualité du projet mais aussi de critères formels concernant l'application en tant que telle (Lisack, 2014 ; Moustier et al. 2018). Certains porteurs de projets sont ainsi amenés à modifier leurs objectifs pour être conformes aux critères et ce faisant, s'éloignent de leurs orientations initiales. « *L'objectif de l'Union européenne devrait plutôt être de soutenir et favoriser les initiatives qui émanent de la société civile dans une démarche « bottom-up ».* Les appels à propositions devraient s'adapter aux besoins du secteur culturel et non l'inverse » (Lisack G., 2014, p. 54). Les experts interrogés plaident d'ailleurs, pour des appels ouverts qui permettraient aux organisations de la société civile d'être impliquées dans la définition et le choix des thèmes retenus et qui assureraient une meilleure connaissance de la situation locale. Mais « *le secteur culturel est souvent celui qui n'est pas mobilisé (...) Personne ne demande aux professionnels du théâtre ce qu'ils veulent, ce dont ils ont besoin. Ils ne sont pas consultés* » (Lisack G., 2014, p. 55).

Le bilan très mitigé qui ressort de l'ensemble de nos recherches sur les projets de coopération culturelle euro-méditerranéenne et notamment l'inadéquation évidente entre les objectifs affichés de cette coopération et les réalités de terrain, vient conforter nos résultats selon lesquels l'ancrage territorial de tels projets est une condition *sine qua non* de leur réussite. Prendre en compte les contingences territoriales au sens *spatial*, notamment les caractéristiques géographique, d'accessibilité etc... apparaît en effet comme une première nécessité si l'on souhaite que le projet de coopération culturelle irrigue le territoire et puisse toucher un public le plus vaste possible. L'ancrage *professionnel* ensuite, est une nécessité si l'on veut garantir une qualité de la production et des impacts à plus long terme (transferts de connaissance, montée en compétence des équipes et effets d'entraînement sur les activités locales). Enfin, et c'est peut-être le résultat le plus criant dans ce contexte, la nécessité de renforcer la participation de la société civile dans les projets de coopération, soit renforcer leur ancrage *démocratique*, est un gage essentiel de leur légitimité et de l'appropriation de ces projets. L'articulation des nos recherches, souligne d'ailleurs la nécessité d'envisager cette participation à toutes les phases du processus, de la conception du projet jusqu'à son évaluation, afin de renforcer la pertinence et la cohérence des dispositifs mis en place au regard des réalités de terrain et par là même, de limiter le décalage entre déclarations d'intention et opérationnalisation (Moustier et al. 2018, 2012 ; Soldo, Moustier, 2014). Dès lors, nombre de questions émergent, concernant le type de

dispositif à déployer pour renforcer la co-construction, la co-production et améliorer les modalités de gouvernance inclusive.

L'ancrage démocratique d'un PCT, dans un contexte de coopération internationale, questionne tout particulièrement les modes de gouvernance du projet. Comment intégrer la pluralité des parties-prenantes et garantir leur participation tout au long du processus, que ce soit dans la phase de conception du projet (co-construction), celle de mise en œuvre (co-production), ou encore dans celle de son évaluation (co-évaluation) ? Quelles instances de gouvernance mettre en place, quels dispositifs instaurer ? Le processus de participation dans le contexte de coopération internationale se heurte bien souvent à d'importantes difficultés. Il est confronté notamment, à la fragilité des organisations de la société civile dans les pays du sud de la méditerranée ainsi qu'à leurs capacités limitées, qu'elles soient humaines, analytiques, techniques ou financières. En outre, la progression vers la liberté d'expression et d'association est très irrégulière. Dans certains cas, on assiste à une éclosion et à une structuration des organisations de la société civile alors que dans d'autres, elles font toujours l'objet de pouvoir discrétionnaire (Lehne, 2014 ; Moustier, Soldo, 2014). Ce phénomène révèle les fortes disparités qui existent entre les pays partenaires, invitant ainsi à un traitement différencié en fonction des contingences territoriales. Au-delà des instances de gouvernance à proprement parler, comment favoriser le dialogue et la participation de parties-prenantes très différentes, entre institutions internationales, opérateurs culturels et représentants de la société civile ? Mettre en place, favoriser des modalités de gouvernance inclusive, collaborative et participative entre tous ces acteurs suppose de garantir les conditions d'un dialogue interculturel respectueux et équilibré (Moustier, Soldo, 2014, Moustier et al. 2012). Toutes ces questions nous ont ainsi amenée à évoquer la création, dans le cadre d'un PCT, de dispositifs ad-hoc de gouvernance territoriale, censés favoriser la collaboration équilibrée entre les parties prenantes et le leader du projet et ce, dans une approche pluraliste et interactive de l'action collective (Soldo, 2015a, Moustier et al. 2018).

### ***... A la gestion démocratique comme modalité de gouvernance pluraliste et participative du PCT***

C'est dans ce contexte que nous avons exploré le concept de *gestion démocratique de projets de territoire* qui satisfait deux conditions principales : un PCT géré démocratiquement poursuit des finalités démocratisantes (assimilées aux finalités stratégiques du MTS) et garantit dans le même temps, des processus décisionnels et modalités de gouvernance démocratisés (assimilés aux dispositifs ad-hoc évoqués ci-dessus) (Soldo, Arnaud, 2016). Concernant plus précisément cette deuxième condition, il est important de souligner que « *démocratiser consiste à introduire ou développer une logique, des pratiques, un esprit, propres au régime politique qualifié de démocratie, régime caractérisé par le fait que le pouvoir souverain appartient au peuple* » (Guglielmi, 2009, p. 1). Dans une vision extensive de la démocratie, Munck (2014) considère que les organisations publiques sont d'autant plus démocratiques que la majorité des citoyens est en capacité de « *changer le statu quo* » dans un contexte socio-politique assurant la liberté et l'égalité politiques (p. 3). En d'autres termes, adopter des processus décisionnels et modalités de gouvernance démocratisés suppose de favoriser la participation active des citoyens auxquels l'on reconnaît la capacité d'élaborer, de manière autonome, des choix en matière de

politique publique (Mackinnon et al., 2006). Au niveau d'une organisation cela suppose de créer des instances et d'instaurer des règles de gouvernance pluraliste et participative qui associent à la prise de décision et à son suivi les parties prenantes-internes (membres de l'organisation) mais également les parties-prenantes externes (partenaires, tutelles, usagers etc...).

Au niveau d'un territoire, adopter des modalités de gestion démocratique suppose de mobiliser l'arsenal des dispositifs et autres outils favorisant la participation au débat et à la décision publique des citoyens en tant qu'individu, mais également des acteurs publics, semi-publics ou privés (Chia et al., 2008, paragraphe 11). En cela, le concept de gestion démocratique se réfère à une approche extensive de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Trebucq S., 2005 ; Becuwe et al., 2014), car il suppose la participation au processus de décision et de mise en œuvre de tout « *individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (Freeman, 1984). Cette approche participative peut prendre diverses formes et permet, à des degrés variés, de ménager les intérêts, les identités et les perceptions de chacun : « *l'élaboration collective d'un projet est visée [...]. Il s'agit d'un processus de co-élaboration du projet où chacun se sent concerné* » (Rozet, 2005, p.88). Cette nouvelle forme de gouvernance s'inscrit donc dans la durée, dans des processus itératifs, incrémentaux, qui restent en partie à déterminer et fondés sur la production permanente de connaissance (Pinson, 2004). Elle répond en cela au premier enjeu des projets de territoire car elle encourage la « *création de sens et de contenus partagés* » (Brodach, Goffi, 2005, Conclusion, paragraphe 87).

Il existe ainsi aujourd'hui différents dispositifs favorisant la consultation du citoyen, voire sa participation à la conception et la mise en œuvre de projets de territoires. Le champ des politiques culturelles notamment n'est pas en reste et on a vu fleurir sur les territoires des « *assises de la culture* », des « *états généraux* », des « *comités de suivi* » de politiques publiques, des « *conférences consultatives* », voire des exemples de « *budgets participatifs* » etc... Ceux-ci se veulent des lieux d'échange avec le citoyen, dans une démarche ascendante, pragmatique et de proximité afin de construire des solutions convergentes et de produire du consensus (Langeard, 2015 p. 65). Dans ce contexte, les organisations à but non lucratif et celles plus largement de l'économie sociale et solidaire, largement représentées dans le secteur culturel et créatif, représentent un champ privilégié d'application du mode de gestion démocratique et un laboratoire d'expériences innovantes en lien avec la mise en œuvre d'actions publiques (Braconnier, Caire, 2009 ; Gand, Segrestin, 2009, Béji-Bécheur et al. 2016, El Karmouni, Beji-Becheur, 2016 ; Codello-Guijarro, Béji-Bécheur, 2015 ; Persais E, 2017, 2013).

Au-delà de ces exemples de dispositifs, l'essor de leur adoption est à rapprocher des nombreux avantages qui sont associés à la gestion démocratique. Le premier d'entre eux tient dans le renforcement de la légitimité des décisions publiques et des institutions qui en découlent (Blondiaux, 2004 ; Innes, Booher, 2004). Le désengagement du citoyen à l'encontre des institutions et des élus politiques, se traduit aujourd'hui par un cynisme face à l'appareil politico-administratif et par une insatisfaction croissante face à la lourdeur et l'inefficacité de l'appareil bureaucratique (Nativel, 2015, p. 7). Dans ce contexte, l'impératif participatif,

comme « *nouvelle grammaire de l'action publique* » (Blondiaux, Sintomer, 2002), s'est imposé peu à peu aux responsables politiques afin de réduire le fossé entre gouvernants et gouvernés et tendre vers une plus grande efficacité dans la production et la gestion de l'action publique pour faire la preuve de sa légitimité (Langeard, 2015 p.64-65). Soulignons que cet enjeu de la participation est particulièrement encouragé dans le champ culturel, par des textes internationaux tels que la Déclaration de l'Unesco sur la diversité culturelle (2001), l'Agenda 21 de la culture (2004) et, plus encore, la Déclaration de Fribourg sur les droits culturels (2007), lesquels placent la culture au cœur des politiques locales et la population au centre des préoccupations.

La participation est en outre perçue comme permettant aux décideurs de mieux connaître et mieux comprendre les préférences, les besoins et les attentes des citoyens (Baslé, 2010). En les consultant et plus largement en consultant l'ensemble des parties-prenantes concernées par une problématique, la réponse publique pourra être élaborée en tenant compte de la demande sociale et des préférences et besoins des citoyens, y compris les plus difficiles à rejoindre. Certaines recherches soulignent ainsi que la participation permet une amélioration des décisions publiques (Innes, Booher, 2004) et par là même de la qualité des actions publiques qui en découlent (Eshuis et al., 2014). Ceci est d'autant plus vrai que les démarches participatives peuvent renforcer l'acceptation et l'appropriation des décisions par la population (Michels, De Graaf, 2010 ; Blondiaux, 2004).

Enfin, Irvin et Stansbury (2004) notent que la participation est un vecteur d'éducation des citoyens mais également des décideurs, qui ont ainsi un accès direct à la parole citoyenne. La démocratie participative serait le régime dans lequel « *le maximum de participation est requis et dans lequel les bénéfiques produits n'incluent pas uniquement les politiques publiques (décisions) mais également le développement des capacités sociales et politiques de chaque individu* » (Pateman, 1970, p. 43). Le lien se fait ici entre les dimensions « *démocratisée* » et « *démocratisante* » de la gestion démocratique autour, notamment, des théories de l'*empowerment* qui considèrent la participation active de la société civile comme un vecteur de « *capacitation* » qui permet l'accumulation de ressources par les individus (self-development) et leur émancipation économique et politique (Warren, 1993). Les théories de la gestion des problèmes publics mettent ainsi en exergue la capacité de la participation à agir comme un levier potentiel de résolution de conflits liés au vivre-ensemble (Callon et al., 2001).

Pour autant, malgré les nombreux avantages escomptés d'une telle gestion, consulter les citoyens et plus largement les parties-prenantes ne signifie pas nécessairement les faire « *participer* » au processus de décision voire de suivi des projets de territoires. Selon le dispositif adopté, le degré de participation requis ne sera pas le même. De manière non exhaustive, il convient d'incarner ce propos en présentant une échelle graduée des différentes formes de participation que nous avons ainsi pu identifier. Le tableau suivant s'appuie sur les travaux fondateurs d'Arnstein (1969) qui interroge les différents niveaux de participation citoyenne et les met en parallèle de travaux plus récents.

**Tableau 6 : Mécanismes de gouvernance - des formes de participation plus ou moins démocratiques**

Arnstein (1969) in Anberrée et Kletz (2015)	Prémont et Boisvert (2003)	Chia, Torre et Rey-Valette (2008) - Beuret (2006)
<p><b><u>Non-participation</u></b> Objectif réel des praticiens : éduquer, « <i>guérir</i> » les publics d'une mauvaise interprétation</p>	<p><b><u>Communication</u></b> Absence de pouvoir Consiste en de l'information et de la sensibilisation</p>	<p><b><u>Communication</u></b> Faire passer un message et obtenir l'adhésion du public à une proposition</p>
		<p><b><u>Information</u></b> Mettre au courant un groupe d'acteurs des intentions ou décisions prises</p>
<p><b><u>Coopération symbolique</u></b> Les praticiens mettent en place des mécanismes de consultation des populations mais ne s'engagent pas à tenir compte de leur propos</p>	<p><b><u>Consultation</u></b> Pouvoir d'influence Recueil d'informations et d'opinions ; discussion et participation du public</p>	<p><b><u>Consultation</u></b> Collecter les avis des acteurs, sans garantie quant à la prise en compte des avis exprimés</p>
		<p><b><u>Dialogue</u></b> Construire des interactions horizontales entre des acteurs mis sur un pied d'égalité</p>
<p><b><u>Pouvoir effectif</u></b> Les participants bénéficient d'un pouvoir de négociation avec les praticiens, ou de décision autonome</p>	<p><b><u>Engagement</u></b> Engagement des citoyens et création de partenariats</p>	<p><b><u>Concertation</u></b> Construire en commun des éléments en vue d'une solution</p>
		<p><b><u>Co-construction</u></b> Construire de manière commune, collective une décision</p>

Source : Publié in Soldo, Arnaud, 2016

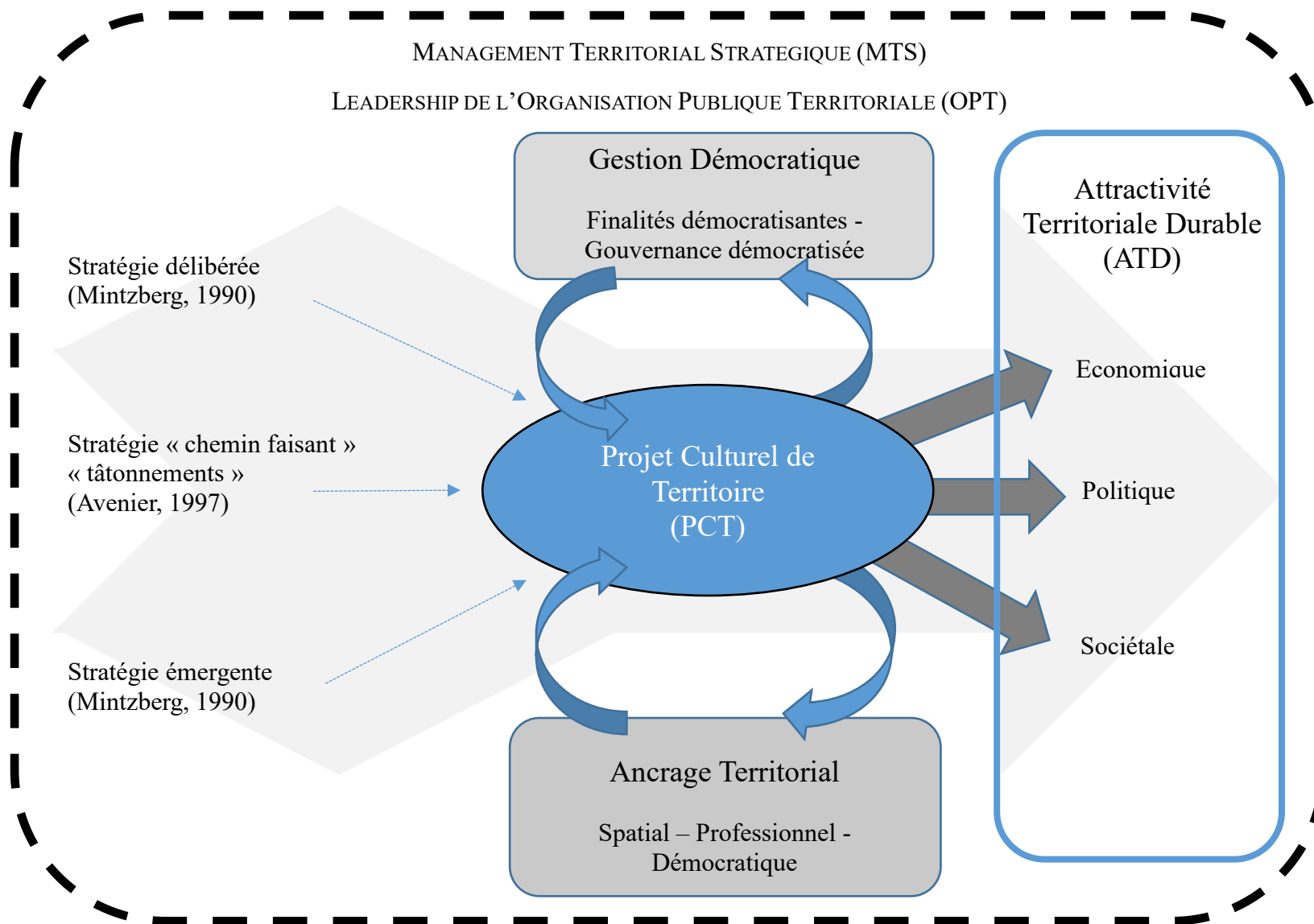
Nos recherches ont conduit à identifier de nombreux outils ou dispositifs participatifs, associés à l'essor des démarches de démocratie participative. Elles nous ont dans le même temps révélé que les caractéristiques hétérogènes et les conditions d'exercice souvent lourdes et complexes de ces dispositifs, n'avaient pas encore permis l'émergence d'une démarche consensuelle d'accompagnement à la gestion démocratique de projets de territoires (Soldo, Arnaud, 2016). La participation est devenue en peu de temps une notion très usitée mais aussi très polysémique. Elle suscite de l'intérêt mais surtout des tensions, des malentendus voire des frustrations ; celles-ci surviennent notamment lorsque cette participation devient « *une injonction sans qu'une attention soit portée au partage de la définition des règles du jeu, de la méthode, du comment faire ensemble dans un cadre d'écoute réciproque* » (Langeard, p.67). Si la participation fait l'unanimité pour les porteurs de projet en tant que mode d'action, elle ne recouvre pas le même sens pour tous. Le citoyen est-il appelé à participer à l'action en tant que témoin ou figurant ? Sera-t-il associé à la décision en tant qu'acteur du processus ? Préciser le degré de participation, les attentes et les rôles de chacun paraît incontournable, sans quoi les participants, qu'il s'agisse des habitants ou des parties-prenantes plus largement, risquent de se désengager, ayant l'impression de se situer dans une simple démarche descendante de prestation de service.

Le PCT offre à notre sens un cadre innovant pour questionner les modalités de gestion démocratique. Ancré dans une logique prototypique, de par la spécificité de son objet créatif et de par la logique projet des organisations qui le co-produisent (Benghozi, 2006a), il va imposer une réflexion originale et l'instauration d'un dispositif ad-hoc de gouvernance. A chaque occasion, il conviendra alors de se poser des questions concrètes quant au type de dispositif de gouvernance le plus approprié. Quelle temporalité pour le dispositif ? Quelle récurrence de la participation ? Quel format pour les espaces d'échanges et de débats ? Quelles modalités de sélection des participants ? Quelles compétences requises ? La liste des questions évoquées ici n'est évidemment pas exhaustive et nécessite d'être approfondie. Nos recherches ont amorcé une réflexion que nous souhaitons largement étoffer dans le cadre de recherches futures. Voici ci-dessous les quelques pistes explorées.

Concernant la temporalité des dispositifs de participation, dans l'idéal, la participation doit commencer en amont de l'implémentation des décisions (Michels, De Graaf, 2010). Ainsi, comme le soulignent Prémont et Boisvert (2003), les consultations publiques sont souvent mal mises en œuvre dans le sens où la décision finale est déjà prise avant d'amorcer le processus. Cela contribue à « *la perte de confiance des citoyens envers leurs institutions, tandis que les décideurs les voient comme une perte de temps considérable puisque les citoyens n'ont pas la capacité et les connaissances nécessaires pour discuter de certains sujets avec des spécialistes* » (Prémont, Boisvert, 2003, p.7). En pratique, nous avons observé que les territoires font des choix très variés, notamment selon le type de projet engagé. Certains optent pour des dispositifs permanents, tels les conseils consultatifs, forums internet... dès lors qu'il s'agit de questionner les citoyens et parties-prenantes sur leurs attentes en termes de programmation artistique ou encore en termes de satisfaction par rapport à une offre fournie (Serval et al., 2014). Les dispositifs ponctuels de types panels citoyens, *focus group*, conférences débats... sont activés lorsque le projet envisagé s'accompagne d'investissements dans de nouveaux équipements ou de nouvelles actions sur le territoire. Dans ce cas, les dispositifs de réflexion collective dépassant la simple consultation encouragent la co-construction (Soldo, 2015a, Soldo, Arnaud, 2016). Concernant les formats des espaces d'échange et de dialogue à instaurer il ressort que, dans l'idéal, il faudrait pourvoir encourager l'expression dans tous les espaces, y compris hors dispositifs institutionnalisés (Prémont, Boisvert, 2003). En pratique, mixer les espaces de dialogue formel (dispositifs institutionnels) et informels (espaces de convivialité, 1/3 lieux...) semble être la solution la plus fréquemment adoptée (Bazin, 2013) Enfin, Blondiaux (2004) relève la difficulté à prendre en compte les compétences des citoyens, d'une toute autre nature que celles habituellement valorisées dans les sphères politico-administratives. Cela peut engendrer des difficultés en termes de temps, de conflits ou encore de mauvaises décisions et peut constituer une barrière à la participation. « *Il semble donc qu'une organisation souhaitant développer des processus participatifs doive s'interroger sur les compétences nécessaires pour y prendre part et sur les façons dont elle peut accompagner ces compétences au sein même du processus* » (Anberrée, 2015, p. 103). Mettre en place des techniques et instruments concrets au service du développement des compétences des participants, dans une démarche *d'empowerment*, au travers de rencontres d'experts, de sessions d'information techniques voire d'éventuelles formations semble conditionner la qualité des débats et par là même des décisions.



**Figure 6 : Du PCT au renforcement de l'ATD - Synthèse du cadre théorique et conceptuel du programme de recherche**



Source : Auteur

### **3. Design de recherche : L'évaluation stratégique comme démarche d'accompagnement à la gestion démocratique de projets de territoire**

La partie précédente a proposé une synthèse de nos travaux au regard des approches théoriques et conceptuelles qui y ont été mobilisées. Le cadrage théorique de notre programme de recherche autour de l'ATD a révélé l'importance de la prise en compte des processus stratégiques. Au-delà des impacts attendus d'une stratégie culturelle territoriale, les phases de définition et de mise en œuvre d'un PCT apparaissent essentielles. Ainsi l'ancrage territorial et la gestion démocratique du PCT ont émergé comme conditions de réussite d'une telle démarche. Dès lors, toute la complexité de gestion d'un PCT repose, pour l'organisation publique territoriale, sur sa capacité à exercer un leadership favorisant une gouvernance inclusive et participative. Dans ce contexte, les recherches appliquées que nous avons conduites ont mis en lumière un réel besoin d'accompagnement à la gestion démocratique de projets de territoires pour les organisations publiques cherchant à impulser des démarches stratégiques dans le champ culturel.

En questionnant les dispositifs existants, essentiellement dans le champ de l'évaluation publique, nos travaux ont souligné l'inadéquation de la majorité des démarches évaluatives mobilisées par les collectivités publiques. Ces dernières se révèlent en effet inadéquates tant dans le périmètre du questionnement évaluatif qu'elles adoptent, que dans le dispositif et l'appareillage méthodologique qu'elles mettent en œuvre. Si l'on souhaite que la démarche évaluative assure un rôle d'accompagnement à la gestion démocratique de projets de territoires, il apparaît alors nécessaire de renouveler les protocoles évaluatifs en repensant leurs finalités, leur référentiel mais également les conditions techniques de leur mise en œuvre, afin (3.1). Progressivement, nos travaux ont abouti à la construction et la proposition d'un protocole d'évaluation inédit concourant à accompagner la co-construction de finalités démocratisantes dans le cadre d'un projet de territoire, ainsi que la co-production démocratisée des actions qui en découlent. *L'évaluation stratégique*, envisagée dans une logique « *prototypique* », apparaît ainsi comme une démarche opportune. Ses quatre caractéristiques essentielles : une temporalité « *chemin faisant* », des modalités de « *gouvernance pluraliste et participative* », une « *posture de recherche-action* » ainsi qu'un « *protocole méthodologique mixte original* », favorisent en effet, l'enracinement démocratique de tels projets (3.2). Cette démarche s'est imposée au fil de nos recherches comme procédé d'accès au réel. Dans un positionnement épistémologique pragmatique, le recours aux méthodes mixtes avec triangulation des données et des méthodes représente donc aujourd'hui le design méthodologique de notre programme de recherche global (3.3).

### 3.1. Le nécessaire renouvellement des démarches évaluatives

Que ce soit dans le cadre de notre thèse de doctorat, au cours de laquelle nous avons analysé les démarches évaluatives dans le champ public pour construire un protocole d'évaluation de la stratégie culturelle aixoise<sup>50</sup>, ou encore dans le cadre des recherches appliquées conduites par la suite et qui ont consisté dans la définition et la réalisation d'évaluations de projets culturels de territoires<sup>51</sup>, nous avons été forcée de constater la faiblesse des démarches évaluatives traditionnellement mise en œuvre. Cette faiblesse peut s'expliquer par les forts enjeux politiques et économiques que recouvre la mise en œuvre d'une stratégie culturelle, via l'offre d'événements ou de projets de territoire et par la crainte que génère le risque d'une évaluation négative, pour l'ensemble des parties prenantes impliquées. Mais au-delà de ces enjeux politiques, la faiblesse des démarches évaluatives traditionnelles semble surtout s'expliquer par des obstacles d'ordre technique. Elles se heurtent en effet à la difficulté de déterminer une méthode adaptée à l'évaluation de stratégies territoriales, dont les impacts demeurent peu mesurables et dont les conditions de performance tiennent aux modalités de mise en action collective de parties prenantes variées. Ainsi aucun protocole d'évaluation ne fait véritablement l'objet d'un consensus. Plusieurs limites intrinsèques aux démarches existantes peuvent être dégagées. Elles questionnent autant le périmètre de l'évaluation (objet, référentiel, finalités) (3.1.1) que son protocole (finalités, dispositif de gouvernance et appareillage méthodologique) (3.1.2).

#### 3.1.1. Des limites liées au périmètre inadéquat des démarches évaluatives traditionnelles...

Au fil des années, nous avons exploré la littérature concernant les démarches évaluatives, leurs finalités, référentiels et méthodologies et testé bon nombre de ces démarches. Il ressort que, bien que souvent présentées comme un levier d'amélioration de la gestion publique, permettant notamment d'en renforcer la dimension démocratique, les évaluations ne sont finalement qu'assez peu opérantes dans leur format traditionnel. Leurs répercussions effectives en termes d'inflexion des actions publiques ainsi que leur rôle se voient fréquemment discutés. Malgré la variété des dispositifs existants et tout particulièrement au niveau territorial, l'inadéquation du périmètre des évaluations demeure la première explication de leur faiblesse.

---

<sup>50</sup> L'approche proposée à l'époque s'était finalement orientée vers une *analyse financière des comptes publics et des indicateurs financiers de la commune d'Aix-en-Provence*, afin de révéler les pratiques stratégiques des acteurs publics en longue période de 1975 à 2005 (cf. SOLDO, 2007)

<sup>51</sup> Cf. notamment les démarches évaluatives citées plus haut, à savoir : *Evaluation de l'impact socio-économique durable de la manifestation « Picasso-Aix 2009 »* (2009-2010) ; *Evaluation, bilan et perspectives de la manifestation « Par les Villages »* (2011-2012) ; *Evaluation des actions de sensibilisation à l'Opéra – Festival d'Aix* (2012-2014) ; *Evaluation stratégique et démarche d'accompagnement de la concertation territoriale en vue de la structuration d'une filière de Musiques Actuelles en Pays d'Aix* (2012-2014).

## ***Les limites des démarches traditionnelles comme réponse au besoin d'accompagnement à la gestion démocratique des projets de territoire***

Affichée dans le champ public, depuis les années 1960, comme une nécessité, la démarche évaluative s'est vue fortement réaffirmée depuis le début des années 2000. En France, « *le thème de la « crise de l'État-providence » constitue incontestablement la matrice porteuse du thème de l'évaluation* » (Duran, Monnier, 1992, p. 255). Elle est en effet présentée comme un moyen de remédier à la perte d'efficacité et surtout de légitimité de l'Etat. « *Grâce à sa finalité gestionnaire, elle permet une meilleure gestion des ressources publiques, notamment en identifiant les domaines d'intervention où l'action de l'Etat est efficiente. Grâce à sa finalité déontologique elle permet de rendre des comptes aux responsables des politiques mais également à l'ensemble des citoyens* » (Soldo, 2007, p. 105). L'histoire de l'évaluation des politiques publiques relève, dans tous les pays, d'une succession de tentatives plus ou moins abouties de rationalisation de la gestion publique (Chanut, 2010, p.54). Même si le développement de la pratique évaluative fait l'objet d'un débat prolix sur ses finalités ainsi que sur les critères garantissant sa qualité et son utilité, son caractère protéiforme en fait un outil idéal de diagnostic des actions publiques. L'essor des démarches évaluatives se voit ainsi renforcé, à partir des années 1980, par le développement de dispositifs évaluatifs dans nombre de territoires locaux, témoignant d'un champ d'expérimentation créatif (Baslé, 2010 ; Berthet, 2008). Si les démarches engagées ne semblent pas donner lieu à une démarche générique stabilisée, elles poursuivent généralement deux types de finalités, une gestionnaire (Deleau et al., 1986), afin de rendre les politiques publiques plus « *efficaces* », une autre déontologique (Viveret, 1989), afin d'accroître la « *légitimité* » de l'action publique.

Parmi le foisonnement d'outils et techniques visant à associer les citoyens à la décision et à la mise en œuvre des actions publiques, la démarche évaluative a été plusieurs fois plébiscitée en France. Elle est perçue comme produisant « *des connaissances en vue, pour les citoyens, d'apprécier la valeur d'une politique (d'un programme, d'un dispositif), notamment quant à ses effets, et, pour les décideurs, de les aider à en améliorer sa pertinence, son efficacité, sa cohérence et ses impacts* » (Charte de la société française de l'évaluation, d'après les décrets de 1990 et 1998). Certaines définitions insistent d'ailleurs sur sa finalité démocratique (Viveret, 1989, p.25). Avant d'être un ensemble de techniques, l'évaluation est considérée comme un acte politique. Sa spécificité réside dans le fait que, quelle que soit sa forme, elle met en œuvre une capacité de jugement collectif sur l'action des pouvoirs publics. Aujourd'hui, elle se voit réaffirmée, puisqu'elle « *revient en force dans le débat public sous les influences convergentes de décisions gouvernementales depuis 2007 et de méthodes médiatisées d'évaluation des impacts* » (Fouquet, 2013, p.836). Dans un contexte où la nécessité d'améliorer la qualité de vie démocratique se fait sentir, sa capacité à faire émerger des débats collectifs et à conduire des acteurs hétérogènes vers un consensus sur la définition des problèmes, apparaît alors primordiale. Ce faisant, elle répond au droit de tous les citoyens « *(...) de constater, par eux-mêmes ou par leurs représentants, de la nécessité de la contribution publique* », et de « *(...) demander compte à tout agent public de son administration* » (Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1798, articles 14 et 15).

Parmi les différents dispositifs d'accompagnement à la gestion démocratique de projets publics et notamment territoriaux, l'évaluation apparaît en théorie comme une démarche tout à fait pertinente. Pourtant, les différents bilans des évaluations mises en œuvre semblent plutôt mitigés<sup>52</sup>. Les répercussions effectives de cette pratique sur la gestion et l'amélioration des politiques publiques se voient fréquemment discutés (Chanut, 2010, p.56). Celle-ci, est trop souvent perçue par les acteurs politiques comme un contrôle sanctionnant leurs actions et revêt donc un caractère négatif. Cela freine le développement de pratiques adéquates et favorise, le plus souvent, une instrumentalisation des démarches, les rendant d'autant inopérantes. « *Si l'évaluation aboutit presque nécessairement à un jugement de valeur, elle est avant tout destinée à améliorer l'information de ceux qui élaborent et mettent en œuvre l'action publique* » (Werquin, 2006, p. 121). Elle n'a de sens qu'au service de l'action publique (Trosa, 2004).

### ***Vers la refonte du périmètre de la démarche évaluative : Une approche stratégique du projet de territoire***

Dans le contexte territorial, on observe cependant un essor de l'évaluation. Ce dernier est à rapprocher de l'obligation légale dont sont assortis certains financements publics, notamment dans le cadre des contrats de plan Etat-Région ou de co-financements Européens (ex. fonds structurels) (Soldo, 2007, p.113-114). Outre ces injonctions légales, le développement de la pratique évaluative au niveau local semble surtout répondre à un réel besoin d'accompagnement à la mise en œuvre des politiques territoriales (Berthet, 2008). Dans le contexte complexe multi-niveaux et multi-partite, les acteurs locaux se tournent vers la pratique évaluative pour mieux connaître les effets de leurs actions, en comprendre les déterminants et favoriser l'amélioration de la mise en œuvre de leurs politiques publiques. Ce besoin est d'autant plus fort, qu'ils sont confrontés à des contraintes financières importantes. Progressivement, les collectivités territoriales et principalement les régions, se sont ainsi dotées de dispositifs d'évaluation, comme le prévoyait la circulaire du 9 décembre 1993, précisée dans les circulaires du 31 juillet 1998 et du 25 août 2000. Toutefois, les textes officiels n'imposant pas de choix rigides ni sur la matière évaluable ni sur les méthodes mobilisables, cette souplesse a généré une forte hétérogénéité des pratiques (Soldo, 2007, p.116).

C'est dans ce cadre territorial complexe que nous avons tout particulièrement questionné les démarches évaluatives, afin de voir en quoi elles pouvaient permettre de répondre au besoin des acteurs locaux tout en s'inscrivant dans les principes démocratiques fondateurs du management public. Il ressort de ces recherches que l'inadéquation du périmètre (objet, finalités, référentiel) des évaluations réalisées, constitue leur principale faiblesse et limite malheureusement la portée de ces démarches. Rappelons en effet que, quelle que soit sa définition, l'évaluation dans son sens étymologique renvoie à la formulation d'un jugement de valeur, « *construit sur la base de critères d'évaluation spécifiques, en référence à une situation donnée et à partir d'informations*

---

<sup>52</sup> Cf. notamment les rapports annuels relatifs au développement de la pratique évaluative publique réalisés depuis les années 1990 par le Conseil Scientifique de l'Evaluation (CSE), puis le Conseil National de l'Evaluation (CNE) ou encore les rapports régulièrement établis par la Société Française de l'Evaluation (SFE).

*ad-hoc collectées à cet effet* » (Monnier, 1990, p.117). Qu'elle porte sur un processus, un projet, une politique, une organisation ou une simple action, cette démarche consiste donc à confronter un « objet » évalué à un « référentiel », bâti autour d'un certain nombre de « critères », étalons de la valeur appréciée (objectifs, cahier des charges, évolution, etc.). Un mauvais calibrage de l'objet évalué ou encore du référentiel de questionnement ne permettra donc pas à une évaluation de jouer pleinement son rôle d'accompagnement à la gestion publique et encore moins d'accompagnement à la gestion démocratique d'un projet de territoire. Pour illustrer notre propos, nous nous appuyerons ici principalement sur les résultats des travaux que nous avons menés dans le champ de l'évaluation de stratégies événementielles (cf. notamment Soldo et al. 2013, Soldo, 2018), ainsi que sur ceux que nous avons menés dans le cas de l'accompagnement à la structuration d'une filière de musiques actuelles en CPA (cf. notamment Soldo, 2015a).

Lorsque l'on compulse les travaux relatifs aux évaluations engagées dans le champ culturel, on est tout d'abord frappé par la prépondérance des études d'impacts propre à l'implantation territoriale d'un équipement ou d'un événement, généralement de grande envergure (événement phare ou méga-événement). Beaucoup voient dans ce type de projet une façon de stimuler l'économie locale, créer des emplois, donner de l'activité aux entreprises et développer le tourisme. On les évalue donc, le plus souvent, au regard de leur « efficacité » et de leur degré d'atteinte de résultats dans le champ économique ou marketing. Les études menées se fondent ainsi sur une approche qui privilégie la mesure (Deleau et al., 1986) et font appel à des méthodes essentiellement quantitatives et modélisatrices. Focalisées sur l'analyse des impacts, ces évaluations occultent le plus souvent le processus complet de conception et de mise en œuvre du projet de territoire, pourtant déterminant de sa pertinence, de sa cohérence et donc de sa réussite.

Les résultats de ces études d'impact, fondées sur des calculs d'effets multiplicateurs sans réelle transparence dans la méthode utilisée, sont très controversés et taxés de surévaluer les effets territoriaux mesurés (Nicolas, 2006 ; Werquin, 2006). En outre, elles se bornent le plus souvent à estimer des impacts de court terme, loin d'épuiser l'ensemble des effets de moyen et long terme générés par une telle dynamique territoriale. Comme nous l'avons déjà évoqué plus haut, le caractère multidimensionnel des impacts des PCT, à qui l'on prête des vertus dynamisantes pour l'attractivité externe comme interne d'un territoire, invite donc à élargir le spectre de ces critères d'évaluation (Soldo et al. 2012). Au-delà des impacts économiques et marketing, il est essentiel d'ouvrir à des dimensions politiques, sectorielles, sociales, environnementales etc... Barget, Gougnet (2010) dans le champ sportif ou encore Ragonnaud (2010) dans le champ culturel, observent notamment que les impacts environnementaux des grands événements demeurent très rarement étudiés et que les évaluations se concentrent plutôt sur les impacts tangibles et mesurables que sur les impacts intangibles, bien plus délicats à estimer.

Certains auteurs prônent ainsi l'extension des référentiels de critères mobilisés, mais sans pour autant nuancer le paradigme de la mesurabilité des effets observés. « *Ils considèrent que la légitimité de l'obtention d'un soutien public à l'organisation de telles manifestations ne peut pas reposer, comme on le constate la plupart du temps, sur un seul calcul d'impact*

*économique. Il est préférable de mesurer l'utilité sociale ainsi créée et, dans le cadre d'une analyse coûts/bénéfices, de comparer les coûts engendrés pour la communauté d'accueil avec les bénéfices pour la population en termes de bien-être social.* » (Barget, Gouguet, 2010, p. 94). D'autres, dans le champ du management public territorial, vont jusqu'à questionner la définition des critères d'évaluation traditionnels, incitant à dépasser les approches en termes de résultats et d'efficacité à court terme, pour tendre vers une définition de la « *valeur ajoutée* » territoriale de long terme, potentiellement générée par les projets de territoire. Cela implique notamment d'ajouter à la mesure des résultats de l'action (*outputs*) l'identification et la compréhension de la valeur produite pour la collectivité, entendue en termes de bien commun (*outcomes*) (DIGES, 2014 ; Soldo et al. 2013 ; Hernandez, Soldo 2011 ; Mazouz, Tardif , 2006). C'est notamment la réflexion dans laquelle nous nous situons en proposant de mobiliser et d'enrichir le référentiel de l'ATD.

Enfin, le dimensionnement inadéquat de l'objet des démarches évaluatives dans le champ des stratégies territoriales constitue aujourd'hui leur principale faiblesse. Elles portent essentiellement sur « *un* » projet, tel un événement particulier et non pas sur un ensemble de projets mis en œuvre sur le territoire. Dans le cas d'une stratégie événementielle, l'échelle d'évaluation essentiellement micro, ne constitue pas un cadre de référence adéquat pour juger de la pertinence et/ou de la cohérence d'une politique d'accueil ou d'organisation d'événements au niveau territorial. Les mécanismes de gouvernance de l'offre territoriale, dans le cadre d'un réel projet de territoire, doivent pourtant faire l'objet d'une attention particulière car ils déterminent largement, on l'a vu, le degré de réussite d'une telle stratégie. Ainsi, l'évaluation de la stratégie culturelle territoriale ne doit pas constituer un simple travail de contrôle du degré d'atteinte de résultats attendus, mais bien un travail de compréhension et d'explicitation des mécanismes à l'œuvre dans le champ du projet à un niveau méso (Soldo, 2015a).

Dépasser les écueils rencontrés par les démarches évaluatives existantes implique ainsi d'en redéfinir l'objet à l'échelle territoriale. Il s'agit dès lors d'évaluer une offre territoriale impulsée ou coordonnée par la puissance publique et non pas un projet unique. L'approche de l'évaluation telle qu'envisagée ici dépasse celle de l'étude d'impacts en se situant dans une approche stratégique, comprenant l'ensemble d'un processus, dans sa définition comme dans sa mise en œuvre. Elle impose donc d'interroger le sens de la stratégie territoriale et les finalités qui lui sont assignées. Elle en questionne la pertinence et la cohérence au regard des spécificités et contingences du territoire, ainsi que les impacts attendus. Elle requière enfin d'évaluer les conditions de gouvernance et d'ancrage de l'offre territoriale d'événements en identifiant notamment ses éléments clés de réussite (Soldo, 2018, 2015a, 2012).

Outre l'objet ou le référentiel, la complexité de gestion des stratégies culturelles territoriales questionne les démarches évaluatives dans la définition de leurs finalités. Là encore, nos recherches dans le champ des stratégies événementielles ont révélé des limites saillantes. Elles ont en effet souligné la fréquente instrumentalisation des démarches évaluatives (Monnier, 1992). Les rapports d'évaluation se concentrent souvent sur les « *résultats quantitatifs* » d'un événement afin de déterminer si les soutiens qui lui avaient été accordés seront reconduits à l'avenir (contrôle, évaluation « *caution* ») ou à l'inverse, ils survalorisent les résultats de l'événement dans un souci de visibilité (marketing territorial, évaluation « *alibi* »).

Or, les besoins territoriaux en termes d'évaluation dépassent largement ces pratiques. Dès lors qu'une évaluation est envisagée dans une réelle démarche d'accompagnement à la structuration et à la gouvernance d'un projet de territoire, elle poursuit trois finalités majeures à savoir cognitive, décisionnelle et d'apprentissage organisationnel (Soldo, 2007, 2012). Dans sa dimension cognitive, la démarche doit ainsi permettre une capitalisation des expériences dans le champ territorial en vue d'en tirer d'éventuels mécanismes ou outils mobilisables à nouveau à d'autres occasions (Garcia et al. 2010). Elle peut en outre contribuer à l'approfondissement de la confrontation de points de vue et au débat démocratique autour des actions engagées, dès lors que la démarche est rendue publique et qu'elle fournit aux citoyens des informations transparentes et des appréciations objectives (Viveret, 1989). Dans sa dimension décisionnelle l'évaluation doit pouvoir également aider les responsables politiques à réajuster les actions mises en place afin d'assurer leur cohérence avec les intentions stratégiques territoriales (Soldo, 2018, 2012). Enfin, l'évaluation doit également contribuer à l'évolution permanente des pratiques elles-mêmes, dans une logique « *endoformative* » (Monnier, 1990, 1989). Orientée vers la connaissance de l'action, elle représente un « *instrument d'apprentissage par l'intelligence des situations qu'elle procure* » (Duran, Monnier, 1992, p. 261) et devient un outil de pilotage central dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie territoriale (Soldo, 2018).

### ***3.1.2. Des limites liées au protocole inadapté des démarches évaluatives traditionnelles...***

Au-delà du périmètre de l'évaluation, un certain nombre de caractéristiques propres au dispositif mis en place pour encadrer la démarche évaluative doivent également être interrogées. En premier lieu, la problématique de la temporalité du dispositif se pose. Parmi les différentes démarches menées sur les territoires depuis les années 1980, trois grands types d'évaluation « *ex ante* », « *mi-parcours* » et « *ex post* » se sont progressivement structurés, en fonction du « *moment* » où l'évaluation intervient dans le cycle de la politique publique, ainsi que des « *questionnements* » et « *objectifs évaluatifs* » qui lui sont assignés (approche séquentielle de l'évaluation) (Cf. Tableau 7).



**Tableau 7 : Les trois types d'évaluation institutionnalisés<sup>53</sup>**

Type d'évaluation	Phase du projet évaluée	Objectifs	Limites
<b>Questionnements évaluatifs</b> Ex-ante → <i>Pertinence</i> de l'action ? → <i>Cohérence</i> de l'action ?	Phase de conception de l'action (Diagnostic préalable)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser le contexte, le contenu de l'action</li> <li>Anticiper les conditions de succès</li> <li>Identifier et estimer des scénarii – prospective</li> <li>Concevoir les résultats et effets attendus</li> </ul>	Pas de réajustements de l'action dans le temps
Mi-parcours → <i>Analyse des premiers résultats</i>	En cours de projet – point d'étape (Diagnostic intermédiaire)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Donner une première lecture des initiatives engagées</li> <li>Expliquer les succès / échecs</li> <li>Eventuels réajustements de l'action</li> </ul>	Diagnostic, état des lieux à un instant « t »  Non prise en compte de la dimension évolutive du processus
Ex-post → <i>Efficacité</i> de l'action → <i>Efficiéce</i> de l'action	En fin de processus - bilan (Etude d'impacts)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluer l'efficacité de l'action (écarts objectifs attendus / résultats observés)</li> <li>Evaluer l'efficiéce (moyens engagés)</li> <li>Evaluer l'impact de l'action (résultats attendus ou non)</li> </ul>	Difficulté à mesurer certains effets  Difficulté à isoler l'impact de l'action (établir un lien de causalité entre l'action, sa mise en œuvre et les effets observés)

Source : Adapté de Soldo, Arnaud, 2016

Malgré leurs qualités et la variété des pratiques qui leur sont associées, ces trois formes d'évaluation, issues de l'approche séquentielle de l'analyse des politiques publiques, semblent jouer un rôle assez limité d'inflexion des politiques publiques et d'aide au pilotage des actions (Chanut, 2010, p. 51). Elles se heurtent aux effets de l'environnement mouvant qui impose aux porteurs de projets des réajustements réguliers des actions engagées dans une stratégie de « tâtonnements » au sens d'Avenier (1997). Aussi, même si certaines d'entre-elles représentent des temps d'apprentissage, de rapprochement des parties-prenantes, fondant parfois des décisions importantes au sein des organisations, les démarches d'évaluation ponctuelles à des phases distinctes du cycle de gestion de projet apparaissent insuffisantes dans une démarche

<sup>53</sup> La typologie présentée ici ne vise pas à présenter de manière exhaustive l'ensemble des pratiques évaluatives existantes. Elle se focalise sur la temporalité des démarches mises en œuvre pour la majorité d'entre-elles, afin d'en discuter la portée stratégique. Afin d'appréhender la variété des démarches évaluatives existantes, plusieurs typologies pourraient être citées. Se reporter pour exemple aux travaux de Nioche (1982), Monnier (1992), Souhami Gasquet (2001), Soldo (2007)...

stratégique. Chanut (2010) rappelle ainsi que « *l'évaluation s'inscrit dans une approche dynamique et turbulente de l'action publique, à l'opposé d'une vision abusivement linéaire, séquentielle et balistique* » (p. 52). Elle souligne notamment le principal écueil des évaluations ex-post, « *irréremédiablement à la traîne de l'action publique. Autant de raisons qui expliquent que nombre d'évaluations ne parviennent pas réellement à embrayer sur l'action* » (p. 56). Or, l'observation des évaluations traditionnelles dans le champ culturel et créatif indique qu'elles relèvent généralement d'approches *ex-post*, visant à identifier et mesurer les résultats d'actions éphémères, sans les questionner réellement dans leur rapport au territoire sur la durée. On ne trouve que peu d'évaluation *ex-ante*, ou à *mi-parcours*... et encore moins de dispositifs évaluatifs « *chemin faisant* » (Avenier, 1999), qui apparaissent pourtant bien plus pertinents dès que l'on se positionne dans une démarche d'accompagnement stratégique (Soldo, 2015).

Se pose également la problématique de la gouvernance du dispositif évaluatif. En effet, il n'est pas rare d'observer un cruel manque d'indépendance de l'équipe d'évaluation vis-à-vis du commanditaire de la démarche. Le contexte des politiques événementielles est particulièrement édifiant. Ce sont souvent des parties prenantes impliquées dans le portage et l'organisation de l'événement (tout particulièrement dans le cas des méga événements) qui se trouvent en situation de concevoir et réaliser l'évaluation. Pour exemple, l'étude d'impact de Marseille Provence CEC a été conduite par les principaux porteurs du projet à savoir l'association MP13, le cabinet Euréval et la Chambre de Commerce et d'industrie de Marseille Provence, acteur et financeur central de la manifestation (Keramidas, 2018). A l'inverse, Liverpool CEC, fréquemment cité dans les travaux académiques, fait figure d'exception. Le fait qu'un consortium universitaire ait été mandaté pour piloter l'évaluation, proposer un protocole méthodologique scientifique exhaustif et par là même coûteux, demeure ainsi un cas exemplaire et très isolé (Garcia et al. 2010 ; Langen, Garcia, 2009). La posture de l'évaluateur se voit ici largement interpellée. Comment lutter contre l'instrumentalisation de la démarche lorsque les principaux intéressés par la valorisation de l'événement en sont les maîtres d'œuvre (Soldo, 2018).

Enfin, évaluer une offre culturelle et créative à l'échelle d'un territoire implique d'envisager sa potentielle valeur ajoutée ou ses potentiels désagréments pour l'ensemble des parties-prenantes concernées, impliquées dans la mise en œuvre ou impactées par le projet (Soldo, Arnaud 2016 ; Hernandez, Soldo, 2011 ; Soldo, 2012, 2007). Qu'ils s'agissent des acteurs publics, sectoriels, des acteurs para-sectoriels (hôteliers, restaurateurs, activités de loisirs...) ou encore des citoyens, chacune de ces parties prenantes doit être associée à la démarche. Ce faisant, elle encourage « *un travail de nature participative au cours duquel un processus de dialogue et d'apprentissage heuristique se développe entre les acteurs [...], de sorte que représentations et valeurs évoluent à mesure que l'évaluation progresse* » (Trosa, 2004, p. 13). Associer les parties prenantes de la stratégie culturelle territoriale à son évaluation, interroge les instances de gouvernance d'une telle démarche et leur caractère plus ou moins pluraliste et participatif (Monnier, 1990).

### 3.2. L'évaluation stratégique comme démarche d'accompagnement à la gestion démocratique des projets de territoire

On l'a vu, appréhender la notion d'évaluation dans le cadre de la stratégie territoriale n'est pas simple. Lorsque l'on se reporte à l'existant, on se rend compte qu'il existe autant de définitions que d'expériences menées, diverses, tant par leurs objets, leurs finalités que leurs contextes de mise en œuvre. La variété des méthodes, plus ou moins adéquates, conditionnent fortement la qualité des évaluations et révèlent dans le même temps les orientations ou postures théoriques des évaluateurs. Il s'agit donc à présent, de présenter la démarche d'évaluation qui a progressivement émergé de nos recherches. Cette démarche inédite a résulté de l'exploration théorique du champ de l'évaluation publique mais surtout de la pratique, fruit des différentes évaluations territoriales que nous avons conduites ou auxquelles nous avons été associés<sup>54</sup>. Ainsi conçue, elle relève d'une démarche *d'évaluation stratégique* visant à accompagner la gestion démocratique des projets de territoires, dont les quatre caractéristiques essentielles nécessitent d'être explicitées (Soldo, 2018, 2015a, 2010, 2007, Soldo, Arnaud, 2016).

Pour clarifier la démarche d'évaluation stratégique nous nous appuyerons ici essentiellement sur le récit de l'expérience d'évaluation engagée entre 2011 et 2014 sur le territoire du Pays d'Aix. Cette démarche inédite, ayant impliqué de multiples parties-prenantes, avait pour objectif de réaliser un diagnostic des ressources territoriales existantes dans le champ des musiques actuelles (acteurs et activités), mais également d'accompagner dans le cadre d'une concertation territoriale, la mise en place d'une politique de soutien à l'émergence et la structuration d'une filière socio-économique de musiques actuelles. Cette expérience et ses résultats en termes de formalisation de la démarche évaluative stratégique ont fait l'objet de plusieurs communications et publications (cf. notamment, Soldo, 2015b, 2014 ; Soldo, Arnaud, 2016). Des encadrés relatifs à cette démarche émaillent ici le propos théorique et servent de support à sa discussion<sup>55</sup>.

---

<sup>54</sup> Cf. Figure 1. Programmes territorialisés de recherche-action : une synthèse chronologique : 2001 à 2018, p.60

<sup>55</sup> La démarche de présentation retenue ici, avec encadrés incarnant l'expérimentation évaluative, a fait l'objet d'une publication en collaboration avec C. Arnaud dans la revue *Management International* en 2016. Nous la reprenons ici pour sa clarté.

## Encadré 5 : Un territoire en quête d'une identité culturelle

### Un besoin d'ancrage démocratique pour la stratégie culturelle du Pays d'Aix

#### Une offre culturelle du territoire internationalement reconnue...

- *Institutionnalisation progressive de pôles d'excellence* spécialisés dans la formation et la diffusion artistiques. Effets tangibles : reconnaissance internationale ;
- *Professionnalisation du milieu artistique local*. Effets tangibles : accroissement du nombre de porteurs de projets culturels sur le territoire, accroissement du bassin d'emploi culturel.

#### ... Mais une prédominance des esthétiques savantes à l'image élitiste

- *Structuration de la stratégie culturelle du territoire* autour de formes artistiques classiques : patrimoine, livre, Beaux-Arts, danse classique et contemporaine, musique savante et art lyrique ;
- *Manque d'ancrage populaire* de la stratégie, perçue comme principalement orientée vers le développement de l'attractivité territoriale externe au détriment de l'attractivité interne.

### Les « musiques actuelles » comme projet de territoire

#### Des inflexions récentes de la stratégie...

- *Elargissement des objectifs* : développer l'accessibilité des équipements d'excellence à la population locale ;
- *Elargissement des domaines prioritaires d'intervention* : structuration d'un nouveau pôle artistique autour du numérique.

#### ... Des enjeux économiques et sociaux favorables au développement d'un axe stratégique "musiques actuelles"

- *Demande sociale forte* (population jeune à dominante étudiante), mais faiblesse de l'offre d'équipements ou de manifestations culturels adéquats ;
- *Viviers d'opérateurs et d'artistes de qualité* présents sur le territoire : succès d'artistes locaux et développement d'une activité support de production localisée.

Source : Adapté de Soldo, Arnaud, 2016

En préambule, nous souhaitons préciser que si la dénomination *d'évaluation stratégique* a été retenue pour caractériser la démarche proposée ici, c'est parce qu'elle poursuit clairement une finalité d'aide au pilotage dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie territoriale. Convaincus que le management stratégique territorial se construit « *chemin faisant* », par « *tâtonnements* » (Avenier, 1999, 1997), en référence à certaines finalités stratégiques, « *stratégie projetée* » ou « *délibérée* », mais également en tirant parti des situations qui émergent progressivement, « *stratégie émergente* » (Mintzberg, 1990, 1989), nous considérons qu'un projet de territoire correspond ainsi à un processus d'équilibrage évolutif entre les décisions et les comportements contingents de tous les acteurs impliqués. Aussi, toute démarche stratégique nécessite un pilotage continu et des ajustements réguliers. En cela, l'expérience que nous relatons ici traduit bien le besoin identifié d'accompagnement des organisations publiques territoriales à la gestion démocratique des projets de territoires.

## **Encadré 6 : Pour une démarche d'accompagnement à la gestion démocratique du projet “Musiques Actuelles en Pays d’Aix”**

### **Un projet musiques actuelles en Pays d’Aix : Une volonté partagée par les parties prenantes territoriales**

De la pertinence du projet à sa légitimité : Une prise de conscience politique des enjeux territoriaux :

- *Découverte* du vivier d’artistes et opérateurs locaux de musiques actuelles ;
- *Soutien financier récent* des communes et autres organisations publiques à ces artistes, opérateurs ou manifestations (soutien ponctuel et non coordonné).

La volonté d’une démarche concertée :

- En 2011 : *création de la mission* « Musiques Actuelles en Pays d’Aix » (MAPA) de la CPA afin d’engager une démarche de concertation territoriale auprès de l’ensemble des parties-prenantes concernées ;
- *Résultats de la phase préalable à la concertation* (enquête auprès des communes) menée par la Commission Culture de la CPA : 70 % des communes interrogées considère comme nécessaire voire essentiel d’engager une démarche coordonnée dans le secteur des musiques actuelles.

### **D’une démarche impulsée par la CPA... à la gestion démocratique du projet : la nécessité d’une méthode transversale**

Concevoir un projet de territoire pour les musiques actuelles implique de :

- *Formaliser des finalités démocratisantes* et des *objectifs co-construits* par les parties-prenantes (en valorisant les ressources locales : vivier d’opérateurs et d’artistes existants, demande sociale identifiée) ;
- Déterminer des *modalités de mise en œuvre* du projet garantissant des processus de décision et de gouvernance démocratisés.

Favoriser la gestion démocratique du projet implique de :

- *Déployer une méthode d’accompagnement* garantissant la participation des parties-prenantes concernées : c’est dans ce contexte de « *réflexion-action* » que l’équipe de recherche a été sollicitée pour concevoir une démarche ;
- *Co-construire une démarche d’évaluation stratégique* « ayant vocation à fournir des outils d’aide à la décision et au pilotage de l’action » (Convention CPA - AMU, 2012, p.16).

Source : Adapté de Soldo, Arnaud, 2016

En s’inscrivant dans une temporalité « *chemin faisant* » (3.2.1) et dans des modalités de gouvernance « *pluraliste et participative* » (3.2.2), l’évaluation stratégique permet la coopération d’un ensemble de parties prenantes sur le long terme et en continu, favorisant ainsi le dialogue et l’appropriation de la démarche et de ses résultats. Ancrer cette évaluation dans une « *posture de recherche-action* » (3.2.3), au-delà d’un positionnement épistémologique, relève d’une démarche pragmatique, en adéquation avec ces finalités. Un tel processus évaluatif ne peut se cantonner à la réplique d’un modèle générique *ex-nihilo*. Il se traduit par la co-construction d’un « *protocole méthodologique mixte original* », dans une logique que l’on

pourrait qualifier de « *prototypique* ». (3.2.4). Ce protocole, en variant les méthodes de recueil de données, permet l'implication des différentes parties-prenantes ainsi que la révélation de leurs systèmes de valeurs. Combinant ces quatre caractéristiques, l'évaluation stratégique peut alors constituer une réelle démarche d'accompagnement à la gestion démocratique d'un projet de territoire. Il joue un rôle d'aide au pilotage et favorise dans le même temps l'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie territoriale.

**Figure 7 : L'évaluation stratégique : une combinaison de quatre caractéristiques essentielles**

<b>EVALUATION STRATEGIQUE</b> Evaluation <i>endoformative</i> qui permet de poursuivre 3 finalités : <b>cognitive, décisionnelle et d'apprentissage organisationnel</b>			
<b>TEMPORALITE</b>	<b>MODALITES DE GOUVERNANCE</b>	<b>POSTURE</b>	<b>DESIGN MIXTE ORIGINAL</b>
<p><b>Une démarche « chemin faisant »</b></p> <p><i>Continue et systématique</i></p>	<p><b>Une démarche « pluraliste et participative »</b></p> <p><i>Logique processus</i></p>	<p><b>Une posture de « recherche-action »</b></p> <p><i>Pragmatisme</i></p>	<p><b>Un protocole « méthodologique mixte »</b></p> <p><i>Triangulation des données et des méthodes</i></p>

Source : Adapté de Soldo, 2015b et Soldo, Arnaud, 2016

### 3.2.1. D'une logique occasionnelle et séquentielle à une logique systématique et continue : l'évaluation « chemin faisant »

Comme évoqué précédemment, les limites des évaluations occasionnelles et séquentielles, qu'elles soient *ex-ante*, à *mi-parcours* ou *ex-post* imposent, dans le contexte stratégique, un renouvellement de ces démarches (Chanut, 2010, p. 51). Elles se heurtent tout particulièrement aux nécessaires ajustements chemin faisant des projets et de leurs modes de gestion, propres aux stratégies de « tâtonnements » (Avenier, 1997). L'évaluation « *chemin faisant* » (Couix, 1997, Soldo, 2012, 2007, Soldo, Tiberghien, 2013) semble une voie intéressante. Il s'agit en effet d'un processus d'évaluation continue et systématique, capable d'accompagner l'ensemble du processus de structuration et de conduite du projet de territoire.

Une stratégie est fondée tout à la fois sur une vision stratégique projetée qui, bien que susceptible d'évoluer dans le temps garantit une cohérence, et sur un principe d'intervention intentionnelle sans cesse reconsidérée à la lueur des phénomènes qui surviennent au cours de l'action (Avenier, 1999). Afin d'accompagner le processus global dans le temps, un diagnostic continu, évaluant « *chemin faisant* » la stratégie territoriale paraît donc plus adéquat (Couix, 1997). Démarche herméneutique, fondée sur des allers et retours entre l'action et la réflexion,

cette forme d'évaluation correspond ainsi à un processus d'élaboration d'informations qui vise à attribuer des *valeurs* à une action, valeurs pouvant être d'ordre politique, économique, philosophique, culturel, moral, etc. Il ne s'agit plus là de comparer le phénomène considéré à une quelconque norme préexistante et extérieure (audit, contrôle...), mais bien de construire une appréciation du phénomène, de *produire du sens pour les acteurs* impliqués dans la mise en œuvre du projet (Couix, 1997). L'évaluation se caractérise alors par un questionnement en termes de signification, d'interprétation des actions menées, mais aussi, des conséquences inattendues, imprévues. Elle nécessite l'élaboration de critères, quantitatifs et qualitatifs, au regard desquels la valeur de l'action sera attribuée. La construction d'un outil permanent, telle une grille d'évaluation, peut permettre de lister et d'organiser ces critères ainsi que les indicateurs de suivi. Dans un processus d'évaluation « *chemin faisant* » les critères et indicateurs peuvent de surcroît être à ajuster en fonction de l'évolution des objectifs et de la vision stratégique des porteurs de projets, des interprétations nouvelles, des transformations d'actions, etc. (Couix, 1997).

#### **Encadré 7 : Une démarche “chemin faisant” dans une logique d’accompagnement de la concertation territoriale en Pays d’Aix**

Une évaluation conçue comme démarche d’accompagnement à la gestion du projet de territoire :

- Associée dès le départ à la concertation territoriale engagée par la CPA, l'évaluation envisagée ici aurait pu correspondre à une démarche *ex-ante*, de diagnostic des besoins et de formulation de recommandations propres à la conception d'une politique publique.
- Volonté exprimée par l'EPCI de mettre en place un véritable dispositif d'accompagnement et d'aide à l'émergence et la structuration d'une filière musiques actuelles en Pays d'Aix.

La nécessité d'une démarche systématique et continue :

- Accompagner un projet « *en train de se faire* », nécessite de fédérer l'ensemble des parties prenantes. Cela réclame de travailler avec elles sur un temps long, de développer leur confiance, libérer la parole et faciliter dans le même temps l'appropriation et la co-construction du projet.
- Une évaluation ponctuelle, dans un temps court et à une phase précise du cycle de gestion de projet, est apparue insuffisante. Le processus évaluatif adopté s'est donc inscrit dans une logique systématique et continue, sur deux ans et demi, ancré dans une démarche « *chemin faisant* ».

Source : Adapté de Soldo 2015b et Soldo, Arnaud, 2016

### 3.2.2. *D'une logique résultat à une logique processus : l'évaluation pluraliste et participative*

Au-delà des limites en termes de temporalité, le dispositif envisagé vise également à pallier les difficultés liées au problème régulièrement rencontré de l'indépendance des évaluateurs. Fondé sur une approche pluraliste et participative de l'évaluation, il associe dans les instances de gouvernance de la démarche (comité de pilotage, comité technique etc...), « *deux catégories d'acteurs : les destinataires de l'évaluation, c'est à dire souvent les décideurs d'une politique publique, mais aussi les acteurs affectés par la mise en œuvre de l'action qu'ils y aient participé activement (les « opérateurs ») ou passivement (bénéficiaires ou assujettis)* » (Monnier, 1990, p. 124).

Telle que conçue ici, l'évaluation ne prédispose donc pas d'une démarche générique applicable à tout projet ou toute organisation. Son dispositif reste conditionné par les finalités mêmes de la démarche et, là encore, le contexte complexe de mise en œuvre de projets de territoire (objectifs multidimensionnels, pluralisme des acteurs impliqués et impactés...) vient questionner les méthodes et outils qu'elle déploie. Cette approche de l'évaluation confère au processus autant d'importance qu'aux résultats eux-mêmes (Chanut, 2010, p.59). Elle se fonde sur l'acceptation d'un pluralisme de valeurs au sein de la société, et par conséquent d'un pluralisme de jugements sur la valeur d'une action (Duran, Monnier, 1992). Elle postule que les représentations des individus, leurs savoir-faire, leurs modes de relation, d'échange et d'interdépendance ont un effet sur le déroulement de l'action et sur ses résultats. La révélation des représentations, des systèmes de croyances de chacun et la prise en compte de la pluralité de ces systèmes de référence dans le jugement porté sur la valeur de l'action, constitue ainsi un gage de qualité de cette démarche (Soldo, 2015b, 2007).

Chaque démarche d'évaluation fait ainsi l'objet d'un protocole méthodologique original, dans une logique « *prototypique* », co-construit avec les parties prenantes impliquées dans le projet évalué. Elle suppose donc la mise en place d'instances de gouvernance (comité de pilotage, comité technique, assemblée etc...) favorisant une représentation plurale et une participation effective de ces parties-prenantes. Propice à la mise en place ultérieure de concertations publiques sur les problématiques concernées par le projet, cette approche de l'évaluation décrite par Monnier (1990), à dimension *pluraliste* et *participative*, est avant tout fondée sur la reconnaissance des acteurs. Un tel dispositif suppose donc l'identification et la participation des parties prenantes susceptibles de contribuer à la réussite ou l'échec du projet de territoire. Elle vise ensuite à comprendre en quoi les représentations et le mode de fonctionnement de ces parties prenantes peut influencer le cours et donc les éventuels résultats du projet. Dans le même temps, elle cherche à identifier les informations utiles pour améliorer la compréhension des éventuels enjeux de l'action et permettre ainsi une amélioration de sa gestion collective. Espace *d'empowerment*, « *la principale finalité de cette évaluation relève dès lors de sa dimension*



*formative et même, endoformative*<sup>56</sup> » (Soldo, 2007, p. 94). Ce faisant, elle légitime les conclusions de la démarche et leur appropriation contribuant aux prises de décision à venir (Couix, 1997). Elle, peut ainsi devenir un outil courant, nécessaire à la formulation de l'action, à sa mise en œuvre ainsi qu'à son amélioration. Elle ne représente donc plus une procédure exceptionnelle, utile uniquement pour fonder un jugement *a posteriori* (Monnier, 1992).

### **Encadré 8 : Une démarche “pluraliste et participative” dans une logique d'implication des parties-prenantes**

#### La prise en compte du pluralisme de représentations relatives à la structuration d'une filière musicales actuelles en Pays d'Aix :

- *Variété des parties-prenantes* associées au projet : opérateurs publics, privés, artistes et publics ;
- Le dispositif évaluatif a fait le choix de prendre en compte la *pluralité de ces systèmes de référence* en associant l'ensemble des acteurs concernés à la démarche de recherche.

#### Un dispositif de recherche appuyé sur une mutualisation d'expertises :

- *Collaboration* entre l'équipe de recherche IMPGT-CERGAM, la mission MAPA de la CPA (principal partenaire de la démarche, en charge de la concertation territoriale) ainsi que l'Arcade PACA (opérateur support du champ, expert associé en appui de la démarche).

#### Des instances de gouvernance évaluative qui favorisent le pluralisme et la participation :

- Mise en place d'un *comité de pilotage*, amené à se positionner sur les questions relatives à la méthodologie, à la conduite du travail, sur la validation des différentes étapes, ainsi que sur la diffusion des résultats obtenus dans le cadre de la concertation ;
- Mise en place d'un *comité technique* de travail se réunissant régulièrement pour faciliter les échanges et la mutualisation d'expertise entre l'équipe de recherche, la CPA et l'Arcade PACA ;
- *Participation de l'équipe de recherche* aux réunions de concertation publique associant les parties-prenantes au sens large, y compris les citoyens, afin d'échanger régulièrement autour de la démarche évaluative et de ses principaux résultats.

Source : Adapté de Soldo 2015b et Soldo, Arnaud, 2016

---

<sup>56</sup> L'évaluation pluraliste endoformative vise l'amélioration de l'action, en impulsant une évolution, une transformation des pratiques des différents acteurs.

### 3.2.3. *Vers une logique pragmatique : la recherche-action comme posture*

*« Des recherches qui ne produisent rien d'autre que des livres ne suffisent pas. Cela n'implique en aucune façon que la recherche nécessaire soit moins scientifique ni moins noble que ce qui serait demandé pour la science pure dans le champ des événements sociaux » (Lewin, 1964, p. 164)*

L'évaluation envisagée comme processus d'interactions complexes dans lequel se construit le jugement, ne peut se résoudre à une technologie ou à une procédure distanciée, mais *« colle à l'action »* (Chanut, 2010, p. 63). *« Evaluer l'action en train de se faire interdit donc de séparer les résultats des processus. Il s'agit en fait de passer de « l'évaluation de l'action » à « l'évaluation dans l'action »* (Chanut, 2010, p. 63). Du fait des premières caractéristiques évoquées de la démarche d'évaluation stratégique, la posture adoptée par l'évaluateur ou l'équipe d'évaluateurs, ne pouvait être autre que celle de la recherche-action.

En effet, cette dernière renvoie à des orientations épistémologiques et méthodologiques qui ont conduit à un renouvellement des pratiques de recherche prenant en compte la complexité sociale. Proposée par Lewin en 1946, la recherche-action s'impose face à la nécessité d'une expérimentation dans le domaine social. Il s'agit donc de sortir de l'expérience en laboratoire afin de passer à de l'expérimentation réelle *« dans des groupes existant naturellement »* (Liu, 1997, p. 27). En cela, elle se définit comme *« une recherche comparative sur les conditions et les effets de différentes formes d'action sociale et une recherche qui mène à l'action sociale »* (Lewin, 1964, p. 164). Bien que cette posture ne corresponde pas à *« l'orthodoxie évaluative »* elle semble, plus que n'importe quelle autre, répondre aux exigences des principes et finalités d'une évaluation (Chanut, 2010, p. 63). *« La recherche-action, comme approche générale, s'appuie sur cette idée centrale de la production d'un savoir qui se développe dans et par l'action réalisée par des groupes sociaux. Elle implique également un mode d'interaction réciproque entre les chercheurs, les praticiens et les diverses « clientèles » visée dans le changement. Elle comporte enfin une dimension éducative ou 'rééducative' »* (Rhéaume, 1982, p. 44).

*« Si l'on fait varier les échelles de temps et l'étendue de l'espace social concerné, il n'est pas de recherche scientifique qui n'apparaisse comme intrinsèquement liée à l'action. Cependant toute recherche ne se définit pas d'emblée par rapport à l'action »* (Albaladejo, Casabianca, 1997b, p. 128). Lorsqu'il y a un décalage temporel entre une action et la recherche menée, il ne s'agit plus de recherche-action. Ainsi, dans un dispositif d'évaluation qui se veut continu et systématique car *chemin faisant*, la seule posture de recherche qui paraisse adéquate est celle de la recherche-action. En outre, dans une démarche *pluraliste et participative*, la finalité d'une recherche ne peut pas uniquement consister à expliciter et dispenser un savoir et des informations à des acteurs et à recueillir en retour des données dans un corpus de connaissances scientifiques (Liu, 1997, p. 20). Il est ainsi nécessaire de recourir à des méthodes d'élaboration de processus, de théorisation de pratiques qui permettent d'associer les acteurs à la conduite des dispositifs de recherche (Chia, 2004). *« Certes, les sciences humaines ne sont pas étrangères aux évolutions sociales. Elles en portent la marque et en font partie. Cependant [...] les Recherches-Actions n'y participent pas à partir d'une position de Savoir, fournissant aux*

*décideurs des repères pour élaborer leurs politiques, établir des évaluations ou des diagnostics, faire des prévisions, proposer des explications a posteriori..., c'est-à-dire en aval ou en amont du changement, mais dans le moment et le lieu où il se fait* » (Lévy, 1985). La recherche-action consiste donc à « *expérimenter* » avec des acteurs conscients de l'existence de la recherche, mais poursuivant des finalités autres que celles de la recherche » (Liu, 1997, p. 41). C'est en cela qu'elle questionne les manières de « *faire de la recherche dans les temps et les lieux de l'action* » (Albaladejo, Casabianca, 1997a, p. 7).

Le dispositif d'évaluation stratégique proposé ici s'apparente à une *recherche-action associée* (Soldo, 2015b). Liu distingue en effet deux types de recherche-action (1997, p. 20) :

- La *recherche-action associée*, qui correspond à une volonté de changement portée par une institution et à une intention de recherche portée par une équipe de recherche (dissociation commanditaires / évaluateurs) ;
- La *recherche-action interne*, dans laquelle la volonté de changement et l'intention de recherche sont portées par une même équipe au sein d'une institution unique (amalgame commanditaires / évaluateurs).

Quelle que soit sa nature, la recherche-action vise nécessairement la participation des parties prenantes dans les processus de recherche. Dans le cadre d'une recherche-action associée, plusieurs points de vigilance doivent être soulignés (Casabianca, Albaladejo, 1997a) :

- La responsabilité sociale du chercheur et les relations de pouvoir dans les situations où il s'implique ;
- Les notions de dispositif de travail et de chronologie de la recherche, notions orientées par les besoins de changement et la constitution de savoir ;
- Les processus d'apprentissage de résolution collective de problèmes aussi bien de la part des acteurs sociaux que des chercheurs eux-mêmes ;
- La légitimité scientifique des connaissances produites.

Si cette démarche de recherche-action participe à notre sens au renouvellement de l'analyse des situations managériales lors d'un processus stratégique, sa légitimité scientifique demeure encore aujourd'hui controversée. C'est pourquoi, nous insistons sur deux principes de légitimité (Casabianca, Albaladejo, 1997a) qui doivent être questionnés et intégrés au cahier des charges de la démarche évaluative proposée. En premier lieu, la co-construction des objets et la formulation des problématiques et du référentiel d'évaluation avec les partenaires. Cette étape va en effet, largement contribuer à l'orientation des hypothèses d'action et donc du processus de recherche et des résultats. Ensuite, les critères de validation des connaissances produites doivent porter sur la qualité du processus de recherche plus que sur les résultats. Ce type de recherche relève en effet d'une démarche processuelle. Elle conduit donc à l'émergence de critères de jugement tels que la pertinence de la recherche, sa fécondité, son opérationnalité, ou encore l'apprentissage organisationnel qu'elle peut permettre.

### **Encadré 9 : La « recherche-action » comme posture de l'évaluation stratégique réalisée en Pays d'Aix**

#### Une démarche de recherche-action associée :

L'évaluation stratégique mise en œuvre sur le territoire du Pays d'Aix, s'inscrit dans un processus de recherche-action associée (Liu, 1997). De manière opérationnelle, elle s'est déroulée en respectant les trois phases identifiables d'un processus de recherche-action (Chia, 2004) :

1. *La phase initiale de mise en route*, sous-tendue par un cadre éthique négocié (Liu, 1997), qui va se traduire par la co-construction d'un cahier des charges et d'un référentiel évaluatif. La démarche évaluative en Pays d'Aix a donc fait l'objet d'une co-construction de ses objectifs, méthodes et indicateurs avec la CPA, partenaire principal du programme de recherche, ainsi qu'avec l'Arcade PACA, opérateur support du champ, dont l'expertise a été mobilisée tout au long du programme ;
2. *La phase de réalisation* où il est important d'associer les parties prenantes organisationnelles et territoriales et d'imaginer les modalités et instances de gouvernance du processus évaluatif (comité de pilotage, comité technique etc.) ;
3. *La phase de désengagement ou de renégociation*, lors de laquelle il convient de questionner le degré d'appropriation des acteurs ainsi que l'apprentissage organisationnel et territorial qui découle du processus évaluatif. La démarche d'évaluation menée en Pays d'Aix a donné lieu à différentes formes de valorisation du processus et des résultats ainsi qu'à différentes nouvelles formes de collaboration, pour certaines encore en cours : organisation d'un rendu public suivi d'un débat avec les parties prenantes ; autres formes d'accompagnement (modules pédagogiques inédits, participation à différents colloques organisés par les parties prenantes...), publication d'un ouvrage....

Source : Adapté de Soldo 2015b, Soldo, Arnaud, 2016

#### **3.2.4. La nécessité d'un protocole méthodologique mixte et original dans une logique de « prototype »**

La posture de recherche-action adoptée dans le cadre de l'évaluation stratégique inscrit donc clairement cette démarche dans la *recherche de terrain*. Cette dernière correspond à l'étude d'organisations réelles ou de situations sociales *in situ*. Mobilisant notamment la technique de l'entretien, celle de l'observation, ainsi que les techniques d'enquête, les questionnaires et les méthodes d'analyse quantitative de données qualitatives, cette approche vise à comprendre et interpréter plutôt que mesurer (Soldo, 2015 b, 2007). Elle s'oppose donc aux méthodes expérimentales ou quasi-expérimentales en ce qu'elle admet le principe de contingence et ne recherche pas la reproductibilité des résultats. Elle ne fait pas de la mesure sa finalité essentielle (résultat), mais participe à la compréhension d'une réalité organisationnelle (processus). Elle met donc en débat le positionnement positiviste du chercheur qui recherche la généralisation de ses résultats et leur applicabilité générique en s'inscrivant dans une posture épistémologique visant plutôt à comprendre et interpréter des situations contingentes. Dès lors, la démarche de

recherche envisagée repose sur la construction et la proposition d'un protocole original, dans une logique de « *prototype* ».

Le dispositif évaluatif ainsi conçu fait l'objet d'un protocole méthodologique original, co-construit avec les parties prenantes. Ce faisant, la démarche ne se soustrait pas pour autant à la nécessité de définir un design de recherche rigoureux et transparent, bien au contraire. C'est en effet ce dernier qui lui permet de transformer la question évaluative en stratégie de recherche empirique (Soldo, 2015b). Cependant, vu le contexte relativement contraint dans lequel les démarches d'évaluation sont menées, « *il s'agit de construire un savoir qui fasse sens pour les destinataires de l'évaluation, et qui puisse être traduit par eux en termes d'action* » (Perret, 1995, p. 19). Les différentes options méthodologiques ne sont donc pas choisies au hasard et s'inscrivent de fait dans un positionnement épistémologique pragmatique. Le choix des méthodes se fait en fonction des caractéristiques de l'action évaluée, des finalités que l'on attribue à la démarche, ainsi qu'en fonction des « *croyances* » des parties prenantes impliquées. Si les méthodes, au sens des techniques de collecte et de traitement de l'information, ne sont en définitive pas différentes de celles de la recherche, les conditions dans lesquelles elles sont mises en œuvre, diffèrent dans le cas d'une évaluation (Monnier, 1990, p. 119).

Dans une logique prototypique ou chaque dispositif méthodologique sera co-construit de façon ad-hoc, élargir la palette des méthodes mobilisées afin de dépasser les écueils que rencontrent les évaluations traditionnelles, nous a semblé être une voix à explorer. En effet, dans un contexte aussi complexe que celui d'une stratégie culturelle territoriale, deux constats s'imposent : l'inadéquation des méthodes évaluatives « *expérimentales* »<sup>57</sup> trop distanciées des contingences territoriales (Monnier 1992, p.34), ainsi que l'inadéquation du recours à une méthode unique d'accès au réel, qui conduirait à ne révéler qu'une petite partie de la réalité (Weick 1979). Dans ce contexte, le design de l'évaluation stratégique propose ainsi de mixer les méthodologies (Aldebert, Rouzies, 2014, p. 44). On parle alors de recherche en méthodes mixtes. Cette démarche permet à notre sens de dépasser les limites de chacune des méthodes en les utilisant conjointement. Dans un contexte de mesurabilité délicate, l'utilisation de méthodes mixtes (quantitatives et qualitatives) enrichit les données collectées sur un même sujet afin de mieux le comprendre. Elle limite d'autant les risques de surinterprétation et les erreurs de mesures, que nous avons notamment soulignées dans le cas des études d'impacts de grands événements ou de grands équipements.

---

<sup>57</sup> Les méthodes dites « *expérimentales* » recouvrent les méthodes ayant recours à une expérimentation en laboratoire ou sur une population, avec un échantillon « *témoin* » ou « *de contrôle* ». Nous reviendrons plus en détail sur ce type de méthodes, dans la partie suivante.

## **Encadré 10 : Le choix d'un design mixte de recherche pour l'évaluation stratégique en Pays d'Aix**

### *Une méthodologie mixte avec triangulation des données et des méthodes...*

Afin d'atteindre les objectifs spécifiques assignés à l'évaluation stratégique conduite en Pays d'Aix et, en vue de garantir une logique pluraliste et participative au processus territorial qu'elle accompagne, l'équipe de recherche, en concertation avec ses partenaires a proposé une méthode de collecte et de traitement de données inédite :

- Cette démarche pragmatique a adopté un design méthodologique mixte ;
- Des méthodes de conduite d'entretiens (individuels et collectifs) fondées sur le recueil et l'analyse de données qualitatives ont été combinées à des méthodes d'inférence statistique (questionnaire et traitement de données secondaires) fondées sur le recueil et l'analyse de données quantitatives.
- Afin d'enrichir leur interprétation, il a été fait le choix de trianguler les méthodes et les données collectées.

### *...Orientée par une approche pluraliste des parties-prenantes de l'évaluation*

Outre le choix d'un design méthodologique mixte, la démarche évaluative s'est également structurée autour des trois parties prenantes essentielles du projet de territoire, à savoir :

- les opérateurs (privés et publics du territoire),
- les publics (effectifs et/ou potentiels)
- et les artistes locaux (professionnels et amateurs).

Cette organisation de la recherche s'est rapidement imposée lors des travaux préparatoires du comité technique, visant à co-construire la méthodologie avec la CPA et l'Arcade PACA.

*Source : Adapté de Soldo, 2015b et Soldo, Arnaud 2016*

### **3.2. Un positionnement pragmatique et une démarche de recherche en méthodes mixtes**

Le protocole méthodologique de recherche en méthodes mixtes demeure encore assez peu mobilisé du fait d'une méconnaissance des chercheurs en premier lieu, mais également et surtout de son coût élevé (en temps, en ressources humaines, ainsi qu'en compétences). Pour autant, sa pertinence et son adéquation à la démarche d'évaluation stratégique s'est rapidement imposée au fil de nos recherches. Dans un positionnement épistémologique pragmatique (3.2.1), le recours aux méthodes mixtes avec triangulation des données et des méthodes représente ainsi aujourd'hui le design méthodologique de notre programme de recherche global (3.2.2). Nous avons donc souhaité le détailler plus longuement dans cette partie.

### 3.2.1. De la recherche-action au positionnement pragmatique

Depuis notre thèse, l'essentiel des recherches que nous avons réalisées et qui ont donné lieu à des communications et/ou des publications ont été menées dans le cadre de recherches-action, en partenariat avec des organisations culturelles territoriales<sup>58</sup>. Relevant de démarches évaluatives de projets culturels de territoires, elles nous ont amenée à structurer la démarche d'évaluation stratégique précédemment décrite. Cette dernière est devenue notre procédé le plus récurrent d'accès au réel. C'est elle qui nous permet dans un aller-retour incessant entre terrain et théorie, d'observer des pratiques professionnelles, manageriales, stratégiques... de collecter des données et sur cette base de conceptualiser. De là découle notre positionnement épistémologique pragmatique.

Le pragmatisme considère en effet le monde en train de se faire et implique de confronter ses idées à la réalité (en faire l'expérience). Il considère que la vérité n'est pas immuable, toute conclusion reste toujours provisoire (Dewey, 2004 p. 206). Du point de vue pragmatique, l'acte de pensée consiste ainsi à établir des liens entre des éléments présents, que l'on peut percevoir, et des éléments absents, des faits non observés : c'est « *l'opération dans laquelle des faits présents suggèrent d'autres faits (ou vérités) de telle sorte que l'on accorde foi aux derniers en se basant sur les premiers.* » (Dewey, 2004, p. 19). Le passage à une pensée réflexive suppose deux éléments, comme le rappelle Dumez : « *un doute, une incertitude dans le processus de passage de ce qui est présent à ce qui est absent, et la recherche systématique de nouveaux faits pour confirmer ou infirmer l'opinion suggérée. Il n'y a pas de différence de nature entre la pensée réflexive dans la vie courante et la pensée réflexive dans la démarche scientifique* » (2007, p. III).

Le positionnement pragmatique tend ainsi à dépasser l'opposition entre positivisme (essence propre de la réalité) et constructivisme (essence relative de la réalité), dépassement que nous tentions déjà d'assumer dans le cadre de notre thèse de doctorat (Soldo, 2007, p.121). Ce dépassement est plus que nécessaire dans le cas d'une démarche évaluative, car « *le questionnement évaluatif n'est pas motivé par la seule curiosité scientifique : il est sous-tendu par des préoccupations d'ordre normatif (porter un jugement sur la politique) et opérationnel (contribuer pratiquement à ce que l'action publique réponde efficacement aux besoins de la société)* » (Perret, 2001, p.17). En tant qu'évaluateur, il ne s'agit donc pas de se positionner en fonction des croyances des chercheurs mais en fonction des besoins de la recherche. Dès lors, comme l'indiquent Aldebert et Rouziès (2014), « *le pragmatisme n'a pas pour objectif d'élaborer un système philosophique relatant le processus de création de connaissances mais vise à fournir un ensemble d'outils philosophiques permettant de résoudre un problème* ».

Le courant philosophique pragmatique remonte à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle aux Etats-Unis et connaît un regain d'intérêt à l'aune du XXI<sup>ème</sup> siècle. Les figures majeures de ce mouvement,

---

<sup>58</sup> Cf. Figure 1. Programmes territorialisés de recherche-action : une synthèse chronologique : 2001 à 2018, p.60

Peirce<sup>59</sup>, James<sup>60</sup> et Dewey<sup>61</sup> considèrent le pragmatisme comme un « *expérimentalisme* », dans le sens où l'expérience en situation réelle, permet de confronter les idées, les abstractions, à la réalité. À travers la méthode de l'enquête ou de l'étude de cas notamment, celle que nous adoptons nécessairement dans une démarche évaluative, le chercheur pragmatique considère l'expérience comme le moteur de la connaissance (Dumez, 2007). Proactive et prospective, l'expérience va constituer le moyen de vérifier une idée, de la confronter au réel et, via un raisonnement par inférence, l'expérience fournit des données qui questionnent et vont faire réfléchir. Même si Dewey ne parle pas d'*abduction*, terme avancé par Peirce (David, 2000), il défend le processus d'un « *va et vient entre les faits et les idées* » (Dewey 2004, p. 109). Partir de premières idées, c'est-à-dire de conjectures antérieures et observer les faits. Sur cette base, constater des anomalies, des contradictions entre les faits et les idées que l'on avait précédemment formulées. On formule alors de nouvelles conjectures, alternatives, et l'on retourne à l'observation des faits pour inférer de nouvelles idées, qui permettront de retenir une des alternatives contre les autres. Entre faits et idées, il doit y avoir une « *interaction féconde* » (Dewey, 2004, p. 110).

Dès lors, le pragmatisme suppose que « *les choix méthodologiques devraient être déterminés par la question de recherche plutôt que par des hypothèses épistémologiques* » (Aldebert, Rouziès, 2014, p. 45). Ce positionnement n'est pas en opposition avec les autres car leur coexistence peut être appréhendée comme une source d'enrichissement de la connaissance. Notre ambition n'est pas de faire prévaloir une vision de la réalité transcendante sur une autre (Bensebaa, Béji Bécheur, 2007), mais, en tant que pragmatique, de considérer « *nos connaissances comme le résultat de nos actions, connaissances qui peuvent fournir des informations sur les connexions possibles entre les actions et leurs conséquences* » (Teddlie, Tashakkori, 2009, p. 96). Dans ce cadre, chaque individu est considéré comme potentiellement porteur de science et « *bien que les chercheurs académiques professionnels pratiquent l'expérimentation rigoureuse et formalisée, les individus ordinaires apprennent également de leurs expériences* » (Bensebaa, Béji Bécheur, 2007, p. 180).

De par leur caractéristique évaluative et sur la base de ce positionnement pragmatique, les travaux de recherche que nous avons menés ces dernières années, n'ont pas hésité à mobiliser toute la palette disponible des méthodes en sciences humaines. Processus cognitif, l'évaluation d'une action publique passe nécessairement par la collecte et le traitement d'informations. Tous les savoirs sectoriels, toute la panoplie des techniques de mesure, d'analyse et d'interprétation des faits sociaux sont à la disposition des évaluateurs (Perret, 2001, p.36). L'ensemble des outils disponibles en sciences sociales peut ainsi être mobilisé, que ce soit l'enquête, l'entretien,

---

<sup>59</sup> C. Sanders Peirce (1839-1914) est un logicien et philosophe américain, fondateur du pragmatisme et de la sémiotique (étude des signes et de leurs significations).

<sup>60</sup> W. James (1842-1910) est à la fois psychologue et philosophe américain. Selon lui, la question n'est pas de savoir si nos idées sont vraies ou fausses mais comment elles peuvent nous être utiles.

<sup>61</sup> J. Dewey (1859-1952), psychologue et philosophe américain, héritier de Peirce et James, il est plus connu pour ses innovations pédagogiques et l'élaboration de méthodes telle que l'enquête expérimentale.



l'étude de cas, l'analyse documentaire et historique, les groupes ou dires d'experts, la méthode coûts bénéfice ou encore toutes les techniques de traitement de données, statistiques descriptives, analyse de données et modèles mathématiques... (Soldo, 2007, p.77). « *Contrairement à une recherche scientifique menée dans un cadre disciplinaire déterminé, qui privilégie un nombre limité de raisonnements, l'évaluation cherche à utiliser toutes les heuristiques, et à s'adapter aux conditions réelles de la délibération et de la prise de décision. Comme toute discussion ou réflexion menée à des fins pratiques, l'évaluation n'exclut a priori aucun élément d'information concernant son objet, quelle que soit sa nature (quantitative ou qualitative) et son origine, dès lors qu'il semble pertinent* » (CSE, 1996, p.49).

### **3.2.2. Un design de recherche prototypique en méthodes mixtes**

Au-delà de la variété des méthodes que nous avons mobilisées, c'est leur utilisation combinée dans le cadre d'une même recherche qui inscrit nos travaux dans une démarche en méthodes mixtes. « *Une recherche en méthodes mixtes est un type de recherche dans laquelle un chercheur ou une équipe de chercheurs combine des éléments de méthodes qualitatives et quantitatives (par exemple, l'utilisation de points de vue qualitatif et quantitatif, la collecte de données, l'analyse, les techniques d'inférence) pour répondre à l'ampleur et à la profondeur des besoins de compréhension et de corroboration de l'étude* » (Johnson et al., 2007, p.123).

Comme nous l'avons exposé plus haut, notre choix de combiner différents types de méthodes dans une même démarche évaluative est le résultat de deux observations préalables. La première est l'inadéquation des méthodes expérimentales dans le cadre évaluatif d'une stratégie territoriale, car trop distanciées des contingences du territoire (Monnier 1992, p.34). Le problème de l'imputabilité d'effets à une cause, est traité en sciences de la nature et par transposition en sciences sociales, par le recours à « *l'expérimentation* »<sup>62</sup>. L'expérimentation sociale repose sur cinq principes fondamentaux : relations causales, mesures comparatives, affectation aléatoire, représentativité et reproductibilité. Elle doit permettre d'établir une relation de cause à effets en démontrant qu'un traitement X sur une population donnée a entraîné une modification Y, modification repérée en observant la situation de la population avant et après le traitement. Une telle méthode implique de réaliser des comparaisons entre deux groupes de personnes identiques en tout point, excepté que l'un des groupes bénéficie du traitement, groupe dit « *expérimental* » et que l'autre n'en bénéficie pas, groupe dit « *de contrôle* » ou « *témoin* ». La situation des deux populations doit être observée avant et après la mise en place du traitement. Les écarts observés sont alors comparés, permettant d'identifier les effets propres au traitement. Même si nombre d'auteurs ont érigé cette méthode expérimentale en « *standard* »

---

<sup>62</sup> Le modèle expérimental repose sur des principes simples et bien connus. Ceux adoptés par les agronomes notamment, lorsqu'ils souhaitent tester l'efficacité d'un engrais. « *Prenons un champ de blé divisé en deux parties, semencées l'une avec un apport d'engrais, l'autre, sans. Si l'on mesure après quelques mois, la croissance différentielle des plantes et, dans la mesure où le blé a connu le même contexte environnemental, il est possible de faire l'hypothèse causale : le traitement X (l'engrais) est la cause de l'effet Y, mesurable par une différence de croissance entre l'échantillon expérimental et l'échantillon témoin. Cette démarche peut être transposée en sciences sociales et constituer un plan de recherche pour évaluer une politique publique.* (Soldo, 2007, p.78).

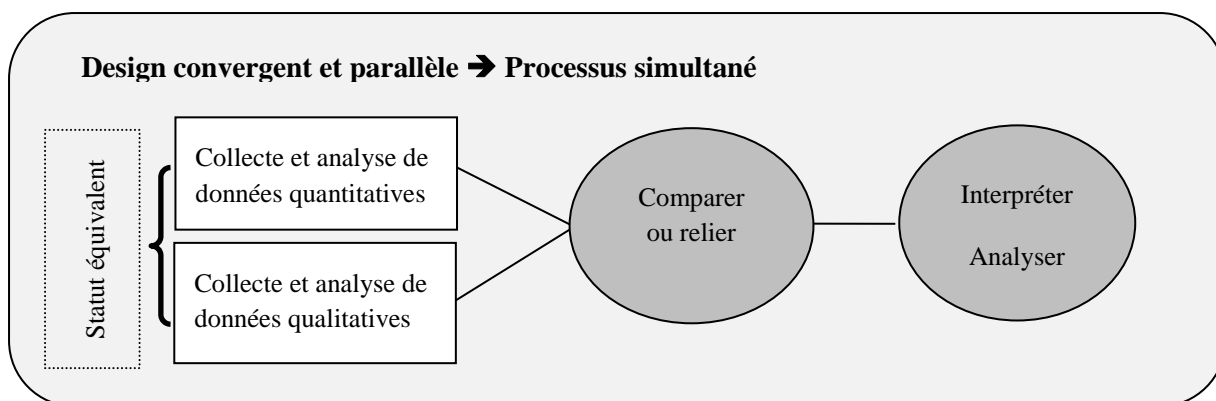
pour établir une relation causale entre l'action mise en œuvre et les effets observés (Deleau et al. 1986), son utilisation dans une approche évaluative est de plus en plus fréquemment critiquée (Fouquet, 2013, p.843). « *Lorsqu'on examine la mise en pratique de cette méthode dans le cadre d'une évaluation des effets sociaux d'une politique publique de nombreux écueils apparaissent* » (Monnier, 1990, p. 119). Dans le cas d'une évaluation stratégique à l'échelle territoriale, son inadéquation est encore plus criante. La méthode évaluative expérimentale ne peut en effet concerner que des mesures ciblées sur des individus, des entreprises ou des territoires particuliers. Or, dans bien des cas, la nature même de l'intervention publique fait que ses bénéficiaires ne peuvent être recrutés de manière discrétionnaire. Cette approche expérimentale se heurte également à la rareté des cas où il est possible de raisonner « *toutes choses égales par ailleurs* » ou en d'autres termes, de comparer deux situations sur lesquelles toutes les variables exogènes agissent de la même manière. Ainsi, plus on prend de précautions pour éliminer les biais de mesure et garantir la validité interne de l'expérimentation, moins ses conclusions seront généralisables à un contexte non-expérimental (Fouquet, 2013, p.843).

La seconde observation est relative aux limites du recours à une méthode unique d'accès au réel dans le cas de l'étude de phénomène complexes. La méthode unique conduit en effet à ne révéler qu'une petite partie de la réalité (Weick 1979). Une démarche évaluative stratégique s'inscrit dans un cadre territorial, politique et socio-économique nécessairement complexe. « *Dès lors qu'il s'agit de comprendre l'action organisée, ces problématiques appellent la prise en compte d'une pluralité de dimensions, temporalités, environnements, instruments et acteurs inter-reliés* » (Aldebert, Rouzies 2014, p.43).

Afin de dépasser les écueils évoqués, nous adoptons aujourd'hui un design de recherche en méthodes mixtes dans le cadre de notre programme global de recherche (Soldo et al., 2017). De nombreux auteurs ont déjà souligné les avantages du recours à ce protocole méthodologique (Aldebert, Rouzies, 2014, p. 46). Les limites de chaque méthode utilisée individuellement se voient en effet compensées en étant utilisées conjointement (Denzin, 1978), permettant aux chercheurs d'être plus confiants dans leurs résultats (Jick, 1979 ; Rossman, Wilson, 1985 ; Greene et al., 1989). Par ailleurs, la combinaison de méthodes variées stimule le développement créatif de recueil des données (Jick, 1979), enrichit les données collectées et limite les erreurs et risques de mesures (Sechrest, Sidana, 1995). Dans le cas d'une convergence des données qualitatives et quantitatives, la triangulation des données souligne cette convergence, ce qui corrobore les résultats obtenus et en améliore la validité (Aldebert, Rouzies, 2014, p. 46). A l'inverse, en confrontant des résultats qualitatifs et quantitatifs parfois contradictoires elle permet de faire émerger des paradoxes (Rossman, Wilson, 1985), conduisant à de nouvelles interprétations d'un même phénomène et à la création potentielle de nouvelles connaissances. C'est ce que Greene et al. (1989) nomment initiation. Enfin, elles aident les chercheurs à répondre à plusieurs questions de recherche, ou encore, à répondre à l'aide de plusieurs méthodes à une même question. La triangulation des données et des méthodes permet en effet d'obtenir des données différentes sur un même sujet afin de mieux le comprendre (Morse, 1991). Elle permet « *d'explorer et confirmer simultanément une question de recherche* » (Aldebert, Rouziès, 2014, p.46).

Il est à noter que ce design de recherche en méthodes mixtes offre toutefois un panel varié de dispositifs possibles. Ils peuvent être différenciés en fonction de la temporalité de la mise en œuvre et du poids accordé à chaque type de méthode utilisée (Aldebert, Rouzies 2014, p. 46). On distingue notamment, les processus *séquentiels* des processus *simultanés*. Dans un processus séquentiel, le chercheur explique ou développe les résultats issus d'une méthode grâce à l'emploi d'une autre méthode, impliquant que les différents types de données soient collectés et analysés les uns après les autres. On trouve fréquemment des études qualitatives exploratoires suivies d'études quantitatives permettant la généralisation des résultats obtenus. A l'inverse, lors d'un processus simultané, le chercheur rapproche les données quantitatives et qualitatives pour fournir une analyse complète de la question de recherche. Dans cette conception, les deux formes de données sont recueillies en même temps et sont ensuite intégrées dans l'interprétation des résultats globaux. Pour exemple, le processus simultané correspond au design qui a été adopté dans la démarche d'évaluation stratégique conduite en Pays d'Aix entre 2012 et 2014 (cf. Figure 8). La pondération correspond aux poids et statuts relatifs des différentes méthodes employées. Ici, le statut « *équivalent* » avait été appliqué. Il correspond à la situation où les différentes méthodes ont la même importance.

**Figure 8 : Design mixte de l'évaluation stratégique en Pays d'Aix**



Source : Adapté de Creswell et Plano-Clark 2011 : 69-70

Le tableau suivant propose de restituer les différents designs de recherche en méthodes mixtes. Parmi eux, deux ont été jusque-là privilégiés dans nos recherches : la triangulation et l'exploration. Nous espérons poursuivre et enrichir ce cadre méthodologique dans les années à venir dans le cadre de nos recherches futures, ainsi que dans le cadre des thèses que nous serons amenée à encadrer.

**Tableau 8 : Une synthèse des méthodes mixtes**

Design	Temporalité	Pondération	Notation selon Morse (1991) <sup>63</sup>	Définition
<b>Triangulation</b>	<b>Simultané</b>	<b>Généralement équivalent</b>	<b>QUAN+QUAL</b>	« La triangulation permet d’obtenir des données différentes sur un même sujet afin de mieux comprendre le problème (Morse, 1991). Un des buts de la triangulation est la recherche de convergence ou de corroboration des résultats sur un même phénomène pour renforcer la validité de l’étude. Il peut s’agir également de confronter intentionnellement des résultats qualitatifs et quantitatifs contradictoires afin de faire émerger des paradoxes qui conduisent à de nouvelles interprétations d’un même phénomène et à la création potentielle de nouvelles connaissances. C’est ce que Greene et al. (1989) nomment initiation. »
Complémentarité	Simultané ou séquentiel	Non équivalent	QUAN(qual) ou QUAL(quan)	« Le design de complémentarité est un design de méthode mixte dans lequel un ensemble de données fournit un soutien (rôle secondaire) dans une étude basée principalement sur l’autre type de données. Ce design permet au chercheur de prendre en compte différents niveaux d’analyse d’un même phénomène. La métaphore des pelures d’oignon est souvent utilisée pour qualifier ce design qui permet également de répondre à différentes questions nécessitant des données de natures différentes. »
Explication	Séquentiel : phase quantitative puis phase qualitative	Généralement dominance du quantitatif	QUAN → qual	« Le design explicatif est une conception séquentielle dans laquelle un type de recherche est suivi par les autres afin d’expliquer davantage ce qui a été trouvé dans la première partie. »
<b>Exploration</b>	<b>Séquentiel : phase qualitative puis phase quantitative</b>	<b>Généralement dominance du qualitatif</b>	<b>QUAL → quan</b>	« Le design exploratoire est également une conception séquentielle et consiste à utiliser des méthodes qualitatives pour découvrir les thèmes concernant une question, puis utiliser ces thèmes pour élaborer et administrer un instrument qui permettra de générer des données qui seront analysées quantitativement. »

*Source : Soldo et al. 2017, adapté de Aldebert, Rouziès, 2014*

<sup>63</sup> Les majuscules et minuscules servent à montrer l’importance d’une phase dans le processus de recherche

## Synthèse Partie 2

La synthèse thématique détaillée de nos travaux de recherche a permis d'en dégager les éléments saillants. Elle révèle l'articulation conceptuelle globale d'un programme de recherche autour de l'attractivité territoriale durable (ATD), ayant donné lieu à des recherches-actions sur des territoires variés, ainsi qu'au suivi de plusieurs thèses. L'ampleur de ce programme nous semble ouvrir des pistes conceptuelles et méthodologiques permettant d'accueillir d'autres doctorants dans les années à venir.

⇒ Le projet culturel de territoire (PCT) : un objet du management territorial stratégique (MTS) ancré dans le paradigme de la gestion de la valeur publique.

Les principales problématiques que nous avons questionnées découlent de la spécificité de notre objet central de recherche, le PCT. La sphère culturelle et créative, terrain privilégié de nos observations, s'est révélée au fil des ans d'une richesse inépuisable, du fait notamment des nombreux paradoxes qui l'agitent, imposant aux organisations qui la composent de trouver des solutions innovantes et évolutives. La difficulté de circonscrire précisément ce secteur d'activités, construit sociétal et symbolique en permanente évolution, invite ainsi le chercheur à mobiliser des approches conceptuelles pluridisciplinaires. Bien que génératrice d'une forte valeur ajoutée, ce qui fait qu'elle représente aujourd'hui un enjeu économique de premier plan, la sphère culturelle et créative demeure majoritairement peuplée d'organisations fragiles, souvent de petites taille et à la viabilité économique incertaine. Ce paradoxe économique tient notamment aux caractéristiques particulières de gestion d'un processus de production orienté vers la « *création* ». Ainsi, dans leur grande diversité, les organisations culturelles et créatives ont toutes à faire face à des risques élevés, dans un contexte hautement concurrentiel et incertain. C'est en ce sens que cette sphère d'activités représente un incubateur organisationnel qui suscite aujourd'hui l'engouement des chercheurs. Que ce soit dans leur nature, la plasticité de leur forme, leur logique projet prépondérante ou leurs modalités de coordination et de management agile des activités, les organisations qui la composent offrent des pistes de renouvellement des cadres conceptuels et opérationnels.

Ce sont toutefois les logiques de mutualisation, de collaboration voire de co-production (filières, clusters, réseaux territorialisés) qui prévalent depuis toujours au sein des processus de création, qui en font un terrain propice au déploiement de stratégies territoriales. C'est pourquoi, dans un contexte de concurrence de plus en plus exacerbée, le développement des activités culturelles et créatives est devenu un enjeu stratégique de premier ordre. La complexité d'une gouvernance multi-niveaux et multi-partite représente le défi majeur de ces stratégies territoriales. Le PCT a ainsi émergé comme modalité d'action publique structurante et se voit couramment mobilisé par les managers territoriaux. Élément clé des stratégies territoriales en ce qu'il catalyse la dynamique de conception et de mise en œuvre des intentions stratégiques, le PCT contribue à fédérer des ressources et des parties prenantes autour d'une vision commune et dans une démarche de co-construction d'objectifs opérationnels. Il renforce également la logique de co-production de l'offre territoriale largement promue par le MTS. Fort de ce

constat, nous réaffirmons que le champ culturel et créatif constitue un espace favorable à l'apparition d'innovations transférables à d'autres secteurs et qu'en ce sens, le PCT est un objet de recherche pertinent pour le paradigme de gestion de la valeur publique.

⇒ Cadre théorique du programme de recherche sur l'ATD : Vers un ancrage territorial et une gestion démocratique des projets de territoire

Sur la base de cet objet spécifique de recherche, nos travaux ont mobilisé différents concepts permettant de fixer le cadre théorique global de notre projet de recherche. Les activités culturelles et créatives sont en effet perçues comme pouvant contribuer à renforcer l'attractivité des territoires, intention stratégique prioritaire de ces derniers. Bien au-delà de la simple dimension économique de court terme traditionnellement analysée, nos recherches postulent que l'attractivité territoriale doit être envisagée dans un sens plus large, à la fois dans sa dimension externe (attraction d'entreprises, de touristes) mais aussi interne (pour les citoyens résidents, la qualité de vie) en vue d'impulser une dynamique durable. C'est le champ privilégié du management culturel territorial qui a rendu possible cet enrichissement conceptuel, en tant que révélateur de pratiques innovantes en la matière. Les PCT ont en effet des impacts multidimensionnels. Dans le cadre des différentes démarches évaluatives que nous avons conduites, nous avons ainsi formalisé un référentiel d'évaluation des stratégies culturelles territoriales en fonction de leur contribution à l'ATD. Ainsi conçu, ce référentiel permet de caractériser trois principales dimensions de l'attractivité territoriale auxquelles concourent les stratégies culturelles via la mise en œuvre de PCT, à savoir : l'attractivité économique (via la stimulation du système productif local et les impacts positifs en termes de marketing territorial), l'attractivité politique (via un renforcement de la légitimité du portage politique des projets et plus de cohérence en termes de gouvernance territoriale) et enfin, l'attractivité sociétale (via les impacts positifs des PCT en termes sociaux et citoyens).

Pour autant, si les PCT peuvent être, comme nous l'affirmons, un vecteur d'ATD, il n'en demeure pas moins que leur réussite n'est en rien assurée. Le bilan mitigé des stratégies événementielles notamment, ainsi que les fréquents écueils que rencontrent les projets de coopération culturelle en méditerranée, nous ont conduite à approfondir le cadre conceptuel du programme de recherche en identifiant deux conditions majeures de réussite des PCT, à savoir leur ancrage territorial et leur gestion démocratique. Sans *ancrage territorial*, les projets apparaissent déconnectés des logiques spatiale, professionnelle et démocratique locales et n'ont qu'une portée très limitée en termes de renforcement de l'ATD. Au-delà, la *gestion démocratique* des PCT, garante de finalités démocratisantes mais surtout d'un pluralisme et d'une dynamique participative de la gouvernance des projets, en renforce la légitimité politique, l'adhésion des parties-prenantes et par là même la cohérence stratégique.

⇒ Cadre méthodologique du programme de recherche : L'évaluation stratégique comme démarche d'accompagnement à la gestion démocratique de projets de territoire

La complexité de gestion d'un PCT dans une démarche stratégique repose dès lors sur la capacité des organisations publiques territoriales à exercer un leadership favorisant une

gouvernance inclusive et participative. Dans ce contexte, a émergé un réel besoin d'accompagnement à la gestion démocratique de projets de territoires. Parmi les démarches d'accompagnement, l'évaluation se voit fréquemment valorisée. Ainsi, au-delà des apports conceptuels, nos travaux ont permis de structurer un protocole méthodologique original, désormais adopté comme design de nos recherches. Ce dernier, s'est construit sur la base des analyses et expérimentations que nous avons menées dans le cadre d'évaluations d'actions publiques territorialisées.

Afin de déployer des démarches appropriées à l'évaluation de stratégies territoriales, il a fallu adapter fortement les techniques et outils évaluatifs traditionnellement employés dans le champ du management public. Leur inadéquation en termes de périmètre ou de protocole méthodologique rend en effet nécessaire le renouvellement des dispositifs, tant dans les finalités, le référentiel, que dans les conditions techniques de leur mise en œuvre. Ces démarches traditionnelles se heurtent à la difficulté d'évaluer des stratégies menées à l'échelle d'un territoire, dont les impacts demeurent peu mesurables et dont les conditions de performance tiennent essentiellement aux modalités de mise en action collective de parties prenantes variées.

Progressivement, nos travaux ont donc abouti à la construction et la proposition d'un protocole inédit, concourant à accompagner la co-construction de finalités démocratisantes dans le cadre d'un projet de territoire, ainsi que la co-production démocratisée des actions qui en découlent. *L'évaluation stratégique*, envisagée dans une logique « *prototypique* », apparaît ainsi comme une démarche opportune. En s'inscrivant dans une temporalité « *chemin faisant* » et dans des modalités de gouvernance « *pluraliste et participative* », l'évaluation stratégique permet la coopération d'un ensemble de parties prenantes sur le long terme et en continu, favorisant ainsi le dialogue et l'appropriation de la démarche et de ses résultats. Ancrer cette évaluation dans une « *posture de recherche-action* », au-delà d'un positionnement épistémologique, relève d'une démarche pragmatique, en adéquation avec ces finalités. Un tel processus évaluatif ne peut se cantonner à la réplique d'un modèle générique *ex-nihilo*. Il se traduit par la co-construction d'un « *protocole méthodologique mixte original* ». Ce protocole, en variant les méthodes de recueil de données, permet l'implication des différentes parties-prenantes ainsi que la révélation de leurs systèmes de valeurs. Combinant ces quatre caractéristiques, l'évaluation stratégique constitue ainsi une réelle démarche d'accompagnement à la gestion démocratique d'un projet de territoire. Elle joue un rôle d'aide au pilotage et favorise dans le même temps l'apprentissage organisationnel.

Le protocole méthodologique de recherche en méthodes mixtes demeure encore assez peu mobilisé du fait d'une méconnaissance des chercheurs mais surtout de son coût élevé (en temps, en ressources humaines, ainsi qu'en compétences). Pour autant, sa pertinence et son adéquation à la démarche d'évaluation stratégique s'est imposée au fil de nos recherches. Dans un positionnement épistémologique pragmatique, le recours aux méthodes mixtes avec triangulation des données et des méthodes, représente aujourd'hui le design méthodologique de notre programme de recherche global.

## Conclusion. Quelles perspectives de recherches futures ?

La rédaction de ce manuscrit en vue de l'obtention d'une habilitation à diriger des recherches a été l'occasion de retracer un parcours mais également de dessiner les contours du programme de recherche global que nous avons contribué à construire ces dernières années. Loin d'être abouti, ce programme ouvre selon nous des perspectives de recherches futures passionnantes, dont certaines pourraient intéresser de jeunes chercheurs en doctorat. Il se structure aujourd'hui autour de trois axes principaux, sur lesquels nous nous proposons de revenir dans cette dernière partie.

Le premier axe de recherche (1), à l'échelle territoriale, s'inscrit dans la suite des travaux en MTS que nous avons entamés. D'un point de vue théorique, il vise à questionner les spécificités du champ culturel et créatif au regard du paradigme de gestion de la valeur publique, en prolongeant nos travaux sur l'ATD. Décliner ce référentiel, ainsi que les concepts d'ancrage territorial et de gestion démocratique de PCT dans des contextes territoriaux variés permettrait de les enrichir, voire d'identifier d'autres conditions de réussite des stratégies territoriales. Par ailleurs, d'un point de vue très opérationnel, nous souhaiterions aboutir à la structuration d'un dispositif pilote d'évaluation stratégique des activités culturelles et créatives en région SUD PACA. Dans ce contexte, le projet COGOV - H2020 que nous pilotons au niveau métropolitain est un bon moyen d'entamer ce processus. La loi NOTRe qui concourt à une coopération renforcée entre le niveau métropolitain et niveau régional constitue un cadre intéressant pour renforcer la cohérence des dispositifs instaurés à l'échelle de ces territoires.

Le deuxième axe de recherches (2) que nous proposons d'investiguer durant les prochaines années se situe en revanche au niveau organisationnel et se focalise sur les dynamiques entrepreneuriales que l'on peut identifier et analyser dans le champ culturel et créatif, en prenant comme cas particulier des organisations permanentes et/ou des festivals et autres formes d'évènements culturels. Au sein des dynamiques entrepreneuriales, le champ culturel et créatif apparaît en effet particulièrement intéressant à analyser car il recouvre une grande variété d'organisations (de statuts juridiques et de modèles économiques extrêmement variés). Il représente donc un véritable laboratoire d'expérimentations organisationnelles, notamment en termes de gestion démocratique et plus largement de pratiques collaboratives, car une part importante de ses entreprises s'ancre dans le champ de l'économie sociale et solidaire, contribuant ainsi au renouvellement des logiques entrepreneuriales.

Le troisième axe que nous nous proposons d'explorer (3), dans une approche pluridisciplinaire, est celui des dynamiques d'innovation technologique, managériale, et sociale. En effet, la déclinaison des deux premiers axes de recherche, l'un territorial, l'autre organisationnel, souligne l'existence de liens, de nouvelles jonctions, entre citoyens, organisations économiques, culturelles, sociales... et acteurs publics aujourd'hui. De nouvelles formes de collaboration, voire de co-production se doivent donc d'être explorées entre les niveaux



organisationnels et les niveaux territoriaux. Cela revient à sortir des visions héritées du passé supposant légitime et nécessaire le cloisonnement entre, d'un côté, les démarches entrepreneuriales et de l'autre, les démarches publiques. Le champ culturel apparaît aujourd'hui comme un champ propice à trois formes d'innovation, l'innovation technologique, l'innovation managériale ainsi que l'innovation sociale. Notre façon de penser la recherche en sciences sociales doit donc évoluer vers plus de transversalité encore, afin d'enrichir notre approche systémique des phénomènes complexes. Au même titre que la mixité des démarches méthodologiques est un parti pris de nos recherches, la pluridisciplinarité renforcée de nos propositions de recherches futures l'est également.

## **1. Vers la structuration d'un dispositif pilote d'évaluation stratégique des activités culturelles et créatives en région SUD PACA**

Comme cela a été évoqué dans notre manuscrit, il est reconnu que les activités culturelles et créatives génèrent des retombées économiques très importantes. Ce secteur d'activité a ainsi fait l'objet, d'une étude d'impacts économiques menée au niveau national. En région SUD PACA, l'impact de la manifestation de Marseille Provence CEC en 2013 a également conduit les acteurs économiques du territoire à identifier et désormais prendre en compte les effets d'entraînement économique évidents des activités culturelles et créatives sur les autres secteurs d'activité sur le territoire. Nous l'avons cité, la CCIMP et le cabinet Euréval ont ainsi réalisé une étude d'impacts économiques de cette manifestation qui a largement contribué à valoriser les activités culturelles et créatives auprès des acteurs économiques du territoire. La constitution et l'essor de *Mécènes du Sud* (réseau d'entreprises mécènes de soutien à l'art contemporain), la définition et la mise en œuvre de Marseille Provence 2018 « *Quel Amour* » (méga événement organisé 5 ans après la CEC sur le même territoire), le projet d'organiser un événement de grande ampleur *Manifesta* en 2020 (biennale d'art contemporain accueillie à Marseille)... autant d'exemples qui témoignent de la prise en considération sur le territoire métropolitain et plus largement sur le territoire régional, de l'enjeu que représentent les activités culturelles et créatives en termes d'attractivité territoriale.

Pour autant, malgré cette prise de conscience, il n'existe toujours pas aujourd'hui de réel dispositif d'observation et d'analyse des impacts du développement des activités culturelles et créatives sur le territoire et encore moins, lorsque l'on raisonne en termes d'ATD. Il s'agit pourtant d'un besoin plusieurs fois exprimé de la part de nos partenaires, ARCADE (Agence de développement des activités du spectacle en région SUD PACA) et Direction Régionale des Affaires Culturelles SUD PACA. Dans une approche pluraliste et participative, nous souhaitons donc prolonger nos travaux de recherche appliquée en contribuant à bâtir un dispositif pilote de

collecte, d'analyse et de synthèse évaluative des données régionales<sup>64</sup>. La démarche d'évaluation stratégique proposée comme protocole méthodologique du programme de recherche que nous avons construit apparaît ici appropriée. Elle permettrait de créer un dispositif d'observation et d'évaluation systématique et continue – chemin faisant, dans une démarche pluraliste et participative, en y associant les parties-prenantes concernées. Elle permettrait également, dans une posture de recherche-action de tester des protocoles propres à l'usage des méthodes mixtes. En cela la structuration d'un dispositif pilote d'évaluation stratégique des activités culturelles et créatives en région SUD PACA représente pour nous l'opportunité de prolonger nos réflexions d'ordre méthodologique concernant l'évaluation dans le champ des stratégies territoriales. Deux designs en méthodes mixtes ont jusque-là été privilégiés : la triangulation et l'exploration. Nous espérons pouvoir poursuivre et enrichir ce cadre méthodologique dans les années à venir, notamment via des thèses que nous serions amenés à encadrer.

Au-delà de l'aspect méthodologique et de l'enrichissement du protocole évaluatif dans son appareillage formel, ce premier axe questionne aussi le management des activités culturelles et créatives à l'aune du MTS, dans sa capacité à renforcer les dynamiques d'ATD. Ce programme de recherche s'appuie donc sur une proposition forte : une stratégie culturelle et créative, via la mise en place de PCT permet d'impulser ou de renforcer la dynamique territoriale de développement dans le temps long. Au-delà des externalités positives traditionnelles qu'elle génère, elle engendre également des effets positifs en termes de créativité territoriale. Il est alors fait référence à un renouvellement des pratiques artistiques, économiques et marketing, mais également politiques, renforçant la légitimité des actions et la cohérence de la gouvernance territoriale ainsi que des pratiques sociétales plus largement, concourant à décloisonner les secteurs, encourageant la coopération inter-organisationnelle et renforçant la cohésion sociale et la qualité de vie sur le territoire.

Du point de vue théorique, cet axe de recherche à l'échelle territoriale mobilise essentiellement des approches et des concepts qui s'ancrent dans le paradigme de la gestion de la valeur publique. Il s'agit d'une réponse aux limites du NPM qui a trop longtemps empêché dans le champ du management public, d'imaginer de nouvelles pratiques de collaboration, de co-production et de participation large des parties prenantes dans la chaîne de valeur du processus de servuction. Il s'agit ainsi pour nous de questionner ce paradigme émergent, au regard

---

<sup>64</sup> Certains exemples peuvent être identifiés dans d'autres territoires à l'instar de ce qui a été mis en place dans le cadre des projets PICRI (Partenariats institutions-citoyens pour la recherche et l'innovation) – dispositif de recherche participative lancé en 2005 par la Région Ile de France - L'objectif : faire travailler ensemble des scientifiques issus de laboratoires publics d'une part et des organisations à but non lucratif issues de la société civile d'autre part, avec l'idée de faire émerger des recherches en prise avec les attentes de la société. Les associations auraient accès à des résultats scientifiques inédits, ouvrant ainsi la voie à une plus large implication des citoyens dans divers domaines. Dans le cas des PICRI il s'agissait des domaines suivants : préservation de la biodiversité, information médicale ou économique du grand public, participation des patients à leur système de soins, au développement durable, etc.

d'expériences territoriales très concrètes et en mobilisant certains concepts que nous avons proposés et de nouveaux que nous pourrions être amenés à découvrir dans le cadre de travaux futurs. La liste suivante rappelle les principaux concepts que l'axe territorial proposé ici peut mobiliser, concepts formalisés dans nos travaux ainsi que dans les recherches doctorales que nous contribuons à co-encadrer :

- ATD
- Ancrage territorial
- Gestion démocratique
- Gouvernance territoriale
- Leadership territorial
- Innovation sociale
- Portefeuille d'évènements culturels
- Réputation territoriale

Le projet COGOV-H2020<sup>65</sup>, dont nous assurons la direction scientifique et dont nous pilotons la recherche sur le territoire d'Aix-Marseille Métropole, vise à explorer et évaluer les efforts de leadership stratégique des collectivités locales et des agences publiques pour se transformer, passant « *d'autorités bureaucratiques* » - traitant les citoyens comme des sujets légaux, administrés - et « *de fournisseurs de services* » - traitant les citoyens comme des clients – à des « *arènes de co-création* » - dans lesquelles les citoyens sont reconnus comme des experts dans leur propre vie et perçus comme capables de fournir une contribution utile en termes de ressources, d'idées et d'énergie au processus de gouvernance publique. Ce projet qui se déroulera durant les trois prochaines années, constitue un excellent levier de formalisation de ce programme de recherche sur le territoire métropolitain. Nous pourrions nous appuyer sur cette expérience pour l'étendre au territoire régional SUD PACA dans le cadre de la structuration d'un dispositif d'évaluation pilote. Par ailleurs, la comparaison avec d'autres territoires nationaux voire internationaux (notamment dans la prolongation de nos travaux en méditerranée) nous paraît être indispensable. Ces approches comparées permettront d'enrichir à la fois le cadre théorique et méthodologique de ce programme de recherche.

---

<sup>65</sup> Direction scientifique et pilotage de l'équipe AMU-IMPACT dans le cadre du projet COGOV-H2020 - *Co Production and Co Governance: Strategic Management, Public Value and Co Creation in the Renewal of Public Agencies across Europe* – Project Europe in a Changing World – Inclusive, Innovative and Reflective Societies - CULT-COOP-11-2016/2017: Understanding the Transformation of European Public Administrations

## 2. Vers l'analyse des dynamiques entrepreneuriales dans le champ culturel et créatif

Comme nous l'avons évoqué précédemment, de grands acteurs économiques, politiques et culturels du territoire métropolitain d'Aix-Marseille ont émis la volonté d'organiser de nouveaux méga-événements en 2018 et 2020, en vue de fédérer des dynamiques de développement territorial autour du secteur culturel et créatif. Pourquoi ont-ils émis ce souhait ?

- Parce que certains de ces acteurs accordent une place essentielle aux activités culturelles et créatives au sein de leur propre activité ;
- parce que d'autres ont perçu les effets d'entraînement positifs de ces activités sur le développement de leur propre entreprise ;
- parce que la majorité perçoit le caractère innovant des pratiques entrepreneuriales des organisations culturelles et créatives.

Le second axe de nos recherches vise ainsi à décortiquer plus en profondeur les particularités des organisations culturelles et créatives afin d'en induire des catégories d'analyse potentiellement inspiratrices pour d'autres types d'organisations. Cet axe est donc de nature organisationnelle et se focalise sur les dynamiques entrepreneuriales innovantes que l'on peut identifier et analyser dans ce contexte. La sphère d'activités culturelles et créatives apparaît particulièrement intéressante à analyser car elle recouvre une grande variété d'organisations (de statuts juridiques et de modèles économiques extrêmement variés). Elle représente en cela, un véritable laboratoire d'expérimentations qui suscite aujourd'hui l'engouement des chercheurs en gestion.

Nous envisageons ici de maintenir une approche pluridisciplinaire de ces spécificités organisationnelles. En effet, même si nous les envisageons dans le cadre de problématiques gestionnaires, il nous semble que la particularité des organisations culturelles et créatives appelle à des analyses mobilisant des concepts issus d'une pluralité de corpus (art, droit, économie, sociologie, gestion...). Nous avons d'ailleurs fait le choix jusqu'ici, de mobiliser dans nos travaux de recherche un corpus de définitions pluridisciplinaires. C'est ce qui nous a permis de spécifier, malgré la grande diversité des organisations et des produits concernés, certains traits communs propres aux activités de production de biens et services culturels et créatifs. La particularité du processus de production orienté « *création* » implique ainsi, nous l'avons souligné, des risques inhérents et des modes de valorisation et de consommation très peu prévisibles. En outre, la fonction sociale plus large de ces productions culturelles et créatives, apparaît comme un univers mental et symbolique, commun à une collectivité et grâce auquel les individus se reconnaissent des attaches, des référents identiques et peuvent communiquer entre eux. Dès lors, la complexité d'une telle sphère d'activités, ses frontières floues et sa dimension symbolique forte, recèlent de nombreux paradoxes qui nécessitent de varier les approches disciplinaires. Ces paradoxes invitent vivement les chercheurs en gestion à imaginer des solutions nouvelles. Ainsi, dans une économie multi-vitesses qui semble faire écho aux crises sociétales que nous avons évoquées dans la première partie de notre document,

le contexte général de baisse ou de stagnation des financements publics et privés ainsi que les bouleversements liés à l'essor du numérique et aux possibilités accrues de diffusion gratuite et sans limites de produits contenus, impliquent une véritable réflexion sur le renouvellement des modèles économiques des organisations culturelles et créatives.

Au sein de cet axe de recherche organisationnel, nous souhaitons retenir deux modes d'entrée essentiels : varier les contextes organisationnels contingents auxquels les recherches seront appliquées, mais également varier les types de fonctions des organisations qui seront étudiées. Ainsi, à ce jour, nous co-encadrons ou avons encadré des recherches doctorales dans trois types d'organisations culturelles et créatives. Le premier type recouvre les organisations festivières à travers les thèses de C. Arnaud, 2012 ; D. Arezki, en cours, C. Desmoulins, en cours. Ce cas particulier d'organisations, dont la visibilité de l'activité principale est temporaire, permet en effet d'explorer un contexte particulièrement paradoxal. A ce titre, les pratiques stratégiques ou managériales se révèlent originales et peuvent conduire à analyser des modalités de gestion innovantes. Le deuxième type d'organisations est celui des musées. Au-delà de nos propres recherches, l'encadrement de thèse de B. Kübler, nous permet d'analyser un contexte organisationnel en plein bouleversement. Les tensions sont palpables du fait de l'intégration de logiques managériales fortes dans un contexte traditionnel de « *conservation* » ainsi que du fait de l'essor du mouvement de digitalisation dans les modes de « *valorisation* » des collections. Enfin, le troisième type d'organisations relève du champ public, à travers l'analyse des DRAC dans le cadre de la thèse de M. Dougados. Organisations publiques d'Etat, à missions déconcentrées, les DRAC sont aujourd'hui en profond questionnement quant à leur rôle et leur valeur ajoutée dans un contexte territorial multi-niveaux et multi-partite. En cela, elles se questionnent tout particulièrement sur leurs missions et leurs modalités de gestion, cherchant notamment à développer leurs pratiques collaboratives. En lien étroit avec la DRAC SUD PACA, nous interrogeons aujourd'hui le renouvellement de ces pratiques.

Du point de vue fonctionnel, les travaux que nous co-encadrons portent, dans un premier volet, sur la gestion des ressources humaines. Ils explorent tout particulièrement les concepts de « *mobilisation collective* » d'équipes pluridisciplinaires dans des organisations temporaires (cf. notamment Arezki, en cours), ainsi que de « *l'engagement au travail* » en contexte public (cf. notamment Dougados, en cours). Les fonctions du marketing et des relations aux publics sont également questionnées dans le contexte festivalier ou le contexte muséal. Le concept de « *réputation territoriale* » potentiellement activée par l'organisation d'événements est ainsi au cœur de la thèse de C. Desmoulins (en cours). Le concept « *d'appropriation* » d'outils numériques dans le cas des processus de médiation culturelle des musées est quant à lui questionné par les travaux de B. Kubler (en cours).

Nous sommes convaincus que ces recherches doctorales auront des apports théoriques et managériaux conséquents dans le renouvellement des pratiques entrepreneuriales. Nous souhaiterions donc, dans les années à venir, continuer d'explorer le contexte organisationnel en ouvrant notamment nos recherches futures à d'autres fonctions de l'organisation entrepreneuriale créative, notamment la fonction financière. Les questionnements autour du

financement participatif nous intéressent tout particulièrement. Il se développe comme nouvelle modalité de contribution aux productions culturelles et créatives et nous souhaiterions analyser son potentiel de renouvellement des pratiques. En outre, si nous avons entamé l'exploration de la diversité organisationnelle qui semble être une réponse aux risques et aux paradoxes inhérents à la sphère d'activités culturelles et créatives, nous ne l'avons bien évidemment pas épuisée. Une part importante de ces organisations relève aujourd'hui, quel que soit leur cœur de métier, de l'économie sociale et solidaire (ESS). Au-delà des associations, très nombreuses, l'essor des SCOP ou des SCIC est indéniable. Ainsi, au-delà des caractéristiques propres à une logique projet prépondérante ainsi qu'à l'agilité organisationnelle, l'attachement fort des organisations culturelles et créatives aux valeurs et pratiques de l'ESS nous semble largement contribuer aujourd'hui au renouvellement des pratiques entrepreneuriales. Dans un ancrage de nos travaux au sein du paradigme de la gestion de la valeur publique, nous souhaitons ainsi explorer plus en profondeur les modalités de *gestion démocratique* des organisations de l'ESS. Différents travaux ont déjà été engagés dans ce champ par des chercheurs avec qui nous espérons pouvoir collaborer. Ainsi, les recherches portées par E. Persais<sup>66</sup>, A. Béji Bécheur<sup>67</sup> ainsi que les exemples des projets PICRI évoqués ci-dessus, offrent des approches conceptuelles et managériales renouvelées, adaptées aux recherches de jeunes doctorants. Nous espérons donc pouvoir ouvrir cet axe de recherche à d'éventuelles collaborations et encadrements de thèse.

### **3. Vers une analyse pluridisciplinaire des dynamiques d'innovation technologique, managériale et sociale**

La déclinaison des deux premiers axes de recherche, l'un territorial, l'autre organisationnel, souligne l'existence de liens, de nouvelles jonctions, entre citoyens, organisations économiques, culturelles, sociales... et acteurs publics aujourd'hui. De nouvelles formes de collaboration, voire de co-production se doivent donc d'être explorées entre les niveaux organisationnels et les niveaux territoriaux. Cela revient à sortir des visons héritées du passé supposant légitime et nécessaire le cloisonnement entre d'un côté les démarches entrepreneuriales et de l'autre les démarches publiques (Fouchet, 1999). Le champ culturel et créatif, propice aux logiques de mutualisation voir de co-production apparaît on l'a vu, comme un champ pertinent pour questionner ces nouvelles pratiques de coopération interorganisationnelles. Existe-t-il des compétences particulières favorisant cette forme de

---

<sup>66</sup> Cf. notamment Persais E, 2017, 2013, 2012

<sup>67</sup> Cf. notamment cf. notamment Béji-Bécheur et al. 2016, El Karmouni, Beji-Becheur, 2016 ; Codello-Guijarro, Béji-Bécheur, 2015.

coopération ? Quels impacts peut-on identifier en termes de renouvellement des pratiques, d'innovation ?

Le troisième axe de prolongation de nos recherches s'oriente ainsi vers ce concept d'innovation. La sphère culturelle et créative, tant dans ses domaines d'activités que dans ses spécificités organisationnelles ou dans les dynamiques territoriales qu'elle engendre, apparaît comme un terrain propice à l'expérimentation innovante. Nous souhaitons donc explorer plus en détail les formes d'innovation que génèrent les organisations culturelles et créatives en interne, innovation manageriale, technologique etc... Mais également en externe, dans le cadre d'innovations sociales, via les pratiques de collaboration voire de co-production évoquées ci-dessus.

La thèse de B. Kübler (en cours) que nous dirigerons à partir de septembre 2018, ouvre pour nous un pan de recherche que nous avons encore peu investi qui est celui du numérique et de ses potentialités innovantes. Cette recherche prend place en effet dans un cadre général de « *digitalisation* » qui affecte en profondeur nos sociétés. Véritable « *révolution* », le numérique et l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) entraînent des changements de grande ampleur (Benghozi, 2012) et représentent un enjeu majeur d'innovation. Le numérique et par extension l'outil numérique pénètre les sphères tant privées que publiques. Au sein de l'espace public, il participe à entretenir les liens entre usagers et agents, dans l'espace culturel, le numérique influence les productions et les modes d'entrées. Les dispositifs numériques et la culture avancent de concert, les contenus évoluent en même temps que la technologie. L'outil numérique est envisagé ici dans un contexte particulier, celui des organisations muséales (Benghozi, 1993). Parmi les espaces culturels, les institutions muséales et patrimoniales peinent à adhérer de manière cohérente à ce nouveau mode d'entrée. Le constat est le suivant, seules quelques grandes institutions pionnières dans le numérique, ayant parié dès les années 90 sur la digitalisation des contenus, à l'instar du Musée du Louvre, présentent une intégration quasi exemplaire et participent à l'évolution des dispositifs numériques propres au musée. Cette situation crée des tensions, car le numérique, plutôt qu'outil facilitateur est perçu par les musées, comme une obligation voire « *une épée de Damoclès* ». Dès lors, cette thèse questionne l'appropriation de ces nouveaux médiums et la façon dont ils bousculent les pratiques au sein de l'espace muséal et patrimonial.

Au-delà de ce premier pan autour de l'innovation technologique que représente le numérique, nos travaux s'orientent également, depuis peu vers les impacts des pratiques de coopération inter-organisationnelles dans le champ culturel et créatif en termes d'innovation sociale. Dans la lignée de nos recherches autour du leadership territorial dans le cadre de PCT, recherches menées en collaboration avec C. Arnaud à la suite de sa thèse (Soldo, 2015a et Arnaud, Soldo, 2017), nous avons engagé différentes réflexions sur les impacts d'un tel leadership en termes d'innovation sociale. Ces réflexions font actuellement l'objet de propositions de communications et d'articles en évaluation réalisés en collaboration avec R. Peres (concept de *réseaux territorialisés d'organisations* thèse soutenue en 2017) et D. Arezki (concept de *mobilisation collective*, thèse en cours). Nous supposons que les organisations culturelles et

créatives, de par leurs spécificités et la particularité de leurs productions, sont à l'origine d'expériences innovantes, générant des impacts sociétaux analysables à l'aune du concept d'Innovation Sociale. Dans une démarche pragmatique, nous espérons pouvoir confronter cette conjecture à différents cas, dans différents territoires.

Pour ce faire, ce troisième axe de recherche implique d'ouvrir nos modes d'analyse à d'autres prismes conceptuels et d'autres méthodologies de recherche. Il nous semble essentiel de croiser ces travaux avec ceux de juristes, de sociologues, d'économistes, de politistes... mais également de linguistes, d'informaticiens, de théoriciens du signal etc... Nous avons ainsi commencé à nous rapprocher du cluster numérique en émergence sur le territoire métropolitain d'Aix-Marseille « *The Camp* », afin de collaborer dans le champ de la formation au management (à leur demande) mais également dans le champ de la recherche (à notre demande). Une fois de plus nous réaffirmons que notre façon de penser la recherche en sciences sociales doit évoluer vers plus de transversalité, afin d'enrichir une approche systémique des phénomènes complexes. Au même titre que la mixité des démarches méthodologiques est un parti pris de nos recherches, la pluridisciplinarité de nos propositions de recherches futures nous semble évidente.

\*\*\*\*\*

Au-delà des voies de recherches académiques qui se dessinent via le développement de ces trois pistes de recherches futures, la déclinaison au niveau opérationnel de nos travaux est essentielle pour nous. Nous pensons à ce titre, que différents financements de recherches-actions seront possibles, favorisant la co-production entre monde universitaire et acteurs socio-économiques du territoire. Le projet COGOV H2020 que nous impulsions ainsi que les partenaires de nos recherches antérieures, sont un catalyseur potentiel pour mettre en place ce type de démarches. Dans ce contexte, des bourses de recherche de type CIFRE ou bourses régionales pourront être envisagées, afin de financer des thèses de doctorat.

En outre, en tant que responsable pédagogique au sein de l'IMPGT de la mention Direction de projets Culturels et plus spécifiquement du master professionnel de « *Management et Droit des Organisations et des Manifestations Culturelles* »<sup>68</sup>, nous avons adossé de nombreux enseignements au projet scientifique présenté ici. Associer les étudiants à des démarches stratégiques et évaluatives paraît en effet important à plusieurs titres. Ces démarches sont

---

<sup>68</sup> Ce master s'organise en deux promotions, l'une dans un format « classique » (cours à plein temps de septembre à mars puis stage au sein d'une organisation culturelle ou créative à partir d'avril) l'autre en alternance sur l'ensemble de l'année universitaire à hauteur d'une semaine de cours par mois (formation agréée par la Région SUD PACA en apprentissage et ouvrant droit également aux contrats de professionnalisation).



aujourd'hui au cœur de leurs carrières professionnelles. Les expérimenter permet à ces futurs managers de se formaliser aux spécificités du secteur culturel et créatif qu'ils souhaitent intégrer, aux particularités de ses organisations ainsi qu'aux outils et techniques managériales propres aux pratiques évaluatives. Cela leur offre enfin l'opportunité évidente d'enrichir leur réseau en rencontrant de nombreux directeurs et/ou responsables de structures culturelles. Nous favorisons dans ce sens la participation active des étudiants aux recherches appliquées et encourageons ainsi un double mouvement : leur insertion professionnelle et dans le même temps, l'évolution positive du secteur d'activité à l'échelle territoriale. Nous sommes convaincus de la fécondité du lien entre « *recherche-action* » et « *formation-action* ». Il permet le renouvellement des pratiques professionnelles à l'aune des avancées réflexives et représente pour nous tout l'enjeu du métier d'enseignant-chercheur aujourd'hui.

## Bibliographie

### A

ABBING H. (1980), « On the Rationale of Public Support to the Arts, Externalities in the Arts Revisited », in HENDON W.S., SHANAHAN J.L., MAC DONALD A.J., *Economic Policy for the Arts*, p.34-42, Abt books, Cambridge, Massachusetts, 390 p.

AGID, P., TARONDEAU, J.C., (2003), « Manager les activités culturelles », *Revue française de gestion*, n°142, pp. 103-112.

AKRICH, M., (2013), « Co-construction », CASILLO I. avec BARBIER R., BLONDIAUX L., CHATEAURAYNAUD F., FOURNIAU J-M., LEFEBVRE R., NEVEU C. et SALLES D. *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, GIS Démocratie et Participation, Paris, 2 p.

ALAUX C., BOUTARD L., (2018), « Attractivité territoriale : des interactions de court, moyen et long terme », chapitre 2.6., in ARNAUD C., KERAMIDAS O., PASQUIER M., VUIGNIER R., *Evènements et territoires. Aspects managériaux et études de cas*, pp. 139-152, collection « Public Administration Today - Administration publique aujourd'hui », éditions Bruylant, 432 p.

ALAUX C., SERVAL S., ZELLER C., (2015), « Le marketing territorial des Petits et Moyens Territoires : identité, image et relations », *Gestion et management public*, vol. volume 4 / 2, n°4, pp. 61-78.

ALBALADEJO, C., CASABIANCA F., (1997a), « Introduction », *Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, n° 30, Thème : La recherche-action, Ambitions, pratiques, débats, INRA, pp. 7-10.

ALBALADEJO, C., CASABIANCA F., (1997b), « Eléments pour un débat autour des pratiques de recherche-action », *Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, n° 30, Thème : La recherche-action, Ambitions, pratiques, débats, INRA, pp. 127-149.

ALDEBERT, B., ROUZIES, A., (2014), « Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management ? », *Management international*, 19(1), pp. 43-60.

ALDRIDGE R., STOKER G., (2002), *Advancing a public service ethos*, New Local Government Network, London, 28 p.

ALFANO N. (2017), "How Diverse are Public Administrations Elites? Diversity Within Elites and its Impact on Diversity Management", *EPPA Seminar on Cultures, Diversity and Public Administration*, Leuven, Belgium, December.

- ALFORD, J., (2002), "Defining the Client in the Public Sector: A Social Exchange Perspective", in *Public Administration Review* 62(3), pp. 337-346.
- ALLARD-POESI F., PERRET V., (2005), « Rôles et conflits de rôles du responsable projet », *Revue française de gestion*, 2005/1 n° 154, Lavoisier, pp. 193-209.
- AMABILE T., (1988), « A model of creativity and innovation in organizations », *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, n° 2, p. 123-167.
- AMAR, A., BERTHIER, L. (2007), « Le nouveau management public : avantages et limites », *Revue Gestion et management publics*, vol. 5, pp. 1-14.
- ANBERREE A., (2015), *Transformations du rapport offre-demande dans les organisations publiques et parapubliques de diffusion culturelle : le rôle de la participation des publics*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes.
- ANSOFF I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw Hill, Version française : *Stratégie du développement de l'entreprise*, Hommes et Techniques, 1968, 165 p.
- ARCHAMBAULT, E. TCHERNONOG, V., (2013), *Repères sur les associations en France - mars 2012*, CNRS, Centre d'économie de la Sorbonne.
- AREZKI D., FABLET A., SOLDI E., (2018), « La réputation, un levier en faveur de l'employabilité du personnel administratif et technique au statut d'intermittent du spectacle. Proposition d'un cadre théorique, d'un modèle et d'un protocole de recherche », *Les rendez-vous Champlain, Tourisme, emplois, professions, RH. Singularités, permanences, transformations*, UFR ESTHUA, Tourisme et Culture - Université d'Angers, Angers, 22 et 23 mars.
- AREZKI, D., KERAMIDAS, O., SOLDI, E., (2017), « Etude des antécédents de la mobilisation collective des ressources humaines dans un festival », *AGRH*, 11-13 octobre, Aix Marseille Université, France.
- ARNAUD C. (2014), « Manager les territoires dans la proximité : approche fonctionnelle des événements culturels », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, vol. 8, n° 29, pp. 5-32.
- ARNAUD C. (2012), *Approche fonctionnelle et dynamique du portefeuille territorial d'évènements culturels. Manager la proximité pour une attractivité durable du territoire*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Sous la direction de FOUCHET R. et SOLDI E., 16 Novembre 2012, IMPGT, Aix-en-Provence.
- ARNAUD C., OLIVAUX M., FOUCHET C., GOMEZ-COLOMBANI A. (2014), « Evolution de la gouvernance et temporalité de l'action : étude longitudinale d'un méga événement culturel. Le cas de Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture », *3<sup>ème</sup> Colloque de l'AIMAP*, 20-21 mai, Aix-en-Provence.
- ARNAUD C., SOLDI E. (2017), "Towards territorial leadership, Missions and roles of territorial public organisations (TPO)", in *International Review of Administrative Science*, Revue classée 3, FNEGE, publication en ligne sur le site de sage publications : <http://journals.sagepub.com/eprint/ZkXbBJIgBeh4pj4FcWUW/full> (à paraître en version papier dans le numéro 4 de 2019)

ARNAUD C., SOLDI E. (2015), « Le portefeuille territorial d'événements culturels (PTEC) : nouvelle modalité de soutien et de production de l'offre d'événementiel culturel pour un management stratégique des territoires », in *Management International*, volume 19 n°2 hiver 2015, p. 115 - 127, HEC Montréal, Revue classée 2 FNEGE, CRSH, Québec.

ARNAUD C., SOLDI E., KERAMIDAS O. (2012), "Renewal of territorial Governance through Cultural Events. Case Study of the Cultural Season "Picasso-Aix 2009", in *International Journal of Arts Management*, vol. 15 (1), p. 4-17, HEC Montréal, AIMAC.

ARNSTEIN S.R., (1969), "A Ladder of Citizen Participation", *Journal of the American Institute of Planners*, vol. 35, n° 4, pp. 216-224.

ASSELINÉAU A., CROMARIAS A., (2010), « Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ? », *Management et Avenir*, 2010/6 (n° 36), p.152-167.

AVENIER, M.J. (1999). « La complexité appelle une stratégie chemin faisant », *Gestion 2000*, n° 5/99, pp. 13-44.

AVENIER, M.J. (coord.) (1997), *La stratégie « chemin faisant »*, coll. Stratégies et Organisations, Economica, Paris, 393 p.

## **B**

BALAS N., PALPACUER F., (2008), « Les réseaux d'innovation sont-ils toujours ancrés dans les territoires ? Le cas de l'alliance Crolles 2 », *Entreprises et histoire*, n°53, pp. 12–33.

BALTA, P., (2001), « Bilan critique de la coopération culturelle du processus euro-méditerranéen », dans BENHAYOUN, G. et al (dir), *La coopération dans le bassin méditerranéen, volume 1, enjeux et perspectives économiques*, Paris, L'Harmattan, 223 p., pp.206 à 217.

BARANDIER, H., (2014), « Coupe du Monde et Jeux Olympiques à Rio de Janeiro: quels « legs urbains »? », *Revue Urbanités*, 15 p. article consultable en ligne : <http://www.revue-urbanites.fr/chroniques-coupe-du-monde-et-jeux-olympiques-a-rio-de-janeiro-quel-legs-urbain/>

BARGET, E., GOUGUET, J.J., (2010), « L'accueil des grands événements sportifs : quel impact économique ou quelle utilité sociale pour les régions ? L'exemple de la coupe du monde de rugby 2007 en France », in *Région et Développement*, n°31-2010, pp. 93-117.

BARRECA M., ARNAUD C., MENEGUZZO M., SOLDI E., (2013), "From Cultural to Creative Districts: The Development of a Regional Music System. A Multiple Case Study Analysis in the Mediterranean Area: Italy and France", *Cultures pour le changement, changements par la culture, Sixième Dialogue Euro-Méditerranéen de Management Public*, EGPA, ENA, IMPGT, 7-9 octobre 2013, Marseille, France.

- BARRERE C., (2006), « Les liens entre culture, industries culturelles et industries créatives », in GREFFE, X. (dir. publ.), *Création et diversité au miroir des industries culturelles*, Actes des Journées d'économie de la culture, Paris, La Documentation française, p. 193-226.
- BARRERE C., SANTAGATA W. 2005, *La mode. Une économie de la créativité et du patrimoine à l'heure du marché*, Paris, La Documentation française.
- BARTOLI A., (2003), « La modernisation du secteur public français... ou le pilotage d'un changement très spécifique », *Les cahiers du management territorial*, n°14.
- BARTOLI A. (1998), *Le Management dans les organisations publiques*, Dunod, Paris.
- BARTOLI A., BRASSEUR M. (2010) « Le management public », *Humanisme et Entreprise*, vol. 299, no. 4, pp. 1-4.
- BARTOLI A., CHOMIENNE H. (2011), « Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ? », *Informations sociales* 2011/5 (n° 167), p. 24-35.
- BARTOLI, A., KERAMIDAS, O., LARAT, F., MAZOUZ, B. (2011), Vers un management public éthique et performant, *Revue française d'administration publique*, 140 (4), 629-639.
- BASLE M. (2010), *Connaissance et action publique*, Economica, Paris, 96 p.
- BAUMOL W.J., BOWEN W.G. (1966), *Performing Arts. The Economic Dilemma*, 20th Century Fund, N.Y.C.
- BAZIN H., 2013, « Comment permettre aux acteurs culturels et sociaux de mieux travailler ensemble – Présentation d'une plateforme de travail coopératif et de mutualisation d'outils », Communication lors des *Assises Professionnelles du Dialogue Culturel et Social*, Union Régionale Cultures du Coeur PACA, Marseille 14 novembre 2013.
- BECKER H.S. (1982), *Les Mondes de l'art*, série Art, Histoire et Société, éd. Flammarion, 1988.
- BECUWE A., CHEBBI H., PASQUET P., (2014), « La SCIC est-elle une solution à l'inégalité des parties prenantes ? », *La Revue des Sciences de Gestion* 2014/5 (N° 269-270), pp. 35-43.
- BEGUIN, H., (2008), « Pékin 2008 : lorsque le mégaprojet olympique s'immisce dans les quartiers historiques », in BOLI C. (Ed.), *Les Jeux olympiques fierté nationale et enjeu mondial*, Biarritz et Paris, Atlantica & Musée national du sport, pp. 265-274.
- BEJI-BECHEUR A., CODELLO-GUIJARRO P., PALLAS V., (2016), « La SCIC : comprendre une configuration de gouvernance multisociétariale », *Revue de l'organisation responsable* 2016/2 (Vol.11), pp. 24-35.
- BENGHOZI, P. J., (2012), « L'âge de la multitude. Entreprendre et gouverner après la révolution numérique », In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (No. 4, pp. 70-71). ESKA.
- BENGHOZI, P.J., (2006a), « Les temps modernes : de la gestion des organisations à la gestion de projet. Le modèle du secteur culturel », *Hermes*, n°44, septembre, pp. 71-78.

BENGHOZI, P.J., (2006b), « Mutations et articulations contemporaines des industries culturelles », in GREFFE X., (ed) *Création et diversité au miroir des industries culturelles*, Paris, La documentation française, 2006, pp. 129-152

BENGHOZI, P. J., (1993), *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger*. Ministère de la culture et de la communication, Département des études et de la prospective, La Documentation française.

BENGHOZI, P.-J., BENHAMOU F. (2008), « Longue traîne : levier numérique de la diversité culturelle ? », *Culture prospective*, vol. 1, no. 1, pp. 1-11.

BENGHOZI P.J., PARIS T., (2001), « L'industrie de la musique à l'âge d'Internet », *Revue Gestion 2000*, 2, mars-avril, pp.41-60.

BENHAMOU F. (2000), *L'économie de la culture*, coll. Repères, éd. La Découverte, Paris, 125p.

BENINGTON J., MOORE M.H., (2010), *Public Value: Theory and Practice*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 272 p.

BENITO L. (2001), *Les Festivals en France, marchés, enjeux et alchimie*, coll. Gestion de la culture, éd. l'Harmattan, Paris.

BENSEBAA F., BEJI-BECHEUR A., (2007), « Pragmatisme et responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue française de gestion 2007/11 (n° 180)*, pp. 177-198.

BERNEMAN C., MEYRONIN B., (2010), *Culture et attractivité des territoires : où en sommes-nous ?*, Paris, éd. L'Harmattan, coll. Gestion de la culture, 282 p.

BERTHET, T. (2008), « Les enjeux de l'évaluation territoriale des politiques publiques », *Informations sociales*, vol. 6, n° 150, pp. 130-139.

BERTOLUCCI M., PEIGNOT J. (2014), « Le management public est-il soluble dans la démocratie ? Une analyse critique par la philosophie de la Technique », *Communication Collque de l'Association Internationale de Recherche en Management des Administrations Publiques (AIRMAP)*, Aix-en-Provence, 20-21 mai

BLONDIAUX L., (2004), « L'idée de démocratie participative. Enjeux, impensés et questions récurrentes », in BACQUE M.-H., SINTOMER Y. (dirs.), *Démocratie participative et gestion de proximité*, La Découverte, Paris.

BLONDIAUX L., SINTOMER Y., (2002), « L'impératif délibératif », *Politix*, n° 57, pp. 17-35.

BOBBIO N., 1984 ; 1991 édition augmentée, *Il futuro della democrazia. Una difesa delle regole del gioco*, ed. Einaudi, Torino.

BORIUS. O., (2010), « Rio de Janeiro olympique : murs tropicaux, favelas et gentrification ». HAL Archives Ouvertes, (Axe III, Symposium 13). *Independencias - Dependencias -*

*Interdependencias*, VI Congreso CEISAL 2010, Jun 2010, Toulouse, France.<halshs-00499344>

BOUCKAERT G., (2003), « La réforme de la gestion publique change-t-elle les systèmes administratifs ? », *Revue française d'administration publique*, 2003/1, n° 105-106, pp. 39-54.

BOURDIN A., (2005), *La métropole des individus*, Collection Monde en cours, éd. de l'Aube, La Tour-d'Aigues, 249 p.

BOURGEON-RENAULT D. (sous la coordination de), (2009), *Marketing de l'Art et de la Culture, spectacle vivant, patrimoine et industries culturelles*, Dunod, Paris, 262 p.

BOWNESS, A. (1989). *The conditions of success. How the modern artist rises to fame*. London: Thames & Hudson.

BOZEMAN B., (2007), *Public Values and Public Interest. Counterbalancing Economic Individualism*, Public Management and Change Series, Georgetown University Press, Washington D.C., 224 p.

BOZEMAN B. (1993), « Introduction: Two Concepts of Public Management », in BOZEMAN B. (ed), *Public Management-The State of the Art*, Jossey Bass Publishers, San Francisco.

BRACONNIER P., CAIRE G., (2009), « Complexité, tensions et richesses de la gouvernance des entreprises d'économie sociale », *Marché et organisations* 2009/2, (N° 9), pp. 67-88.

BRECHET, J., PROUTEAU L., (2010), « À la recherche de l'entrepreneur. Au-delà du modèle du choix rationnel : une figure de l'agir projectif », *Revue Française de Socio-Économie*, 6,(2), p.109-130.

BREST, P. (2011). « Le leadership dans les organisations publiques : le cas des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire », *Politiques et Management Public*, vol. 28, n° 3, pp. 333-351.

BRODACH, A., GOFFI M., (2005), « La politique de la ville : une trajectoire de développement urbain durable ? », *Développement durable et territoires, Dossier 4 : la ville et l'enjeu du développement durable*, disponible en ligne : <http://developpementdurable.revues.org/1493>.

BROS-CLERGUE M. (2006), « Différencier les territoires : quels outils de management ? », *Gestion et Management publics*, unice.fr, 12 p.

BROUSSINE M., (2003), "Public Leadership", in *Public Management and Governance*, eds BOVAIRD T., LÖFFLER E., Routledge, London, 400 p.

BRUNDTLAND G.H., 1987, *Our Common Future*, Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies, Rapport, Oxford University Press, 383 p.

BUSSON A., EVRARD Y., (2013), *Les industries culturelles et créatives*, coll. Economie et Stratégie, éditions Vuibert, 240 p.

## C

CABRAL S., SILVA, A.F., (2013), “An Approach for Evaluating the Risk Management Role of Governments in Public-Private Partnerships for Mega-Event Stadiums”, *European Sports Management Quarterly*, 13(4), pp. 472-490.

CALLON M., LASCOUMES P., BARTHE Y., (2001), *Agir dans un monde incertain : essai sur la démocratie technique*, Le Seuil, Paris.

CAMAGNI R., MAILLAT D., MATTEACCIOLI A. (sous la dir. de) (2004), *Ressources naturelles et culturelles, milieux et développement local*, Institut de Recherches Economiques et Régionales, EDES, Neuchâtel, 298 p.

CARMOUZE, L., (2017), *Co-construction des services publics locaux : management stratégique d'implication des parties prenantes sur le territoire. Cas du centre communal d'action sociale d'Aix-en-Provence*, Mémoire Master 2 Recherche, études et conseil en sciences de gestion.

CASTEIGTS, M. (2003). « Le management territorial stratégique », in SEDJARI, A., *Gouvernance et conduite de l'action publique au 21ème siècle.*, Paris, L'Harmattan, coll. Espaces et territoires, pp. 287-314.

CASTORIADIS C., 2010, *Démocratie et relativisme, Débat avec le MAUSS*, publication posthume, éditions Mille et une nuits, 142 p.

CAVES R., (2000), *Creative industries: contracts between art and commerce*, Cambridge, Harvard University Press.

CHAMPEIL-DESPLATS V., 2006, « Bobbio et les droits de l'homme » in COMANDUCCI P., GUASTINI R., GIAPPICHELLI, G., (eds), Dossier « N. Bobbio », pp. 171-181, *rivista Analisi et diritto, ricerche di giurisprudenza analitica*, Torino.

CHANDLER A.D. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, 480 p.

CHANOUX M., ARNAUD C., SOLDO E., (2011), « La place de l'évènement phare comme outil de mise en scène du territoire dans les stratégies de marketing territorial. Le cas de la saison culturelle « Picasso-Aix 2009 », *Colloque AIMAC, 11th International Conference on Arts and Cultural Management*, 3-6 Juillet 2011, Anvers, Belgique.

CHANOUX M., SERVAL S., 2011, « Etats des lieux et perspectives du marketing urbain, une approche par la littérature », *Quatrième Dialogue Euro-Méditerranéen de Management Public – EGPA*, Rabat.

CHANUT, V. (2010), « Pour un agir évaluatif, libre propos », *Revue française des affaires sociales*, n°1-2, 51-70.

CHAPPELET, J.L., (2007), « L'émergence des politiques publiques d'accueil d'événements sportifs », in CHAPPELET, J.L. et al., *Les politiques d'accueil d'événements sportifs*, questions contemporaines, éditions l'Harmattan, pp. 9-30



- CHAPPELET J.-L., PINSON J., (2018), « Les stratégies d'accueil d'évènements », chapitre 2.5., in ARNAUD C., KERAMIDAS O., PASQUIER M., VUIGNIER R., *Evènements et territoires. Aspects managériaux et études de cas*, pp. 117-138, collection « Public Administration Today - Administration publique aujourd'hui », éditions Bruylant, 432 p.
- CHEVALLIER J. (2003), « La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ? », *Revue Française d'Administration Publique*, 1-2 : 105-106, 203-217.
- CHEVALIER B. (1999), *Planification par projet et organisation des territoires*, coll. Emploi, Industrie et Territoires, éd. L'Harmattan, Langres, 189 p.
- CHIA, E., (2004), « Principes, méthodes de la recherche en partenariat : une proposition pour la traction animale », *Revue d'élevage et de médecine vétérinaire des pays tropicaux*, n° 3-4, pp. 233-240.
- CHIA, E., Torre A., Rey-Valette H., (2008), « Conclusion : Vers une « technologie » de la gouvernance territoriale ! Plaidoyer pour un programme de recherche sur les instruments et dispositifs de la gouvernance des territoires », *Noréis*, n° 209, pp. 167-177.
- CHOMSKY N., HERMAN E.S., (2003), *La Fabrique de l'opinion publique, La politique économique des médias américains*, éditions Serpent à plumes, 330 p.
- COASE R.H. (1960), «The Problem of Social Cost», *Journal of Law and Economics* 3, p.1-44, University of Chicago Press.
- CODELLO-GUIJARRO P., BÉJI-BÉCHEUR A., (2015), « Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion », *Revue française de gestion* 2015/1 (N°246), pp. 103-109.
- COHENDET P., LLERENA P., (1999), « La conception de la firme comme processeur de connaissances », in *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 88, 2eme trim. 99, p. 211-236
- COLBERT F. (2009), « Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations », p. 14-20, *International Journal of Arts Management*, vol. 12, n°1, HEC Montreal.
- COLBERT F. (2000), *Le Marketing des Arts et de la Culture*, Gaëtan Morin éditions, 321 p.
- COLLETIS G. (2010), « Co-évolution des territoires et de la technologie : une perspective institutionnaliste », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n° 2, pp. 235-249.
- COLLETIS G., PECQUEUR B. (2005), « Révélation de ressources spécifiques et coordination située », *Economie et Institutions*, n°6 et 7, pp. 51-74.
- CORBIN A. (sous la direction de), (1995), *L'avènement des loisirs, 1850-1960*, éd. Aubier, Paris, 471 p.
- COUX, N., (1997), « Evaluation chemin faisant et mise en acte d'une stratégie tâtonnante », chapitre 6 in AVENIER M.J. (coord.) (1997), *La stratégie « chemin faisant »*, Paris, Economica.

CROUCH G., RITCHIE B., (2000), "The Competitive Destination: A Sustainability Perspective", *Tourism Management*, 21(1), pp. 1-7.

CROZIER M., FRIEDBERG E., (1977), *L'acteur et le système*, éditions du Seuil, Paris, 512 p.

C.S.E. (1996), *Petit guide de l'évaluation des politiques*, éd. La Documentation Française, Paris.

CUCHE D., (2004), *La notion de culture dans les sciences sociales*, coll. Repères, éditions La Découverte, 128 p.

CWI D. (1980), « Models of the Role of the Arts in Economic Development », in HENDON W.S., SHANAHAN J.L., MAC DONALD A.J., *Economic Policy for the Arts*, pp.308-316, Abt books, Cambridge, Massachusetts, 390 p.

## D

DAKHLIA J., LHERAULT M., (2008), « Peopolisation et politique », *Le Temps des médias*, vol. 10, no. 1, Nouveau Monde Editions, pp. 8-12.

DAVID A., (2000), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées. » in DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R. (eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Paris, Vuibert-FNEGE, pp. 83-109.

DAY P., KLEIN R., (1987), *Accountabilities: Five public services*, Tavistock, London, 229 p.

DEBENEDETTI S., HUAULT I., PERRET V., (2017), « Esthétique et politique de la résistance au travail dans Les Temps modernes », *Sociologies pratiques*, vol. 34, n° 1, pp. 125-134.

DELEAU M., NIOCHE J.P., PENZ P., POINSARD R., (1986), *Evaluer les politiques publiques. Méthodes, déontologie, organisation*, Commissariat Général au Plan, La Documentation Française, Paris.

DEBARBIEUX B. (2009), « Territoire-Territorialité-Territorialisation : aujourd'hui encore, et bien moins que demain », In VANIER M. (Dir.), *Territoires, territorialité et territorialisation. Controverses et perspectives*, Editions P.U.R, Rennes, pp.19-30.

DELVAINQUIÈRE, J.C., TUGORES, F., (2017), *Dépenses culturelles des collectivités territoriales : 9,3 milliards d'euros en 2014*. Nouvelle édition [en ligne]. Paris : Département des études, de la prospective et des statistiques, (généré le 28 juin 2018). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/deps/1224>>.

DENIS J.F., PERRET V., ROUZIES A., (2010), « Incertitude(s) et stratégie(s) », *Revue française de gestion*, 2010/4 n° 203, Lavoisier, pp. 15-24.

DENZIN, N., (1978), *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw-Hill, 370 p.

DESAGE F., GODARD J., (2005), « Désenchantement idéologique et réenchantement mythique des politiques locales », *Revue française de science politique* vol. 55, n° 4, août, pp. 633-661.

DENHARDT J.V., DENHARDT R.B., (2003), *The New Public Service: Serving, Not Steering*, M.E. Sharpe, Armonk, New York, London, England, 198 p.

DIGES, (2014), *Rapport sur l'évaluation économique, sociale, environnementale et médiatique des grands événements sportifs internationaux. Doter la France d'outils de mesures fiables et pérennes*, Délégué Interministériel aux Grands Evénements Sportifs, Ministère de la Ville de la Jeunesse et des Sports, Paris, France, 95 p.

DEWEY, J., (2004), *Comment nous pensons*, Les empêcheurs de penser en rond, Paris, 293 p.

DI MÉO G. (1998), *Géographie sociale et territoire*, coll. « Fac », éd. Nathan, Paris, 320 p.

DIVAY, G.; B. MAZOUZ (2008). « L'émergence du gestionnaire local, dans B. Mazouz, *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par les résultats*, pp.333-360.

DORTIER, J.F. (2001), « Aux sources du lien social », *Sciences Humaines, Hors-Séries n° 33 « Vivre ensemble »*, juin-juillet-août.

DUMEZ H., (2007), « Comprendre l'étude de cas à partir du Comment nous pensons de Dewey », *Le Libellio d'Aegis, volume 3, n° 4, Numéro Spécial*, novembre, pp. 9-17 <hal-00281125>

DUPUIS X., SOLDI E., HERNANDEZ S. (2007), *L'emploi culturel à la Réunion*, étude commanditée par la DRAC Réunion, coll. « Du local à l'international », éd. Observatoire des politiques culturelles, Grenoble, 192 p.

DUPUY C., GILLY J. P. (1995), « Les stratégies des grands groupes », dans RALLET A., TORRE A., (Dir.), *Economie industrielle et Economie spatiale*, Economica.

DURAN, P., MONNIER, E., (1992), « Le développement de l'évaluation en France. Nécessités techniques et exigences politiques », *Revue française de Science Politique*, n° 2, pp. 236-262.

DURAN P., THOENIG J-C., (1996), « L'État et la gestion publique territoriale », *Revue française de science politique*, 46 (4), août, p. 580-623.

## **E**

EHLINGER S., PERRET V., CHABAUD D., (2015), « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue française de gestion*, vol. 253, n° 8, pp. 369-386.

EL HADJ S.M., CHEDOTEL F., PUJOL L. (2015), « Construire un projet interorganisationnel dans l'économie sociale et solidaire. Quel lien entre l'identification et l'émergence d'une compétence interorganisationnelle ? », *Revue française de gestion 2015/1 (N° 246)*, pp. 159-173.

EL KARMOUNI, H., BEJI-BECHEUR, A., (2016), « La louve Coop: Vers les coopératives de prosumers », *Lévis : Sommet international des coopératives*, 13 p.

EMERY, Y.; GIAUQUE D., (2005). *Paradoxes de la gestion publique*, L'Harmattan, Paris.

ENTWISTLE T., MARTIN S., (2005), "From Competition to Collaboration in Public Service Delivery: A New Agenda for Research", *Public Administration* 83(1), p. 233-242.

ERNST et YOUNG, (2015), *1<sup>er</sup> panorama des industries culturelles et créatives*, 73 p., document disponible en ligne : [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Panorama-Industries-culturelles-et-creatives/\\$FILE/EY-Panorama-Industries-culturelles-et-creatives.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Panorama-Industries-culturelles-et-creatives/$FILE/EY-Panorama-Industries-culturelles-et-creatives.pdf)

ESHUIS J., KLIJN E.H., BRAUN E., (2014), « Marketing territorial et participation citoyenne : le branding, un moyen de faire face à la dimension émotionnelle de l'élaboration des politiques ? », *Revue Internationale des Sciences Administratives* 2014/1 (Vol. 80), pp. 153-174.

EVARD Y. (2007), « Les spécificités des activités culturelles », dans *Les Echos*, Lundi 20 août.

EVARD Y., BUSSON A. (sous la coordination de), (2015), *Management des industries culturelles et créatives*, éditions Vuibert, 304 p.

EVARD Y., COLBERT F. (2000), « Arts Management: A New Discipline Entering the Millennium? », p. 4-13, *International Journal of Arts Management*, vol. 2, n° 2, HEC Montreal.

ESHUIS J., KLIJN E.-H., BRAUN E., (2014), « Marketing territorial et participation citoyenne : le branding, un moyen de faire face à la dimension émotionnelle de l'élaboration des politiques ? », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 80, no. 1, pp. 153-174.

ETHIS E. (sous. la dir. de) (2002), *Avignon, le public réinventé. Le Festival sous le regard des sciences sociales*, coll. Questions de culture, éd. La documentation Française, D.E.P.S.

## **F**

FARCHY J., (1999), *La fin de l'exception culturelle ?*, coll. CNRS Communication, éd. CNRS, Paris, 268 p.

FARCHY J., SAGOT-DUVAUROUX D. (1994), *Economie des politiques culturelles*, Presses Universitaires de France, coll. Economie, Paris.

FAURE A., (2007), « Conclusion générale : Une nouvelle critique territoriale ? », in FAURE A., NEGRIER E., dirs, *Les politiques publiques à l'épreuve de l'action locale. Critiques de la territorialisation*, pp. 275-283, éditions l'Harmattan, 304 p.

FERLIE E. (2001), "Public Management in the United Kingdom: Efficiency and Accountability", in *Politiques et Management Public*, vol. 19, n°3, Les nouvelles exigences de la responsabilité publique. Actes du dixième colloque international - Paris, jeudi 9 et vendredi 10 mars 2000 - Tome 2. pp. 121-138.

FERLIE E., LYNN A., FITZGERALD L., PETTIGREW A., (1996), *New Public Management in Action*, Oxford University Press, Oxford, 304 p.

FLORIDA R. (2005), *Cities and the Creative Class*, New York, Routledge.

FLORIDA, R. (2002), *The Rise of the Creative Class*, New York, Basic Books.

FOUCHET R. (1999), « Performance, service public et nouvelles approches managériales », *Revue politiques et Management public*, vol. 17, n°2, p.35-47.

FOUQUET, A. (2013), « L'évaluation des politiques publiques : état(s) de l'art et controverses » *Revue Française d'administration publique*, n°148, pp. 835-847.

FRAYSSIGNES J. (2008), « Démarches de qualité et développement territorial : quels apports pour la géographie rurale? L'exemple des AOC fromagères françaises », *Géocarrefour*, Vol.83, n°4, pp. 295–305.

FRAYSSIGNES J. (2005), *Les AOC dans le développement territorial Une analyse en termes d'ancrage appliquée aux cas français des filières fromagères*, Thèse de Doctorat Mention Géographie, Institut National Polytechnique de Toulouse.

FREEMAN H. E., ROSSI P. H., (1993), *Evaluation: A systematic approach*, CA: Sage Publications, Inc, Newbury Park, 5th ed.

FREEMAN R. E., (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 292 p.

## G

GAND S., SEGRESTIN B., (2009), Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les « entreprises démocratiques », *Entreprises et histoire* 2009/4 (n° 57), pp. 126-140.

GARCIA, B., MELVILLE, R., COX, T., (2010), *Creating an impact: Liverpool's experience as European Capital of Culture*, Impact08: European Capital of Culture Research Programme, 64 p.

GETZ, D., (2008), "Event tourism: Definition, evolution, and research", *Tourism Management*, 29, 3, pp. 403-428.

GETZ, D. (2007), *Event studies. Theory, research and policy for planned events*. Oxford: Elsevier, Events Management Series.

GORZ A. 2003, *L'immatériel, connaissance, valeur et capital*. Paris, Editions Galilée.

GREENE, J., CARACELLI, V., GRAHAM, W., (1989), "Toward a conceptual framework for mixed-methods evaluation designs", *Educational Evaluation and Policy Analysis*, vol.11, n°3, pp. 255-274.

GREFFE X., (ed), (2006a), *Création et diversité au miroir des industries culturelles*, Paris, La documentation française, 2006.

GREFFE X. (2006b), *La mobilisation des actifs culturels de la France : de l'attractivité culturelle du territoire à la Nation culturellement créative*, rapport de synthèse sur l'attractivité culturelle, document de travail du D.E.P.S., n° 1270, Paris, Mai.

GREFFE X. (2002a), *Arts et artistes au miroir de l'économie*, éd. de l'U.N.E.S.C.O., Economica, Paris, 316 p.

GREFFE X. (2002b), *La valorisation économique du patrimoine*, Rapport au D.E.P. et à la D.A.P.A., M.C.C., coll. Questions de culture, éd. La Documentation Française, Paris, 378 p.

GRISOLI, M.L. (2017a), *Le management stratégique dans les organisations pluralistes : l'étude du faire stratégique dans une université pluridisciplinaire de grande taille*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Sous la direction de Robert FOUCHET et Emil TURC., soutenue le 09-12-2017 à Aix-en-Provence – IMPGT-AMU.

GRISOLI, M.L. (2017b), « L'étude du management stratégique dans les organisations pluralistes : une analyse exploratoire des pratiques stratégiques dans une organisation universitaire de grande taille », *Communication 6<sup>ème</sup> Colloque de l'Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP), Un management public universel ?*, Nice, France, 1-2 juin

GUENOUN M., (2009), *Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales*, Thèse en Sciences de Gestion – Sciences de l'Homme et Société, Université Paul Cézanne - Aix-Marseille III, disponible sur HAL, Id: tel-00473749 - <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00473749>

GUGLIELMI, G. J., (2009), « La démocratisation du service public », *Forum Brésil-France « La professionnalisation et la consolidation du service public dans un contexte de réformes des politiques publiques »*, Brasilia, 14-16 septembre, 6 p.

GUIBERT G., SAGOT-DUVAUROUX D., (2013), *Musiques actuelles : ça part en live. Mutations économiques d'une filière culturelle*, coll. @évolutic, coédition IRMA-DEPS, Condé-sur-Noireau, 144 p.

## H

HAMEL G., PRAHALAD C. K., 1989, « Strategic Intent? », *Harvard Business Review*, vol.67, n°3, pp.63-76.

HEFETZ, A., WARNER M., (2004), "Privatization and Its Reverse: Explaining the Dynamics of the Government Contracting Process", in *Journal of Public Administration Research and Theory* 14(2), pp. 171–190.

HEILBRUN J., GRAY C.M. (2001), *The Economics of Art and Culture*, Second edition, Cambridge University Press, Cambridge, 410 p.

HELD D., (1987), *Models of democracy*, Cambridge, Polity Press, United Kingdom, 408 p.

HERNANDEZ, S., (2017), *A la recherche du management territorial. Construire les territoires entre idéologie, paradoxe et management*, collection Espaces Publics, éditions Presses Universitaires de Provence, 168 p.

HERNANDEZ S., (2011), « Le management territorial au service des stratégies urbaines et des politiques d'aménagement. Le cas de la métropole de Barcelone (1976-2003) », dans SEDJARI Ali (dir.), *Performance urbaine et droit à la ville*, Edition L'Harmattan, GRET, pp.285-308.

HERNANDEZ, S., (2008), « Paradoxes et management stratégique des territoires : étude comparée de métropoles européennes », *Vie & Sciences des Entreprises*, n°178, mars, pp.54-75.

HERNANDEZ S., (2005), « Entre le partenariat public - privé et la gestion des parties prenantes : le cas de l'insertion sociale », In SEDJARI Ali (dir.), *Partenariat public – privé et gouvernance future*, Edition l'Harmattan, GRET, pp.120-135.

HERNANDEZ S., BELKAID E., (2013), « L'influence du contexte sur le management territorial en Méditerranée. Une analyse comparée de Barcelone, Marseille et Tlemcen », *Management et Avenir*, n °63, p.144-163

HERNANDEZ S., SOLDO E. (2011), « Impacts sociaux et citoyens de l'action culturelle territoriale : l'évaluation de la saison Picasso-Aix 2009 », in SEDJARI A. *Cultures et culture : un défi pour les droits de l'Homme*, pp. 323-350- GRET, l'Harmattan, Rabat, 455 pages.

HIRST P., (2000), "Democracy and governance", in PIERRE J., (Ed.), *Debating governance* (pp. 13-35), Oxford University Press, Oxford, United Kingdom, 272 p.

HOOD C., (1995), "The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a Theme" *Accounting Organizations and Society*, vol. 20, n°2/3, pp. 93-109, Elsevier Science Ltd.

HOOD C. (1994), « Economic rationalism in public management: from progressive public administration to New Public Management », *Explaining economic policy reversals*, Open University Press

HOOD C., (1991), "A Public Management for All Seasons?" *Public Administration* 69(1), pp.3-19

HORNER, L., HAZEL L., (2005), *Adding Public Value*, The Work Foundation, London.

HOUILLIER-GUIBERT C.-E., (2010), « La quête d'attractivité culturelle par l'image de la ville de Rennes », in BERNEMAN C., MEYRONIN B., (2010), *Culture et attractivité des territoires : où en sommes-nous ?*, pp. 51-80, Paris, éd. L'Harmattan, coll. Gestion de la culture, 282 p.

HORNE, J., (2007), "The Four 'Knowns' of Sports Mega-Events", in *Leisure Studies*, Vol.26, No.1, 81–96.

HOWKINS J. 2001, *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. Londres, Penguin Books.

HUGHES, O., (2006), "The New Pragmatism: Moving beyond the Debate over NPM", Presented at the *10th Annual International Research Symposium on Public Management*, 10-12 April 2006, Glasgow Caledonian University, Scotland.

## **I**

INNES J.E., BOOHER D.E., (2004), “Reframing Public Participation: Strategies for the 21st Century”, *Planning Theory and Practice*, vol. 5, n° 4, pp. 419-436.

IRVIN R. A., STANSBURY J., (2004), “Citizen participation in decision making: Is it worth the effort?”, *Public Administration Review*, vol. 64, n° 1, pp. 55-65.

## **J**

JACOBS, J. (2000), *The Nature of Economies*, New York, Modern Library.

JACOBSEN, B. P. (2012). « Place brand equity: a model for establishing the effectiveness of place brands », *Journal of Place Management and Development*, 5, 3, pp. 253-271.

JACOBSEN B.P., (2009) “Investor-based place brand equity: a theoretical framework”, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 2 Issue: 1, pp.70-84

JEANSON, F., (1973), *L'action culturelle dans la cité*, éd. Le Seuil, Paris.

JICK, T., (1979), “Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 602-611.

JOHNSON, B., ONWUEGBUZIE, A., LISA, T., (2007), “Toward a definition of Mixed Methods research”, *Journal of Mixed Methods Research*, vol. 1, n° 2, pp. 112-133.

JOHNSON G., SCHOLES H., (2002), *Stratégique*, Pearson Education, 2<sup>ème</sup> édition.

JOHNSON S., (2001), *Emergence, The Connected Lives of Ants, Brains, Cities, and Software*, New York, Simon and Schuster.

## **K**

KANCEL S., ITTY J., WEILL M., DURIEUX B., (2013), *L'apport de la culture à l'économie en France*, Rapport - Inspection générale des finances et Inspection générale des affaires culturelles, 86 p. rapport consultable en version numérique : <https://www.economie.gouv.fr/files/03-rapport-igf-igac-culture-economie.pdf>

KAVARATZIS M., ASHWORTH G.J., (2006), “City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?”, *Place Branding, Volume 2, Issue 3*, pp 183–194

KELLY, G., MULGAN G., MUERS S., (2002), *Creating Public Value: An Analytical Framework for Public Service Reform*, Discussion paper prepared by the Cabinet Office Strategy Unit, United Kingdom.

KELSEN H., (1962-2<sup>ème</sup> éd.), *Théorie pure du droit*, 2<sup>e</sup> édition traduite par Charles Eisenmann, Dalloz, Paris.



KELSEN H., (2004-rééd.), *La démocratie. Sa nature - sa valeur*, réimpression de la 2ème édition de 1932, Dalloz, Paris.

KERAMIDAS, O., (2018), « La décentralisation comme mode de gouvernance territoriale des événements : institutionnalisation politique, catalyseur ou inhibiteur d'initiatives stratégiques », in ARNAUD C., KERAMIDAS O., PASQUIER M., VUIGNIER R., *Evènements et territoires. Aspects managériaux et études de cas*, pp. 85-116, collection « Public Administration Today - Administration publique aujourd'hui », éditions Bruylant, 432 p.

KERAMIDAS O., (2012), « Les trajectoires d'équité dans les processus décisionnels des organisations publiques », in *Management International*, vol.16, n02, pp.93-112, HEC Montréal, CRSH, Québec.

KERAMIDAS O., (2005), « Les trajectoires d'équité : Les stratégies de gestion de l'équité des organisations publiques », sous la direction du Pr. FOUCHET R. et BAUMARD P., Soutenue publiquement le 14 décembre 2005, à l'IAE d'Aix-en-Provence

KLUCKHOHN C., KROEBER A.L. (1952), *The Concept of Culture: A Critical Review of Definitions*, Papers of the Peabody Museum, Harvard University, vol. XLI, New York.

KOSIANSKI J.-M., SOLDO E., (2014), « L'organisation créative ancrée dans son milieu : l'exemple des métiers d'art », dans KAHN R., LE SQUERE R. et KOSIANSKI J.-M. (Sous la direction), *Cultures Régionales, Développement Economique. Des ressources territoriales pour les économies régionales*, p.221-244, éditions l'Harmattan, Collection « Villes et entreprises », 354 p.

KOTKIN J., (2000), *The New Geography: How the Digital Revolution Is Reshaping the American Landscape*, New York, Random House.

## **L**

LAGANIER R., VILLALBA B., ZUIDEAU B., (2002), « Le développement durable face au territoire : éléments pour une recherche pluridisciplinaire », *Développement durable et territoire, Revue (en ligne)*, Dossier 1 : Approches territoriales du développement durable, novembre.

LAJARGE R., (2000), « Patrimoine et légitimité des territoires. De la construction d'un autre espace et d'un autre temps commun », dans GERBEAUX F., *Utopies pour le territoire : cohérence ou complexité ?* Éditions de l'Aube, La Tour d'Aigues, p. 79-100.

LANDRY, C., (2000), *The Creative City: a Toolkit for Urban Innovators*, Londres, Comedia Earthscan.

LANGÉARD, C., (2015), « Les projets artistiques et culturels de territoire. Sens et enjeux d'un nouvel instrument d'action publique », *Informations Sociales 2015/4 (n°190)*, Caisse Nationale d'Allocations Familiales, pp.64-72

LANGEN, F., GARCIA, B. (2009), *Measuring the Impacts of Large Scale Cultural Events: A Literature Review*, Impact08: European Capital of Culture Research Programme, 12 p.

- LAURIOL J., PERRET V., TANNERY F. (2008a), « Stratégies, espaces et territoires. Une introduction sous un prisme géographique », *Revue française de gestion*, vol.4, n° 184, p. 91-103.
- LAURIOL J., PERRET V., TANNERY F. (2008b), « L'espace et le territoire dans l'agenda de recherche en stratégie », *Revue française de gestion* Vol.4, n° 184, p.181-198.
- LAZZERI Y. (2010), *Créativité, industries créatives, territoires créatifs : un état de l'art ?* PPDTM, Les notes du Pôle, Aix-Marseille Université.
- LEARNED E.P., CHRISTENSEN C.R., ANDREWS K.R., GUTH W.D. (1965), *Business Policy, text and cases*, Richard De Irwin, 863 p.
- LE BISSONNAIS, J. (2000), *Le management de projets – principes et pratiques*, 2<sup>de</sup> édition, Afitep, Editions Afnor Gestion, 278 p.
- LE GALES P., (2006), « Gouvernement et gouvernance des territoires », *Problèmes Politiques et Sociaux*, La Documentation française, n°922, mars, Paris.
- LEHNE, S., (2014), “Time to Reset the European Neighborhood Policy”, *Carnegie Europe*, n°4, février, 26 p.
- LELOUP F., MOYART L., PECQUEUR B. (2005), « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », *Géographie, économie, société*, Vol. 7, pp. 321–332.
- LESSIG L., (2005), *L'avenir des idées: le sort des biens communs à l'heure des réseaux numériques*, PUL, 414 p.
- LEVY, A., (1985), « La recherche-action : Une autre voie pour les sciences humaines ? », in BOUTINET J.-P. (sous la dir.), *Du discours à l'action. Les sciences sociales s'interrogent sur elles-mêmes*, pp. 50-68, L'Harmattan, Paris.
- LEWIN, K., (1964), « Problem of research in social psychology », in CARTWRIGHT D., *Field Theory in Social Science, Selected Theoretical Papers from K. Lewin*, Harper and Row, New-York.
- LEWIN, K. (1946). « Forces behind food habits and methods of change », *Bulletin of national Research Council*, n° 108, pp. 35-65.
- LISACK, G., (2014), *European External Cultural Relations: Paving New Ways?*, More Europe – External Cultural Relations et IFA, 108 p.
- LIU, M., (1997), *Fondements et pratiques de la recherche-action*, L'Harmattan, coll. Logiques Sociales.
- LUCCHINI F., (2002), *La culture au service des Villes*, Paris, collection Villes, éd. Economica, 262 p.

LUNDIN R.A., SÖDERHOLM A., (1995), « A Theory of the Temporary Organization », *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, No. 4, p. 437–455.

LUSSAULT M., (2007), *L'homme spatial : La construction sociale de l'espace humain*, coll. « La couleur des idées », éd. Le Seuil, Paris, 366 p.

## M

MACHEMEHL C., ROBENE L., (2014), « L'olympisme et la ville. De la candidature à l'héritage. », *Staps* 3/2014 (n° 105), pp. 9-21.

MACKINNON M.P., PITRE S., WATLING J., (2006), *Public Involvement in Canada: Institutionalization and Assessment Roundtable*, summary report.

MADERS H-P., (2002), *Manager une équipe projet, Leadership - grille de lecture et cas concrets*, troisième édition, Eyrolles, Paris, 280 p.

MALRAUX A. (1966), « Discours prononcé à l'occasion de l'inauguration de la Maison de la culture d'Amiens le 19 mars 1966 », dans MOSSUZ-LAVAU J. (1996), *André Malraux, La politique, la culture. Discours, articles, entretiens (1925-1975)*, p.320-330, coll. Essais Folios, éd. Gallimard, Paris, 410 p.

MALRAUX A. (1962), « Allocation prononcée à New York le 15 mai 1962 », dans MOSSUZ-LAVAU J. (1996), *André Malraux, La politique, la culture. Discours, articles, entretiens (1925-1975)*, p.284-295, coll. Essais Folios, éd. Gallimard, Paris, 410 p.

MARSEILLE PROVENCE 2013, (2014), *L'évaluation*, Association Marseille-Provence 2013 / Euréval / cci Marseille Provence / Bouches-Du-Rhône Tourisme, 131 p. Rapport consultable en ligne : [http://www.ccimp.com/sites/default/files/rapport\\_final\\_mp2013\\_vfr.pdf](http://www.ccimp.com/sites/default/files/rapport_final_mp2013_vfr.pdf)

MARTINET, A.C., (2008), « Gouvernance et management stratégique. Une nouvelle science morale et politique », *Revue française de gestion*, vol. 183, n°3, pp. 95-110.

MARTINET, A.C., (1984), *Management stratégique : Organisation et politique*, Collection Stratégie et management, Ediscience International (rééd. 1994), 118 p.

MAY N., 2008, « Les mutuelles d'assurance niortaises : un exemple d'ancrage territorial ? », *XLVème Colloque de l'ASRDLF*, août, Montréal.

MAZOUZ, B., GARZÓN, C., PICARD, P., (2012), « Les déviations dans les organisations publiques en quête de performance. Vers une gestion prophylactique des risques de déviance », *Management International*, 16, 3, pp. 92-100.

MAZOUZ, B., TARDIF, M.J.B. (2006), « A propos de la performance. L'Arlésienne de la sphère publique », dans PROULX D. (sous la dir. de), *Management des organisations publiques*, pp. 29-59, Presses de l'Université du Québec, Québec, 259 p.

- MEDA D., (2014), *La mystique de la croissance. Comment s'en libérer ?*, Champs actuel, Flammarion, 310 p.
- MENDEZ, A., MERCIER D., (2006), « Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations interorganisationnelles », *Revue française de gestion*, vol. n°164, no. 5, pp. 253-275.
- MENGER P.-M., (2014), « A la recherche de l'entrepreneur », in CHAUVIN et al., *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, Presses de Sciences PO (P.F.N.S.P.) « Références », p.33-44.
- MENGER P.-M. (2011), *Les intermittents du spectacle. Sociologie du travail flexible*, Paris, EHESS, coll. « Cas de figure », 408 p. 1<sup>ère</sup> édition 2005
- MENGER P.-M. (2009), *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Paris, Gallimard, Seuil (Hautes Études)
- MENGER P.-M. (2003), *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*, La République des Idées, éditions Seuil, Paris.
- MEYRONIN B., (2010), « Etat des lieux des relations entre vie culturelle des villes et leur rayonnement », in BERNEMAN C., MEYRONIN B., (2010), *Culture et attractivité des territoires : où en sommes-nous ?*, pp. 25-50, Paris, éd. L'Harmattan, coll. Gestion de la culture, 282 p.
- MEYRONIN B., (2009), *Le marketing Territorial : enjeux et pratiques*, Paris, Vuibert, 259 p.
- MEYRONIN B., VALLA J.P., (2006), « Les servuctions urbaines : la création contemporaine au service du marketing territorial », *Décisions Marketing*, n°42, pp. 63-74
- MILES M.B., (1964), "On the Origin of the Concept 'Temporary System'", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No. 1, pp. 134-135.
- MILES, M.B., HUBERMAN, A-M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université, Bruxelles, 626 p.
- MINTZBERG H., (1996), "Managing Government, Governing Management", *Harvard Business Review* 74 (May-June), pp. 75-83.
- MINTZBERG, H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, éd. Dunod, Paris.
- MINTZBERG, H. (1990a), « Strategy Formation: Schools of Thought », in Frederickson, J., (ed.), *Perspectives on Strategic Management*, Harper, pp. 105-235.
- MINTZBERG, H., (1990b), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND B., LAMPEL J.B., (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 464 p.

- MICHELS A., DE GRAAF L., (2010), “Examining citizen participation: Local participatory policy making and democracy”, *Local Government Studies*, vol.36, n°4, pp.477–491.
- MOATI P., MAFFRE J., LAHLOU S. (1991), « Régulation des marchés culturels : le rôle de la passion », Rapport du CREDOC pour le ministère de la Culture, Paris.
- MOINE A., (2006), « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l’aménagement et la géographie », *L’espace géographique*, 2006-2, pp. 115-132
- MONNIER, E. (1992), *Evaluation de l’action des pouvoirs publics. Du projet au bilan*, C.P.E., 2de éd., Economica, Paris.
- MONNIER, E. (1990), « L’évaluation pluraliste : un usage nouveau d’outils classiques », in *Outils, pratiques, institutions pour évaluer les politiques publiques*. Actes du séminaire Plan-ENA, avril juillet, La Documentation Française, Paris, 294 p.
- MONNIER E. (1989), « Evaluation des politiques publiques : méthodes et pratiques », *Problèmes politiques et sociaux*, n°599, éd. La Documentation Française, Paris.
- MOORE, M.H., (1995), *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, Harvard University Press, Massachusetts, 416 p.
- MOORE, M. (1994), “Public Value as the Focus of Strategy”, in *Australian Journal of Public Administration* 53(3), pp. 296–303.
- MOORE, M.H., BRAGA. A., (2004), “Police Performance Measurement: A Normative Framework”, in *Criminal Justice Ethics* 23(1), pp. 3-19.
- MOORE T.G. (1968), *The Economics of the American Theater*, Durham, N.C.: Duke University Press.
- MORIN, E., (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Seuil, Paris, 158 p.
- MORSE, J., (1991), « Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation », *Nursing Research*, vol. 40, pp. 120–123.
- MOUSTIER E., SOLDI E. (2014), « Transition démocratique et culture en Méditerranée », in *Revue Maghreb-Machrek*, n° 219, éditions ESKA, pp. 69-93.
- MOUSTIER E., SOLDI E., ARNAUD C. (2012), « Vers un renforcement du dialogue interculturel en Méditerranée. Proposition d'un outil d'évaluation à partir du cas de la Fondation Anna Lindh », *3ème Journée : Innovation Sociétale et Entrepreneuriale, Gouvernance Territoriale autour de la Méditerranée*, Vendredi 6 juillet 2012, IPAG Business School, Université Paris Descartes, IRD, Nice.
- MOUSTIER E., SOLDI E., ARNAUD C., FOUCHET R., (2013), « Des projets culturels et créatifs au service de l’innovation et de l’attractivité des territoires », *Cultures pour le changement, changements par la culture*, Sixième Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public, EGPA, ENA, IMPGT, 7-9 octobre 2013, Marseille, France.

MOUSTIER E., SOLDI E., CARMOUZE L., (2018), « Coopération culturelle euro-méditerranéenne : du cadre institutionnel à une participation de la société civile dans la gestion démocratique des projets », *Communication au IXème Symposium international, Regards croisés sur les transformations de la gestion des organisations publiques*, ESSECT - LARIME – Université de Tunis, 1er et 2 Mars 2018.

MUNCK G.L., (2014), “What is democracy? A reconceptualization of the quality of democracy”, *Democratization*, vol. 23, issue 1, pp. 1-26.

## N

NATIVEL J.B., (2015), « Gestion publique et nouveaux territoires numériques : quel management de la démocratie participative ? L'exemple de la ville de Lyon », *4ème Colloque de l'AIRMAP*, 28-29 mai, Lyon. 21 p.

NICOLAS Y. (2006), *L'analyse d'impact économique de la culture, principes et limites*, document de travail, n°1271, Délégation au Développement et à l'action internationale, D.E.P.S., juillet.

NOISETTE P., VALLERUGO F. (2010), *Un monde de villes. Le marketing des territoires durables*, Editions de l'Aube, Clermont-Ferrand, 271p.

## O

OFFNER J-M., (2006), « Les territoires de l'action publique locale. Fausses pertinences et jeux d'écart », *Revue française de science politique*, vol. 56, n°1, février 2006, pp. 27-47.

O'FLYNN J., (2007), “From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications”, *The Australian Journal of Public Administration*, vol. 66, n° 3, pp. 353-366.

O'FLYNN, J. (2005a), “Adding Public Value: A New Era of Contractual Governance?”, Presented at the *PAC Annual Conference – Public Administration and Management*, University of Nottingham, 5-7 September, United Kingdom.

O'FLYNN J., (2005b), “A Public Value Framework for Contractual Governance”, in *PUBLIC*, Issue 07, ESADEs Institute of Public Management, Barcelona.

OSBORNE D., GAEBLER T., (1992), *Reinventing Government*, Addison-Wesley Publ. Co., 427 p.

## P

PATEMAN C., (1970), *Participation and Democratic Theory*, Cambridge University Press.

PAYETTE, A. (1992). « Eléments pour une conception du management public », in PARENTEAU R. (dir.), *Management Public. Comprendre et gérer les institutions de l'Etat*, pp. 3-24, Presses Universitaires du Québec, Cap-Saint-Ignace.

PAYN F., (sous la coordination de), (1914), *Les pratiques de production et de diffusion de spectacles des compagnies subventionnées. Etude réalisée auprès de 29 compagnies de spectacle vivant subventionnées par le ministère de la culture et de la communication*, Etude confiée à l'ONDA par le Ministère de la Culture et de la Communication - Direction Générale de la Création Artistique (DGCA), 71 p.

PATUREAU F., JAUNEAU Y. (sous la dir. de), (2006), « Le marché du travail des artistes et des techniciens intermittents de l'audiovisuel et du spectacle vivant (1987-2003), d'après les fichiers de la Caisse des congés spectacles », *Les notes de l'Observatoire de l'emploi culturel, Série « Données de cadrage », n°43*, D.E.P.S.

PECQUEUR B., (2003), La construction d'une offre territoriale attractive et durable, vers une mutation des rapports entreprise-territoire, *Reconversion économique et développement territorial*, pp.35-50.

PECQUEUR B., ZIMMERMANN J.B. (Dir.), (2004), *Economie de Proximités*, Hermès, Lavoisier, Paris, 264 p.

PERES, R. (2017), *L'évolution du fonctionnement des réseaux territorialisés d'organisation par la prise en compte de l'innovation sociale. Le cas de deux pôles de compétitivité de la Région PACA*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Sous la direction de S. HERNANDEZ, Aix-Marseille Université, Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale, Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille.

PERES, R., AREZKI, D., SOLDI, E., (2018), « L'influence du leadership territorial sur le processus d'innovation sociale dans les organisations publiques territoriales. Étude d'un projet de territoire culturel », *Politiques et Management Public*, (Accepté avec modifications mineures – V2 en cours de révision).

PERRET B. (2001), *L'évaluation des politiques publiques*, coll. Repères, éd. La Découverte, Paris, 124 p.

PERRET, B. (1995), « Le développement des méthodes. La construction d'un jugement », dans *Conseil Scientifique de l'Evaluation, L'évaluation en développement, 1994. Rapport annuel sur l'évolution des pratiques d'évaluation des politiques publiques*, pp. 19-34, Edition La Documentation Française.

PERRET V., JOSSERAND E., (dir.) (2003), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Editions Ellipses.

- PERSAIS E., (2017), « L'Entreprise Sociale et Solidaire, ou la nécessité de changer de paradigme », *Annales des Mines - Gérer et comprendre 2017/2 (N° 128)*, pp. 79-92.
- PERSAIS (E.), (2013), « Réseaux collectifs : les effets du capital social sur l'innovation. Le cas de l'innovation sociale dans les entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire », *Management International*, vol. 17(2), pp. 11-30.
- PERSAIS (E.), (2012 ), « Entreprises sociale et socialement responsable : le fossé est-il si grand ? », *Management International*, vol. 16(4), pp. 41-55.
- PETTIGREW A.M., (1987), "Context and Action in the Transformation of the Firm", *Journal of Management Studies*, Volume 24, Issue 6, November, pp. 649-670
- PIKETTY T., (2013), *Le Capital au XXIe siècle*, éd. Le Seuil, Paris, 976 p.
- PINSON, J, (2016), "Heritage Sporting Events in the Territorial Development", In ALVAREZ, M.D., YÜKSEL, A., Go, F.M. (eds.), *Heritage Tourism Destinations: Preservation, Communication and Development*, CABI Publishing, pp. 76-90.
- PINSON, G, (2004), « Le projet urbain comme instrument d'action publique », in LASCOUMES P., LE GALÈS P., *Gouverner par les instruments*, Paris, pp. 199-233.
- POIRRIER P. (2006), *La politique culturelle en débat, Anthologie, 1955-2005*, Comité d'histoire du ministère de la culture, éd. La Documentation Française, Paris, 212 p.
- POIRRIER P. (2002), *Les politiques culturelles en France*, Comité d'histoire du ministère de la Culture, coll. retour aux textes, éd. La Documentation Française, Paris, 637 p.
- POIRRIER P. (1997), *La naissance des politiques culturelles et les Rencontres d'Avignon (1964-1970)*, Coll. Travaux et Documents, Comité d'Histoire du ministère de la Culture, éd. La Documentation Française, Paris.
- POLLITT C., (2015), « Vers un monde nouveau : Des vérités qui dérangent pour l'administration publique de l'anglosphère », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 81, no. 1, pp. 5-20.
- POLLITT C. (1990), *Managerialism and the Public Service. The Anglo-American Experience*, Blackwell Publishers, Oxford.
- POLLITT C., BOUCKAERT G., (2011), *Public management reform: a comparative analysis*, Oxford University Press, 3rd edition, 367 p.
- POLLITT C., BOUCKAERT G., (2003), « Evaluating Public Management Reforms: an International Perspective », in: Hellmut (Ed.), *Evaluation in Public Sector Reform: Concepts and Practices in International Perspective*, Edward Elgar, Cheltenham UK, p. 12-35.
- PORTER, M. E., (1996), "What Is Strategy?", *Harvard Business Review* 74, no. 6 (November–December 1996), pp. 61–78.



PORTER M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, coll. Stratégies et Management, Dunod (rééd. 2003), Paris, 647 p.

PREMONT K., BOISVERT Y., (2003), *Les méthodes de consultations publiques: Analyse et description*, Montréal: Laboratoire d'éthique publique, École nationale d'administration publique.

## Q

QUILÈS J.-P., CAMUS-BOUZIANE M., (2012), *Guide du mécénat culturel territorial. Diversifier les ressources pour l'art et la culture*, coll. Les dossiers d'experts de l'OPC, Territorial, 170 p.

## R

RAGONNAUD, G., (2010), *Les impacts du titre de Capitale Européenne de la Culture sur les villes lauréates*, Bibliothèque du parlement européen, 6 p.

RAULET-CROSET N., (2008), « La dimension territoriale des situations de gestion », *Revue française de gestion* 2008/4, n° 184, pp.137-150.

RAY, P.-H., ANDERSON, S.-R., (2000), *The Cultural Creatives. Fifty Million Who Will Change the World*, New York, Harmony Books.

RHÉAUME, J., (1982), « La recherche-action : un nouveau mode de savoir ? », *Sociologie et sociétés*, Vol. 14, n°1, pp. 43-51.

RINGELING A. (2015), "How is Public Administration? A Constitutional Approach", *Teaching Public Administration*, October 2015, 33, pp. 292-312

RINGELING A. (2014), "What we seem to forget in modern Public Administration", in BOHNE E., GRAHAM J., RAADSCHELDERS J., LEHRKE J.P. (eds.), *Public Administration and the Modern State: Assessing Trends and Impact*, Palgrave, Basingstoke, pp. 46-60»

RINGELING A., FOUCHET R., (2018), "entretiens - février 2018" - "Public Administration's Perspectives".

ROSSMAN, G., WILSON, B., (1985), "Numbers and words: Combining quantitative and qualitative methods in a single large-scale evaluation study", *Evaluation Review*, vol. 9, pp. 627-643.

ROULT, R., LEFEBVRE, S., (2010), "Planning and Reconversion of Olympic Heritages: The Montreal Olympic Stadium", *The International Journal of the History of Sport*, vol. 27, 16, pp.2731-2747.

ROUX E., VOLLET D., PECQUEUR B., (2006), « Coordinations d'acteurs et valorisation des ressources territoriales. Les cas de l'Aubrac et des Baronniees », *Economie rurale*, Vol. n°293, pp. 20–37.

ROZENBLAT C., CICILLE P. (2003), *Les villes européennes. Analyse comparative*, La Documentation Française, Paris.

ROZET, P.-J., (2005), *Communes, intercommunalités, quels devenir ?*, Rapport de la section des économies régionales et de l'aménagement du territoire, Journal Officiel, Avis et rapports du Conseil Economique et Social.

## S

SACCO, P.-L. (2006), *Urban regeneration and limits of the creative city: Newcastle Gateshead*, Università di Venezia, Dadi.

SACCO, P.-L., PEDRINI, S. (2003), « Il distretto culturale : mito o opportunità ? », *Il Risparmio*. Vol. 51, n°3, p. 101-155.

SACCO, P.-L., BLESSI, T.-G., (2005), « Distretto culturale e aree urbane », *Economia della cultura*, Vol. XV, n°2, p. 153-165.

SAEZ, J.-P. (2009). « Vers un nouveau contrat pour les politiques culturelles territoriales ? », *Pouvoirs locaux*, vol. IV, n°83, pp. 91-96.

SALAUN V., (2016), *La pérennité des Organisations Temporaires (OT) : compréhension du rôle conjoint de la pulsation organisationnelle et de la logistique. L'apport de l'étude des festivals musicaux*, Thèse de Gestion et management, Aix-Marseille Université.

SALAUN V., FULCONIS F., FABBE-COSTES N., (2016), «Quels mécanismes au coeur des organisations temporaires pulsatoires : Le cas du festival du Bout du Monde », *Revue française de gestion*, vol. 259, n°6, p.83-99.

SANCHEZ MONJO E., (2006), « Les multiples dimensions de la coopération euro-méditerranéenne », *Revue Eipascope, numéro spécial, La mise en œuvre de l'Europe*, pp.21-88.

SCHEIN E.H., (2001), « The role of Art and the Artist », *Reflections*, vol. 2, n°4, pp.81-83.

SCHMIDT, G., BEAUJOLIN-BELLET, R., MOUREY, D., BOBADILLA, N., DEBENEDETTI, S., MAIRESSE, P., PERRET V., PICHULT, F., XHAUFLAIR, V., (2015), « Quand l'art parle de restructurations d'entreprises. Dévoilement des impensés et connaissance expérientielle », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 120, n° 2, pp. 67-78.

SECHREST, L., SIDANA, S., (1995), «Quantitative and qualitative methods: Is there an alternative?», *Evaluation and Program Planning*, vol. 18, pp. 77-87.

SEDJARI A., (2005), *Partenariat Public Privé et gouvernance future*, Rabat : L'Harmattan, pp. 17-25.

SENCEBE Y., (2001), *Les lieux et les temps de l'appartenance. Mobilités et territoire : une analyse sociologique du pays Diois*, Lyon II, Thèse de Sociologie, 22 juin.

SERVAL S. (2015), *Les managers territoriaux face à l'attractivité durable de leur territoire : comment favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères ? Une perspective agogantagoniste*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion sous la direction de R. Fouchet et O. Keramidias (CERGAMI), IMPGT, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III, 7 décembre, Aix en Provence.

SERVAL S., ARNAUD C., ALAUX C., SOLDO E., (2014), « Vers une mesure de la satisfaction des publics pour une offre territoriale de musiques actuelles : le cas de la Communauté du Pays d'Aix », *Gestion et Management Public*, vol.2 n°2, pp.51-74.

SMITH, R.F.I., (2004), "Focusing on Public Value: Something New and Something Old", in *Australian Journal of Public Administration* 63(4), pp. 68–79.

SOLDO E., (2018), « L'évaluation stratégique d'un portefeuille territorial d'événements », chapitre 2.7., in ARNAUD C., KERAMIDAS O., PASQUIER M., VUIGNIER R., *Evènements et territoires. Aspects managériaux et études de cas*, pp. 153-178, collection « Public Administration Today - Administration publique aujourd'hui », éditions Bruylant, 432 p.

SOLDO E., (2017), "Religion, Diversity and Public Administration. Thoughts about the French Context", *European Perspectives for Public Administration, Seminar "Cultures, Diversity, and Public Administration"*, December 2017, 14 & 15, Leuven, Belgique.

SOLDO E., (2015a), *Quand les musiques actuelles entrent en scène - Pour un ancrage territorial d'une filière musiques actuelles en Pays d'Aix*, Collection Espaces Publics, Presses Universitaires de Provence, 216 p.

SOLDO E., (2015b) « Chapitre méthodologique : Une démarche évaluative pilote pour la structuration d'une filière territoriale de musiques actuelles », in SOLDO E., *Quand les musiques actuelles entrent en scène - Pour un ancrage territorial d'une filière musiques actuelles en Pays d'Aix*, pp. 26-59, Collection Espaces Publics, Presses Universitaires de Provence, 216 p.

SOLDO E. (sous la dir. de), (2014), *Pays d'Aix. Quel territoire pour les Musiques Actuelles ? Diagnostic fonctionnel du secteur et des filières Musiques Actuelles - Rapport de synthèse*, Evaluation menée en partenariat entre le CERGAM et la CPA et démarche d'accompagnement de la concertation territoriale lancée par la CPA sur ce domaine, 81p.

SOLDO E. (2012), « L'évaluation des projets de territoire, un outil essentiel du pilotage des actions publiques : L'évaluation de la manifestation Picasso-Aix 2009 à Aix-en-Provence », in FOUCHET R., LOPEZ R. (dir.), *Cas en Management Public*, pp. 239-257 collection Etudes de cas, éditions « EMS », management et société, 263 p

SOLDO E. (Sous la dir. de) (2011), *Evaluation, bilan et perspectives de la manifestation : Par les Villages*, évaluation chemin faisant menée en partenariat avec Opening Nights, 151 p. (rapport confidentiel)

SOLDO E., (2010), « Le management culturel public : un levier performant de la stratégie d'attractivité durable des territoires », dans BERNEMAN C., MEYRONIN B. (dir.), *Culture et attractivité des territoires : enjeux et pratiques*, pp. 95-121, éditions l'Harmattan, Paris, 282 p.

SOLDO E., (2007), *L'évaluation stratégique des politiques culturelles : une approche financière et par les pratiques*, sous la direction de Robert Fouchet, Professeur et Directeur de l'IMPGT et Gilbert Benhayoun, Professeur et Directeur du CEREFI. Thèse soutenue publiquement le 17 novembre 2007 à l'IMPGT d'Aix-en-Provence.

SOLDO E., (2006), *La diffusion des compagnies de théâtre de la région PACA*, analyse de données réalisée pour l'ARCADE sous la direction de V. FAYOLLE, résultats disponibles depuis mars 2006, éditions Observatoire statistique de l'ARCADE.

SOLDO, E., AREZKI, D., FOUCHET, R. (2017), La recherche en management culturel et événementiel de l'équipe management public du CERGAM. Pour une théorisation de l'attractivité territoriale durable. 2017 *International Institute of Administrative Science, International Congress*, "Managing Migrations, Integration and Poverty: A Global Challenge for Governance and Public Administration", Aix en Provence, 30 mai -2 juin

SOLDO E., ARNAUD C., (2016), « L'évaluation stratégique : une démarche qui favorise la gestion démocratique des projets de territoire », *Revue Management International*, volume 20, n°4, p.12 – 25, HEC Montréal, CRSH, Québec.

SOLDO E., ARNAUD C. (2015a), « Chapitre introductif : Vers un projet de territoire pour les musiques actuelles », in SOLDO E., *Quand les musiques actuelles entrent en scène - Pour un ancrage territorial d'une filière musiques actuelles en Pays d'Aix*, pp. 9-26, Collection Espaces Publics, Presses Universitaires de Provence, 216 p.

SOLDO E., ARNAUD C. (2015b), « Vers une gestion démocratique des projets de territoire : le rôle de l'évaluation stratégique », 4ème Colloque de l'AIRMAP, Les nouveaux territoires du Management Public, IAE Lyon, 28 et 29 mai 2015.

SOLDO E., KERAMIDAS O., ARNAUD C., (2013a) « De l'Évènement Culturel en Régie Directe à l'Attractivité Durable du Territoire : Quelles Conditions Managériales ? », in *International Review of Administrative Science*, Revue classée 3, FNEGE - Vol 79 (4), p. 725-746.

SOLDO E., KERAMIDAS O., ARNAUD C., (2013b) « L'evento culturale come fonte di creatività e di attrattività per il territorio », in *Economia della Cultura*, Rivista dell'Associazione per l'Economia della Cultura, le Edizione del Mulino, Anno XXIII, n°2.

SOLDO E., KERAMIDAS O., ARNAUD C., (2012), « Les impacts durables de la mise en œuvre d'un événement culturel pour le territoire et ses parties prenantes. Le cas de la saison culturelle « Picasso-Aix 2009 » sur le territoire de la Communauté du Pays d'Aix », in LAZZERI Y., MOUSTIER E. (Dir), *Vulnérabilité, équité et créativité en Méditerranée*, pp. 149-165, Presses Universitaires de Provence et Presses Universitaires d'Aix-Marseille, 263 p.

SOLDO E., KERAMIDAS O., FAVRE M., (dir), (2010), *L'impact socio-économique durable de la manifestation « Picasso-Aix 2009 », sur le territoire du Pays d'Aix*, rapport d'évaluation chemin faisant menée en partenariat avec la CPA et la CCIMP, éditions CPA, 168 p. document consultable en version numérique <http://www.agglo-paysdaix.fr/publications.htm?theme=6>

SOLDO E., KOSIANSKI J.-M., (2013), « Les Entreprises de métiers d'art : Un potentiel créatif et de développement territorial. Vers une approche « méso-territoriale » des problématiques de créativité : l'organisation créative ancrée dans son milieu », *Cultures pour le changement, changements par la culture, Sixième Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public*, EGPA, ENA, IMPGT, 7-9 octobre 2013, Marseille, France.

SOLDO E., MARAIS M., HERNANDEZ S., (2010), « Les pratiques évaluatives au cœur de l'action publique locale en matière de développement durable : une lecture néo-institutionnaliste », in *Management International*, n°14 (4), pp. 69-84, HEC Montréal, Revue classée 2, FNEGE, CRSH, Québec

SOLDO E., MOUSTIER E. (2016a), « Culture : de l'attractivité à la créativité territoriale Quels modes de gestion de projets ? », *Atelier de la Plateforme Créativité et Territoires - Quels modes de gestion de projets de territoire pour favoriser les dynamiques de créativité et d'attractivité territoriale ?* 27 juin 2016 - IMPGT, Aix-Marseille-Université.

SOLDO E., MOUSTIER E. (2016b), « Coopération culturelle en Méditerranée : la participation de la société civile dans la gestion démocratique des projets », *Colloque de l'AIRMAP*, 02 et 03 juin, IAE Poitiers.

SOLDO E., MOUSTIER E., (2015), Animation table ronde, « L'activité culturelle et le numérique : pour une stratégie managériale d'attractivité territoriale durable », *Rencontres Villes et territoires, leviers de développement économique en Méditerranée, Semaine Economique De La Méditerranée 2015*, OCEMO, 4 novembre, Villa Méditerranée, Marseille.

SOLDO E., MOUSTIER E. (2010) « La coopération décentralisée : un élan pour le développement culturel durable dans l'espace euro-méditerranéen », *Développement Durable et Territoires*, vol. 1, n°1, Dossier « coopération décentralisée », mai 2010, revue électronique : <http://developpementdurable.revues.org/index8389.html>

SOLDO E., TIBERGHEN B. (2013), « Le rôle de l'évaluation chemin faisant dans la conduite des actions culturelles », *Cultures pour le changement, changements par la culture, Sixième Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public*, EGPA, ENA, IMPGT, 7-9 octobre 2013, Marseille, France.

STIGLITZ J.E., 2010, *Le rapport Stiglitz. Pour une vraie réforme du système monétaire et financier international*, Les Liens qui Libèrent, 298 p.

STIGLITZ J.E., 2011, *Le triomphe de la cupidité*, Babel, Coéditions Actes Sud – Léméac, 516 p.

STIGLITZ J.E., 2012, *Le prix de l'inégalité*, éd. Les liens qui libèrent, 510 p.

STOKER G., (2006), "Public Value Management. A New Narrative for Networked Governance?" *American Review of Public Administration*, Volume 36 Number 1, March 2006, pp. 41-57

STOKER, G., (2004), *Transforming local governance. From Thatcherism To New Labour*, Basingstoke, Macmillan Palgrave, United Kingdom, 250 p.

SUIRE, R., (2004), « Des réseaux de l'entrepreneur aux ressort du créatif : quelles stratégies pour les territoires ? », *Revue Internationale PME*, Vol. 17, n° 2, p. 123-143.

## **T**

TAKS, M., (2016), "The rise and fall of mega sports events: The future is in non-mega sport events". In AUWEELE, Y. V., COOK, E., PARRY, J. (eds.), *Ethics and Governance in Sport: The Future of Sport Imagined*, Routledge, pp. 84-93.

TANZARELLA G., (2012), « La liberté d'expression, pilier d'une société démocratique », Communication lors du congrès *Les moyens de communication et la liberté d'expression dans la transition démocratique*, IEMed et Société Civile Euromed, Barcelone, 30 novembre-1er décembre.

TCHERNONOG V. (2007), *Le paysage associatif français, Mesures et évolutions*, Paris : éditions Juris Associations – Dalloz.

TCHERNONOG V. (2001), « Les associations culturelles dans le secteur associatif français. Données de cadrage », p. 34, dans MOULINIER P., *Les associations dans la vie et la politique culturelles. Regards croisés*, p.33-51, La documentation française, Paris.

TEBOUL R., (2004), *Culture et loisirs dans la société du temps libre*, coll. essais, éd. de l'aube, La Tour d'Aigues, 210 p.

TEDDLIE, C., TASHAKKORI, A., (2009), *Foundations of Mixed Methods Research*, Thousand Oaks: Sage Publication, 387 p.

THORNBERRY N., (1997), "A view about vision", *European Management Journal*, vol.15, n°1, February, pp.28-34.

THROSBY D.S. (2001), *Economics and culture*, Cambridge University Press, Cambridge, 208 p.

TORRE A., BEURET J.E. (2012), *Proximités territoriales : construire la gouvernance des territoires, entre conventions, conflits et concertations*, Economica, Paris, 105 p.

TREBUCQ S., (2005) « De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise », *Revue française de gestion*, (5), pp. 49-67.

TREMBLAY D.-G., ROUSSEAU S., (2005), « Le secteur du multimédia à Montréal peut-il être considéré comme un milieu innovateur ? », *Géographie, Economie et Société*. Vol. 7, p.37-56.

TRONC, J. N., (2016), « La place du crowdfunding dans le financement de la musique », *Annales des Mines - Réalités industrielles*, pp. 26-28.

TROSA, S. (2004), *L'évaluation des politiques publiques*, Institut de l'Entreprise, Novembre, 65 p.

TYLOR E.B. (1871), *Primitive Culture, Tome 1, The Origins of Culture*, John Murray ed., London.

## U

URFALINO P. (2004), *L'invention de la politique culturelle*, coll. Littératures, Hachette, Paris, 2004, 427 p.

URRUTIAGUER D., (2002), « Quality Judgements and Demand for French Public Theatre », *Journal of Cultural Economics*, 22, p.185-202, Kluwer Academic Publishers, Netherlands.

## V

VELTZ P., (2002), *Des lieux et des liens. Politiques du territoire à l'heure de la mondialisation*, Editions de l'Aube, 154 p. <halshs-00439016>

VERGES E., 2006 « Biens communs et espaces communs à l'ère du numérique », *La pensée de midi*, vol. 17, no. 1, pp. 140-143.

VION A., LE GALES P., (1998), « Politique culturelle et gouvernance urbaine. L'exemple de Rennes », *Politiques et Management Public*, vol.1, pp.1-33.

VIVERET P., (1989), *L'évaluation des politiques et des actions publiques*, Rapport au Premier Ministre, La Documentation Française, Paris, 193 p.

## W

WARREN M., (1993), "Can Participatory Democracy Produce Better Selves ? Psychological Dimensions of Habermas' Discursive Model of Democracy", *Political Psychology*, vol. 14, n° 2, pp. 209-234.

WEICK, K., (1979), *The social psychology of organizing (2nd éd.)*, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 294 p.

WERQUIN T., (2006), *Impact de l'infrastructure culturelle sur le développement économique local. Elaboration d'une méthode d'évaluation ex-post et application à Lille 2004 Capitale Européenne de la Culture*, Thèse pour le Doctorat en Sciences Economiques, Lille, juin, 260 p.

WHITTINGTON R., (1996), "Strategy as Practice", *Long Range Planning*, vol. 29, pp. 731-735.

WILSON I., (1992), "Realizing the power of strategic vision", *Long Range Planning*, vol.25, n°5, pp. 18-28.

WOODMAN R. W., SAWYER J.E., GRIFFIN, R.W., (1993), "Toward a theory of organizational creativity", *Academy of Management Review*, vol. 18, n°2, p.293-321.

WORMS, J.-M. (2006), *Les Créatifs culturels en France*, Collection Société civile, Editions Yves Michel, Gap.

## Z

ZIMMERMANN, J.B., (2004), « La pluridisciplinarité contre le postulat du modèle dominant », *Entreprises et histoire*, n° 35, 14-15.

ZIMMERMANN J.B., (1998), « Nomadisme et ancrage territorial : propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes-territoires », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 2, p. 211-230.



## Tables

### Table des figures :

Figure 1. Programmes territorialisés de recherche–action : une synthèse chronologique : 2001 à 2018	p.60
Figure 2 : Comparaison de la valeur ajoutée des activités culturelles avec la valeur ajoutée d'autres branches de l'économie en 2011 (Mds d'euros)	p.99
Figure 3. Les acteurs de la politique culturelle	p.117
Figure 4 : Modèle intégrateur du leadership territorial	p.119
Figure 5 : Le PCT : objectif intermédiaire d'une stratégie territoriale	p.125
Figure 6 : Du PCT au renforcement de l'ATD - Synthèse du cadre théorique et conceptuel du programme de recherche	p.154
Figure 7 : L'évaluation stratégique : une combinaison de quatre caractéristiques essentielles	p.167
Figure 8 : Design mixte de l'évaluation stratégique en Pays d'Aix	p.180

### Table des encadrés :

Encadré 1 : L'influence du mouvement réformiste : Vers un Etat Néo-Webérien	p.54
Encadré 2 : Les musiques actuelles : le paradoxe d'un secteur lucratif multi-vitesses	p.103
Encadré 3 : Les intermittents du spectacle ou de l'audiovisuel précurseurs de la « flexi-sécurité » ?	p.108
Encadré 4 : Démocratisation VS démocratie culturelle : débat philosophique ou instrumentation du management public ?	p.121
Encadré 5 : Un territoire en quête d'une identité culturelle	p.165
Encadré 6 : Pour une démarche d'accompagnement à la gestion démocratique du projet "Musiques Actuelles en Pays d'Aix"	p.166
Encadré 7 : Une démarche "chemin faisant" dans une logique d'accompagnement de la concertation territoriale en Pays d'Aix	p.168
Encadré 8 : Une démarche "pluraliste et participative" dans une logique d'implication des parties-prenantes	p.170
Encadré 9 : La « recherche-action » comme posture de l'évaluation stratégique réalisée en Pays d'Aix	p.173
Encadré 10 : Le choix d'un design mixte de recherche pour l'évaluation stratégique en Pays d'Aix	p.175

## **Table des tableaux :**

Tableau 1 : Organisation entrepreneuriale vs organisation territoriale	p.67
Tableau 2 : Du NPM au PVM : approches comparées des paradigmes du management public	p.87
Tableau 3 : Cadre statistique européen : dix domaines culturels et créatifs et six fonctions	p.101
Tableau 4 : La diversité organisationnelle de la sphère culturelle et créative : critères de pré-catégorisation	p.110
Tableau 5 : L'ancrage territorial : proposition d'une grille synthétique pour l'évaluation d'un PCT	p.144
Tableau 6 : Mécanismes de gouvernance : des formes de participation plus ou moins démocratiques	p.152
Tableau 7 : Les trois types d'évaluation institutionnalisés	p.162
Tableau 8 : Une synthèse des méthodes mixtes	p.181

## Table des matières

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b>	<b>3</b>
<b>PARTIE 1. PARCOURS ACADÉMIQUE</b>	<b>5</b>
<b>1. Travaux de recherche académique – productions et publications</b>	<b>5</b>
1.1. Synthèse chronologique des publications et productions scientifiques par genre – approche quantitative	6
1.1.1. Publications par genre	6
1.1.2. Travaux diplômants :	9
1.2. Synthèse des publications et productions scientifiques par thème de recherche – approche qualitative	10
1.2.1. Axe 1 : Management culturel, économie de la culture et politiques culturelles	10
1.2.2. Axe 2 : Management public stratégique : attractivité territoriale durable, projets de territoire, ancrage territorial, gestion démocratique	14
1.2.3. Axe 3 : Evaluation des politiques et actions publiques, évaluation stratégique	18
<b>2. Synthèse expérience de direction scientifique</b>	<b>21</b>
2.1. Encadrement doctoral et scientifique	21
2.1.1. Thèses en cours	21
2.1.2. Thèses achevées	21
2.2. Direction de programmes de recherches - relations avec le monde socio-économique	22
2.2.1. Direction scientifique “Projet H2020 Co Production and Co Governance”	22
2.2.2. Direction scientifique « Diagnostic fonctionnel du secteur et des filières Musiques Actuelles »	24
2.2.3. Direction scientifique de l’axe 2 au sein du programme de recherche : « Evaluation des actions de sensibilisation à l’Opéra ».	25
2.2.4. Direction scientifique « Evaluation, bilan et perspectives de la manifestation : Par les Villages »	25
2.2.5. Direction scientifique du programme de recherche : L’impact socio-économique durable de la manifestation « Picasso-Aix 2009 »	26
2.3. Direction de collection académique	26
<b>3. Rapport d’activités pédagogiques et autres activités scientifiques</b>	<b>27</b>
3.1. Fonctions pédagogiques	27
3.1.1. Statuts d’emploi et formation	27
3.1.2. Responsabilités pédagogiques	28
3.1.3. Membre de comités de sélection	31
3.1.4. Charge d’enseignements - Matières enseignées à l’Université d’Aix-Marseille	31

3.1.5. Charge d'enseignements - Autres activités d'enseignement, formation professionnelle, formation continue	33
3.1.6. Participation à des jurys, recrutements	34
3.2. Autres activités scientifiques	34
3.2.1. Participation et animation de la recherche doctorale	34
3.2.2. Membre de comités scientifiques, activités de reviewing	35
3.2.3. Membre d'associations scientifiques – coordination ateliers recherche	36
3.2.4. Organisation de conférences, colloques, séminaires, ateliers	37
<b>PARTIE 2. PROJET SCIENTIFIQUE DE L'HABILITATION A DIRIGER DES RECHERCHES</b>	<b>39</b>
<b>CHAPITRE 1. À LA RECHERCHE D'UN RENOUVEAU PARADIGMATIQUE POUR UN MANAGEMENT PUBLIC DEMOCRATIQUE</b>	<b>42</b>
<b>1. Un ancrage de nos travaux de recherche dans une approche critique du NPM</b>	<b>43</b>
1.1. Un contexte sociétal en crise...	43
1.1.1. Des crises sociétales qui remettent en cause un modèle de développement fondé sur l'accumulation	43
1.1.2. Une crise politique majeure qui fragilise la perspective démocratique	45
1.2. ...Ces crises multiformes interpellent le management public et invitent à son renouvellement	48
1.2.1. Dépasser les limites des paradigmes « universalistes » en management public : quelle prise en compte des contingences culturelles ?	49
<i>Des origines disciplinaires du management public variées selon les pays</i>	49
<i>Vers une uniformisation de la pensée en management public : le leadership charismatique du NPM</i>	52
<i>Le NPM à l'épreuve de la pratique : la nécessaire prise en compte des contingences historiques, institutionnelles et culturelles</i>	53
1.2.2. Dépasser les limites des paradigmes « instrumentaux » en management public : quelle place pour les valeurs au sein du management public ?	55
<b>2. L'apport du management territorial stratégique dans le renouvellement du management public</b>	<b>58</b>
2.1. D'une organisation territoriale comme espace vécu et co-construit...	62
2.1.1. Le territoire : un construit social, historique et culturel dynamique	63
2.1.2. Le territoire : un construit symbolique et subjectif	64
2.1.3. Le territoire : une co-construction d'acteurs territoriaux	65
2.1.4. Le territoire : une organisation originale et contingente	67
2.2. ...à la nécessité de concevoir et mettre en œuvre une stratégie territoriale originale : les apports du MTS	68

2.2.1. Vers un renouvellement des modes de gestion de l'organisation territoriale : les apports du management territorial	68
2.2.2. Vers un renouvellement stratégique des territoires : les apports du management territorial stratégique	71
<b>3. Un ancrage de nos recherches dans le paradigme émergent de la gestion de la valeur publique</b>	<b>75</b>
3.1. Une approche contingente et multidimensionnelle de la valeur publique	76
3.1.1. D'une logique agrégative d'intérêts individuels... à une logique collective de création de valeur publique	76
3.1.2. D'une orientation résultats et ciblage marché... à une orientation processus et stratégie publique multidimensionnelle	78
3.2. Vers des modalités de gouvernance inclusive de la valeur publique	80
3.2.1. Une approche pluraliste et co-construite du processus de création de valeur publique	80
3.2.2. Une approche relationnelle de la gouvernance publique : l'exemple de la gouvernance en réseau	82
3.3. La valeur publique comme posture active des managers publics	84
3.3.1. Nouveaux rôles et nouvelles compétences du manager public : la nécessité d'une démarche d'apprentissage continu	84
3.3.2. La perspective démocratique comme « théorie du changement social » : le rôle clé de l'évaluation	86
<b>SYNTHESE PARTIE 1</b>	<b>89</b>
<b>CHAPITRE 2. SYNTHESE GENERALE DES TRAVAUX DE RECHERCHE :</b>	<b>91</b>
<b>VERS LE CADRAGE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE D'UN PROGRAMME DE RECHERCHE SUR L'ATTRACTIVITE TERRITORIALE DURABLE</b>	<b>91</b>
<b>1. Un objet de recherche : Le Projet Culturel de Territoire comme catalyseur des stratégies culturelles territoriales</b>	<b>92</b>
1.1. La sphère culturelle et créative : un terrain privilégié d'observation des innovations stratégiques et managériales	93
1.1.1. Le piège d'une définition impossible ! Un construit sociétal et symbolique en permanente évolution	94
<i>La nécessité d'une définition pluridisciplinaire</i>	94
<i>Culture et créativité : des produits symboliques</i>	96

1.1.2. Les contradictions d'une économie multi-vitesses ! Un construit économique paradoxal	97
<i>Culture et créativité : un enjeu économique essentiel</i>	98
<i>Culture et créativité : un laboratoire d'innovations organisationnelles</i>	100
<i>L'envers du décor : une fragilité économique chronique pour la majorité des organisations culturelles et créatives</i>	102
1.1.3. Diversité organisationnelle et agilité comme réponse aux incertitudes ! Une production orientée « création »	105
<i>Diversité organisationnelle mais homogénéité des risques chroniques</i>	106
<i>Flexibilité et agilité organisationnelle comme réponse au risque</i>	107
1.2. Le Projet Culturel de Territoire (PCT) : un catalyseur des stratégies territoriales	110
1.2.1. D'une nécessaire mutualisation à la structuration de réseaux territorialisés ! Des activités propices aux stratégies territoriales...	111
<i>Une collaboration nécessaire entre organisations culturelles et créatives</i>	111
<i>Logiques de mutualisation et émergence de dynamiques créatives territoriales</i>	113
1.2.2. L'émergence d'une stratégie culturelle : la nécessité d'un leadership territorial public facilitateur	114
<i>D'une coopération inter-organisationnelle complexe, multi-niveaux et multi-partite..</i>	115
... au leadership stratégique de l'organisation publique territoriale	118
1.2.3. Le Projet Culturel de Territoire : un catalyseur des stratégies territoriales	119
<i>De l'intention stratégique au PCT : une logique bottom up promue par le MTS</i>	120
<i>Caractéristiques du PCT : une mise en pratique des principes de gestion de la valeur publique</i>	122
<b>2. Du Projet Culturel de Territoire au renforcement de l'Attractivité Territoriale Durable : un cadre théorique à explorer</b>	<b>126</b>
2.1. Pour un référentiel d'évaluation des stratégies culturelles territoriales en fonction de leur contribution à l'ATD	127
2.1.1. Les impacts multidimensionnels des Projets Culturels de Territoire	127
2.1.2. Une attractivité économique renforcée : La culture et la créativité comme stimulants de la production et du marketing territorial	130
<i>Culture et créativité : un levier essentiel des dynamiques productives territoriales</i>	130
<i>La culture et la créativité : un levier essentiel du marketing territorial</i>	132
2.1.3. Une attractivité politique territoriale renforcée : vers plus de légitimité politique et plus de cohérence de la gouvernance territoriale	133
<i>Le PCT : un levier de légitimité pour le portage politique</i>	133
<i>Le PCT : un levier de cohérence pour la gouvernance territoriale</i>	134
2.1.4. Dimension sociétale : de la qualification individuelle aux bénéfices sociaux et citoyens collectifs	135
<i>Culture et créativité : des effets positifs sur le comportement des individus en société</i>	135

<i>Culture et créativité : des effets positifs en termes de cohésion sociale</i>	136
<i>Culture et créativité : des effets positifs sur le cadre et la qualité de vie des territoires</i>	137
<b>2.2. Ancrage territorial et gestion démocratique : Deux conditions de réussite des Projets Culturels de Territoires</b>	<b>138</b>
2.2.1. L'ancrage territorial du PCT ou la création de ressources spécifiques au niveau spatial, professionnel et démocratique	138
<i>Du bilan mitigé des stratégies événementielles territoriales...</i>	138
<i>... A l'ancrage territorial comme critère d'évaluation de la mise en œuvre du PCT</i>	141
2.2.2. La Gestion Démocratique : levier essentiel de l'ancrage territorial du projet de territoire	146
<i>Du bilan mitigé des projets de coopération en méditerranée...</i>	147
<i>... A la gestion démocratique comme modalité de gouvernance pluraliste et participative du PCT</i>	149
<b>3. Design de recherche : L'évaluation stratégique comme démarche d'accompagnement à la gestion démocratique de projets de territoire</b>	<b>155</b>
3.1. Le nécessaire renouvellement des démarches évaluatives	156
3.1.1. Des limites liées au périmètre inadéquat des démarches évaluatives traditionnelles...	156
<i>Les limites des démarches traditionnelles comme réponse au besoin d'accompagnement à la gestion démocratique des projets de territoire</i>	157
<i>Vers la refonte du périmètre de la démarche évaluative : Une approche stratégique du projet de territoire</i>	158
3.1.2. Des limites liées au protocole inadapté des démarches évaluatives traditionnelles...	161
3.2. L'évaluation stratégique comme démarche d'accompagnement à la gestion démocratique des projets de territoire	164
3.2.1. D'une logique occasionnelle et séquentielle à une logique systématique et continue : l'évaluation « chemin faisant »	167
3.2.2. D'une logique résultat à une logique processus : l'évaluation pluraliste et participative	169
3.2.3. Vers une logique pragmatique : la recherche-action comme posture	171
3.2.4. La nécessité d'un protocole méthodologique mixte et original dans une logique de « prototype »	173
3.2. Un positionnement pragmatique et une démarche de recherche en méthodes mixtes	175
3.2.1. De la recherche-action au positionnement pragmatique	176
3.2.2. Un design de recherche prototypique en méthodes mixtes	178
<b>SYNTHESE PARTIE 2</b>	<b>182</b>

<b>CONCLUSION. QUELLES PERSPECTIVES DE RECHERCHES FUTURES ?</b>	<b>185</b>
<b>1. Vers la structuration d'un dispositif pilote d'évaluation stratégique des activités culturelles et créatives en région SUD PACA</b>	<b>186</b>
<b>2. Vers l'analyse des dynamiques entrepreneuriales dans le champ culturel et créatif</b>	<b>189</b>
<b>3. Vers une analyse pluridisciplinaire des dynamiques d'innovation technologique, managériale et sociale</b>	<b>191</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>195</b>
<b>TABLES</b>	<b>226</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>228</b>