L'intégration des relations inter-organisationnelles entre les métropoles et les régions : processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale

Laura Carmouze

▶ **To cite this version:**

Laura Carmouze. L'intégration des relations inter-organisationnelles entre les métropoles et les régions : processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale. Gestion et management. Aix-Marseille-Université (AMU); Centre d'Études et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille (CERGAM); École doctorale Sciences Économiques et de Gestion d'Aix-Marseille (ED 372), 2020. Français. NNT : . tel-03094104

HAL Id: tel-03094104
https://amu.hal.science/tel-03094104v1

Submitted on 4 Jan 2021

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.

Thèse de doctorat 2020

Thèse de doctorat d'Aix-Marseille Université

L'intégration des relations inter-organisationnelles entre les métropoles et les régions : processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale

École Doctorale de Sciences économiques et de gestion d'Aix-Marseille

Discipline : Sciences de gestion

Spécialité de doctorat : Management public

Thèse présentée le : 15 décembre 2020

soutenue à : l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale

par : Laura CARMOUZE

Devant le jury composé par :

Rapporteur : Madame Véronique PERRET

Professeur des Universités – Université Paris-Dauphine

Rapporteur : Madame Nathalie RAULET-CROSET

Professeur des Universités – Institut d'Administration des Entreprises de Paris

Suffragant : Monsieur Geert BOUCKAERT

Professeur des Universités – Katholieke Universiteit Leuven

Suffragant : Professeur Édina SOLDO

Professeur des Universités – Université d'Aix-Marseille

Directeur de thèse : Professeur Robert FOUCHET

Professeur des Universités – Université d'Aix-Marseille

Co-Directeur de thèse : Professeur Christophe ALAUX

Professeur des Universités – Université d'Aix-Marseille

Aix-Marseille-Université n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

« La liberté de l'un n'a pas besoin de la liberté de l'autre, au contraire, chacune de ces libertés individuelles se suffisant à elle-même, existant par elle-même, la liberté de chacun apparaît nécessairement comme la négation de celle de tous les autres, et toutes ces libertés, en se rencontrant, doivent se limiter et s'amoindrir mutuellement, se contredire, se détruire...

Pour ne point se détruire jusqu'au bout, elles forment entre elles un contrat explicite ou tacite, par lequel elles abandonnent une partie d'elles-mêmes, afin d'assurer le reste. Ce contrat devient le fondement de la société ou plutôt de l'État ; car il faut remarquer, que dans cette théorie, il n'y a point de place pour la société, il n'y existe que l'État, ou plutôt la société y est toute absorbée par l'État.

La société, c'est le mode naturel d'existence de la collectivité humaine indépendamment de tout contrat. Elle se gouverne par les mœurs ou par des habitudes traditionnelles, mais jamais par des lois. Elle progresse lentement par l'impulsion que lui donnent les initiatives individuelles et non par la pensée, ni par la volonté du législateur. Il y a bien des lois qui la gouvernent à son insu, mais ce sont des lois naturelles, inhérentes au corps social, comme les lois physiques sont inhérentes aux corps matériels. La plus grande partie de ces lois reste jusqu'à présent inconnue, et pourtant elles ont gouverné l'humaine société depuis sa naissance, indépendamment de la pensée et de la volonté des hommes qui l'ont composée ; d'où il résulte qu'il ne faut pas les confondre avec les lois politiques et juridiques qui, dans le système que nous examinons, proclamées par un pouvoir législatif quelconque, sont censées être les déductions logiques du premier contrat formé sciemment par les hommes ».

Mikhaïl BAKOUNINE - Fédéralisme, Socialisme et Antithéologisme (2016, p. 131-132)

REMERCIEMENTS

« Pourquoi changer la pente du chemin qui conduit du bas jusqu'au sommet et que nous n'avons pas le temps ni la force de parcourir en entier ? (…) Laissons l'énergie et retournons à l'énergie. La mesure du Temps ? L'étincelle sous les traits de laquelle nous apparaissons et redisparaissons dans la fable » (Char, 1988, p. 177).

Mes remerciements s'adressent au Professeur Robert Fouchet. Plus qu'un directeur de thèse, vous êtes un guide, d'abord impressionnant puis réconfortant, vous m'avez montré les rouages du monde académique et vous avez partagé votre vision du monde, entre utopie et uchronie. Vos précieux conseils m'ont donné confiance et votre charisme suscite tant l'émulation ! Que d'expériences et de découvertes inouïes : une soirée de gala hors du temps au théâtre Sylvain, une visite du musée du Bardot, des promenades dans la médina de Tunis…

Professeur Christophe Alaux, c'est aussi à vous que j'adresse mes plus sincères remerciements. Vous m'avez tellement appris : la patience, l'écoute, la rigueur et la persévérance. Grâce à votre confiance, j'ai pu échanger régulièrement avec des professionnels du marketing territorial et nos discussions sont si enrichissantes ! Tous ces événements auxquels nous avons pu participer ensemble à Paris, à Lyon, à Lille, à Strasbourg et au Luxembourg sont autant d'inspirations et de passerelles qui font de notre relation professionnelle, une relation si épanouissante.

Je remercie la Professeur Véronique Perret et la Professeur Nathalie Raulet-Croset d'avoir accepté d'être les rapporteurs de cette thèse. Les lectures et relectures de vos travaux ont plus qu'influencé ce travail, je suis donc très honorée de pouvoir le défendre devant vous. Je remercie le Professeur Geert Bouckaert pour sa participation à ce jury, nos échanges lors de la conférence de l'Institut International des Sciences Administratives (IIAS) à Aix-en-Provence et lors du Groupe Européen pour la recherche en Administration Publique (GEAP) à Lausanne m'ont ouvert l'esprit sur la nécessité d'une approche comparative des recherches en management public. Je remercie également la Professeur Edina Soldo pour ses conseils, son soutien sans faille et sa confiance. Ses travaux et nos collaborations m'ont tellement inspirée !

Tous mes remerciements s'adressent aux managers territoriaux et aux élus locaux des métropoles et des régions, qui ont pris le temps d'échanger, de partager leurs réflexions et leurs pratiques, avec beaucoup d'ardeur et de passion. Sans vous, cette thèse n'aurait pas pu aboutir.

C’est au personnel de l’Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale (IMPGT) que j’adresse ma profonde reconnaissance. Après un diplôme d’accès aux études universitaires, les valeurs et les pratiques de cet Institut m’ont permis de trouver ma voie, celle d’un enseignement stimulant, sans cesse réinventé et, vers un management public collaboratif par et pour les territoires.
Un grand merci à Solange pour son écoute et ses encouragements constants avant, pendant et après le Master recherche. Merci à Sophie pour son accompagnement assidu au cours de ces huit années à l’IMPGT ainsi que pour son expertise juridique, qui n’est pas étrangère à l’importance accordée à la règle de droit dans cette thèse. Merci à Emmanuelle pour sa gentillesse, sa tendresse et son ouverture sur le monde. Merci à Khaled pour ses valeurs humanistes, son écoute et ce voyage à El Jadida aux côtés de l’Association méditerranéenne pour le développement social.
Merci à Anaïs, Audrey, Bruno, Céline, Emil, Marcel et Marius pour leurs partages tant sur le management public que sur les outils et les méthodes pédagogiques. Et merci à Sarah pour sa transmission de savoir-faire concernant l’écriture de communications, d’articles, de réponses aux évaluateurs mais surtout pour son esprit d’initiative et sa bonne humeur !

L’IMPGT ne serait pas le même sans la Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial (A&NMT) ! Je remercie Christine pour sa curiosité et son envie d’aller toujours plus loin. Nous avons pris des fonctions de veille informationnelle en même temps à la Chaire et nos discussions sur le marketing territorial n’ont cessé d’agrémenter mes réflexions théoriques, méthodologiques et pédagogiques. Merci à Camille pour son soutien continu et son partage d’expériences en communication. Merci à Annie pour son dynamisme !

Que serait l’IMPGT sans son personnel administratif ? Merci à Mohamed pour son humour et ses précieux conseils face à mes déboires informatiques. Merci aussi à Julia, Patrick et Stéphanie. Un merci particulier à Delphine et Sandrine pour la qualité personnelle et professionnelle de nos échanges.
Merci aux nouveaux venus : Guillaume déjà parti vers de nouveaux horizons, Lély pour sa vivacité et ses attentions sans cesse renouvelées. Un grand merci à celles qui sont parties : Brigitte pour sa disponibilité et sa bienveillance, Françoise pour sa gentillesse et son efficacité.

J’ai une attention toute particulière pour celles et ceux qui ont partagé ces étapes uniques, erratiques et salvatrices de la réalisation d’une thèse de doctorat.

Un grand merci à Bérénice (qui m'a fait rencontrer l'univers si particulier des faluchards !) pour sa bonhommie et sa remarquable maîtrise des nouvelles technologies et, à Mathilde pour sa capacité à refaire le monde en croisant notamment féminisme et anarchisme. Merci à Léonard pour nos échanges stimulants et à Thomas pour sa capacité à me faire relativiser. Merci aussi à Camille, Laura, Laurine, Markolf et Nadia.
Mes plus tendres remerciements à Flore, ma très chère amie, pour ses idéaux visionnaires, pour sa conscience éclairée, pour ses conseils récurrents en pédagogie et en recherche et, pour sa capacité à partager mes rires, mes pleurs et mes craintes.

Je remercie chaleureusement celles et ceux qui m'ont ouvert d'autres horizons et m'ont montré d'autres façons de penser et de partager.
Un grand merci au Professeur Alan Sandry pour nos discussions régulières et passionnées, pour son initiation à la philosophie politique et aux coutumes galloises. Et merci aussi au Professeur Nigel Morgan pour son accueil à l'Université de Guildford.
Merci aussi à Babeth, Fedia, Léa, Maïra et surtout à Yasmine pour sa tendresse, son élégance et sa perspicacité. Un grand merci au trio Guillaume, Anne-Sophie et Antoine que j'ai suivi depuis la licence. Mes plus chaleureux remerciements à mon amie Lucie, si admirable de courage, de gentillesse et de sagacité.

Merci à toi Djelloul, si précieux, si admirable, pour ton éthique et ton brio, pour tes relectures et des retours perpétuels, j'ai suivi pas à pas ton cheminement de thèse, qui m'a tant inspirée. Cette drôle de vie nous unit pour toujours !
Merci à la famille Carmouze pour qui rien n'est impossible avec son énergie phénoménale : mon père ce héros, ma grand-mère pour son avant-gardisme, mon oncle, ma tante, mes cousins. Merci à Martine pour ses marques d'attention quotidiennes et ses messages rassurants, merci à Mireille pour nos discussions passionnées, son inspiration et son combat perpétuel pour la défense des minorités ! Merci bien sûr à André pour sa présence apaisante, son humour et notre complicité. Ma sœur, ma lumière, merci pour ton optimisme, ton soutien perpétuel et ton amour infini ! Maman, plus belle que mes jours, merci pour ta poésie, pour ton amour à profusion et encore merci pour toutes tes relectures ! Sans vous, rien ne serait possible.
Tous mes remerciements à Jacques et à Georgette, partis trop tôt.
Et merci à toi Yvan d'exister à mes côtés !

RESUME

Les organisations publiques locales françaises sont secouées par un *Big Bang territorial* (*i.e.* vagues successives de réformes) : en 2016, le nombre de régions passe de vingt-deux à treize (excepté les territoires d'outre-mer) et, entre 2014 et 2018, vingt-deux métropoles sont créées. Les métropoles et les régions ont la charge de définir et de mettre en œuvre les stratégies d'attractivité territoriale. Les managers territoriaux et les élus locaux de ces organisations publiques sont ainsi contraints par la loi NOTRé[1] à travailler ensemble. Se pose alors la question de l'intégration (plus ou moins forte) de ces relations entre des organisations (pour certaines) récemment formées et celle du processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale, au sens du développement économique et social dans un contexte de déséquilibre politique, économique et social (*cf.* Baromètre des territoires, 2019).

S'inscrivant dans une position épistémologique pragmatiste au sens de Dewey, ce travail mobilise la méthodologie de l'enquête, dont la situation indéterminée repose sur la compréhension de la complexité du défi, qui se présente aux acteurs métropolitains et régionaux. Dès lors, la problématique à laquelle nous proposons d'apporter des réponses est la suivante : **dans un contexte de relations inter-organisationnelles publiques contraintes, en quoi l'intégration des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux influence-t-elle le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ?**

En cohérence avec la philosophie pragmatiste, le cadre théorique et conceptuel relève d'une approche transdisciplinaire, qui permet de formuler des questions et des propositions de recherche. L'objectif est d'abord de traiter du *pourquoi* à travers une première question de recherche : **quels sont les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public ?** La dimension du *comment* se traduit par une deuxième question de recherche : **quel est le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ?** Cette question se structure autour de trois propositions de recherche (P) qui caractérisent les stratégies d'attractivité de duales (P1), conflictuelles (P2) et discutées (P3). Le *quoi* est alors abordé dans une troisième question de recherche : **quelles sont les caractéristiques des relations inter-organisationnelles dyadiques entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales ?** Cette question se structure autour de trois propositions de recherche, qui appréhendent les relations inter-organisationnelles dyadiques contraintes (P4), dynamiques (P5) et territorialisées (P6).

[1] Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.

L’enquête exploratoire hybride mobilisée repose sur deux études menées conjointement. L’étude 1 analyse les discours institutionnels formalisant les stratégies d’attractivité territoriale des métropoles et des régions françaises (*i.e.* vingt-deux schémas métropolitains de développement économique et douze schémas régionaux de développement économique, d’innovation et d’internationalisation), à partir de deux analyses statistiques textuelles. L’étude 2 caractérise les relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux dans le processus de structuration des stratégies d’attractivité territoriale. Le recours à une étude de cas multiples (*i.e.* quatre couples métropole-région) enchâssés offre une stratégie de recherche holistique facilitant une analyse longitudinale, basée sur une approche processuelle, et ce à partir de deux vagues d’entretiens semi-directifs (*i.e.* vague 1 de septembre 2017 à janvier 2018 et vague 2 de septembre 2019 à mars 2020) auprès de soixante managers territoriaux et de huit élus locaux, traités à partir d’une analyse de contenu thématique. Les résultats de ces études permettent d’enrichir le cadre théorique et conceptuel du management public, des stratégies d’attractivité territoriale et des relations inter-organisationnelles, en prenant soin de fournir des connaissances actionnables par les praticiens en management. Une fois que la situation indéterminée de l’enquête est devenue déterminée, de nouvelles conditions émergent et génèrent de nouvelles situations indéterminées. Ainsi, nous soulignons les apports, les limites et les voies de recherche de ce travail.

ABSTRACT

French local public organizations have been affected by a territorial Big Bang (*i.e.* successive series of reforms): in 2016, the number of regions decreased from twenty-two to thirteen (excluding overseas territories) and, between 2014 and 2018, twenty-two metropolises were created. These metropolises and regions are responsible for defining and implementing territorial attractiveness strategies. Territorial managers and local politicians of these public organizations are thus required to work together under the NOTRé[2] Act. This raises the question of the integration of these relations between (some) recently formed organizations and the process of structuring territorial attractiveness strategies. This should be understood from the perspective of economic and social development in a context of political, economic and social imbalance (see Barometer of territories, 2019).

Based on a pragmatic epistemological position in the sense of Dewey, this work deals with the methodology of the survey. The indeterminate situation of the survey is based on understanding the complexity of the challenge facing metropolitan and regional players. Consequently, this work proposes to provide answers to the following issue: **in a context of constrained public inter-organizational relations, how does the integration of relations between territorial managers and local politicians influence the process of structuring territorial attractiveness strategies?**

Consistent with the pragmatist philosophy, the theoretical and conceptual scope relies on a transdisciplinary approach allowing the formulation of research proposals. The objective is first to address the *why* dimension through a first research question: **how does collaborative public management contribute to the renewing of public management?** Then, the *how* dimension is translated into a second research question: **what is the structuring process of territorial attractiveness strategies?** This question is based on three research proposals (P) that characterize dual (P1), conflicting (P2) and discussed (P3) attractiveness strategies. Finally, the *what* dimension is then addressed in a third research question: **what are the characteristics of dyadic inter-organizational relations between territorial managers and local politicians within local public organizations?** This question is investigated through three research proposals apprehending constrained (P4), dynamic (P5) and territorialized (P6) dyadic inter-organizational relations.

The hybrid exploratory survey focuses on two jointly conducted studies. On the basis of two statistical textual analyses, Study 1 analyses the institutional discourses formalizing the

[2] Act n° 2015-991 of 7 August 2015 on the new territorial organization of the French Republic

territorial attractiveness strategies of French metropolises and regions (*i.e.* twenty-two metropolitan economic development schemes and twelve regional economic development, innovation and internationalization schemes). Study 2 characterizes the inter-organizational relations between territorial managers and local politicians within the process of structuring territorial attractiveness strategies. The use of a multiple cases study (*i.e.* four embedded metropolis-region pairs) offers a holistic research strategy facilitating a longitudinal analysis. It relies on a process-based approach using two series of semi-directive interviews (*i.e.* a series from September 2017 to January 2018 and a series from September 2019 to January 2020) of sixty territorial managers and eight local politicians involving a thematic content analysis. The results of these studies enrich the theoretical and conceptual framework of public management, territorial attractiveness strategies and inter-organizational relations, thus highlighting the knowledge that can be used by management practitioners. Once the indeterminate situation of the survey has been determined, new conditions emerge and generate new indeterminate situations. Therefore, this work finally brings out the contributions, limitations and research outlooks of this new indeterminate situation.

SOMMAIRE[3]

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1. Contexte de la recherche : des territoires et des hommes
2. Objet et intérêt de la recherche : problématisation d'une situation indéterminée
3. Cadre théorique et conceptuel : proposition d'un modèle de recherche
4. Cadre épistémologique et méthodologique : conduite d'une enquête pragmatiste
5. Structure de la thèse : représentation à partir d'une carte cognitive

PARTIE 1. LES STRATÉGIES D'ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE AU PRISME DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES EN MANAGEMENT PUBLIC : CONSTRUCTION DU CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

Introduction de la partie 1

Chapitre 1. Le management public collaboratif pour renouveler le management public

Introduction du chapitre 1
Section 1. Le besoin de renouvellement du management public : ancrages théoriques d'une discipline en construction
Section 2. Les courants post-nouveau management public : nouvelles formes de gouvernance et management de la valeur publique dans la sobriété
Section 3. Le management public collaboratif : paradigme unificateur favorable au renouvellement du management public
Conclusion du chapitre 1

Chapitre 2. Processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale

Introduction du chapitre 2
Section 1. Management territorial stratégique : le territoire comme scène d'action, objet de processus stratégiques collaboratifs
Section 2. Théorie de la structuration pour une articulation habilitante et contraignante des stratégies d'attractivité
Section 3. La discussion comme outil de management des conflits pour une structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable
Conclusion du chapitre 2

Chapitre 3. Relations entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales

Introduction du chapitre 3
Section 1. Les relations inter-organisationnelles face aux contraintes des organisations publiques locales
Section 2. Le passage d'un modèle linéaire à un modèle dynamique des relations inter-organisationnelles
Section 3. La situation de gestion territorialisée comme outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles
Conclusion du chapitre 3

Conclusion de la partie 1

[3] Table des matières page 732

PARTIE 2. ÉTUDE EMPIRIQUE DU PROCESSUS DE STRUCTURATION DES STRATÉGIES D'ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE EN FONCTION DE L'INTÉGRATION DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES ENTRE QUATRE COUPLES MÉTROPOLE-RÉGION FRANÇAIS
Introduction de la partie 2

CHAPITRE 4. CADRES ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE
Introduction du chapitre 4
Section 1. Un cadre épistémologique pragmatiste autour de l'enquête de Dewey
Section 2. Protocoles de recherche des deux études déployées dans le cadre de l'enquête pragmatiste
Section 3. Critères de scientificité de l'enquête pragmatiste hybride
Conclusion chapitre 4

CHAPITRE 5. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DES ÉTUDES 1 ET 2
Introduction du chapitre 5
Section 1. Présentation des résultats de l'étude 1 (réponses pour la QR2.)
Section 2. Présentation des résultats de l'étude 2 (réponses pour la QR1., la QR2. et la QR3.)
Conclusion du chapitre 5

CHAPITRE 6. DISCUSSION AUTOUR DE L'INFLUENCE DE L'INTÉGRATION DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES SUR LE PROCESSUS DE STRUCTURATION DES STRATÉGIES D'ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE
Introduction du chapitre 6
Section 1. La perception multidimensionnelle des réformes publiques et les fonctions des managers publics collaboratifs pour renouveler le management public (discussion autour de la QR1.)
Section 2. Processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable qualifiées de duales, conflictuelles et discutées (discussion autour la QR2.)
Section 3. Les relations inter-organisationnelles entre les managers et les élus des métropoles et des régions comprises comme contraintes, intégrées et territorialisées (discussion autour de la QR3.)
Conclusion du chapitre 6

Conclusion de la partie 2

CONCLUSION GÉNÉRALE
1. Problématique et objectifs de la recherche
2. Cadre théorique et conceptuel (synthèse de la partie 1)
3. Deux études menées dans le cadre de l'enquête pragmatiste (synthèse du chapitre 4)
4. Principaux résultats (synthèse du chapitre 5)
5. Apports de la recherche (synthèse du chapitre 6)
6. Limites de la recherche
7. Voies de recherche

Bibliographie
Annexes
Table des matières page 732

LISTE DES ACRONYMES

ADEME	Agence de la Transition Écologique
A&NMT	Attractivité et Nouveau Marketing Territorial
ATD	Attractivité Territoriale Durable
AUPA	Agence d'Urbanisme du Pays d'Aix
CERGAM	Centre d'Études et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille
CNER	Fédération des agences d'attractivité, de développement et d'innovation
CNIL	Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés
CNRTL	Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales
CTAP	Conférence Territoriale de l'Action Publique
DGS	Directeur Général des Services
DGA	Directeur Général Adjoint
DOO	Document d'Orientation et d'Objectifs
ELoGE	European Label of Governance Excellence Benchmarking
EPCI	Établissement Public de Coopération Intercommunale
GEAP	Groupe Européen pour la recherche en Administration Publique
IIAS	Institut International des Sciences Administratives
IMPGT	Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale
INRA	Institut National de la Recherche Agronomique
IRAMUTEQ	Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires
LAHGGLO	Associations d'Habitants du Grand Grenoble, Lien et Ouverture
LRL	Libertés et Responsabilités Locales
MAP	Modernisation de l'Action Publique
MAPTAM	Modernisation de l'Action Publique Territoriale et Affirmation des Métropoles
MTS	Management Territorial Stratégique
NOTRé	Nouvelle Organisation Territoriale de la République
NPM	New Public Management
OCDE	Organisme de Coopération et de Développement Économique
PADD	Projet d'Aménagement et de Développement Durable
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PPP	Partenariat Public-Privé

PO FEDER	Programme Opérationnel des Fonds Européens de Développement Économique Régional
RGPD	Règlement Général sur la Protection des Données
RGPP	Révision Générale des Politiques Publiques
RTO	Réseaux Territorialisé d'Organisation
SCOT	Schéma de Cohérence Territoriale
SMDE	Schéma Métropolitain de Développement Économique
SRADDET	Schéma Régional d'Aménagement, de Développement Durable et d'Égalité des Territoires
SRDE	Schéma Régional de Développement Économique
SRDEII	Schéma Régional de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation
SRI	Schéma Régional d'Innovation
SRU	Solidarité et Renouvellement Urbain
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TPE	Très Petite Entreprise

LISTE DES ABREVIATIONS

cf.	*confer* : reportez-vous à
e.g.	*exempli gratia* : par exemple
i.e.	*id est* : c'est-à-dire
P	Proposition de recherche
QR	Question de Recherche

INTRODUCTION GENERALE

« L'humanité a traversé une longue histoire de vision unilatérale et d'une condition sociale qui a toujours renfermé un potentiel de destruction, malgré ses réussites créatives en matière de technologie. Ouvrir l'autre œil, voilà en quoi doit consister le grand projet de notre temps : voir de tous côtés, combler et dépasser la distance qu'a mise l'ancienne sagesse entre l'humanité et la nature » (Bookchin, 2012, p. 54). Comme l'illustre l'Image 1, est-ce la recherche d'une harmonie tranquille ?

La particularité d'Homo sapiens se situe sur le plan collectif, car c'est le seul animal capable d'une coopération flexible avec un très grand nombre d'individus. En effet, comme l'explique Harari (2015, p. 50-51), certains insectes, comme par exemple les fourmis, sont capables de travailler avec un grand nombre de membres de leur espèce, parce qu'elles suivent un protocole strict inscrit dans leur ADN. D'autres espèces animales, comme par exemple les grands singes, peuvent coopérer avec une flexibilité importante, cela suppose qu'ils connaissent intimement les membres avec lesquels ils souhaitent coopérer. C'est dans la rencontre avec autrui que chacun construit qui il est, la connaissance de soi et des autres. D'ailleurs, *« le savoir dont l'essence est critique, ne peut se réduire à la connaissance objective. Il conduit vers Autrui. Accueillir Autrui, c'est mettre sa liberté en question »* (Lévinas, 1971, p. 84).

Image 1 : Harmonie tranquille

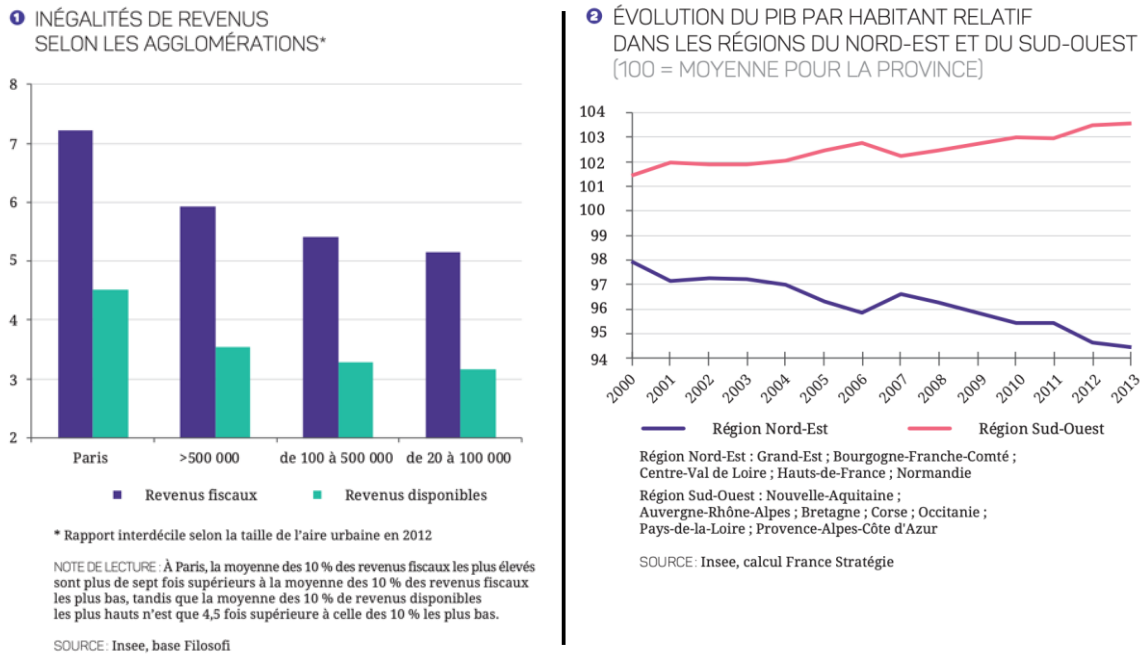
Source : Image tirée de l'œuvre de Kandinsky (1924)

1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE : DES TERRITOIRES ET DES HOMMES

En 2008, le rapport entre urbains et ruraux à l'échelle mondiale s'est inversé, ce qui signifie désormais qu'une personne sur deux vit en ville et, selon les prévisions des Nations Unies[4], d'ici 2050, deux personnes sur trois habiteront dans les villes (ou les centres urbains). De plus, comme le précise le Laboratoire des inégalités mondiales[5] (2018), depuis quarante ans, les inégalités de revenus ne cessent de croître dans quasiment tous les pays du monde. Quel est l'état des lieux en France ?

Selon l'Observatoire des inégalités[6] (2019), en 2016, les 1% des français les plus aisés ont perçu des revenus 6,7 fois plus élevés que pour les 10% des français des plus pauvres et, les écarts de patrimoine sont plus importants que les écarts de revenus puisque 17% du patrimoine français est détenu par 1% des personnes plus aisées. En ce qui concerne la pauvreté, toujours à la même période en France, 7,5% de la population vit avec moins de 855 euros par mois. À ces inégalités économiques s'ajoutent des inégalités territoriales, comme le montre la Figure 1.

Figure 1 : Inégalités de revenus et évolution du PIB par habitant



Source : France Stratégie[7] (2016, p. 3)

[4] *« Rapport - Les villes du monde en 2018 »* : https://www.un.org/en/events/citiesday/assets/pdf/the_worlds_cities_in_2018_data_booklet.pdf

[5] *« Rapport sur les inégalités mondiales 2018 - Synthèse »* : https://wir2018.wid.world/files/download/wir2018-summary-french.pdf

[6] *« Rapport sur les inégalités en France 2019 - L'essentiel »* : https://www.inegalites.fr/IMG/pdf/rapport_sur_les_inegalites_en_france_2019_-_l_essentiel.pdf

[7] *« Dynamiques et inégalités territoriales 2017-2027 »* : https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/17-27-territoires_web-ok.pdf

Le Baromètre des Territoires réalisé par ELABE et l'Institut Montaigne (2019, p. 5) confirme quant à lui un paradoxe français, qui fait cohabiter le bonheur privé et la souffrance sociale : tandis que 73% des français affirment être heureux (dont un tiers très heureux) et 66% qu'il fait *« bon vivre »* dans leur quartier ou leur commune, ce bonheur privé est confronté à une baisse du pouvoir d'achat[8]. D'ailleurs, depuis octobre 2018, le mouvement contestataire des Gilets jaunes a mis la focale sur les insatisfactions et les inégalités entre les territoires urbains et les territoires ruraux, notamment en ce qui concerne l'offre de services publics locaux. Alors qu'*« Homo sapiens est bel et bien devenu Homo urbanus »* (Lussault, 2017, p. 23), le contexte d'urbanisation croissante, accompagné d'une recrudescence des inégalités économiques, sociales et territoriales, invite donc à repenser l'organisation des sociétés et des modes de vie. *A fortiori*, la COVID-19 a touché plus de 8 millions de personnes dans quasiment tous les pays du monde lors des six premiers mois de l'année 2020, leur imposant des mesures de confinement et de restrictions des libertés individuelles pour tenter d'enrayer la pandémie. À la crise sanitaire, s'ajoute désormais la crise économique la plus importante de ces cent dernières années. *« Les autorités infranationales (…) sont en première ligne dans la gestion de crise car elles sont chargées d'aspects fondamentaux des mesures de confinement, des soins de santé, des services sociaux, du développement économique (…). Ces responsabilités étant partagées entre les différents niveaux d'administration, une coordination de l'action est indispensable »* (OCDE, 2020a[9], p. 2).

Face à ce contexte d'urbanisation et d'inégalités grandissantes, l'acte III de la décentralisation lancé par le Président François Hollande dès 2014 a pour objectif de transformer l'architecture territoriale de la France. Le nombre de régions métropolitaines (*i.e.* excepté les territoires d'outre-mer) passe de vingt-deux à treize[10] et, le nombre de métropoles[11] passe de zéro[12] à vingt-deux en l'espace de six ans, comme le montre la Figure 2. La première métropole à voir

[8] *« La crise du pouvoir d'achat coupe la France en deux. Une moitié (48%) vit des fins de mois difficiles, dont 35% parviennent difficilement à finir le mois en se restreignant, et 13% sont obligés de puiser dans leurs réserves ou d'emprunter. (…) 37% ont été à découvert au moins à plusieurs reprises (dont 17% tous les mois ou presque) ces 12 derniers mois, le 18 du mois en moyenne »* (ELABE, 2019, p. 6).

[9] *« L'impact territorial du COVID-19 : gérer la crise entre niveaux de gouvernement ? »* : https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=130_130615-mhpo3gta2a&title=L-impact-territorial-du-Covid-19-gerer-la-crise-entre-niveaux-de-gouvernement

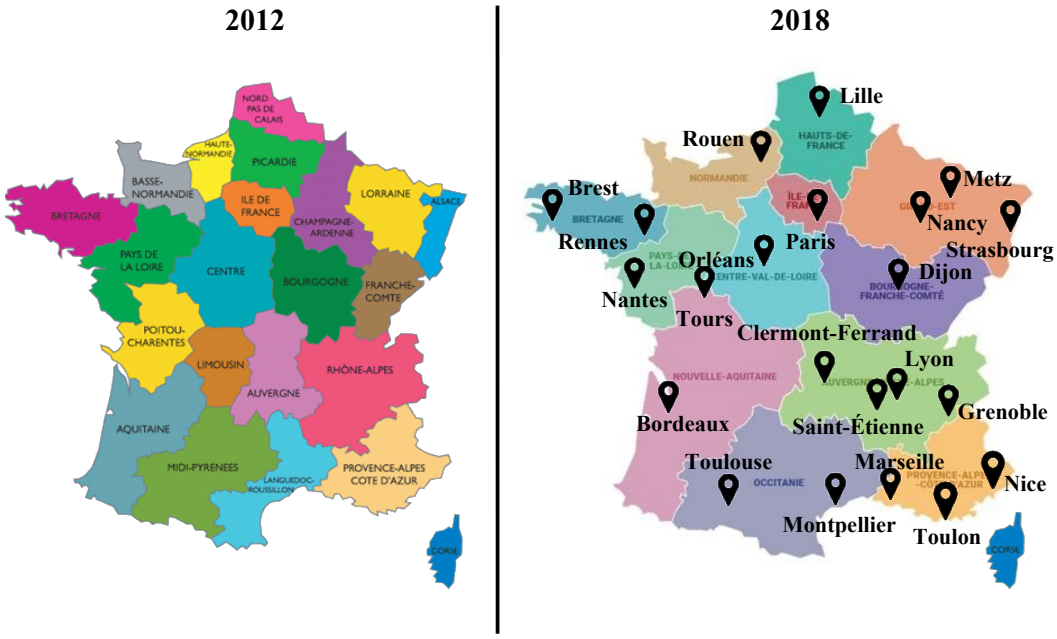
[10] Loi n° 2015-29 du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral.

[11] Loi n°2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles.

[12] Le statut de métropole est créé par la loi n° 2010-1563 du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales.

le jour est celle de Nice en 2012 puis, dix métropoles[13] et une collectivité territoriale à statut particulier (*i.e.* Lyon) sont créées en 2015, s'ensuit la création de trois métropoles dont deux à statut particulier[14] en 2016 et enfin, sept autres métropoles[15] naissent en 2018.

Figure 2 : Essor du couple métropole-région dans le paysage territorial de la France



Source : Auteur

Le *« Big Bang territorial susceptible de frapper l'opinion »* (Sadran, 2015, p. 277) bouleverse désormais l'ensemble des organisations publiques locales à travers une nouvelle carte de la République territoriale et, une nouvelle répartition des compétences[16] entre les collectivités territoriales et leurs groupements.

Tout d'abord, la loi du 7 août 2015 portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRé) supprime la clause générale de compétence pour les régions et les départements, ce qui signifie que ces deux collectivités territoriales ne peuvent à présent intervenir que dans les domaines de compétences attribués par la loi. De plus, *« les régions et les communautés* [ces dernières renvoyant aux établissements publics de coopération intercommunale, dont font partie les métropoles] *sont devenues les deux niveaux institutionnels de référence sur lesquels reposent la quasi-totalité des politiques économiques décentralisées »* (Assemblée des

[13] Bordeaux, Brest, Grenoble, Lille, Montpellier, Nantes, Rennes, Rouen, Strasbourg et Toulouse.
[14] Nancy et pour les métropoles à statut particulier : Paris et Aix-Marseille-Provence.
[15] Metz, Orléans, Tours-Val-de-Loire, Dijon, Clermont-Auvergne, Saint-Étienne et Toulon-Provence-Méditerranée.
[16] Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.

Communautés de France, 2018, p. 6). Dès lors, comment se traduit la répartition des compétences entre les métropoles et les régions en matière de développement économique ?
La région a la charge de définir les orientations en matière de développement économique sur son territoire et, pour ce faire, elle se doit d'élaborer et de mettre en œuvre un Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII). *« Ce schéma définit les orientations en matière d'aides aux entreprises, de soutien à l'internationalisation et d'aides à l'investissement immobilier et à l'innovation des entreprises, ainsi que les orientations relatives à l'attractivité du territoire régional »* (Art. L. 4251-13 de la loi NOTRé).
La métropole, elle aussi, est responsable de la définition des orientations en ce qui concerne le développement économique de son territoire, qui se traduit par l'élaboration d'un Schéma Métropolitain de Développement Économique (SMDE). Pour assurer une cohérence entre le SRDEII et le SMDE, *« le projet de schéma est élaboré par la région en concertation avec les métropoles. (…) Il fait l'objet d'une présentation et d'une discussion au sein de la conférence territoriale de l'action publique »* (Art. L. 4251-14 de la loi NOTRé).
« Dans un contexte de compétition accrue entre les territoires, ces derniers doivent redoubler d'efforts » (CNER[17], 2020, p. 5) et, face à cette concurrence internationale, nationale et locale, les métropoles et les régions sont contraintes par la loi NOTRé à travailler conjointement pour favoriser le développement économique et, plus largement, l'attractivité du territoire. D'ailleurs, qu'est-ce que l'attractivité et, pourquoi le contexte d'urbanisation, d'inégalités et de bouleversement de l'architecture territoriale de la France lui donne une importance si particulière ?

Concept multidimensionnel et pluridisciplinaire, l'attractivité territoriale se comprend comme un processus combinant, d'une part, l'attraction de ressources temporaires ou durables (*e.g.* résidents, entreprises, touristes, événements) en vue de favoriser un développement exogène du territoire et, d'autre part, la rétention et mise en synergie de ces ressources, encourageant un développement endogène du territoire (Hatem, 2005 ; Poirot et Gérardin, 2010 ; Noisette et Vallérugo, 2010 ; Alaux, 2018). L'Attractivité Territoriale Durable (ATD), conceptualisée par Soldo (2007, 2018), permet quant à elle de caractériser trois dimensions de l'attractivité (*i.e.* économique, politique et sociétale), ayant vocation à être adaptées en fonction du contexte (Arnaud, 2012 ; Serval, 2015).

[17] Fédération des agences d'attractivité, de développement et d'innovation.

L'attractivité est un mot à la mode, qui séduit tant les politiques que les managers et les chercheurs, comme le montre son usage dans les classements et palmarès nationaux et internationaux des villes depuis une décennie (Cusin et Damon, 2010). En outre, le Tableau 1 illustre l'essor de l'utilisation de ce mot dans les recherches académiques françaises en fonction des disciplines, qui souffre alors d'un manque de clarté conceptuelle et théorique (Vuignier, 2017b). Cet engouement se matérialise également par la création d'une Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial[18] (A&NMT), hébergée par l'Institut de Management et Gouvernance Territoriale (IMPGT) d'Aix-Marseille-Université (AMU) ; Chaire dans le cadre de laquelle s'insère ce travail de thèse.

Tableau 1 : Nombre d'articles incluant le mot « attractivité » dans leur titre, par discipline et année, d'après la base de données Cairn.info[19]

Années Disciplines	2000-2005	2005-2010	2010-2015	2015-2020*	**Total**	**%**
Economie et gestion	4	18	25	29	**76**	**50%**
Géographie	0	10	17	8	**35**	**23%**
Sciences politiques	0	6	6	4	**16**	**11%**
Sociologie et société	0	10	10	4	**24**	**16%**
Total	**4**	**44**	**58**	**45**	**151**	**100%**
Légende : *Pour l'année 2020, seuls les mois de janvier à septembre sont pris en compte						

Source : Auteur

Ainsi, face aux doutes formulés à la suite de plusieurs faits surprenants, la situation indéterminée qui émerge est la suivante : comprendre la nature du défi d'attractivité territoriale, que les managers territoriaux et les élus locaux des métropoles et des régions doivent relever conjointement, sous la contrainte légale.

[18] Fondée en 2013, la Chaire A&NMT a depuis 2015 pour directeur Monsieur Alaux et pour directrice adjointe Madame Serval. Financée par trente territoires (*i.e.* métropoles, départements et régions) et deux entreprises, elle regroupe à la fois des chercheurs et des praticiens et, elle a notamment pour vocation de promouvoir de nouvelles méthodes de marketing territorial dans l'objectif de favoriser des démarches d'attractivité territoriale. Site internet : https://anmt.univ-amu.fr/

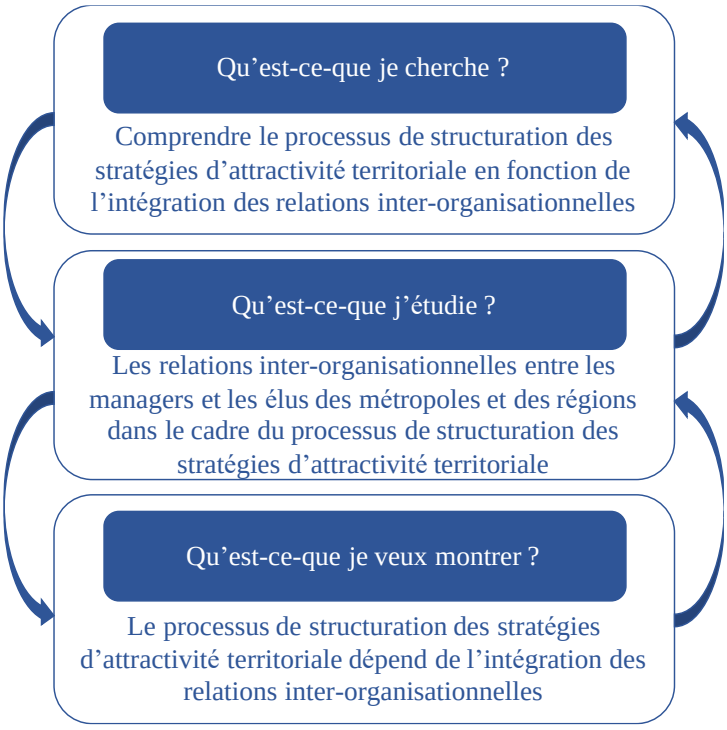
[19] Les informations, collectées sur le site www.cairn.info, répondent aux critères de recherche suivants : recherche avancée : « attractivité », dans « titre d'article / chapitre » (excluant les résumés, les bibliographies, les titres de revues / collections et les titres d'ouvrages / numéros). Les requêtes ont alors fait varier les résultats selon les disciplines et les années.

2. OBJET ET INTERET DE LA RECHERCHE : PROBLEMATISATION D'UNE SITUATION INDETERMINEE

« Construire un objet de recherche consiste à formuler une question articulant des objets théoriques, empiriques ou méthodologiques, question qui permettra de créer ou découvrir d'autres objets théoriques, empiriques ou méthodologiques, pour expliquer, prédire, comprendre ou encore changer la réalité sociale » (Allard-Poési et Maréchal, 2014, p. 52). En s'inspirant des travaux de Fabbe-Coste *et al.* (2013), repris notamment par Salaun (2016, p. 15), l'objet de cette recherche est ainsi explicité dans la Figure 3.

Trois précisions méritent d'être apportées. Tout d'abord, le processus de structuration des stratégies d'attractivité repose sur la théorie de la structuration de Giddens (1984, 1994) dont le recours sera justifié dans la partie suivante (*cf.* 3. Cadre théorique et conceptuel : proposition d'un modèle de recherche). Ensuite, les relations inter-organisationnelles sont comprises comme *« la séquence d'événements et d'interactions entre les parties organisationnelles qui se développent pour façonner et modifier une relation inter-organisationnelle au fil du temps »* (Ring et Van de Ven, 1994, p. 91). Enfin, l'intégration de ces relations renvoie à la réciprocité, plus ou moins grande, des pratiques et des échanges entre les managers territoriaux et les élus locaux.

Figure 3 : Structuration de l'objet de recherche



Source : Auteur

L'objet de recherche traduit le projet de connaissance du chercheur en interrogeant son rapport à la réalité, qui revendique une filiation avec le pragmatisme de Dewey (1933, 1938) dans le cadre de ce travail de thèse. Cette position épistémologique pragmatiste repose sur une réalité partagée, revendiquant le caractère non absolu de la vérité. L'expérience est envisagée comme le fondement d'une science éthique et contingente, dont la finalité est de participer à la production d'un monde meilleur (Girod-Séville et Perret, 2002). Structurée autour de trois étapes non linéaires, l'enquête pragmatiste soutient le processus de création des connaissances, qui se traduit d'abord par la formulation d'une situation indéterminée (*i.e.* étape 1), puis la transformation de cette situation en problématique à résoudre (*i.e.* étape 2), et enfin l'élaboration et la conduite d'un dispositif méthodologique permettant d'apporter des solutions au problème (*i.e.* étape 3).

La situation indéterminée exposée précédemment se traduit donc par la formulation de la problématique suivante : **en quoi l'intégration des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux influence-t-elle le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ?**

L'intérêt théorique et conceptuel poursuivi est double : d'une part, comprendre comment se définissent et se mettent en œuvre conjointement les stratégies d'attractivité de territoires récemment formés (1) et, d'autre part, décrypter les modalités d'intégration des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux selon une approche pluridisciplinaire (2). L'intérêt opérationnel, c'est-à-dire l'intérêt pour les managers territoriaux et les élus locaux, revêt également une double dimension : proposer des outils facilitant la structuration collective des stratégies d'attractivité territoriale (1) et, fournir une grille de lecture des relations inter-organisationnelles (2).

3. CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL : PROPOSITION D'UN MODELE DE RECHERCHE

Afin de répondre à la problématique, trois questions de recherche et six propositions de recherche sont dégagées ; leur contenu et leur complémentarité sont détaillés ci-après.

Le **chapitre 1** inscrit ce travail de thèse en management public dans l'objectif de comprendre le contexte dans lequel évoluent les organisations publiques locales, la place des managers territoriaux et des élus locaux, leurs relations et leurs pratiques.

Pour ce faire, l'évolution du management public est analysée à travers la continuité des apports et des limites des paradigmes autrefois dominants que sont la bureaucratie (Weber, 2003b ; Mintzberg, 2004), le nouveau management public (connu sous le nom de *New Public Management* : NPM) (Dunleavy et Hood, 1994 ; Pollitt et Bouckaert, 2011 ; Matyjasik et Guenoun, 2019) et, plus récemment, la bureaucratie néo-libérale (Pollitt *et al.*, 2007 ; Hibou, 2012). Au regard des dysfonctionnements analysés, les apports des courants post-NPM (*i.e.* gouvernance à l'ère numérique, gouvernance en réseaux, nouvelle gouvernance publique, management de la valeur publique et management public collaboratif) sont tour à tour explicités. Le management public collaboratif (Agranoff et McGuire, 2003 ; Amsler et O'Leary, 2017) est alors positionné comme le paradigme unificateur post-NPM, puisqu'il semble à la fois regrouper l'ensemble des apports proposés par les paradigmes post-NPM et les dépasser.

La première question de recherche interroge donc le *« pourquoi »* d'une évolution des relations et des pratiques des élus locaux et des managers territoriaux : **quels sont les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public ?**

Le **chapitre 2** développe une approche pluridisciplinaire, au croisement des sciences de gestion, de la sociologie et de la philosophie pour caractériser la complexité (Morin, 1986, 2005) du processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale. Le recours à la théorie de la structuration du sociologue Anthony Giddens (1984, 1994), déjà mobilisée en sciences de gestion mais jamais dans le contexte des organisations publiques locales, offre un cadre propice pour modéliser les processus par lesquels les relations sociales se forment et sont rendues possibles par les structures qui les portent (Durand, 2018).

La deuxième question de recherche interroge *« comment »* analyser les stratégies de développement des territoires : **quel est le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ?**

L'analyse théorique et conceptuelle permet de dégager trois propositions de recherche, comme le montre l'Encadré 1.

Tout d'abord, concept central de la théorie de la structuration, la dualité du structurel (Giddens, 1984, 1994) contraint les managers et élus en incluant leurs pratiques dans un ensemble de

règles et, facilite leurs actions en leur livrant des ressources ; les stratégies d'attractivité territoriale sont alors caractérisées de ***duales*** (*i.e.* P1).

Ensuite, compte tenu de la dualité de leurs pratiques, les managers et les élus font face à des conflits au sein des organisations publiques locales pour lesquelles ils travaillent. La taxonomie bidimensionnelle de Thomas (1992) propose cinq types de management des conflits (*i.e.* concurrence, collaboration, compromis, évitement et accommodement) ; les stratégies d'attractivité territoriale sont donc appréciées comme étant ***conflictuelles*** (*i.e.* P2).

Enfin, la discussion du philosophe Jürgen Habermas (2003, 2006) est envisagée comme un outil de management des conflits ; les stratégies d'attractivité territoriale sont ainsi qualifiées de ***discutées*** (*i.e.* P3).

Encadré 1 : Trois propositions de recherche pour caractériser le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale

Proposition de recherche n°1 : le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale est à la fois habilitant et contraignant pour les managers territoriaux et les élus locaux.

Proposition de recherche n°2 : le management des conflits est une source de compétition, de collaboration, de compromis, d'évitement et d'ajustement dans la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.

Proposition de recherche n°3 : la discussion est un outil de management des conflits qui permet la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.

Alors que les trois premières propositions de recherche permettent de structurer trois axes d'analyse (*i.e.* du plus au moins abstrait) de la deuxième question de recherche, les trois suivantes suivent la même logique pour la troisième question de recherche, comme le montrent les explications à venir.

Le **chapitre 3** caractérise la nature des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales, à travers une lecture multidimensionnelle de ces relations inter-organisationnelles dyadiques. En effet, selon le *continuum* élaboré par Mattessich et ses collègues (2001), d'ores et déjà repris par de nombreux auteurs (Selden *et al.*, 2006 ; Thomson *et al.*, 2007 ; Sedgwick, 2016 ; Quélin *et al.*, 2017), l'absence de relation signifie qu'aucune relation n'est développée, la coopération est basée sur un partage minimal

des risques, la coordination inclut un plus grand partage des ressources, et la collaboration repose sur une mise en commun des moyens et des objectifs.

La troisième et dernière question de recherche interroge le *« quoi »* c'est-à-dire les relations sociales : **quelles sont les caractéristiques des relations inter-organisationnelles dyadiques entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales ?**

L'analyse théorique et conceptuelle permet de dégager trois propositions de recherche, comme le montre l'Encadré 2.

Tout d'abord, les managers et les élus des métropoles et des régions sont obligés à travailler ensemble pour définir et mettre en œuvre leur stratégies d'attractivité. Face à ce contexte légal contraignant, une nouvelle forme de relation, l'interaction, semble enrichir le *continuum* des relations inter-organisationnelles ; les relations inter-organisationnelles sont alors caractérisées de ***contraintes*** (*i.e.* P4).

Ensuite, issues de la théorie de la structuration (Giddens, 1984, 1994), l'intégration sociale renvoie à une réciprocité de pratiques entre les acteurs en situation de co-présence. L'intégration systémique se comprend comme une réciprocité de pratiques hors situation de co-présence (*e.g* dans un espace-temps étendu en visioconférence) ; les relations inter-organisationnelles sont donc appréciées comme étant ***intégrées*** (*i.e.* P5).

Enfin, la situation de gestion territorialisée, qui reprend les éléments de la situation de gestion (Girin, 1990), cherche à répondre à un problème spatialement situé (Raulet-Croset, 2008) et semble pouvoir être apprécié comme outil d'analyse du management des relations ; les relations inter-organisationnelles sont ainsi qualifiées de ***territorialisées*** (*i.e.* P6).

Encadré 2 : Trois propositions de recherche pour caractériser les relations inter-organisationnelles

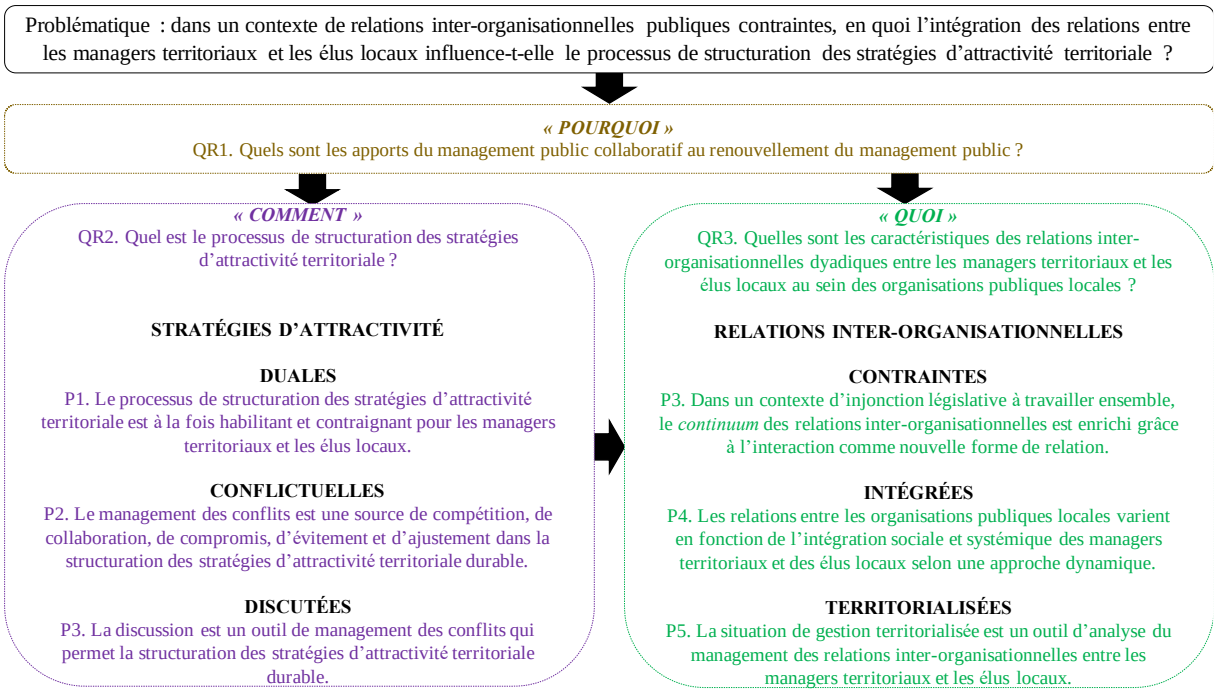
Proposition de recherche n°4 : dans un contexte d'injonction législative à travailler ensemble, le *continuum* des relations inter-organisationnelles est enrichi grâce à l'interaction comme nouvelle forme de relation.

Proposition de recherche n°5 : les relations entre les organisations publiques locales varient en fonction de l'intégration sociale et systémique des managers territoriaux et des élus locaux selon une approche dynamique.

Proposition de recherche n°6 : la situation de gestion territorialisée est un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux.

La Figure 4 articule les trois questions et les six propositions de recherche dans un modèle de recherche.

Figure 4 : Modèle de la recherche



Source : Auteur

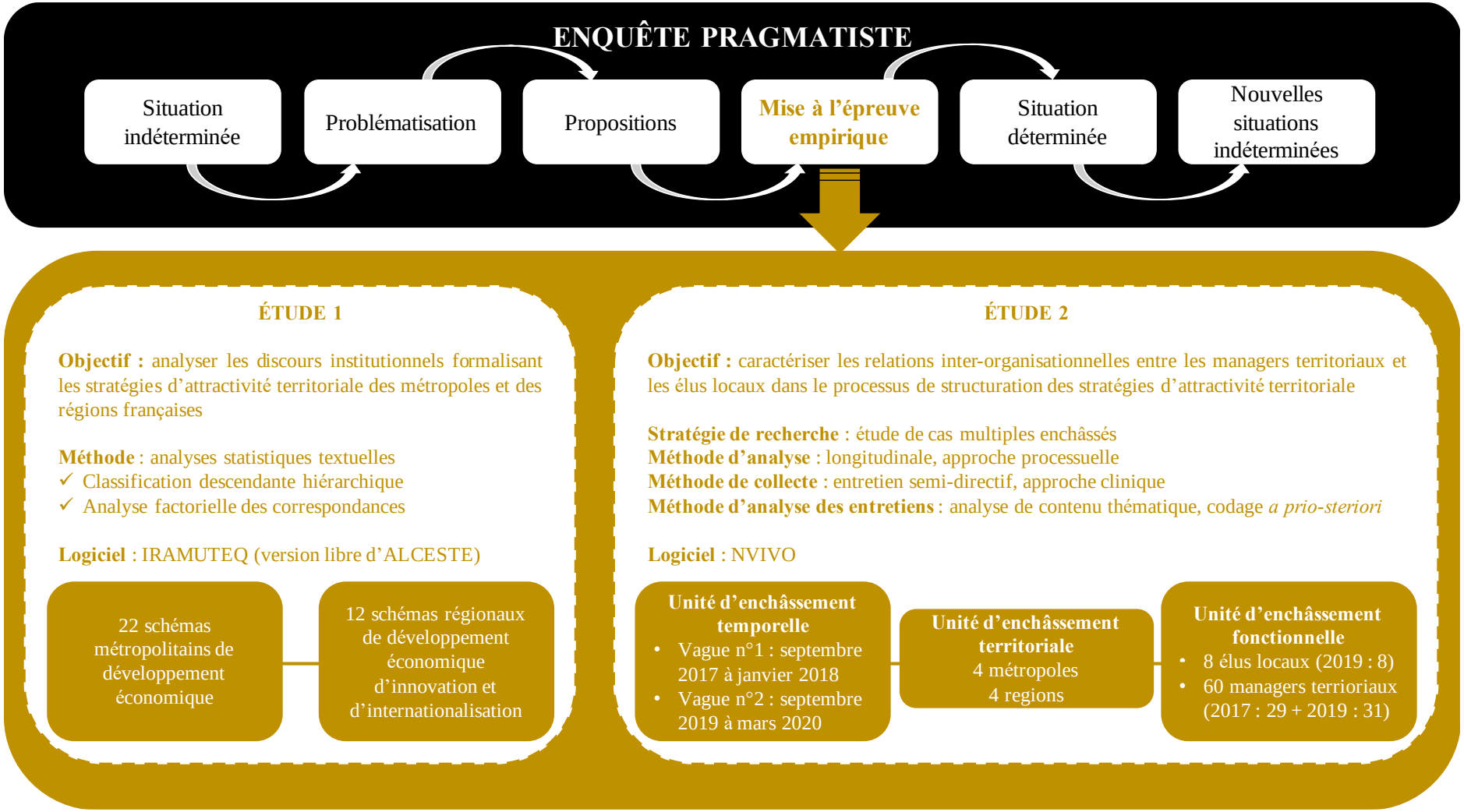
4. CADRE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE : CONDUITE D'UNE ENQUETE PRAGMATISTE

Le **chapitre 4** justifie d'abord la position épistémologique pragmatiste retenue en prenant soin de définir ce qu'est le pragmatisme de Dewey, de montrer pourquoi nos pratiques et notre objet de recherche relèvent d'une position pragmatiste, ainsi que d'exposer la méthode de l'enquête, propice au raisonnement abductif et à la formation de propositions de recherche.

Ensuite, la Figure 5 ci-après met en lumière les protocoles de recherche des deux études complémentaires déployées dans le cadre de notre enquête pragmatiste, détaillés en fonction des objectifs, des modalités de collecte et d'analyse des données.

Enfin, les critères de scientificité permettant d'apprécier la rigueur et la pertinence de la recherche sont explicités à partir des critères de validité (*i.e.* validité du construit, validité interne et externe des résultats, fiabilité de la recherche) et des critères de scientificité propres à notre enquête pragmatiste (*i.e.* assertabilité garantie, utilité sociale et éthique).

Figure 5 : Deux études déployées dans le cadre de l'enquête pragmatiste



Source : Auteur

5. STRUCTURE DE LA THESE : REPRESENTATION A PARTIR D'UNE CARTE COGNITIVE

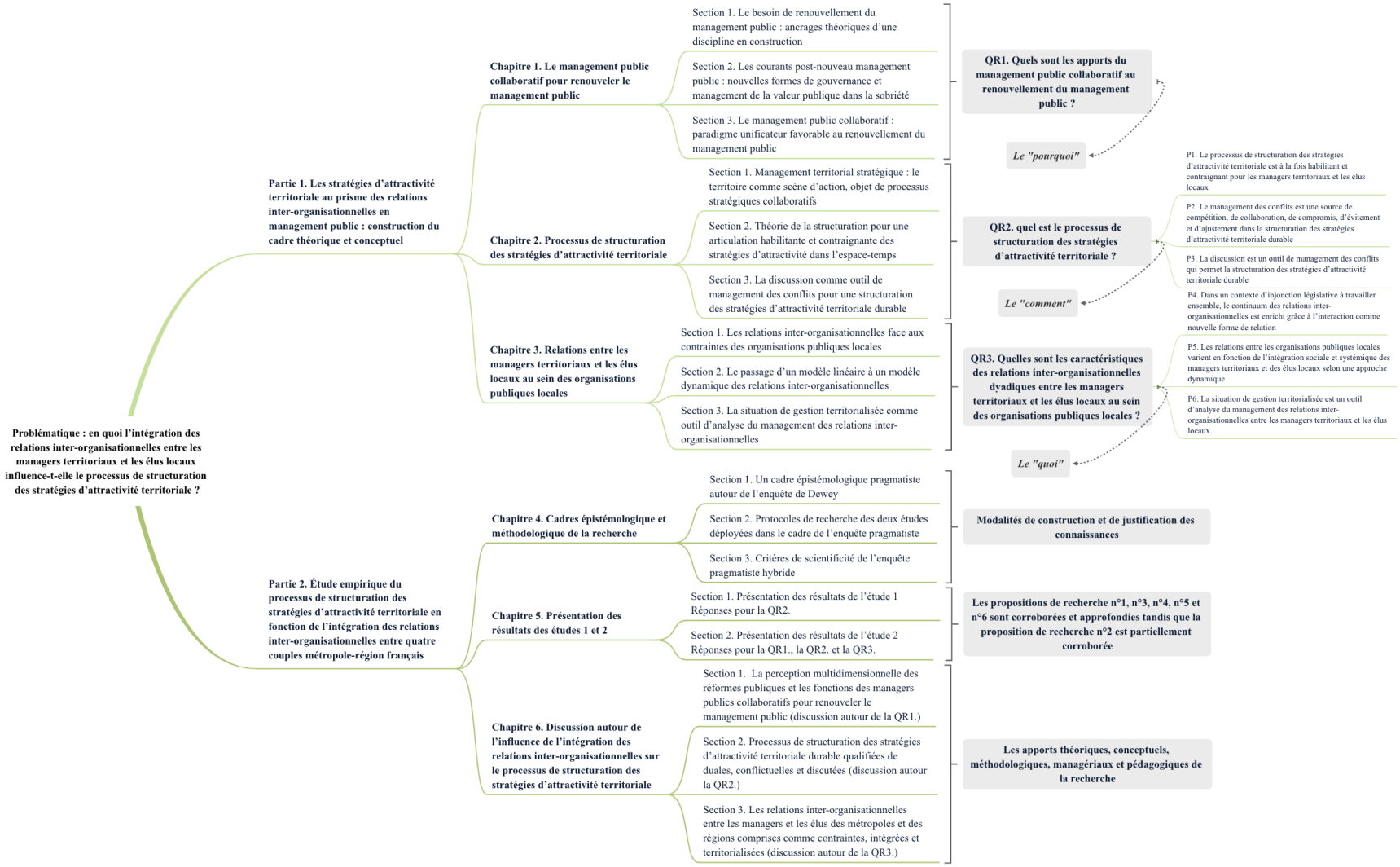
La thèse se structure en deux parties et six chapitres, dont la Figure 6 propose une représentation détaillée à partir d'une carte cognitive[20].

La première partie, découpée en trois chapitres, a pour objectif de poser le cadre théorique et conceptuel. La seconde partie, également découpée en trois chapitres, correspond à la partie empirique, présentant pour cela les cadres épistémologique et méthodologique, les résultats et la discussion de ces derniers. Le **chapitre 5** qui présente les résultats et le **chapitre 6** qui les discute sont agencés en fonction des trois questions de recherche et des six propositions de recherche.

Afin de faciliter la lecture de ce travail de thèse, seront proposées : des introductions et des synthèses pour les deux parties et les six chapitres, ainsi que des introductions pour chaque section et sous-section, avec des résumés encadrés pour chaque sous-section.

[20] *« Une carte cognitive renvoie, le plus souvent, à une figure composée de concepts et de liens unissant certains d'entre eux et représentant la pensée d'un individu ou d'un groupe à propos d'un objet plus ou moins général, dont le contexte est plus ou moins précis et dans lequel le sujet est plus ou moins engagé »* (Cossette, 2008, p. 259).

Figure 6 : Carte cognitive de la structure de la thèse



Source : Auteur

PARTIE 1. LES STRATEGIES D'ATTRACTIVITE TERRITORIALE AU PRISME DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES EN MANAGEMENT PUBLIC : CONSTRUCTION DU CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

« Personne ne sait mieux que toi (…) qu'il ne faut jamais confondre la ville avec le discours qui la décrit. Et pourtant entre la ville et le discours, il y a un rapport. Si je te décris Olivia, la ville riche de produits et profits, pour signifier sa prospérité je n'ai pas d'autres moyens que de parler de palais en dentelles (…). Mais à partir de ce discours, tu comprends tout de suite comment Olivia est enveloppée d'un nuage de suie et de graisse qui s'attaque aux murs des maisons, (…) les remorques en manœuvrant écrasent les piétons contre les murs »

Italo CALVINO - Les villes invisibles (2002, p. 78)

« Le débat porte dès lors moins sur la présence de l'objet comme tel que sur son mode d'existence particulier, sur sa présentation »

Paul KLEE - Théorie de l'art moderne (1964, p. 24)

« Les peuples, les classes, les familles, les individus, pourront s'enrichir, ils ne seront heureux que quand ils pourront s'asseoir (…) autour de la richesse commune »

Marcel MAUSS - Essai sur le don (2012, p. 241)

INTRODUCTION DE LA PARTIE 1

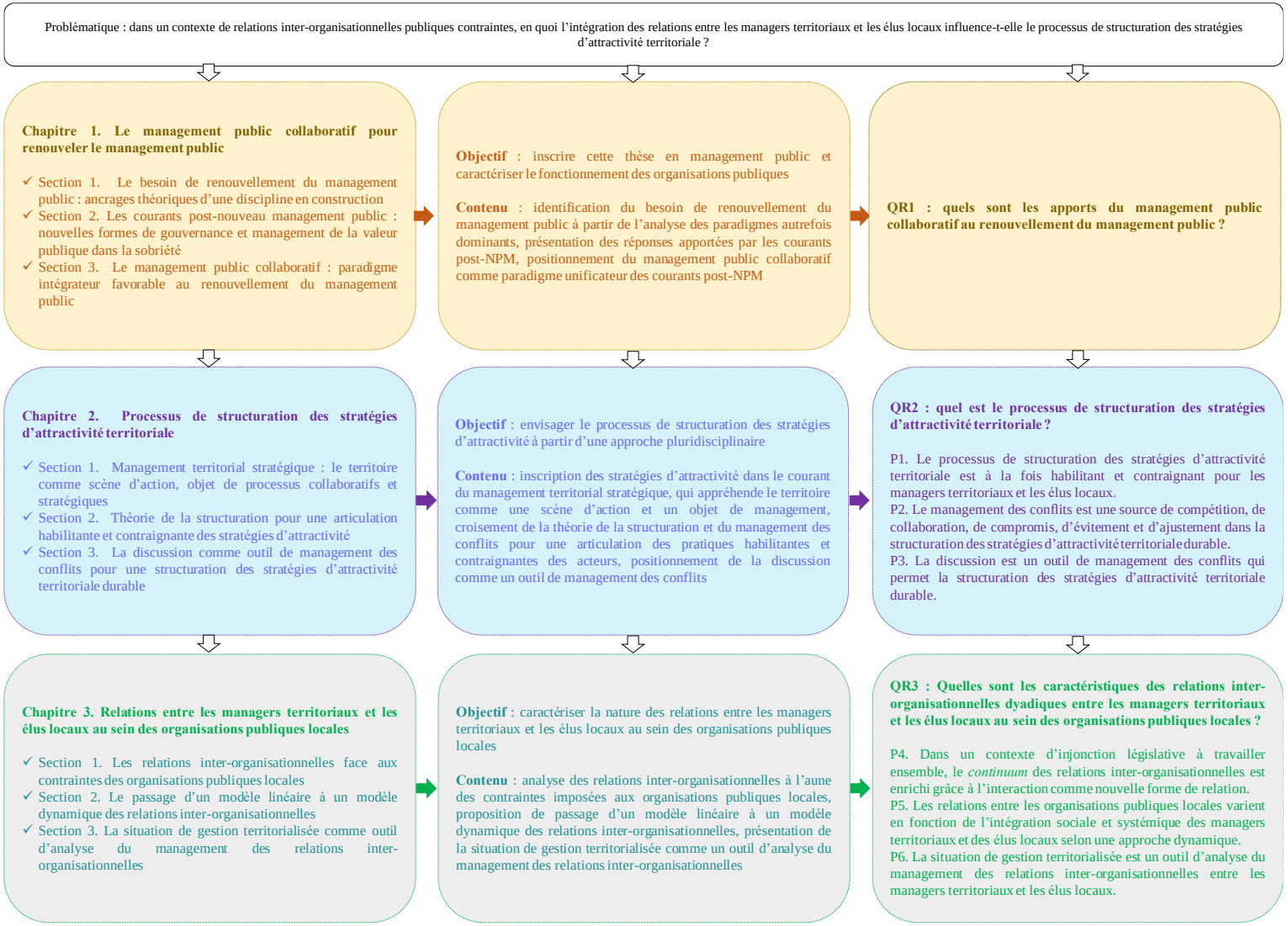
Cette première partie, découpée en trois chapitres, a pour objectif de poser le cadre théorique et conceptuel de ce travail de thèse, qui étudie l'influence de l'intégration des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux sur le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale, et ce dans un contexte de relations inter-organisationnelles publiques contraintes. C'est ce que synthétise la Figure 7 ci-après.

Le **chapitre 1** inscrit le périmètre de la recherche en management public afin de caractériser le fonctionnement des organisations publiques. Pour cela, nous identifierons le besoin de renouvellement du management public à partir de l'analyse des paradigmes autrefois dominants. Puis nous mettrons en perspective les réponses apportées par les courants post-NPM et, nous proposerons ainsi de positionner le management public collaboratif comme un paradigme unificateur des courants post-NPM.

Le **chapitre 2** envisage le processus de structuration des stratégies d'attractivité à partir d'une approche transdisciplinaire. En cela, nous inscrirons les stratégies d'attractivité dans le courant du management territorial stratégique, qui appréhende le territoire comme une scène d'action et un objet de management. Ensuite, nous croiserons la théorie de la structuration de Giddens et du management des conflits pour une articulation des pratiques habilitantes et contraignantes des acteurs. Enfin, nous envisagerons la discussion d'Habermas comme un outil de management des conflits.

Le **chapitre 3** caractérise la nature des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des métropoles et des régions. Dès lors, nous analyserons d'abord les relations inter-organisationnelles à l'aune des contraintes imposées aux organisations publiques locales. Ensuite, nous proposerons de passer d'un modèle linéaire à un modèle dynamique des relations inter-organisationnelles. Et enfin, nous envisagerons la situation de gestion territorialisée comme un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles.

Figure 7 : Structuration de la partie 1



Source : Auteur

CHAPITRE 1. LE MANAGEMENT PUBLIC COLLABORATIF POUR RENOUVELER LE MANAGEMENT PUBLIC

« Les sciences sont confrontées à leurs propres produits, à leurs propres insuffisances, aux problèmes qu'elles causent »

Ulrich BECK - La société du risque (2001, p. 37)

« La frontière séparant privé et public est et doit être toujours fluctuante. Les « affaires publiques » sont les affaires qui naissent des besoins de régulation de l'interdépendance humaine dans une société singulière »

John DEWEY - Le public et ses problèmes (2005, p. 58)

« Le pluralisme interne, la variété des opinions et le respect de celles-ci sont vitaux, tout comme la conscience que rien ne se gagne si la résolution des problèmes est déléguée à des instances extérieures »

Carlos TAIBO - Action directe, autonomie, autogestion (2013, p. 93)

Figure 8 : Nuage de mots du chapitre 1 réalisé grâce au logiciel libre IRAMUTEQ*

Source : Auteur

*Nuage réalisé à partir de l'analyse de 534 segments de texte, 18 724 occurrences et 3 374 formes. Ce sont les mots qui reviennent le plus souvent dans le chapitre 1, la taille des mots est donc proportionnelle.

INTRODUCTION DU CHAPITRE 1

Dans un contexte de relations inter-organisationnelles publiques contraintes, pour comprendre l'influence de l'intégration des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux sur le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale, il est essentiel d'inscrire cette thèse en management public et donc, de caractériser le fonctionnement des organisations publiques. La littérature manque de recherche sur les conséquences de l'introduction des principes et des méthodes issus des réformes de l'administration publique sur ses employés (Giauque, 2003, p. 20). Comprendre le contexte dans lequel évoluent les organisations publiques s'avère en effet primordial pour caractériser la place des managers territoriaux et des élus locaux au sein de ces organisations, ainsi que leurs relations et leurs pratiques.

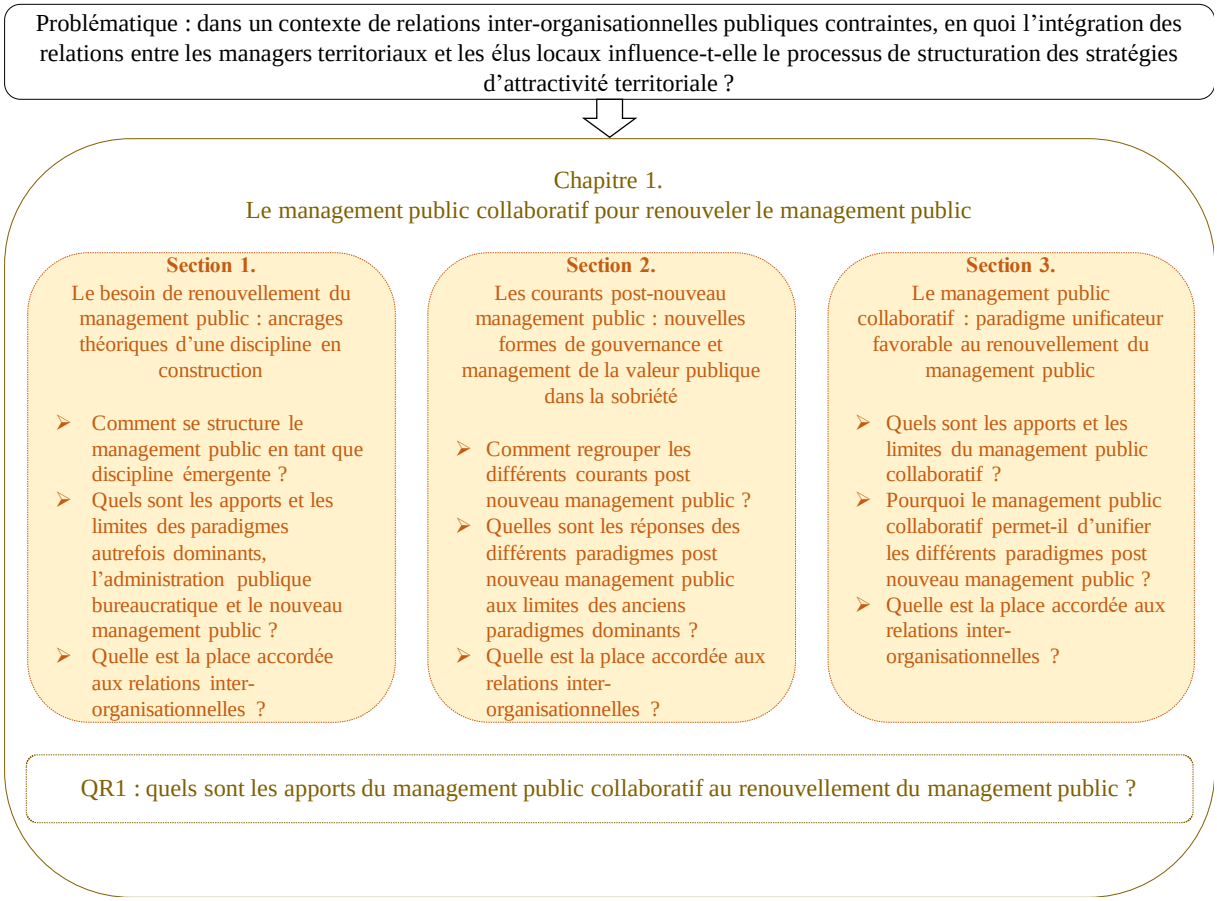
Nous identifierons d'abord le besoin de renouvellement du management public à partir de l'analyse des paradigmes autrefois dominants, l'administration publique bureaucratique et le Nouveau Management Public (NPM) (**section 1**). Pour cela, nous mettrons d'abord en perspective le passage de l'administration publique bureaucratique au NPM. Puis nous analyserons les limites du NPM et les écueils de la bureaucratie néolibérale pour comprendre le besoin de renouvellement du management public.

Ensuite, nous mettrons en perspective les réponses apportées par les courants post-NPM (**section 2**). Pour commencer, nous présenterons les apports des trois formes de gouvernance post-NPM que sont la gouvernance à l'ère numérique, la gouvernance en réseaux et la nouvelle gouvernance publique. Puis, nous interrogerons le management de la valeur publique à l'aune, non pas du management de l'austérité, mais d'un management public dans la sobriété.

Enfin, nous montrerons que le management public collaboratif permet d'unifier les courants émergents (**section 3**). Dès lors, nous présenterons les apports et les limites du management public collaboratif. Puis, nous justifierons pourquoi ce dernier peut être envisagé comme un paradigme unificateur des courants post-NPM.

Comme le montre la Figure 9 ci-après, le chapitre 1 traite du *pourquoi* et permet de poser la première question de recherche (QR) : **quels sont les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public ?**

Figure 9 : Structuration du chapitre 1



Source : Auteur

SECTION 1. LE BESOIN DE RENOUVELLEMENT DU MANAGEMENT PUBLIC : ANCRAGES THEORIQUES D'UNE DISCIPLINE EN CONSTRUCTION

L'objectif de cette première section est de caractériser les relations entre les organisations publiques à l'aune des cadres d'analyse d'une discipline en construction, le management public. Cette caractérisation se focalise sur la composition/recomposition des savoirs en management public. Celui-ci renvoie à une tension constructive entre art et science (Lynn, 1994, p. 236), jouant un rôle de médiatrice entre l'analyse des politiques et les résultats concrets de ces politiques publiques. Cette vision du management public met en lumière la pluralité des dimensions dans lesquelles se situent les chercheurs et les praticiens de cette jeune discipline, qui repose sur une approche pluridisciplinaire (Fouchet, 1999 ; Keramidas, 2005 ; Gibert, 2008 ; Bartoli et Brasseur, 2010 ; Soldo, 2018). En permanente construction, le management public se définit comme une application du management à la sphère publique. En effet, se différenciant de l'*administration publique*, le terme *management public* naît dans les années 1970-1980 à la suite de l'instauration de programmes universitaires d'études en politiques publiques (Kelman, 2005, p. 967). Ses contours flous et instables en font pour certains une déclinaison du management appliqué à la sphère publique touchant toutes les organisations (*i.e.* publiques, privées ou hydrides) en lien avec la sphère publique (Bartoli et Chomienne, 2011). L'axe management public du Centre d'Études et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille (CERGAM), auquel se rattache cette thèse, y intègre également la dimension territoriale et ses contingences en matière de gouvernance stratégique. Si les origines disciplinaires du management public varient selon les pays du fait des traditions universitaires (Pollitt et Bouckaert, 2011 ; Ringeling, 2015), les vagues de réforme faisant suite aux multiples crises (politique, économique, sociale, etc.) du XXème siècle ont été dominées par le modèle anglosaxon du nouveau management public (*New Public Management : NPM*) (Pollitt, 2015) ; la tendance étant désormais au renouvellement du management public (Chanut *et al.*, 2018). Pour ce faire, nous répondrons à une série de questions : comment se structure le management public en tant que discipline émergente ? Quels sont les apports et les limites des paradigmes autrefois dominants, l'administration publique bureaucratique et le nouveau management public ? Et quelle est la place des relations inter-organisationnelles au sein de ces paradigmes ?

Tout d'abord, nous mettrons en perspective le passage de l'administration publique bureaucratique au nouveau management public (1.1.). Puis, nous analyserons les limites du NPM et les écueils de la bureaucratie néolibérale pour comprendre le besoin de renouvellement du management public (1.2.).

1.1. De l'administration publique bureaucratique au nouveau management public : rupture ou continuité ?

« Après des années de défaites sociales, voici qu'un mouvement inédit a contraint le gouvernement à abjurer son orthodoxie budgétaire » (Halimi, 2019, p. 1). C'est le mouvement des *gilets jaunes*, né en France en novembre 2018. Les modalités d'organisation de l'État et de ses services publics sont notamment portées au débat sur la scène nationale et internationale. Depuis plus de deux siècles, les premiers modèles d'administration publique[21] se sont développés en Allemagne et en France, considérés comme des exemples car ils ont su faire face à différentes sources d'instabilités (Pollitt *et al.*, 2007). Dès 1900, à l'échelle internationale, les administrations publiques se caractérisent par une gestion bureaucratique (Stoker, 2006 ; Pollitt *et al.*, 2007). Si la bureaucratie (Weber, 2003b, 2013) contribue incontestablement à la création de richesses, dans les années 1930, de nombreuses critiques émergent au sein des organisations publiques (Merton, 1940 ; Selznick, 1949 ; Gouldner, 1954 ; Blau, 1955 ; Crozier, 1963 ; Downs, 1967 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Hibou, 2012 ; Getz et Carney, 2012 ; Graeber, 2018) et revendiquent d'humaniser les relations de travail (Plane, 2013). Au début des années 1980, en réaction aux crises financières, une vague de réformes est alors portée par les principes du nouveau management public (Pollitt *et al.*, 2013), plus communément appelé *New Public Management* (NPM). Culture du résultat, réduction des coûts, orientation client sont mis à l'agenda dans les organisations publiques. Dès qu'une découverte scientifique est universellement reconnue, elle fournit, pour un temps donné, des problèmes types et des solutions à la communauté des chercheurs et des professionnels (Kuhn, 1983, p. 71). Cette définition du paradigme caractérise les changements perpétuels des cadres d'analyses et d'actions qui structurent les disciplines scientifiques. En management public, *« la question de la modernisation du service public n'est pas nouvelle. Les usagers du service public ont clairement affirmé leurs attentes et souligné les inadaptations des services qui leurs sont offerts »* (Fouchet, 1999, p. 37).

Nous présenterons d'abord les caractéristiques de la bureaucratie d'État wébérienne (1.1.1.), puis nous les détaillerons sous l'angle des recherches en sciences de gestion (1.1.2.), afin d'analyser les dysfonctionnements majeurs du phénomène de bureaucratisation (1.1.3.), et enfin d'interroger le nouveau management public comme réponse à ces dysfonctionnements (1.1.4.).

[21] Dans sa définition organique, l'administration publique se comprend comme l'ensemble des personnes morales (État, collectivités territoriales, etc.) et physiques (fonctionnaires, contractuels, etc.) qui accomplissent des activités dont le but est de répondre à l'intérêt général.

1.1.1. De la bureaucratie d'État wébérienne…

L'objectif n'est pas de questionner l'origine et les dimensions du concept[22] de bureaucratie, qui reste imprécis (Lefort, 1971), et qui est apprécié différemment selon les disciplines (*e.g.* la sociologie politique, la philosophie du droit, l'histoire, le management). Pour exemple, Lefort (1971) explique que les travaux de Marx mobilisent la théorie marxiste pour proposer une analyse de la bureaucratie d'État, à l'aune de la classe sociale qui se charge de l'administration des affaires publiques.

L'objectif est de mettre en lumière les caractéristiques de cette forme d'organisation, qui a structuré, et structure encore le fonctionnement de nombreuses organisations publiques (Graeber, 2015 ; Péron, 2016 ; Van Ryzin *et al.*, 2017 ; Baekgraard *et al.*, 2018 ; Akram, 2018 ; Guul, 2018). La bureaucratie est abordée sous l'angle de la sociologie des organisations, et plus particulièrement des travaux de Weber (2003b, 2013) puis d'autres sociologues (Merton, 1940 ; Selznick, 1949 ; Gouldner, 1954 ; Blau, 1955 ; Touraine, 1960 ; Crozier, 1963 ; Downs, 1967 ; Lefort, 1971 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Lascoumes et Le Galès, 2005 ; Hibou, 2012 ; Getz et Carney, 2012 ; Guillemet et Jeannot, 2013 ; Graeber, 2018). En effet, Friedberg (1993, p. 2) défend *« l'utilité d'une approche sociologique pour le management »*, en expliquant que la sociologie des organisations *« analyse le fonctionnement d'une organisation comme le produit (ou l'effet émergent) de la rencontre et de l'interaction des stratégies ou logiques de comportements des différents acteurs dans l'organisation (…) Elle oblige donc à prendre du recul par rapport aux conceptions technicistes et/ou formelles pour s'interroger concrètement sur les logiques d'acteurs »*. Dès lors, quelles sont les origines sociologiques de la bureaucratie ?

Selon Weber (2003b, p. 233) *« la bureaucratie professe toujours comme critère absolu de valeur, d'une part, un rationalisme des plus sobres et, d'autre part, l'idéal d'un « ordre » discipliné et la sécurité »*. De plus, la bureaucratie repose sur le principe qu'une administration est efficace dès qu'elle repose sur un système rationnel. Basée sur la notion d'*« idéal-type*[23] *»*, la bureaucratie est une forme d'organisation, dont le développement est dû au rôle majeur du

[22] Selon les auteurs, la bureaucratie s'envisage comme un phénomène (Crozier 1963 ; Weber, 2003b), un concept (Lefort, 1971) ou une théorie (Plane, 2013).

[23] Colliot-Thélène (2019) explique la notion d'idéal-type au sens wébérien comme le fait que ce ne soit ni un concept ni une théorie mais une interprétation des concepts. De plus, le terme *idéal* renvoie simplement au fait de s'entendre sur ce qui est désigné. L'idéal-type est donc une construction intellectuelle qui caractérise un phénomène spécifique, et qui n'a pas d'équivalent sur le terrain (Weber, 2013). Pour exemple, l'idéal-type rationnel-légal propre à la bureaucratie renvoie à la logique idéalement construite d'une forme d'organisation mais ne propose pas une forme d'organisation idéale.

capitalisme (Weber, 2003b, 2013). En effet, ce système économique se caractérise par le calcul rationnel de l'optimisation des gains et tend à recourir à une administration de masse des biens et des personnes. En se basant sur les travaux de Weber, Plane (2013, p. 25) caractérise la bureaucratie à partir de huit principes : des agents personnellement libres soumis à une autorité dans le cadre de leurs fonctions (1), des agents organisés selon une hiérarchie d'emplois (2), chaque emploi circonscrit dans une sphère de compétences légales (3), chaque emploi occupé selon une libre relation contractuelle (4), des candidats sélectionnés en fonction de leurs qualifications (5), des rémunérations basées sur un salaire fixe et un droit à la retraite (6), des promotions en fonction de l'ancienneté et du jugement des supérieurs (7), des agents soumis à une discipline, un contrôle strict et systématique de leur travail (8).

Touraine (1960, p. 11) propose quant à lui de caractériser la bureaucratie wébérienne comme *« un système d'organisation où les statuts et les rôles, les droits et les devoirs, les conditions d'accès à un poste, les contrôles et les sanctions sont définis d'une manière fixe, impersonnelle et où les différents emplois sont définis par leur situation dans une ligne hiérarchique et donc par une certaine délégation d'autorité. Ces deux caractéristiques en supposent une troisième : c'est que les décisions fondamentales ne sont pas prises à l'intérieur de l'organisation bureaucratique, qui n'est qu'un système de transmission et d'exécution ».* Pour exemple, le système d'organisation des régions est encadré par la loi[24] (*i.e.* définition fixe et impersonnelle). Ainsi, comme toutes les régions, la région Sud est dotée d'une administration qui exécute les décisions de l'assemblée délibérante appelé Conseil régional (*i.e.* ligne hiérarchique et décisions prises à l'extérieur de l'organisation). Le Président du Conseil régional délègue notamment la réalisation des Schémas Régionaux de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) à la direction de l'attractivité, du rayonnement international et de l'innovation (*i.e.* délégation d'autorité).

La bureaucratie wébérienne (2003b, 2013) se comprend à l'aune de ses fondements méthodologiques, propres à la sociologie compréhensive et rationaliste, et à la notion d'idéal type. *« La construction d'une activité strictement rationnelle en finalité sert, dans ces cas, de « type » (…) afin de comprendre l'activité réelle, influencée par des irrationalités de toute sorte »* (Weber, 2003a, p. 31). La construction de la bureaucratie sert donc à comprendre les systèmes d'organisation, influencés par des contingences internes (*e.g.* comportements des agents) et externes (*e.g.* restrictions budgétaires).

[24] Article 34 de la Constitution française de 1958 : *« La loi détermine les principes fondamentaux (…) de la libre administration des collectivités territoriales, de leurs compétences et de leurs ressources ».*

1.1.2. …à la bureaucratie organisationnelle

Si Weber est le père de la bureaucratie en sociologie, Mintzberg l'est en management. Mintzberg (1979, 2004) développe en effet une approche analytique des organisations fondée sur la caractérisation de configurations structurelles, c'est-à-dire des types d'organisation, tels que par exemple la bureaucratie mécaniste et la bureaucratie professionnelle. Ces configurations structurelles sont en management ce que l'idéal type de Weber (2013) est en sociologie et permettent donc de caractériser la bureaucratie dans un contexte organisationnel. En effet, Mintzberg (1979, 2004) propose cinq configurations organisationnelles[25] qui dépendent de la combinaison des composantes fondamentales de l'organisation[26], ses mécanismes de coordination[27] et ses paramètres de conception[28]. Ces configurations sont dominées par l'une des composantes et l'un des mécanismes de coordination. L'objectif n'est pas de décrire des types d'organisations idéales mais de proposer des configurations types qui évoluent en fonction des contingences internes et externes à l'organisation (Mintzberg, 1979).

Tout d'abord, la bureaucratie mécaniste se caractérise par : *« des tâches opérationnelles routinières et très spécialisées ; une communication très formalisée à travers toute organisation ; des unités opérationnelles de grande taille, un groupement de tâches sur la base de fonctions, une centralisation relativement importante du processus de décision, une structure administrative élaborée par une distinction très nette entre la hiérarchie et le personnel »* (Mintzberg, 2004, p. 241). Cette configuration structurelle se traduit dans la plupart des grandes entreprises industrielles, un système postal national, une prison voire une petite société de gardiennage. Dans son ouvrage intitulé *« Structure et dynamique des organisations »* (1998), Mintzberg appelait ce type d'organisation une *« bureaucratie mécaniste »* mais six années plus tard, il préfère les caractériser comme des *« organisations mécaniques »* car *« pour la plupart d'entre nous, bureaucratie est un terme péjoratif »* (Mintzberg, 2004, p. 237).

Ensuite, une structure peut prendre la forme d'une bureaucratie professionnelle *« quand son travail est complexe, nécessitant une réalisation et un contrôle effectués par des professionnels, tout en restant dans le même temps relativement stable, de sorte que les qualifications de ces*

[25] Les cinq configurations organisationnelles sont : la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionnelle, l'adhocratie (Mintzberg, 1979, 2004).

[26] Les cinq composantes principales sont : le centre opérationnel, le somment stratégique, les cadres intermédiaires, la technostructure, les services de support logistique (Mintzberg, 1979, 2004).

[27] Les cinq mécanismes de coordination sont : la supervision directe, la standardisation des processus de travail, la standardisation des résultats, la standardisation des qualifications, l'ajustement mutuel (Mintzberg, 1979, 2004).

[28] Les six paramètres de conception sont : l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés, la standardisation des résultats, la standardisation des qualifications, la standardisation des normes (Mintzberg, 1979, 2004).

professionnels puissent être perfectionnés à travers des programmes de standardisation opérationnelle » (Mintzberg, 2004, p. 310). Cette configuration se retrouve particulièrement dans les milieux professionnels tels que les cabinets de comptables, d'avocats, ou encore d'ingénieurs, les universités, et les hôpitaux.

Plus largement, les chercheurs en sciences de gestion étudient aussi le phénomène bureaucratique à travers la notion de *« bureaucratie représentative »* (Rosenbloom et Dolan, 2006 ; Van Ryzin *et al.*, 2017 ; Akram, 2018 ; Guul, 2018). Cette notion peut être envisagée sous deux aspects : l'attention portée sur les agents des structures gouvernementales (1), et les mécanismes institutionnels associant les citoyens ou les groupes de citoyens aux prises de décision publique (2) (Rosenbloom et Dolan, 2006).

La bureaucratie, qu'elle soit mécaniste, professionnelle ou représentative, permet de comprendre l'adaptation des tendances institutionnelles - mises notamment en perspective à travers l'analyse de la bureaucratie d'État en sociologie - à l'échelle organisationnelle voire individuelle.

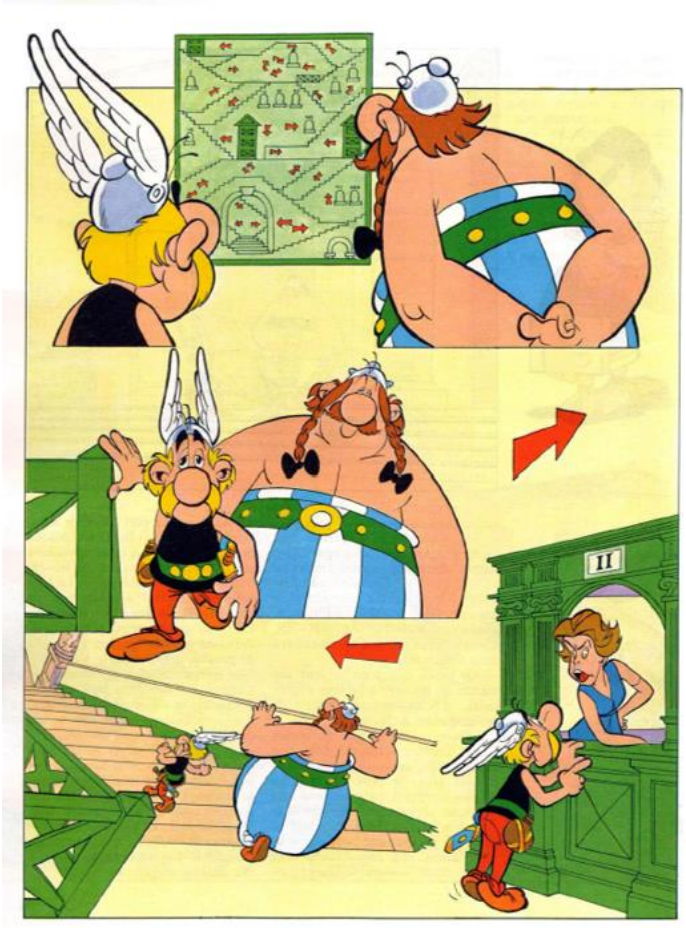
1.1.3. Les dysfonctionnements de la bureaucratisation

« *Le terme même de bureaucratie n'a jamais su s'abstraire de l'imaginaire collectif et de l'affect qui en fait une notion négativement connotée* » (Péron, 2016, p. 119. À la différence de la bureaucratie qui caractérise une forme d'organisation, la bureaucratisation renvoie à un processus de transformation d'une organisation selon les principes de la bureaucratie. Si la gestion bureaucratique des administrations publiques au sens wébérien s'instaure au début des années 1900, dès 1930 apparaissent les premières critiques, qui sont synthétisées dans le Tableau 2 ci-après. Les critiques s'intensifient au XXIème siècle autour du phénomène de « *Bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale* », comme le titre l'ouvrage d'Hibou (2012). Ce phénomène, lié à l'essor des calculs d'optimisation et au besoin de spécialisation, a désormais une emprise sur l'intégralité de la vie sociale des citoyens et des travailleurs. Depuis plusieurs années déjà, comme l'illustre l'Encadré 3, la bureaucratisation souffre d'une perception négative dans l'imaginaire collectif.

Encadré 3 : La perception négative de la bureaucratisation dans l'imaginaire collectif

Comme le montre l'Image 2, l'illustration négative de l'ensemble des critiques de la bureaucratisation trouve un écho dans *« Les Douze Travaux d'Astérix »* en 1976, lorsque qu'Astérix et Obélix ont pour mission de récupérer le laisser-passer A-38 dans la maison qui rend fou. Les deux héros du petit village de la Gaule font alors face à des informations contradictoires dues aux appellations des formulaires administratifs. S'ajoutent un « labyrinthe » pour accéder aux différents guichets et une répartition hiérarchique des tâches entre les fonctionnaires, qui entravent l'obtention du formulaire. Cette caricature accentue certes les dérives de l'administration bureaucratique, mais elle a le mérite d'être une scène d'humour culte pour de nombreuses générations depuis 40 ans, instillant une perception négative de la bureaucratisation dans l'imaginaire collectif.

Image 2 : Les douze travaux d'Astérix - À la recherche du laisser-passer A-38



Source : Image tirée de Goscinny et Uderzo (1998, p. 42)

Le Tableau 2 ci-dessous synthétise les dysfonctionnements majeurs de la bureaucratisation, issus des travaux critiques des sociologues français et américains.

Tableau 2 : Synthèse des dysfonctionnements majeurs de la bureaucratisation

Auteurs	**Dysfonctionnements de la bureaucratisation**	**Exemples**
Merton, 1940	Absence de distinction entre les fins et les moyens du fait de règles devenues absolues perdant alors leur efficacité	Décision du ministère du travail de ne pas attribuer la citoyenneté américaine à un pionnier de l'exploration polaire et de l'aviation (i.e. *Bernt Balchen* d'origine norvégienne) du fait d'une expédition en antarctique sur un navire du pavillon américain : condition de résidence continue de cinq ans aux États-Unis, pour obtenir la citoyenneté américaine, non remplie
Selznick, 1949	Détournement des buts de l'organisation au profit de règles de fonctionnement propres à des sous-groupes	Projet agricole entre une agence publique (i.e. *Tennessee Valley Authority*), les agriculteurs et les organismes agricoles pour encourager l'utilisation des engrais : collaboration avec les États de la région et leurs établissements d'enseignement agricole conduisant à céder l'octroi de terres aux collaborateurs, et ce au détriment des agriculteurs
Gouldner, 1954	Bureaucratie artificielle : règles fixées par une autorité et non respectées Bureaucratie punitive : imposition de règles et de leur respect sous peine de sanction	Bureaucratie artificielle : défense de fumer non respectée Bureaucratie punitive : règlement codifiant les absences et les retards entrainant des sanctions disproportionnées et conduisant alors à des absences massives
Blau, 1955	Capacités d'apprentissage des agents pour contourner les procédures de travail	Mise en place de projets de coopération entre les fonctionnaires pour soulager leur anxiété d'avoir à travailler avec des réglementations en constante évolution
Crozier, 1963	Stricte obéissance aux normes entrainant des relations rigides entre fonctionnaires et citoyens ainsi que des attitudes ritualistes : isolement du fonctionnaire et non-communication entre les différentes couches hiérarchiques	À l'Agence comptable parisienne, à la question *« Que pensez-vous des chef de division ? »* 44% des interviewés déclarent ne pas pouvoir se prononcer n'ayant eu aucun contact avec leur supérieur : les commentaires favorables (i.e. 20%) s'expliquant par le fait que ces employés ont été personnellement reçu
Downs, 1967	Détournement des buts de l'organisation du fait d'incitations financières	Exagération des besoins financiers par le manager du service communication, entrainant une baisse de financements pour le service production
Crozier et Friedberg, 1977	Cercle vicieux de la bureaucratie souhaitant garantir la régularité des comportements : modèle statique faisant fi de l'imprévisibilité des actions individuelles, collectives et de la contingence des situations organisationnelles	Au ministère de l'Industrie, des directions horizontales administratives sont chargées d'unifier les initiatives sectorielles des directions verticales (i.e. experts du corps de Mines) : services administratifs divisés par produit/technique de fabrication conduisant à un fonctionnement en vase clos et ne permettant aucun impact réel sur le fonctionnement quotidien des services d'expertise
Hibou, 2012	Bureaucratisation du travail variable en fonction du degré de rationalisation et du degré de développement du capitalisme	À l'université, inflation des procédures d'évaluation (e.g. articles, projets de financement, activités en lien avec le laboratoire de recherche) issues de l'entreprise (e.g. suivi de procédures, indicateurs quantitatifs)
Getz, 2012	Bureaucratie hiérarchique : inflation des contrôles et des procédures à tous les niveaux de l'organisation	Le manager devant expliquer à tous ses subordonnées comment poser leurs congés : formalisation d'une procédure diminuant le temps de travail pour l'organisation
Graber, 2018	Création d'emplois inutiles voire nuisibles	Essor des nouveaux emplois liés aux fonctions support d'une organisation (e.g. soutien administratif, technique ou de sécurité) ne créant pas de valeur économique : emplois mieux rémunérés que les fonctions de production

Source : Auteur

1.1.4. Le nouveau management public comme réponse aux dysfonctionnements de la bureaucratie ?

Au début des années 1980, en réaction aux crises financières[29], à la rigidité des procédures administratives, et au besoin d'humanisation des relations de travail, les principes du management, notamment vantés par l'ouvrage d'Osborne et Gaebler (1992), trouvent un écho favorable pour moderniser les organisations publiques (Pollitt, 2000 ; Pollitt et Bouckaert, 2004 ; Pollitt *et al.*, 2007). Le nouveau management public, plus connu sous le terme de *New Public Management* (NPM), apparaît alors comme une solution. Dès lors, quelles sont les caractéristiques du NPM ? Et, le NPM s'inscrit-il en rupture avec les principes de la bureaucratie wéberienne ?

Face à la rigidité des organisations bureaucratiques centralisées, fondées sur un pouvoir descendant et considérant les citoyens comme des *« administrés »*, le NPM revendique une approche décentralisée et autonome du secteur public (Pollitt *et al.*, 2007). De plus, la logique des *« 3e »*, c'est-à-dire *« économie, efficacité, efficience »* (Urio, 1998, cité par Amar et Berthier, 2007) guide les principes du NPM. La finalité est donc de promouvoir des prestations de services publics à moindre coût, visant à satisfaire les attentes des citoyens désormais perçus comme des *« clients »* (Amar et Berthier, 2007). Le NPM renvoie à l'introduction de principes marchands dans les administrations publiques et donc à une forme de privatisation et de marchandisation de l'action publique (Bezès et Mucelin, 2015). D'ailleurs, pour Morgana (2012, p. 5), Fayol est le précurseur du NPM car sa démarche vise à *« moderniser les administrations publiques, en s'inspirant des pratiques de gestion du privée pour améliorer la performance »*. L'une des conséquences est notamment la présence de frontières de plus en plus poreuses entre la sphère publique et la sphère privée (Bartoli et Chomienne, 2011). Cette porosité des idées est induite par le fait qu'avant les années 1980, aucun outil de gestion n'était présent dans la sphère publique. En effet, la règle de droit était le seul et unique cadre qui régissait le fonctionnement des organisations publiques ; la finance publique étant encore l'apanage des juristes. La porosité des frontières entre sphère publique et privée s'est donc d'abord jouée autour des idées puis des outils de gestion. La Figure 10 ci-après synthétise les cinq caractéristiques principales du NPM.

[29] Une vague successive de crises financières commence dès 1971 (*i.e.* inconvertibilité du dollar US), amplifiée à la suite de deux chocs pétroliers (*i.e.* 1973 et 1979), se traduisant par une déréglementation des principes bancaires (*i.e.* abolition du contrôle des changes), et ce sous l'impulsion de dirigeants libéraux tels que le Président des États-Unis Reagan et le Premier ministre du Royaume-Uni Thatcher (tous deux élus en 1979).

Figure 10 : Les principes du nouveau management public

Source : Figure adaptée de Pollitt, Van Thiel et Homburg (2007) ; Morgana (2012) ; Bezès et Mucelin (2015)

Ces cinq principes majeurs se concrétisent à travers la mise en place de réformes (Hood, 1991 ; Bouckaert, 2003 ; Pollitt et Bouckaert, 2003, 2011 ; Pollitt *et al.*, 2007 ; Pollitt, 2015 ; Ringeling, 2015) et d'outils (Pupion et Chapoz, 2015) cherchant à transformer les relations entre les entités administratives et les citoyens. Le NPM est empreint d'une logique économique à travers l'instauration d'un *« référentiel de marché »* (Muller, 2011) et donc de mécanismes de type marché[30] (Lacasse, 2013). Toutefois, *« le NPM représente aussi une entreprise de rationalisation qui prend la forme d'une intensification de la spécialisation des tâches et des fonctions »* (Bezès et Mucelin, 2015, p. 129). En effet, selon Pollitt *et al.* (2007, p. 21), le NPM ne s'inscrit pas en rupture avec les principes de la bureaucratie : *« l'histoire a été celle d'une modernisation de la tradition wébérienne, et non son rejet catégorique en faveur du marché modèle. Il s'agit d'un processus d'addition, et non de démolition*[31] *»*. Dès lors, comment se traduisent ces principes du NPM dans les organisations publiques françaises et internationales ?

Le NPM a favorisé d'une part une réduction du poids de l'État au profit des autorités de régulation (*e.g.* via l'essor des agences) chargées du bon fonctionnement des marchés, et d'autre part, à travers la délégation des fonctions administratives à des organismes privés ou semi-publics. Ces deux phénomènes conjoints se traduisent par l'instauration de nouvelles normes et de réglementations, telles que la certification, le benchmarking, la sous-traitance, et le développement des partenariats public-privé (Martinet, 2008).

[30] Les mécanismes de type marché sont compris comme *« l'ensemble des arrangements comprenant au moins une caractéristique importante des situations de marché, que ce soit la concurrence, l'utilisation des prix, la dispersion des décideurs, l'emploi d'incitations pécuniaires »* (Lacasse, 2013, p. 117). Ils se traduisent par des exemples hétérogènes tels que : les redevances à l'usager, la sous-traitance des services publics, la concurrence hors prix, ou encore les contrats entre différents niveaux de gouvernement.

[31] Traduction libre de : *« The story has been one of a modernization of the Weberian tradition, not its outright rejection in favour of the market model. The process has been one of addition, not demolition »* (Pollitt *et al.*, 2007, p. 21).

En France, ces normes sont impulsées par une vague successive de réformes, pour exemple :

- Le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats, avec la nouvelle loi organique relative aux lois de finances[32] en 2001 ;
- Le contrôle de la performance dans l'évaluation des politiques publiques chargé de déterminer les actions de modernisation et d'économies pouvant être réalisées, avec le lancement de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) en 2007 ;
- Le choc de simplification (*i.e.* 200 mesures) impulsé par la démarche de Modernisation de l'Action Publique (MAP) en mars 2013 ;
- La modernisation des services publics et des conditions de travail des fonctionnaires à travers la maîtrise des dépenses publiques et l'optimisation des moyens, avec le programme Action Publique 2022.

Pendant près de trente ans, les principes du NPM sont considérés comme étant transférables à toutes les administrations nationales. Toutefois, les analyses démontrent que l'adaptation est différente selon les pays en fonction de leurs configurations historiques, institutionnelles et culturelles (Bouckaert, 2003 ; Pollitt et Bouckaert, 2003, 2011 ; Pollitt *et al.*, 2007 ; Pollitt, 2015). En cela, *« l'idéal-type dominant du New Public Management, fondé sur le couple « minimiser/mettre sur le marché »*, [a] *été un phénomène limité dans le temps (de 1990 à 2000 environ) et dans l'espace (une partie du monde anglo-saxon) qui ne s'est pas étendu à tous les pays de l'OCDE[33] »* (Bouckaert, 2003, p. 53). L'évolution de l'État wébérien vers un État néowébérien se traduit donc par un ensemble de réformes des modes de gestion de l'action publique, variables selon les logiques historiques, institutionnelles et culturelles des États concernés (Soldo *et al.*, 2019). Pour exemple, l'adaptation des principes dans le cas français exposé ci-dessus est différente de celle de l'Australie ou la Grande-Bretagne (Guenoun, 2009).

Pour résumer, l'objectif était de mettre en lumière les principes du NPM en réaction à l'administration publique bureaucratique. Pour ce faire, nous avons présenté les caractéristiques de la bureaucratie d'État wébérienne (*e.g.* rationalisation, professionnalisation et calculabilité), que nous avons croisées avec celles de la bureaucratie organisationnelle. Cette analyse macro, méso et micro nous permet d'analyser les dysfonctionnements du phénomène de bureaucratisation, et donc de contextualiser l'essor du NPM comme réponse à ces limites, via un processus d'addition (continuité) et non de démolition (rupture).

[32] Loi organique n° 2001-692 du 1 août 2001 relative aux lois de finances, dite LOLF.
[33] Organisation de Coopération et Développement Économique.

1.2. Les limites du nouveau management public et les écueils de la bureaucratie néolibérale

Comment caractériser le contexte dans lequel évoluent les organisations publiques ? Comment est pensée l'action publique à l'échelle nationale et locale ? Et quelle place est accordée aux relations inter-organisationnelles ?

« Si l'État est indissociablement une solution et un problème, alors il était prévisible que le New Public Management (NPM), qui se posait en solution au problème de l'État, par sa banalisation voire sa dilution, se mut progressivement en problème » (Matyjasik et Guenoun, 2019, p. 1). Dès lors, quelles sont les limites du NPM ? Quels dysfonctionnements engendre-t-il ? Et quels sont les liens entre le NPM et la bureaucratie néolibérale ?

L'objectif est de présenter les limites et les dysfonctionnements liés au NPM, et de mettre en lumière la similarité de ces derniers avec les principes revendiqués par la bureaucratie néolibérale. Dans le sens courant, une limite se comprend comme *« ce qui détermine un domaine, ce qui sépare deux domaines »* (Site Cnrtl[34], 2019) et un dysfonctionnement renvoie à une *« anomalie de fonctionnement au sein d'une structure sociale »* (Site Cnrtl[35], 2019). Les limites du NPM se comprennent donc comme ce qui circonscrit ce paradigme de l'action publique, et les dysfonctionnements du NPM comme les anomalies de fonctionnement que ce paradigme engendre. La bureaucratie néolibérale se définit quant à elle comme l'adaptation des principes de la bureaucratie wébérienne au XXIème siècle, c'est-à-dire dans un contexte néolibéral[36], censé être régulé par la concurrence. Kandinsky (1989, p. 85) nous rappelle que *« toute limitation n'est dictée que par le temps, par l'intermédiaire d'une nécessité intérieure et par conséquent, toute limitation ne peut être que provisoire. De la même façon, seul le temps ouvre de nouvelles perspectives et offre de nouvelles solutions à de nouveaux problèmes ».*

Tout d'abord, dans une perspective nationale et internationale, nous présenterons les limites et les dysfonctionnements du NPM à l'échelle interne et externe des organisations publiques (1.2.1.), puis nous analyserons les écueils des solutions proposées par la bureaucratie néolibérale en réponse à ces dysfonctionnements (1.2.2.).

---

[34] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/definition/limite

[35] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/definition/dysfonctionnement

[36] Le néolibéralisme renvoie à l'application de politiques économiques libérales largement inspirées de l'école autrichienne (Friedrich Hayek) ou de l'école de Chicago (Milton Friedman). Issues du courant néoclassique, ces théories critiquent l'intervention de l'État (au nom de la liberté individuelle), prônent la dérégulation des marchés (que la concurrence doit réguler) et un contrôle monétaire strict (stabilité et maîtrise de l'inflation). Le terme néolibéralisme est utilisé en Europe depuis plusieurs années, et renvoie à une connotation péjorative de l'ultralibéralisme économique.

1.2.1. Les dysfonctionnements du nouveau management public

Depuis ses origines, le nouveau management public (NPM) fait l'objet de nombreuses critiques idéologiques et se voit donc accorder une dimension polémique. C'est ce que confirme le célèbre article de Hood (1991) qui se pose la question de la possibilité d'un *« nouveau management public pour toutes les saisons*[37] *»,* en présentant à la fois son contenu et les critiques qu'il suscite. Pour aborder les limites de cette doctrine qu'est le NPM, différentes formes de critiques sont envisagées pour comprendre les postures philosophiques auxquelles elles font référence, et s'ensuit une présentation des dysfonctionnements à l'échelle interne et externe.

Le Tableau 3 ci-après, réalisé à partir des travaux de Dunleavy et Hood (1994, p. 11), synthétise les quatre formes de critiques auxquelles fait face le NPM. Ces quatre formes de critiques renvoient à quatre postures philosophiques, dans lesquelles les managers des organisations publiques, des organisations privées, et les citoyens peuvent s'inscrire (Dunleavy et Hood, 1994 p. 10-12).

Tout d'abord, la critique fataliste considère qu'aucun système de gestion, qu'il soit bureaucratique ou managérial, ne pourra éliminer les problèmes inhérents à la gestion de la chose publique. Ensuite, la critique individualiste repose sur des lectures très optimistes des interactions entre l'homme et la nature, comme par exemple une vision d'abondance des possibilités d'expansion des ressources naturelles disponibles. Par ailleurs, la critique hiérarchique représente un ensemble de points de vue associés à la gestion centrale, aux systèmes de planification, à la professionnalisation ou à la technocratie. Enfin, la critique égalitaire reste la plus pessimiste en ce qui concerne les interactions entre l'homme et la nature, en considérant notamment que des erreurs de calcul à grande échelle peuvent découler d'une prise de décision élitiste. Selon les formes de critiques, et donc les postures philosophiques auxquelles elles font référence, la portée de la critique est différente en termes de solutions à envisager.

[37] Intitilé de l'article : *« A new Public Management for all seasons? »* (Hood, 1991).

Tableau 3 : Critiques du nouveau management public

CRITIQUE FATALISTE	CRITIQUE INDIVIDUALISTE	CRITIQUE HIÉRARCHIQUE	CRITIQUE ÉGALITAIRE
Impossibilité pour le NPM de réduire les problèmes fondamentaux de la sphère publique	Tendance du NPM à devenir un piètre substitut aux droits contractuels individualisés	Risque pour le NPM d'éroder la cohésion du secteur public et de le rendre incontrôlable	Tendance du NPM à favoriser la corruption et affaiblir l'obligation de rendre des comptes
		SOLUTIONS	
Aucune	Plus de contrats « réels » plutôt que des quasi-contrats, plus de privatisation plutôt que du corporatisme	Plus grande capacité de direction centrale, obligations de consultation, relations contractuelles avec liens de dépendance	Plus de responsabilisation des citoyens, plus de mécanismes de lutte contre la corruption, encadrement plus strict pour les contrats

Source : Tableau traduit de Dunleavy et Hood (1994, p. 11)

Dans leur ouvrage *« En finir avec le New Public Management »* Matyjasik et Guenoun (2019) expliquent qu'il n'existe pas de preuves de la réduction des coûts et de l'augmentation de l'efficience des organisations publiques liées à la diffusion du NPM. La promesse de *faire plus avec moins* aboutit à *faire un peu moins bien avec un peu plus*. Ce constat va de pair avec celui porté par l'ouvrage de Bouckaert, Kuhlman et Schwab intitulé *« L'avenir des administrations locales en Europe »* (2018). Ladner y démontre notamment que le contexte d'austérité budgétaire auquel sont confrontées les organisations publiques locales ne leur permet pas de répondre aux objectifs d'amélioration de leur efficacité et de leur efficience.

L'appréciation des réformes guidées par les principes du nouveau management public n'est pas chose facile compte tenu d'une part du manque de recul des évaluateurs vis-à-vis de ces réformes récentes, et d'autre part, du manque de données transversales voire transnationales. Homburg *et al.* (2007, p. 3) attirent notre attention sur le fait que de nombreuses analyses sur l'impact des réformes du NPM négligent voire simplifient à l'excès l'hétérogénéité des contextes institutionnels dans lesquels les réformes sont appliquées. Bien que les principes de base du NPM soient comparables, le fonctionnement et la mise en œuvre des principes et des mécanismes dans les organisations publiques diffèrent entre les traditions anglo-américaines et les traditions européennes, et même entre différentes traditions européennes. Le NPM est alors qualifié de *« créature caméléon paradoxale*[38] *»* (Homburg *et al.*, 2007, p. 5). Le Tableau 4Tableau 4 ci-après se focalise donc sur les organisations publiques françaises et synthétise cinq problèmes issus de la mise en œuvre des principes, des méthodes et des outils du NPM.

[38] Traduction libre de : *« chamaleon-like and paradoxical creature »* (Homburg *et al.*, p. 5).

Tableau 4 : Problèmes issus de la mise en œuvre du nouveau management public dans les organisations publiques françaises

RÉDUCTION DES DIFFÉRENCES ENTRE PUBLIC ET PRIVÉ	IMPUTABILITÉ DES ACTIONS ET DU CONTRÔLE POLITIQUE	PRIMAUTÉ DE L'EFFICIENCE PRODUCTIVE	IMPACTS SUR LES EMPLOYÉS DE LA FONCTION PUBLIQUE	IMPACTS SUR LES VALEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE
Deux mondes avec des critères d'évaluation ≠ générant de la collusion et de la corruption + Hybridation du personnel conduisant à une perte d'expérience du secteur public et une perte de sens du travail + Services publics, privés et hybrides en charge de l'action publique générant des coûts de transaction, un obscurcissement des responsabilités et une dilution du pouvoir + Financements publics/privés entrainant une dépendance voire une paralysie du système	Séparation entre politique et opérationnel via la contractualisation ⬇ Dilution et perte de responsabilité politique + Coûts d'incertitude pour le politique + Coûts d'agence liés au contrôle du fonctionnaire semi-autonome et de l'encadrement du politique + Gouffre entre les discours politiques sur le réformes et les attentes des fonctionnaires	Contractualisation et mesure de la performance ⬇ Augmentation des mesures quantitatives des biens et des services délivrés + Focus sur l'efficience productive au détriment de l'efficacité + Focus sur la fonction de production aux dépends du management des politiques publiques	Diminution des effectifs par la recherche de rationalisation ⬇ Perte de ressources nécessaires au fonctionnement de l'action publique + Perte de pouvoir des syndicats + Augmentation des emplois temporaires et à temps partiel + Augmentation de la fragmentation organisationnelle et de la compétitivité interne aux dépends du fonctionnement collectif	Valeurs démocratiques *versus* compétitivité ⬇ Décisions ambiguës et contradictoires + Diminution de la motivation des employés du public

Source : Tableau réalisé à partir d'une synthèse de Giauque (2003, p. 70-80)

1.2.2. Quels écueils de la bureaucratie néolibérale en réaction aux limites du nouveau management public ?

Tout d'abord, l'analyse du politologue et sociologue Bezès met en lumière le lien entre les principes et les dysfonctionnements du nouveau management public (*i.e.* administration managériale) et les solutions proposées par la bureaucratie néolibérale (*i.e.* rationalisation). Celui-ci explique que *« l'investissement constant dans les réformes administratives, quels qu'en soient les succès, offre une illusion supplémentaire de la rationalisation à l'œuvre (…). Qu'on veuille la réformer et lui substituer une administration managériale ne change rien à l'affaire. Quoi que différente dans ses principes et ses instruments, celle-ci accentue les traits rationnels de celle-là »* (Bezès, 2015, p. 476).

Ensuite, Giauque se demande si *« la bureaucratie néolibérale »* est *« la nouvelle réalité de notre temps ? »* (2003, p. 261). Selon ce spécialiste de l'administration publique, cette dénomination *« met en exergue deux pans de la réalité des services administratifs : un côté très bureaucratique, (…) suite à l'introduction des réformes et, d'un autre côté, de nouvelles possibilités, de nouvelles ouvertures représentées notamment par une délégation plus importante de certaines compétences »* (Giauque, 2003, p. 262).

Enfin, le Tableau 5 ci-dessous synthétise les principaux écueils des solutions proposées par la bureaucratie néolibérale en réaction aux dysfonctionnements du Nouveau Management Public (NPM). Ces solutions reprennent les principes de la bureaucratie wébérienne (rationalisation, professionnalisation, absence de personnalisation, calculabilité et prévisibilité) dont les limites ont été soulignées dans la partie 1.1.1.3., pour les adapter aux nouveaux besoins des organisations. Le NPM ne s'est pas construit en opposition à l'administration publique démocratique et cette doctrine a intégré les principes bureaucratiques néolibéraux à des fins de rationalisation de l'action publique et des organisations qui en ont la charge (Giauque, 2003 ; Bezès, 2005 ; Pollitt *et al.*, 2007 ; Bouckaert *et al.*, 2018).

Tableau 5 : Écueils des solutions bureaucratiques néolibérales face aux limites du NPM

Principes à améliorer	Limites du NPM	Écueils des solutions bureaucratiques néo-libérales
Fonctionnement interne de l'organisation et satisfaction des citoyens	Utilisation non satisfaisante des mécanismes de marché	Création d'une culture professionnelle de la qualité de service : essor des normes et des procédures qualité
Rôle de la démocratie	Respect des dispositifs de démocratie représentative	Mise en place de dispositifs de démocratie représentative via la consultation des citoyens : dispositifs formalisés réservés à une certaine partie de la population
Modernisation de la gestion des ressources	Culture du résultat via un suivi correct des procédures	Focus sur l'obtention de résultats via un glissement des contrôles *ex ante* vers les contrôles *ex post* : dérives liées à focalisation sur les résultats
Professionnalisation de la fonction publique	Manager orienté vers la réduction des coûts, l'efficience et l'efficacité	Manager orienté vers la satisfaction des besoins de ses citoyens/usagers : primauté de l'expression des besoins individuels au détriment de la logique collective

Source : Tableau réalisé à partir d'une synthèse de Pollitt, Van Thiel et Homburg (2007, p. 21-22)

Pour résumer, l'objectif était d'identifier les limites et les dysfonctionnements liés au NPM. Ces derniers renvoient à la diminution des différences entre les sphères publique et privée, la difficile imputabilité des actions et du contrôle politique, la primauté de l'efficience, la diminution des effectifs due à la rationalisation et la dichotomie entre la compétitivité et les valeurs démocratiques. De plus, nous souhaitions mettre en lumière les écueils de la bureaucratie néolibérale qui se comprennent comme l'absence de distinction entre les fins et les moyens, le détournement des buts de l'organisation, la stricte obéissance aux normes, et la volonté de prévoir les comportements.

Dès lors, face aux limites et aux dysfonctionnements des paradigmes de l'action publique autrefois dominant, faut-il en finir avec le NPM et la bureaucratie ? Quelles sont les alternatives à ces deux systèmes d'organisation ? Et comment ces alternatives peuvent-elles être mises en œuvre dans les organisations publiques ?

SECTION 2. LES COURANTS POST-NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC : NOUVELLES FORMES DE GOUVERNANCE ET MANAGEMENT DE LA VALEUR PUBLIQUE DANS LA SOBRIETE

« *L'effondrement*[39] » du nouveau management public (NPM) est déjà démontré par Lapsley en 2008 dans son article intitulé « *L'agenda du NPM : retour vers le futur*[40] ». Cette appellation ne signifie pas que le NPM n'a pas avancé, mais que les vagues successives de réformes des institutions et du secteur public n'ont pas été implantées comme prévu par les décideurs publics (Brunssen et Olson, 1993 ; cités par Lapsley, 2008). Une série de contradictions non résolues dans la position du NPM soulignent alors l'absence de création d'une meilleure valeur, due au fait que les managers publics et privés sous-estiment la complexité des prestations de service public à pouvoir (Kinder, 2012). Toutefois, « *la profusion de candidats à la succession du NPM doit-elle nous amener à la conclusion que le NPM est mort et qu'avec lui l'espérance d'une gestion plus efficiente des services publics par l'importation des méthodes du secteur privé s'est éteinte ?* » (Matyjasik et Guenoun, 2019, p. 6). Lancé en 2018, le programme Horizon 2020, intitulé « *Co-production et co-gouvernance : gestion stratégique, valeur publique et co-création dans le renouvellement des agences publiques en Europe*[41] » distingue quatre approches théoriques émergentes dans la littérature anglo-saxonne : la valeur publique (Stoker, 2006 ; O'Flynn, 2007), la gouvernance en réseaux (Klijn et Koppenjan, 2016), la gouvernance publique (Bovaid, 2005 ; Osborne, 2006) et, la co-production combinée à la numérisation (Kim, 2005 ; Dunleavy *et al.*, 2006). La revue de littérature française[42] a quant à elle souligné la difficulté à caractériser ces approches théoriques au sein des organisations publiques françaises. Pour ce faire, nous répondrons à une série de questions : comment regrouper les différents courants post-nouveau management public ? Quelles sont les réponses des différents paradigmes post-nouveau management public aux limites des anciens paradigmes dominants ? Quelle est la place accordée aux relations inter-organisationnelles ?

Tout d'abord, nous présenterons les apports des trois formes de gouvernance post-NPM que sont la gouvernance à l'ère numérique, la gouvernance en réseaux et la nouvelle gouvernance publique (2.1.). Puis, nous interrogerons le management de la valeur publique à l'aune, non pas du management de l'austérité, mais du management public dans la sobriété (2.2.).

---

[39] Traduction libre de : « *the demise of New Public Management* » (Lapsley, 2008, p. 77).
[40] Traduction libre de : « *The NPM Agenda: Back to the Future* » (Lapsley, 2008, p. 77).
[41] Traduction libre de : « *Co Production and Co Governance: Strategic Management, Public Value and Co Creation in the Renewal of Public Agencies across Europe* » (Site de la Commission européenne : https://cordis.europa.eu/project/rcn/214650/factsheet/en).
[42] La revue de littérature française, menée par l'axe management public du CERGAM, reprend le même cadre d'analyse que la revue de littérature anglo-saxonne, cette fois appliqué aux articles et ouvrages français.

2.1. Les nouvelles formes de gouvernance : entre digitalisation, mise en réseaux et renouveau public

Le terme de gouvernance cristallise de nombreuses controverses. En effet, ce *« mot-talisman paré de tous les fantasmes associés à l'action publique »* (Pitseys, 2010, p. 107) souffre du flou qui l'entoure, et peut se définir comme une *« technique de guidance caractérisée par la grande diversité de ses techniques et de ses acteurs »* (Pitseys, 2010, p. 214). D'une *« gouvernance par les nombres »* (Supiot, 2015), à une *« révolution anesthésiante »* (Deneault, 2013), les écueils de l'emploi exhaustif du terme gouvernance invitent à la prudence, notamment quant aux tentatives de définition des principes d'une *bonne gouvernance* revendiqués par le Conseil de l'Europe pour l'obtention d'un label d'excellence (*i.e.* ELoGE[43]). Prix Nobel d'économie en 2009, Ostrom interroge dès 1990 la *« gouvernance des biens communs*[44] *»* proposant alors des modes de gouvernance pluraliste pour la modernisation des services publics. Bouckaert et ses collègues (2018, p. 7) s'interrogent[45] quant à eux sur *« la manière dont les responsables politiques peuvent façonner l'avenir des administrations locales et influer sur celui-ci »*. Ils distinguent quatre grandes trajectoires de réformes post-NPM appelant de nouvelles formes de gouvernance de l'action publique locale (Bouckaert *et al.*, 2018, p. 7-9) :

1. La réorganisation des prestations des services publics via l'externalisation de ces services à des prestataires privés ou via l'intégration des services ayant été externalisés ;
2. Les réformes de gestion appelant notamment au décloisonnement de l'administration pour faire face à l'austérité budgétaire ;
3. Le changement d'échelle territoriale et fonctionnelle impulsé par la décentralisation ;
4. Les réformes démocratiques valorisant l'intégration de la société civile et des administrés comme co-décisionnaires ou co-créateurs de l'action publique locale.

L'objectif est ici de questionner les modes de gouvernance post-NPM auxquelles sont ou seront confrontées les organisations publiques locales européennes et internationales. Nous présenterons d'abord l'e-gouvernance appelée aussi gouvernance à l'ère numérique (2.1.1.) puis la gouvernance en réseaux comme réponse à la complexité de l'action publique (2.1.2.) et enfin la nouvelle gouvernance publique appelant à un gouvernement intégré (2.1.3.).

[43] Label européen d'excellence en matière de bonne gouvernance : https://www.coe.int/fr/web/good-governance/12-principles-and-eloge

[44] Traduction libre de : *« Governing the Commons*: *The Evolution of Institutions for Collective Action »* (Ostrom,1990).

[45] Ces interrogations sont menées dans le cadre d'un ouvrage, qui est le résultat d'un programme européen Horizon 2020 financé par la Commission européenne, intitulé *« Réformes du secteur public local »* mené durant quatre ans (entre mars 2013 et mars 2017).

2.1.1. Entre e-gouvernance et gouvernance à l'ère numérique

Avant de présenter ce qu'est l'e-gouvernance, aussi appelée gouvernance à l'ère numérique (tirée du concept anglais de *Digital Era Gouvernance*), il semble essentiel de poser quelques définitions. Les Technologies de l'Information et de la Communication[46] (TIC) renvoient à un ensemble d'outils, de services et de techniques permettant à la fois de traiter des informations numériques et de les transmettre. Dans le sens courant, si le terme numérique se comprend comme *« une représentation où les grandeurs sont représentées par des nombres »* (Cnrtl[47], 2019), le terme digital se définit comme *« ce qui a la forme d'un doigt »* (Cnrtl[48], 2019). L'emploi de ces deux termes est soumis à de nombreuses controverses, car les racines anglaises du terme digital lui donnent une signification différente, *digit* voulant dire à la fois *chiffre* et *doigt*. L'objectif n'est pas de clarifier cette controverse, mais simplement de préciser que nous emploierons indistinctement les deux termes, compris dans le sens d'équipements électroniques fonctionnant à partir de représentations chiffrées.

« La diffusion des technologies de l'information et de la communication au sein de la société est devenu un objet central d'analyse pour les sciences sociales. D'une part, ces technologies accompagnent et sont porteuses de changements sociétaux. D'autre part, autour d'elles s'organisent des phénomènes d'apprentissage, de coordination, de réorganisation, d'innovation, qui réinterrogent certains des fondements des sciences sociales » (Brousseau et Moatty, 2003, p. 3). Il semble important de préciser que l'information publique est bousculée car elle est désormais (bien ou mal) connue du public avant même sa diffusion (*e.g.* anticipation des discours politiques) ; la maîtrise de cette information altère alors la relation avec le public. À l'heure où les TIC révolutionnent nos vies privées ainsi que le monde professionnel, la transformation numérique des États est désormais lancée, et ce depuis plus de vingt ans en France via le déploiement constant de l'e-administration ou administration électronique. En effet, « *l'un des changements suscités par les TIC concerne la conduite de l'administration publique, où les nouvelles technologies et l'Internet transforment la façon dont les agents de l'État dialoguent et communiquent entre eux et avec les citoyens »* (Kim, 2005, p. 106). D'ailleurs, dès 2006, Dunleavy et ses collègues annoncent *« la mort du NPM, remplacé depuis*

[46] Du fait du renouvellement constant des technologies de l'information et de la communication (*e.g.* web 1.0 composé de pages internet et d'hyperliens, web 2.0 ou web social évoluant vers l'interactivité et web 3.0 faisant référence à l'internet des objets), nous ne parlerons pas de *nouvelles* technologies de l'information et de la communication.

[47] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/definition/num%C3%A9rique

[48] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/definition/digital

longtemps par la gouvernance à l'ère numérique[49] ». Cette gouvernance à l'ère numérique émerge face aux changements liés aux TIC et à leur traitement, du fait de la rupture engendrée par l'utilisation d'internet, des réseaux sociaux et de la décentralisation des bases de données. Des questions apparaissent au niveau de la transparence, de la démocratie et plus largement des relations qu'entretient l'État avec ses partenaires publics et privés. La convergence entre transformations numériques et transformations organisationnelles s'accentue à tel point qu'il est désormais impossible de penser l'organisation de l'État sans sa numérisation (Matyjazik et Guenoun, 2019). Pour définir la gouvernance à l'ère numérique, trois critères fondamentaux sont retenus (Dunleavy *et al.*, 2006, p. 480) : la réintégration, l'holisme fondé sur les besoins et les changements liés au numérique.

Tout d'abord, alors que les principes du nouveau management public (NPM) préconisaient la fragmentation des activités de réflexion et d'exécution (Hood, 1991), la réintégration se pose en rupture. Facilitée par les possibilités qu'offre le numérique, telles que la collecte, le croisement et l'exploitation de données dispersées, la réintégration se traduit par des formes de fusion et de consolidation organisationnelle des services. Pour exemple, la loi NOTRé[50] a transféré la compétence de *promotion du tourisme,* des communes vers les communautés de communes et les communautés d'agglomération (sauf quelques exceptions) ; ce qui engendre la fusion de nombreux offices de tourisme. Parallèlement, l'intégration repose sur la centralisation de certaines fonctions comme l'analyse de données via des centres dédiés.

Ensuite, alors que le NPM tendait à promouvoir des économies à court terme à travers des micro-changements (Pollitt *et al.*, 2007), l'holisme fondé sur les besoins propose des transformations globales inter-organisationnelles et vise à simplifier et à modifier la relation entre les usagers et les agents. L'objectif est alors de partir des besoins des usagers, recueillir et recenser les informations nécessaires pour les caractériser, et proposer la solution la plus adaptée. Basée sur l'ingénierie des processus, l'objectif est alors d'éliminer les étapes inutiles, les coûts de conformité, les contrôles et les formulaires, et donc de réduire la dimension bureaucratique. C'est notamment ce que propose le choc de simplification[51] lancé en 2013 par le gouvernement qui concerne à la fois les entreprises, les citoyens et l'administration. Les

[49] Traduction libre du titre de l'article : *« New Public Management Is Dead-Long Live Digital-Era Governance »* (Dunleavy *et al.*, 2006).

[50] Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, dite loi NOTRé.

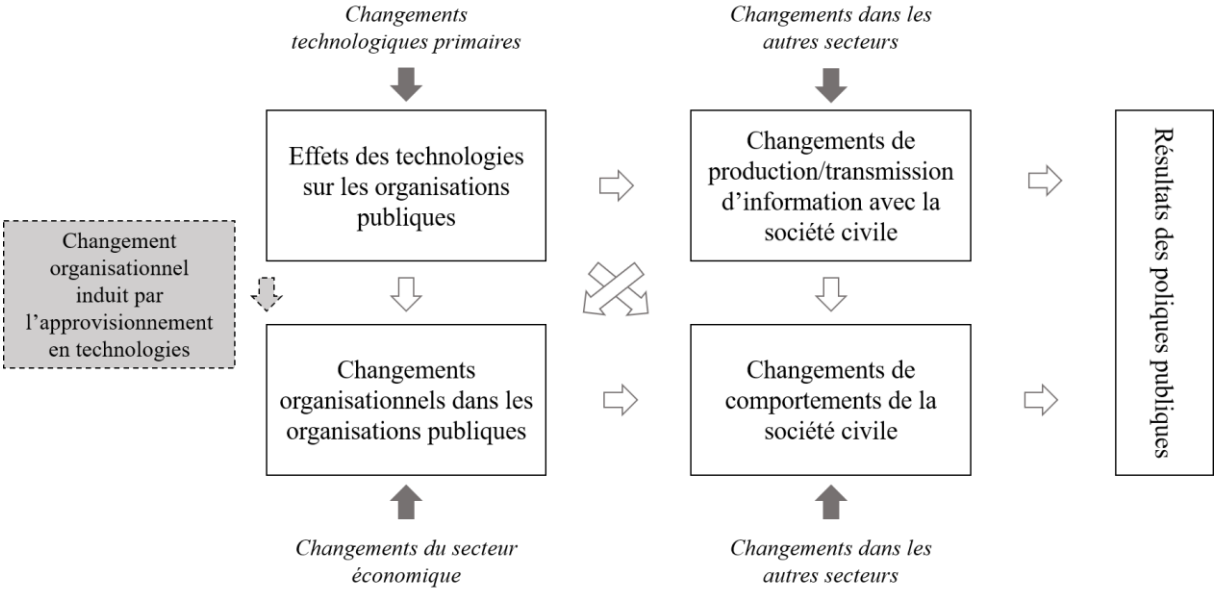
[51] Le choc de simplification lancé en mars 2013 repose sur un ensemble de mesures de simplification en faveur du développement économique et de l'emploi pour faciliter la vie quotidienne des entreprises et des particuliers, et bâtir une relation de confiance entre l'administration et ses usagers.

réformes holistiques favorisent l'émergence d'un gouvernement, capable de réagir rapidement aux changements de l'environnement social et environnemental.

Enfin, la transition vers des activités numériques faciliterait la réalisation de gains de productivité et les changements organisationnels qui en découlent. Au lieu d'être perçues comme un complément aux processus administratifs et commerciaux conventionnels, les activités numériques favorisent les interactions entre les citoyens et l'administration via la dématérialisation (*e.g.* inscriptions et déclarations en ligne), l'automatisation de certaines activités (*e.g.* prévention des risques) et la désintermédiation (Matyjazik et Guenoun, 2019). Le rôle de l'État est alors celui de facilitateur de coproductions.

La Figure 11 ci-dessous met en lumière la primauté des processus impliqués dans les changements technologiques liés à l'instauration d'une gouvernance à l'ère numérique. Comme le précisent les auteurs (Dunleavy *et al.*, 2006, p. 279), la coloration technologique de ces processus ne repose pas sur une détermination technologique.

Figure 11 : Place des changements technologiques dans le renouveau du management public



Source : Figure traduite de Dunleavy, Margetts, Tinkler et Bastow (2006, p. 479)

Les principaux enjeux, en corrélation directe avec les principales limites, de cette gouvernance à l'ère numérique semblent être d'une part l'accessibilité des TIC pour tous quel que soit le territoire, au même titre que l'accessibilité des procédures à suivre (en écho aux dysfonctionnements bureaucratiques évoqués précédemment dans le Tableau 2). Et d'autre

part, la transparence liée au partage des données questionne la gestion de l'identité et donc la sécurité liée à la diffusion (voir la vente) des données personnelles.

Tout d'abord, si les chiffres diffèrent en matière d'exclusion numérique, en 2018, le gouvernement français recense « *13 millions de citoyens éloignés du numérique » dans le sens où « ils n'utilisent pas ou peu Internet, et se sentent en difficulté avec ses usages »* (Site Mission Société Numérique[52], 2019). *De plus, « contrairement aux idées reçues, l'exclusion numérique ne touche pas seulement les personnes âgées, en situation de handicap, résidant dans les zones blanches ou ne parlant pas la langue »* (Farge, 2018). L'exclusion numérique renvoie à l'accès aux nouvelles technologies, que ce soit l'accès matériel via la possession d'un téléphone, d'un ordinateur ou d'une tablette, et à l'accès au réseau via la couverture internet du territoire français. L'exclusion numérique se traduit aussi par les difficultés de compréhension et de transmission des données numériques à travers le manque (voire l'absence) de connaissances pour utiliser les plateformes internet, comme par exemple celle qui permet de déclarer les impôts en ligne[53]. Le gouvernement a notamment lancé en 2018 le *« Plan national pour un numérique inclusif »* porté par l'Agence du numérique, dont une série de mesures (*e.g.* le pass numérique) a pour objectif de réduire l'exclusion numérique (Zignani, 2018).

Ensuite, le triptyque identité-transparence-sécurité questionne les modalités de production, de diffusion voire de vente, d'utilisation et de stockage des données personnelles. En cela, *« un thème clé pour les décennies à venir (…) sera la gestion de l'identité, au fur et à mesure que les interactions gouvernementales en ligne deviendront plus avancées avec les citoyens, que les entreprises favoriseront le transfert de données personnelles et que les procédures d'authentification seront étendues[54] »* (Dunleavy *et al.*, 2006, p. 251). Cette question de l'identité, couplée à celle de la transparence et de la sécurité, est notamment prise en charge par une autorité de contrôle pour la protection des données à caractère personnel en France : la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL). Celle-ci est en charge de la bonne application du Règlement Général sur la Protection des Données[55] (RGPD), entré en application le 25 mai 2018.

---

[52] Site de la Mission Société Numérique : https://societenumerique.gouv.fr/strategie-nationale-pour-un-numerique-inclusif/

[53] Plateforme permettant de déclarer ses impôts en ligne : https://cfspart.impots.gouv.fr/LoginAccess?op=c&url=aHR0cHM6Ly9jZnNwYXJ0LmltcG90cy5nb3V2LmZyLw==

[54] Traduction libre de : *« A key theme for the coming decades in all our case study countries will be identity management, as more advanced online governmental interactions with citizens and businesses rely on the transfer of personal data and extensive authentication procedures »* (Dunleavy *et al.*, 2006, p. 251).

[55] Le RGPG est issu de la loi n° 2018-493 du 20 juin 2018 relative à la protection des données personnelles.

2.1.2. La gouvernance en réseaux comme réponse à la complexité

La gouvernance en réseaux s'envisage comme une réponse à la complexité des processus de gouvernance de l'action publique (Klijn et Koppenjan, 2016). Pour exemple, les processus décisionnels liés à la réalisation, à l'exploitation et à l'entretien de travaux d'infrastructures publiques (*e.g.* routes, aéroports, incinérateurs de déchets, parcs éoliens, etc.) confrontent le gouvernement à un large éventail de parties prenantes : entreprises privées, groupes de citoyens, autres acteurs publics, groupes d'intérêt environnemental, etc. De même, les processus de restructuration des centres-villes requièrent une collaboration entre les acteurs publics, les organismes sans but lucratif (*e.g.* comme les associations de logement), les acteurs privés (*e.g.* promoteurs immobilier) et les groupes de citoyens.

Comme nous l'avons vu précédemment, la gouvernance est un concept flou : la gouvernance d'entreprise diffère des pratiques de *bonne gouvernance,* de la gouvernance au sein du Nouveau Management Public (NPM) ou encore de la gouvernance en réseaux. La gouvernance au sein du NPM cherche à améliorer la performance publique via une gouvernance de marché (*i.e.* auto-régulation) (Hood, 1991 ; Pollitt et Bouckaert, 2004). Toutefois, pour d'autres (Keast *et al.*, 2013 ; Klijn et Koppenjan, 2016), la gouvernance se joue au sein de réseaux d'acteurs publics et non publics ; l'interaction entre ces groupes rendant les processus complexes et difficiles à gérer. Cette complexité peut engendrer des résultats inattendus et indésirables conduisant à des conflits intenses et durables, voire à une paralysie de l'action publique. La gouvernance multi-niveaux (Agranoff et McGuire, 2003) se concentre quant à elle sur des types spécifiques de réseaux dans lesquels des acteurs publics de différentes échelles territoriales (*e.g.* commune, département, métropole ou région) occupent des positions de premier plan. Si ces différents types de gouvernance diffèrent dans leur manière d'envisager l'action publique et les relations qui en découlent, tous privilégient les processus de gouvernance (*i.e.* approche dynamique) plutôt que les structures de gouvernement (*i.e.* approche linéaire) privilégiées par l'administration publique bureaucratique.

Pour caractériser le paradigme émergent de la gouvernance en réseaux, nous donnerons d'abord une définition en mettant l'accent sur le management de la complexité qui en découle. Puis nous distinguerons ce paradigme des deux précédents que sont l'administration publique bureaucratique et le NPM. Enfin nous proposerons une modélisation de la gouvernance en réseaux.

« *La gouvernance en réseaux met l'accent sur les relations avec les autres acteurs et le processus de traitement de problèmes complexes, ainsi que sur les processus de mise en œuvre*

des politiques et de prestation de services[56] *»* (Klijn et Koppenjan, 2016, p. 8). Cette définition, largement acceptée par la communauté scientifique met l'accent sur le management de la complexité. Qu'est-ce que la complexité ? Que signifie manager la complexité ? Et pourquoi la gouvernance en réseaux repose-t-elle sur la prise en compte de cette complexité ?

« La complexité est un mot problème et non un mot solution » (Morin, 2005, p. 10). Elle se comprend comme un ensemble d'éléments hétérogènes inséparables tels que des événements, des actions et des interactions. La complexité est donc en lien direct avec l'incertitude au sein des systèmes organisés (Morin, 2005). De façon linéaire, le tout correspond à la somme des parties (*i.e.* 1+1=2), mais de façon complexe le tout est plus que la somme des parties (*i.e.* 1+1=3). La différence entre la théorie des systèmes (Von Bertalanffy, 1968 ; Christensen et Lægreid, 2011) et la complexité est due à la perspective de l'analyse. La théorie des systèmes vise à modéliser les relations entre les entrées, les sorties et l'environnement des systèmes ouverts/non ouverts (Haughton 2014). La complexité permet quant à elle de penser à l'intérieur de la boîte noire des relations interpersonnelles et inter-organisationnelles, via une dialectique entre la complexité organisationnelle (*i.e.* centrée sur l'objet) et la complexité logique (*i.e.* centrée sur le sujet) dans un environnement incertain (Morin, 1986, 2005). À ce titre, Morin (2005) critique la simplification de la pensée en général et des sciences de gestion en particulier (Bibard, 2018). En constante évolution, les sciences de la gestion sont confrontées à la multiplicité et à la variété de leurs objets. Ainsi, la complexité est inhérente au fonctionnement et donc à la gouvernance des organisations publiques (Pollitt *et al.*, 2007 ; Christensen et Lægreid, 2011). D'ailleurs, Bartoli (2005, p. 283) caractérise cette complexité des organisations publiques selon une double dimension :

- La multiplicité des logiques (institutionnelles, juridiques, économiques, sociales etc.) ;
- L'acuité des enjeux (accroissement dans le temps et dans l'espace).

L'essentiel est donc d'une part d'appréhender la complexité des sociétés modernes (Giddens, 1994), et d'autre part, que les organisations publiques et privées disposent de méthodes et d'outils pour la manager. Le Tableau 6 ci-après met en perspective les principes, les objectifs, les techniques et la prise en compte de la complexité par les deux paradigmes anciennement dominants de l'action publique, que sont l'administration publique bureaucratique et le nouveau management public, ainsi que la gouvernance en réseaux.

[56] Traduction libre de : *« governance in networks (…) focuses on relationships with other actors and the process of handling complex problems, and processes of policy implementation and service delivery »* (Klijn et Koppenjan, 2016, p. 8).

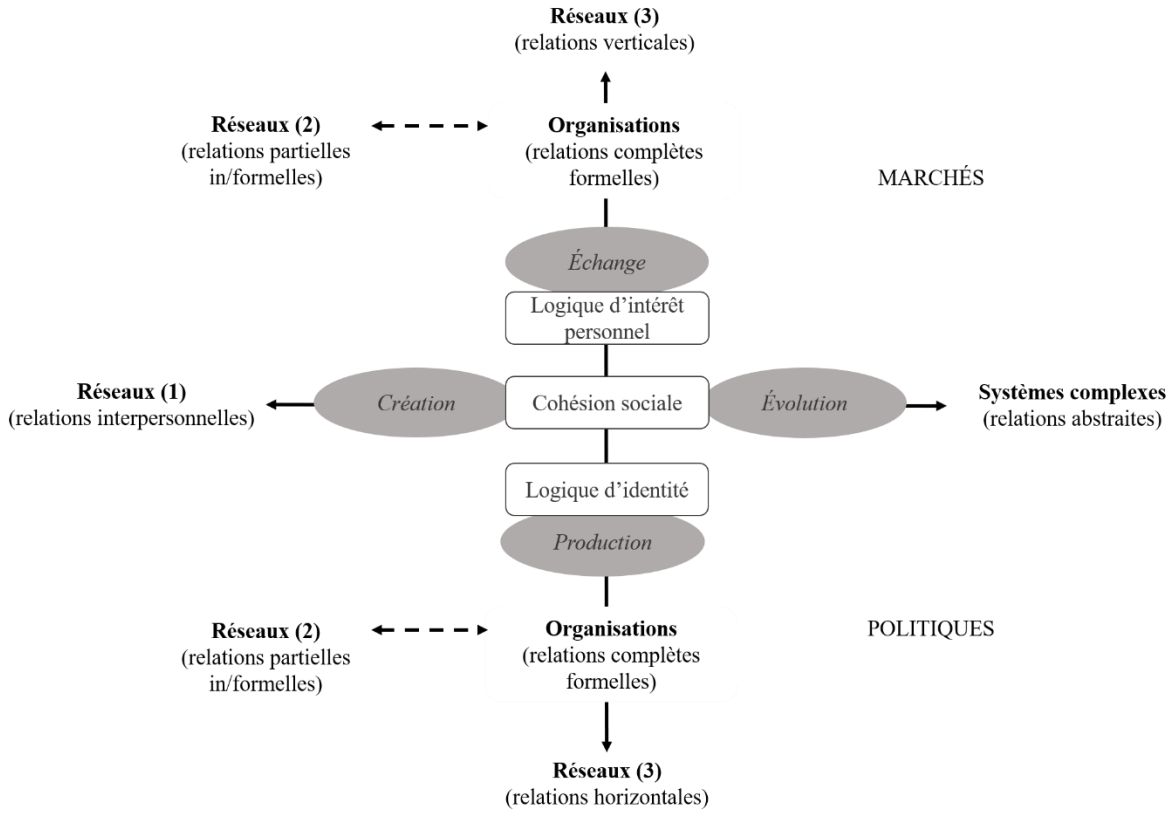
Tableau 6 : Trois perspectives dominantes de l'action publique

PARADIGMES DE L'ACTION PUBLIQUE	ADMINISTRATION PUBLIQUE BUREAUCRATIQUE	NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC	GOUVERNANCE EN RÉSEAUX
PRINCIPES	Différenciation des fonctions et coordination au sein de la bureaucratie	Fonctionnement interne des organes gouvernementaux et relations contractuelles	Relations entre les organes gouvernementaux et les acteurs publics, privés et les citoyens
OBJECTIFS	Produire des politiques et des services efficaces et uniformes selon les principes d'égalité, de légitimité et de légalité	Améliorer l'efficacité, l'efficience et la performance des prestations des services publics et des organismes publics	Améliorer la coordination inter-organisationnelle et la qualité de l'élaboration des prestations des services
TECHNIQUES DE GESTION	Utiliser la gestion hiérarchique, le commandement et le contrôle, s'appuyer sur le respect des règles, la loyauté et l'orientation de la fonction publique, et envisager le cycle politique comme mécanisme de contrôle	Utiliser des instruments de marché (techniques de gestion modernes, mécanismes de marché, indicateurs de performance, conseils de consommateurs) pour améliorer la prestation des services publics	Favoriser la gestion des réseaux via l'activation des différents acteurs (publics, privés et des citoyens), l'organisation de la recherche, la collecte, le traitement d'informations (enquêtes qualitatives et quantitatives) et le suivi des règles
PRISES EN COMPTE DE LA COMPLEXITÉ	Traitement de la complexité par déstructuration et affectation de tâches à des unités spécialisées, traitées à partir d'expertises scientifiques et professionnelles	Prise en compte de la complexité par la définition d'un cadre discrétionnaire par les responsables en vue d'obtenir les résultats escomptés, et mise à l'écart des interactions complexes avec la société	Management de la complexité par des interactions et une mise en réseaux des interdépendances et des relations avec les différents acteurs de la société, pour définir des objectifs efficaces et obtenir des résultats cohérents

Source : Tableau réalisé à partir d'une synthèse de Klijn et Koppenjan (2016, p. 9-10)

La Figure 12 ci-après propose une modélisation de la gouvernance en réseaux et met en lumière comment *trois types de réseaux* sont reliés les uns aux autres dans un contexte systémique plus large. La moitié gauche de la Figure 12 concerne les structures sociales au sein desquelles les individus ont des contacts personnels les uns avec les autres, soit au sein de *réseaux interpersonnels* (1) comme la famille et les amis, soit sur la base d'identités et de rôles rationalisés dans des organisations. Entre les réseaux interpersonnels et les connexions abstraites, se situent les *réseaux organisationnels* (2) faisant référence à des organisations officielles ou non, partielles ou complètes. En cela, la moitié droite de la Figure 12 se rapporte au domaine systémique où les liens structurels sont abstraits et complexes, comme par exemple entre les marchés des produits de base et les politiques publiques des États. De plus, les réseaux interpersonnels et les réseaux organisationnels sont analysés à l'aune des *réseaux de pouvoir* (3) et des sphères hiérarchiques caractérisées par des relations de pouvoir horizontales (*i.e.* symétriques et égalitaires) ou verticales (*i.e.* des supérieurs vers les subordonnés). Les organisations se situent à mi-chemin entre les réseaux interpersonnels et les systèmes sociaux complexes, tout en possédant des qualités systémiques. Cela signifie que les organisations ont une raison d'être indépendantes des membres individuels qui les composent. D'un point de vue systémique, les réseaux de pouvoir doivent être considérés comme différents des réseaux organisationnels, mais les organisations ne sont pas nécessairement différentes des réseaux de pouvoir, car elles peuvent être structurées verticalement et horizontalement.

Figure 12 : Modélisation de la gouvernance en réseaux[57]



Source : Figure traduite de Rice (2013, p. 105)

La gouvernance en réseaux se focalise sur les relations entre les différentes organisations publiques, privées et les citoyens dans le cadre de la définition et de la mise en œuvre des politiques publiques (Klijn et Koppenjan, 2016). Dès lors, cette forme de gouvernance fait écho aux dispositifs de participation citoyenne qui sont développés depuis quelques décennies dans de nombreux pays tels que les forums citoyens, les jurys citoyens ou encore les budgets participatifs (Michels, 2011). Toutefois, *« alors que l'exigence d'une plus grande démocratie de proximité semble aujourd'hui recueillir tous les suffrages, cet apparent consensus sur la démocratie locale laisse subsister de nombreuses inconnues et masque autant d'ambiguïtés »* (Blondiaux, 2001, p. 44). La gouvernance en réseaux se conçoit comme une réponse possible face à la complexité des processus de gouvernance de l'action publique ; complexité notamment due à une participation accrue des citoyens dans la prise de décision publique locale et nationale.

[57] Rice (2013, p. 105) nomme sa figure *« Mise en perspective des réseaux structuralistes, fonctionnalistes et institutionnalistes »* (traduction libre de : *« Networks from a structuralist, functionalist and institutionalist perspective »*). Nous prenons le parti de ne pas mettre en lumière la distinction entre ces trois formes de réseaux car l'objectif de cette figure est de montrer la diversité des réseaux de gouvernance permettant de manager des problèmes complexes, et non de caractériser ces trois formes distinctes de réseaux, relevant de perspectives théoriques différentes.

2.1.3. Nouvelle gouvernance publique, gouvernance publique locale et gouvernement intégré

La nouvelle gouvernance publique (*New Public Governance*) appelle à construire l'action publique collectivement et par délibération (Bovaird, 2005 ; Osborne, 2006 ; Pestoff et Brandsen, 2009). *« Elle est fondée sur l'existence d'un État pluriel et pluraliste et elle cherche à comprendre l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques dans ce contexte*[58] *»* (Osborne, 2006, p. 381).

De plus, cette nouvelle forme de gouvernance repose sur deux aspects complémentaires (Bovaird, 2005) : l'obtention de résultats en matière de qualité de vie et la mise en œuvre de processus d'interaction entre les différents acteurs concernés par les politiques publiques. Pour y parvenir, Bovaird (2005, p. 220) recense les principes clefs inhérents à cette gouvernance publique, susceptibles de varier d'un contexte à l'autre : la prise de décision démocratique, l'engagement des citoyens et de l'ensemble des acteurs publics et privés concernés, le traitement juste et honnête des citoyens, la durabilité et la cohérence des politiques, la volonté et la capacité de travailler collectivement, la transparence, l'obligation de rendre des comptes, l'inclusion sociale et l'égalité (des chances, de l'usage, du coût, de l'accès ou de l'utilisation), le respect de la diversité, le respect des droits d'autrui et de l'État de droit.

Osborne (2006, p. 381) soutient qu'il est *« souhaitable d'établir une théorie de la nouvelle gouvernance publique*[59] *»* qui intègre les complexités inhérentes à l'action publique et aux organisations qui y prennent part. S'appuyant sur les concepts de gouvernance et de gouvernance publique, le Tableau 7 ci-après esquisse les éléments d'une théorie de la nouvelle gouvernance publique en exposant les contrastes par rapport aux paradigmes autrefois dominants : l'administration publique bureaucratique et le nouveau management public. Le but est lors de proposer une alternative pour appréhender la complexité liée à la gouvernance de l'action publique. Le cadre d'analyse du management public proposé se focalise sur l'évolution de la place de l'État.

[58] Traduction libre de : *« it is predicated upon the existence of a plural state and a pluralist state and it seeks to understand the development and implementation of public policy in this context »* (Osborne, 2006, p. 381).

[59] Traduction libre de : *« it is contended here that it is possible, indeed desirable, to develop a theory of the New Public Govenance »* (Osborne, 2006, p. 381).

Tableau 7 : Éléments de la nouvelle gouvernance publique et différences avec l'administration publique bureaucratique et le nouveau management public

Paradigmes	Administration publique bureaucratique	Nouveau management public	Nouvelle gouvernance publique
Ancrages théoriques	Science politique et politiques publiques	Choix publics rationnels et économie néo-classique	Sociologie organisationnelle et théorie des réseaux
Nature de l'État	Unitaire	Minimal	Pluriel et pluraliste
Objet d'analyse	Système politique	Management intra-organisationnel	Gouvernance inter-organisationnelle
Importance	Mise en œuvre des politiques publiques	Intrants et extrants des services publics	Processus et résultats des services publics
Relations avec les acteurs extérieurs	Membres du système politique	Entrepreneurs indépendants au sein d'un marché concurrentiel	Fournisseurs privilégiés et agents interdépendants issus de relations continues
Mécanismes de gouvernance	Hiérarchie	Marché ou contrats néo-classiques	Confiance ou contrats relationnels
Valeurs	Éthique du service public	Efficacité et compétition sur un marché concurrentiel	Néocorporatisme

Source : Tableau traduit de Osborne (2006, p. 383)

Le Tableau 8 ci-dessous propose une analyse différente en croisant l'évolution de l'action publique avec les différentes réformes à partir des années 2000 ; la thèse de Soldo (2008, p. 105-110) ayant déjà mis en perspective les réformes des années 1980 et 1990.

Tableau 8 : Éléments d'évolution des paradigmes de l'action publique selon les principales réformes de l'État français de 2000 à 2017

Réformes de l'État français	Loi organique relative aux lois de finances	Révision Générale des politiques publiques	Modernisation de l'action publique	Programme action publique 2022
Dates	2001	2007	2013	2017
Principes directeurs	Discipline budgétaire, définition de normes de gestion et établissement d'un cadre transparent d'évaluation de son action, avec publication d'indicateurs de résultats	Réorganisation des structures de l'administration, diminution du nombre des fonctionnaires et évolutions de la gestion des ressources humaines publique	Attention portée aux agents, aux changements contraints d'affectation, amélioration de la relation avec les usagers (qualité d'accueil, simplification des procédures, allègement des normes)	Revue des missions et des dépenses publiques, transferts de responsabilités, abandon de certaines missions, clarification de chevauchements de compétences
Paradigmes	Administration publique bureaucratique Nouveau Management Public	Nouveau Management Public	Nouveau Management Public Nouvelle gouvernance publique	Nouveau Management Public Nouvelle gouvernance publique
Mécanismes de gouvernance	Relations entre le responsable de programme en administration centrale et les responsables opérationnels de terrain	Recours systématique à des audits confiés à des organismes privés et structuration autour d'un Conseil de modernisation réuni le président de la République et les ministres	Secrétariat général de la modernisation de l'action publique rattaché au Premier ministre, dialogue régulier avec les organisations syndicales de fonctionnaires	Comité Action publique 2022 composé de personnalités qualifiées françaises ou étrangères (élus, acteurs économiques, hauts fonctionnaires, etc.)
Valeurs	Efficience et culture de performance	Efficacité et rapidité	Concertation	Responsabilisation et expérimentation
Bilan	Pas d'amelioration du pilotage due à l'absence d'indicateurs pertinents, démarche simpliste et culture de performance galvaudée	Jugée brutale (absence de concertation préalable), affaiblissement de l'État et critique des références au secteur privé	Portée des actions limitée	
Site Vie-publique (2019) "La réforme de l'Etat" : https://www.vie-publique.fr/parole-dexpert/269764-la-reforme-de-letat-politique-publique				

Source : Auteur

Quelles sont les différences entre l'administration publique bureaucratique, le nouveau management public et la nouvelle gouvernance publique ?

Tout d'abord, rattachée à la science politique, l'administration publique bureaucratique repose sur le principe qu'un État unitaire est gouverné par des personnes élues qui détiennent l'autorité (Weber, 2003b). Le système politique élabore et met en œuvre les politiques publiques de manière verticale par le relais des managers publics. L'éthique des élus et des managers est la principale valeur de cette manière de penser l'action publique (Osborne, 2006).

Ensuite, le nouveau management public relève quant à lui de l'économie néoclassique et de la théorie du choix rationnel public (Dunleavy, 2014). L'État est envisagé dans sa forme la plus minimale, les politiques publiques sont articulées entre plusieurs acteurs publics et privés, idéalement en concurrence les uns avec les autres. Mécanisme de prix, compétitivité et relations contractuelles permettent de dégager la principale valeur de ce paradigme de l'action publique : la croyance en un marché concurrentiel (Osborne, 2006).

Enfin, à la différence des deux approches précédentes, la nouvelle gouvernance publique relève de la sociologie organisationnelle et la théorie des réseaux, qui tiennent compte de la complexité de la gestion publique (Bartoli, 2005). L'État est considéré comme pluriel et pluraliste, l'attention est alors portée sur les processus et les résultats des prestations de services publics. La diversité des acteurs participant collectivement à l'élaboration et la mise en œuvre des services publics requiert une gouvernance inter-organisationnelle, dont la principale valeur est le néocorporatisme (Osborne, 2006).

Comme nous venons de l'évoquer, les fondements théoriques de nouvelle gouvernance publique revendiquent le *« pluralisme*[60] *»* (Dilhac, 2013) de l'État de droit, qui conduit notamment à reconnaître et accepter la diversité des opinions et la multiplicité des acteurs de l'action publique. Diversité des opinions et multiplicité des acteurs sont en cohérence avec la volonté d'une *« gouvernance publique locale »* (Bovaird et Löffler, 2002). En effet, les autorités locales sont probablement les premières candidates à une nouvelle génération de la gouvernance de l'action publique. C'est d'ailleurs ce que revendique Schumacher dès 1979 avec son ouvrage *« Petit, c'est beau*[61] *»* qui propose une *« société à la mesure de l'homme*[62] *»*.

[60] Dilhac (2013, p. 9) insiste sur l'ambiguïté du terme et explique que *« le pluralisme renvoie au simple fait d'une diversité, d'une multiplicité, et il est alors synonyme de pluralité ; d'un autre côté, il désigne une valeur à l'aune de laquelle on évaluera les principes d'un État, les normes de l'action publique, les programmes politiques, mais aussi les théories politiques elles-mêmes »*.

[61] Traduction libre de : *« Small is beautiful : A study of economics as if people mattered »*.

[62] Schumacher (1979, p. 39) y explique notamment qu'*« une production tirée des ressources locales pour les besoins locaux est donc le style de vie économique le plus rationnel. Dépendre d'importations de l'étranger et, par conséquent, devoir produire pour l'exportation des biens destinés à des peuples inconnus et lointains,*

Plus proches des citoyens que les niveaux nationaux ou internationaux de gouvernement, les autorités locales (*i.e.* en France : régions, métropoles, département, communes et leurs groupements) se voient soumises à de fortes pressions pour démontrer la légitimité et la pertinence de leurs actions auprès des communautés locales (Bovaird et Löffler, 2002). Ces pressions peuvent être perçues comme un frein pour les autorités locales car elles sont parfois le fruit d'attitudes hostiles de la part d'acteurs, qui considèrent les contributions des autorités locales comme inadéquates. Toutefois, ces pressions peuvent aussi être envisagées comme des opportunités pour développer de nouvelles pratiques de gouvernance locale.

« Là où la gouvernance à l'ère numérique met l'accent sur la technologie, où la nouvelle gouvernance publique met l'accent sur la coproduction, le gouvernement intégré (Whole-of-Government) met l'accent sur l'organisation et les structures des administrations publiques » (Matyjazik et Guenoun, 2019, p. 11). Qu'est-ce que le gouvernement intégré ? Et quels liens peuvent être faits entre nouvelle gouvernance publique, gouvernance publique locale et gouvernement intégré ?

« Le concept de gouvernement intégré a été introduit pour la première fois par le gouvernement de Tony Blair en 1997, et l'un de ses principaux objectifs était de mieux appréhender les problèmes qui touchaient les organisations travaillant pour le secteur public, les échelons administratifs et les domaines politiques[63] *»* (Christensen et Laegreid, 2007, p. 1060). Le terme de gouverné intégré (plus connu sous les termes de *joigned-up-government* ou *whole-of-government*) est un terme générique qui regroupe un ensemble de réponses face aux problèmes de la fragmentation croissante du secteur public. Sa finalité est de promouvoir une approche alternative aux effets négatifs du nouveau management public (Christensen et Laegreid, 2007). Toutefois, Patrick et Brown (2007) montrent que la France n'a pas adopté le concept de gouvernement intégré, et l'illustre notamment par le fait que les ministères se coordonnent de manière intermittente autour des enjeux relatifs à la prévention des conflits.

Les deux principaux enjeux auxquels le gouvernement intégré cherche à faire face sont d'une part la coordination des organisations publiques, privées et des citoyens autour de la définition et de la mise en œuvre de l'action publique, et d'autre part, l'intégration des différents échelons locaux à travers une plus grande décentralisation de la prise de décision publique (Matyjazik et

représente par contre le summum du non-économique, et ne se justifie que dans des cas exceptionnels, et à petite échelle ».

63 Traduction libre de : *« The concept of joined-up government was first introduced by the Tony Blair government in 1997, and a main aim was to get a better grip on the "wicked" issues straddling the boundaries of public sector organizations, administrative levels, and policy areas »* (Christensen et Laegreid, 2007, p. 1060).

Guenoun, 2019). Christensen et Laegreid (2007, p. 1059-1060) distinguent trois caractéristiques interdépendantes du gouvernement intégré :

1. Une stratégie holistique fondée sur le croisement des connaissances entre différentes sciences sociales plutôt que celles des sciences économiques ;
2. Une coordination horizontale et verticale des acteurs autour de la définition et de la mise en œuvre des politiques publiques pour une meilleure utilisation des ressources ;
3. Un engagement du sommet à la base de l'État afin de renforcer l'intégration des acteurs au niveau local et de favoriser les partenariats public-privé.

Toutefois, les initiatives de gouvernement intégré sont difficiles à mettre en œuvre car elles rompent avec les exigences de division du travail et de spécialisation des organisations modernes. De plus, le travail collectif horizontal est une activité qui requiert beaucoup de temps et de ressources, et qui soulève des difficultés telles que des risques involontaires, des objectifs trop ambitieux et des conséquences incontrôlées (Mattessich *et al.*, 1992 ; Sedgwick, 2016). Dès lors, trois points de rencontre entre les initiatives de gouvernement intégré, la nouvelle gouvernance publique et la gouvernance locale peuvent être mises en exergue.

Tout d'abord, le gouvernement intégré se comprend comme un projet sélectif, qui ne peut pas être approprié dans toutes les circonstances et qui ne peut pas être adapté à toutes les prestations de service public. C'est notamment ce que montre l'ouvrage de Patrick et Brown (2007) à travers la comparaison des initiatives de gouvernement intégré mises en œuvre dans sept pays (*i.e.* le Royaume-Uni, les États-Unis, le Canada, l'Australie, la France, l'Allemagne et la Suède). Cette adaptation en fonction des spécificités organisationnelles et locales est aussi une caractéristique de la nouvelle gouvernance publique à travers la volonté de considérer l'État comme pluriel et pluraliste (Osborne, 2006). La même logique s'applique à la gouvernance publique locale dès lors qu'elle souhaite favoriser la diversité des opinions et la multiplicité des acteurs (Bovaird et Löffler, 2002).

Ensuite, comme le gouvernement intégré se focalise sur l'ensemble des organisations nationales et locales travaillant pour le secteur public, il requiert un esprit de collaboration qui ne peut pas être imposé verticalement du sommet vers la base (Christensen et Laegreid, 2007). C'est cette même dynamique de travail collectif par délibérations que revendiquent la nouvelle gouvernance publique en se focalisant sur les relations inter-organisationnelles (Osborne, 2006) et la gouvernance publique locale quand elle souhaite être plus proche des citoyens (Bovaird, 2005).

Enfin, les initiatives de gouvernement intégré relèvent d'un projet de long terme, qui nécessite l'acquisition de nouvelles compétences, des changements de culture organisationnelle et la

création de relations de confiance mutuelle. La nouvelle gouvernance publique et la gouvernance publique locale requièrent aussi une implémentation sur le long terme, car celle-ci est inhérente à tout changement de mode de gouvernement, dont découle l'acquisition de nouvelles compétences relatives à de nouvelles façons de travailler, et une culture organisationnelle basée sur la confiance.

Pour résumer, en réaction aux deux anciens paradigmes dominants de l'action publique (*i.e.* l'administration publique bureaucratique et le nouveau management public), les trois formes de gouvernance post-NPM permettent de renouveler l'appréhension de l'action publique. La gouvernance à l'ère numérique (*Digital Era Governance*) prône la réintégration des activités, une vision holistique des besoins engendrant des transformations globales inter-organisationnelles, et la transition vers des activités numériques pour accompagner les changements organisationnels. La gouvernance en réseaux (*Network Govenance*) tend quant à elle à donner une réponse à la complexité des processus de gouvernance de l'action publique. La nouvelle gouvernance publique (*New Public Governance*), qui va de pair avec la gouvernance locale ainsi que le gouvernement intégré (*Whole-of-Government*) revendiquent une adaptation en fonction des spécificités organisationnelles et locales, la diversité et la multiplicité des organisations publiques, privées et des citoyens associés à la prise de décision, ainsi que des collaboration inter et intra-organisationnelle pensées sur le long terme.

2.2. Le management de la valeur publique dans la sobriété ?

Qu'est-ce que la valeur publique ? Qui décide comment la créer, la communiquer et la délivrer ? *« Cette notion de valeur doit être explicitée tant il est vrai qu'elle est centrale dans l'histoire de la pensée scientifique en sciences sociales »* (Alaux, 2018, p. 93). En philosophie, Aristote interroge la nature de la valeur d'usage ou d'échange. En économique politique, les Physiocrates pensent que la valeur est issue de la nature, les Classiques estiment que c'est le travail qui détermine la valeur, et les Néoclassiques font le lien entre l'utilité et la rareté. En sciences de gestion, les chercheurs interrogent notamment le management de la valeur à travers la création d'avantages concurrentiels issus d'une stratégie de différenciation (Porteur, 2003). Le management de la valeur publique (*Public Value Management*) a le vent en poupe dans la communauté des chercheurs et des praticiens (O'Flynn, 2007 ; Bryson *et al.*, 2014). L'ouvrage de Moore (1995) intitulé *« Création de la valeur publique*[64] *»* cherche à comprendre comment les managers peuvent promouvoir l'excellence en management public. Stoker (2006) analyse le management de la valeur publique comme un paradigme, plus adapté à la gouvernance en réseau que l'administration publique bureaucratique et le nouveau management public. Plus largement, le management de la valeur publique permet d'interroger la dimension démocratique de l'action publique (Bozeman, 2007). Cette dimension démocratique questionne les objectifs que l'État et les collectivités locales peuvent se fixer (Meynhardt, 2009) et la manière dont les managers peuvent les atteindre (Moore, 1995). Bryson *et al.* (2014) préconisant de faire appel à d'autres domaines de recherche pour enrichir la réflexion sur les valeurs publiques, la valuation du philosophe Dewey (1939) met l'accent sur le processus de formation des valeurs. Qu'il s'agisse de création de valeur publique, de valeurs publiques ou de processus de valuation, les approches de la valeur ne peuvent faire fi du contexte dans lequel les organisations publiques évoluent. La crise économique de 2008[65] a certes plongé les pays européens dans l'austérité (Pollitt et Bouckaert, 2017), mais n'est-il pas plutôt question de sobriété ?

Nous analyserons d'abord les différentes approches (normatives, positives, pragmatistes) de la valeur (2.2.1.) Puis, nous croiserons ce paradigme émergent avec celui du management de l'austérité, sur lequel nous porterons un regard critique et, préfèrerons la sobriété (2.2.2.).

---

[64] Traduction libre de : *« Creating Public Value »* (Moore, 1995).

[65] *« Dans la Grande Récession qui a commencé en 2008, plusieurs millions de personnes, en Amérique et dans le monde entier, ont perdu maison et emploi »* (Stigltiz, 2010, p. 9). La fabrication de cette crise est due à *« un marché dérèglementé, saturé de liquides et de taux d'intérêts faibles ; une bulle planétaire de l'immobilier ; une hausse économique du prêt à risque (…) les deux déficits des États-Unis, le budgétaire et le commercial, et l'accumulation correspondante de gigantesques réserves de dollars en Chine »* (Stigltiz, 2010, p. 39).

2.2.1. Création de valeur publique, valeurs publiques et valuation, quelles différences pour le management de la valeur publique ?

Dans le sens courant, la valeur se définit comme le *« caractère mesurable prêté à un objet en fonction de sa capacité à être échangé ou vendu »* (Cnrtl[66], 2019). La valeur publique se restreint-elle à la valeur produite par les organisations publiques ? Ou s'élargit-elle à la valeur produite par les organisations qui mettent en œuvre l'action publique ? À quoi renvoie le management de la valeur publique ? Et quels sont les liens sous-jacents avec la gouvernance publique ?

En 2016, l'article de Hartley *et al.* proposent un agenda de recherche de la valeur publique, dont le premier objectif est de clarifier les termes sur les plans conceptuel et opérationnel. C'est l'objectif que nous poursuivons à travers la présentation des principales approches (points communs et différences), leurs liens avec la gestion de la performance publique, et les critiques majeures formulées à l'encontre de ce courant émergent en management public.

Tout d'abord, l'idée de Moore (1995) est de proposer un raisonnement pratique pour guider les managers à exploiter les circonstances particulières dans lesquelles ils se trouvent pour créer de la valeur publique. Le succès managérial y est défini comme *« l'accroissement de la valeur publique produite par les organisations du secteur public sur le court et le long terme[67] »* (Moore, 1995, p. 10). La création de la valeur publique peut alors se traduire de deux manières :

- L'augmentation de l'efficience, l'efficacité ou l'équité dans les missions de service public ;
- L'introduction de programmes qui répondent à une nouvelle aspiration politique ou à un nouveau besoin propre à l'environnement de travail de l'organisation.

Toutefois, *« alors que l'efficience était la principale préoccupation de l'administration publique bureaucratique et que l'efficience et l'efficacité sont les principales préoccupations du nouveau management public, les valeurs au-delà de l'efficience et de l'efficacité sont poursuivies, débattues, contestées et évaluées[68] »* (Bryson *et al.*, 2014, p. 445). D'ailleurs, de nombreux chercheurs ne parviennent pas à trancher si la valeur publique est un concept, une théorie ou un cadre de mesure de la performance publique (Bryson *et al.*, 2014). Stoker (2006)

[66] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/definition/valeur

[67] Traduction libre de : *« to increase the public value produced by public sector organizations in both the short and the long run »* (Moore, 1995, p. 10).

[68] Traduction libre de : *« while efficiency was the main concern of traditional public administration, and efficiency and effectiveness are the main concerns of New Public Management, values beyond efficiency and effectiveness are pursued, debated, challenged, and evaluated in the emerging approach »* (Bryson *et al.*, 2014, p. 445).

et O'Flynn (2007) présentent le management de la valeur publique comme un paradigme, s'éloignant ainsi de l'objectif principal de Moore (1995) qui met l'accent sur les managers publics au sommet d'une organisation fournissant des services. La littérature sur les valeurs publiques se découpe selon trois tendances (Bryson *et al.*, 2014 ; Hartley *et al.*, 2016) : (1) les nombreuses valeurs publiques (Bozeman, 2007 ; Meynhardt 2009), (2) la création de valeur publique définie comme la production de ce qui est soit valorisé par le public, soit qui s'ajoute à la sphère publique, soit les deux, selon différents critères (Dewey, 1939 ; Moore, 1995 ; Stoker 2006), et (3) la sphère publique dans laquelle les valeurs publiques sont développées (Benington, 2010).

Comme le montre le Tableau 9 ci-après, le débat autour de la création de la valeur publique peut prendre plusieurs formes. Tout d'abord, il peut s'agir d'une conceptualisation de la valeur comme étant celle qui est créée ou ajoutée par les activités des organisations publiques et de leurs gestionnaires (Moore, 1995, 2013). La question sous-jacente est la suivante : où, comment par et pour qui la valeur ajoutée est-elle apportée par les processus organisationnels ?
Ensuite, les valeurs publiques peuvent être envisagées comme le fruit d'un consensus entre les organisations de la sphère publique pour s'entendre sur les principes démocratiques permettant de définir ces valeurs, et la manière de les atteindre dans la pratique (Bozeman, 2007). La question posée est alors : comment se définissent les valeurs publiques portées par les organisations de la sphère publique et comment les atteindre en pratique ?
En outre, les valeurs publiques peuvent être considérées comme ce qui caractérise la qualité de la relation entre un individu et la société à un instant précis, et ce en fonction de critères psychologiques, individuels et subjectifs issus de l'expérience (Meynhardt, 2009). La question qui préfigure cette manière d'envisager la création de la valeur est donc : selon quels critères psychologiques les valeurs publiques sont-elles créées pour assurer une relation de qualité entre l'individu et la société ?
Enfin, la valeur publique peut être envisagée comme une construction alternative et améliorée pour expliquer le bien-être du public par sa contribution à la sphère publique (Benington, 2010). La question sous-jacente se formule comme suit : qu'est-ce qui ajoute de la valeur à la sphère publique ?

Tableau 9 : Quatre contributions majeures de la littérature sur la valeur publique

Auteurs	Niveaux d'analyse	Approches	Modalités de création de valeur et impacts sur les pratiques managériales
Moore (1995)	**Niveau méso** Focus sur les managers publics	**Positive*** État objectif du monde pouvant être mesuré **Normative**** Hiérarchisation des valeurs	✓ Valeurs publiques : (1) bureaucraties publiques performantes axées sur les services (2) organismes publics efficients et efficaces dans l'atteinte des résultats sociaux (3) atteinte des conditions justes et équitables dans la société ✓ Principales valeurs de la gouvernance publique démocratique : efficience, efficacité, responsabilisation, justice et équité ✓ Mise en place d'un dispositif d'évaluation de la création de valeur publique ✓ Utilisation du triangle stratégique par les managers publics considérant la stratégie comme (1) la réalisation de quelque chose ayant une valeur publique (2) légitime et politiquement durable (3) faisable sur le plan opérationnel et administratif
Bozeman (2007)	**Niveau macro** Focus sur la société au sens large	**Positive** Consensus sur les valeurs **Normative** Corrections face aux manquements vis-à-vis des valeurs publiques	✓ Valeurs publiques : (1) droits, avantages et prérogatives des citoyens (2) obligations des citoyens à l'égard de la société et de l'État (3) principes fondamentaux guidant les gouvernements et les politiques ✓ Création de valeur publique via le respect des critères relatifs aux valeurs publiques comprises comme une combinaison d'intrants, de processus, de produits et de mesures des résultats ✓ Valeurs publiques mesurables mais difficulté du choix des critères ✓ Focus sur la manière dont les institutions s'entendent sur les valeurs publiques et les modalités pratiques pour les atteindre
Meynhardt (2009)	**Niveau micro** Focus sur les individus	**Normative** Appréhension psychologique de la valeur **Pragmatiste***** Création de valeur par l'expérience	✓ Valeur publique : ensemble de valeurs caractérisant la qualité de la relation entre un individu et la société ✓ Valeur accordée par un individu à une expérience fondée sur sa capacité à répondre à ses besoins fondamentaux ✓ Évaluation considérée comme une réaction subjective, émotionnelle et motivationnelle ✓ Création de valeur (1) située dans les relations entre l'individu et la société (2) fondée sur les individus (3) constituée par des évaluations subjectives (4) activée et réalisée dans des états émotionnels-motivationnels et (5) produite dans des pratiques basées sur l'expérience
Benington (2010)	**Niveau macro** Focus sur la sphère publique	**Normative** Amélioration de la sphère publique via ses valeurs **Pragmatiste** Sphère publique en permanente construction	✓ Sphère publique : (1) réseau de valeurs, de lieux, d'organisations, de règles, de connaissances et de ressources culturelles (2) commun pour les individus du fait de leurs engagements et leurs comportements quotidiens (3) tenu en confiance par le gouvernement et les institutions publiques ✓ Définition élargie de la sphère publique pouvant s'appliquer à d'autres formes de gouvernement que la démocratie ✓ Valeur publique nécessairement contestée et souvent établie par un processus continu de dialogue ✓ Valeurs publiques et valeur publique détenues, créées ou diminuées dans la sphère publique vue comme un espace psychologique, social, politique, institutionnel et physique

*L'approche positive se traduit par des explications objectives de relations de cause à effet
**L'approche normative fournit des prescriptions basées sur des jugements de valeur personnels
***L'approche pragmatiste fait prévaloir l'expérience dans l'explication de phénomènes en construction

Source : Tableau réalisé à partir d'une synthèse de Bryson, Crosby et Bloomberg (2014, p. 448-451)

La valeur publique peut aussi servir de cadre de mesure et de gestion de la performance publique, alors envisagée différemment de la performance publique défendue par le Nouveau Management Public (NPM), car le focus sur les valeurs ne permet pas d'obtenir un résultat unique. Les principales approches de la valeur publique comme cadre de gestion de la performance publique distinguent : (1) un outil de mesure de la valeur publique qui propose aux gestionnaires de tenir compte des coûts, des avantages, et d'aspects moins tangibles (*e.g.* équité et justice sociale) (Moore, 2003), (2) l'utilisation de critères démocratiques pour déterminer comment la valeur publique est créée ou réduite (Bozeman, 2007), et (3) un outil basé sur un classement individuel et subjectif de la valeur selon différentes dimensions (*e.g.* morale, éthique, hédoniste, esthétique, etc.) (Meynhardt, 2009). Ces approches ont un point commun : le fait de considérer la création de valeur, et donc les critères de mesure qui en découlent, comme contingents. En effet, l'équité, la justice sociale et les principes démocratiques varient selon les pays et leurs régimes politiques, au même titre qu'un classement individuel varie d'une personne à l'autre. Dès lors, *« 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 »* (Soldo, 2018, p. 78).

Si la littérature sur les valeurs publiques se découpe selon trois tendances évoquées précédemment (Bryson *et al.*, 2014 ; Hartley *et al.*, 2016), une quatrième approche se distingue, celle du philosophe pragmatiste Dewey (1939, 2011) avec sa théorie de la valuation. *« La valuation est le processus par lequel une expérience individuelle prend sa valeur »* (Innocent, 2017, p. 111). Considérée comme un processus, la valuation se compose de deux moments : une appréciation individuelle spontanée issue d'une expérience[69], et l'évaluation de cette expérience qui renvoie à la formation de jugements[70]. L'appréciation positive ou négative ne constitue pas un jugement mais une impulsion en faveur ou défaveur d'un objet. Pour exemple : « je suis contente de prendre le bus ce matin ! ». L'évaluation se comprend comme une activité réflexive de l'individu sur les conséquences de son expérience. La *« méthode de l'enquête[71] »*

[69] Les deux verbes employés par Dewey (1939, p. 24-25) sont : *prizing* (qui signifie priser, donner de la valeur) et *appraising* (qui veut dire apprécier).
[70] Le terme employé par Dewey (1939, p. 25) est : *evaluation*.
[71] L'enquête est une méthode scientifique pragmatiste lors de laquelle le chercheur considère l'expérience, proactive et prospective, comme un moyen pour vérifier une idée en la confrontant au réel (Dewey, 2004, p. 199). Le but des actions menées pour découvrir une idée fait prévaloir les conséquences et les moyens mis en œuvre

y trouve une place centrale car elle permet de prendre des décisions et de résoudre des problèmes moraux et politiques (Dewey, 1939, 2004). La théorie de la valuation de Dewey (1939, 2011) renvoie à certains éléments de l'approche de Meynhardt (2009) comme le focus sur les individus et la création de valeur par l'expérience, et certains éléments de l'approche de Benington (2010) comme l'appréhension de la sphère publique en permanente construction. Toutefois, la théorie du philosophe pragmatiste offre un cadre plus large basé sur une relation réflexive entre l'individu et la société à partir de l'enquête.

Comme tout paradigme émergent, le management de la valeur a aussi ses détracteurs.
Tout d'abord, Bryson *et al.* (2014) recensent deux principales critiques. D'une part, le management de la valeur publique peut être utilisé comme une tactique de protection des intérêts des bureaucrates qui assurent le fonctionnement des organisations publiques. D'autre part, la rhétorique[72] portée par les managers autour des valeurs publiques a déjà sapé les processus démocratiques. Toutefois, si le discours des managers peut renvoyer à la défense d'intérêts personnels (et non la défense de l'intérêt général), il peut aussi favoriser le débat sur ce qu'a été, ce qu'est et ce que devrait être l'action publique. Ensuite, Alford et O'Flynn (2009) formulent une critique à l'encontre du triangle stratégique de Moore (1995) présenté dans le Tableau 9 ci-dessus. La critique porte sur le rôle du manager public envisagé comme un super manager capable à lui seul d'articuler des logiques ascendantes et descendantes de management pour faire face à la complexité de l'environnement.

Une fois les critiques appréhendées, *« ce nouveau paradigme à la fois post-bureaucratique et post-concurrentiel présente une réelle alternative pour penser l'activité gouvernementale, l'élaboration des politiques publiques et la délivrance des services publics »* (Alaux, 2018, p. 95). Dès lors, quelles opportunités offrent le management de la valeur publique dans le renouvellement de l'action publique ? Soldo (2018, p. 76-79) distingue deux apports majeurs du management de la valeur publique, permettant de dépasser les limites du NPM : (1) discuter les notions d'*intérêt général* et d'*intérêt public* en passant d'une logique d'agrégation des intérêts individuels à une logique collective et contingente, (2) proposer une orientation de

pour les atteindre (Dewey, 1933, p. 12). La méthode de l'enquête est détaillée dans le 1.3.1. La théorie de l'enquête de Dewey basée sur l'abduction.

[72] La rhétorique est comprise une *« technique de discours ; un ensemble de règles, de procédés constituant l'art de bien parler, de l'éloquence »* (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/definition/rh%C3%A9torique)

l'action publique sur les processus stratégiques multidimensionnels, qui rompt avec l'orientation sur les résultats économiques impulsée par le NPM.

Tout d'abord, l'intérêt général se conçoit comme *« la pierre angulaire de l'action publique, dont il détermine la finalité et fonde la légitimité »* (Conseil d'État, 1999, p. 1). Toutefois, son caractère flou et non opérationnel est mis en avant par de nombreux auteurs (Soldo, 2018). Dans la perspective du NPM, l'intérêt général est appréhendé comme l'agrégation des préférences individuelles, qui va de pair avec la figure de l'*homo oeconomicus* (*i.e.* être humain rationnel) évoluant dans une logique néolibérale de marché, et considérant alors les usagers du service public comme des clients (Amar et Berthier, 2007). Le prise en compte de ces préférences individuelles est censée permettre à chaque intérêt d'avoir la même importance qu'un autre, et donc à chaque organisation chargée d'y répondre de n'avoir pas plus de poids qu'une autre. Compte tenu du poids des lobbying et des nombreux scandales politiques mettant à jour la satisfaction d'intérêts personnels au détriment de l'intérêt général (*e.g.* emplois publics réservés aux membres de la famille ou emplois fictifs), cette seule logique d'agrégation individuelle est alors apparue comme une illusion (Stiglitz, 2010). *A contrario*, dans la logique du management de la valeur publique, cette dernière est définie comme étant *« plus qu'une simple somme des préférences individuelles des utilisateurs ou des producteurs de services publics. Le jugement sur ce qui constitue une valeur publique est le fruit d'une délibération collective à laquelle participent des représentants élus et nommés du gouvernement et les intervenants clés* [73]*»* (Stoker, 2006, p. 42). L'intérêt général est alors le fruit de l'expression de préférences déterminées collectivement à travers un processus d'échange et de délibérations entre les politiques, les administrations et les citoyens.

Ensuite, comme évoqué précédemment (*cf.* Figure 10), le NPM adopte un recours systématique aux mécanismes de marché, une culture du résultat et de la performance économique. Le management de la valeur publique met quant à lui l'accent sur les processus stratégiques inclusifs adoptés sur le long terme. En effet, Kelly *et al.* (2002, p. 11) identifient trois composantes de la valeur publique : (1) les services comme le fruit de rencontres réelles entre les utilisateurs, la répartition de la justice, de l'équité et de l'efficience considérées comme des valeurs délivrées pour les citoyens, (2) les résultats, liés aux services, mais considérés différemment, car ils englobent des aspirations plus élevées (*e.g.* la santé publique et la

[73] Traduction libre de : *« public value is more than a summation of the individual preferences of the users or producers of public services. The judgment of what is public value is collectively built through deliberation involving elected and appointed government officials and key stakeholders »* (Stoker, 2006, p. 42).

réduction de la pauvreté), (3) la légitimité et la confiance dans le gouvernement et les acteurs publics et privés qui les soutiennent comme les éléments clefs permettant de créer la valeur publique.

Enfin, *« en tant que pratique de gestion, la gestion de la valeur publique offre de nouvelles formes de responsabilisation grâce à la participation directe des utilisateurs et des intervenants à la prestation des services et à la prise de décisions*[74] *»* (Stoker, 2006, p. 53). Le management de la valeur publique offre un cadre pertinent pour repenser les modalités de gouvernance collective de l'action publique (*i.e*. gouvernance à l'ère numérique, gouvernance locale). Le caractère contextuel du management de la valeur publique est en cohérence avec sa forme multidimensionnelle ; les pratiques de management varient donc à fois selon le contexte (économique, social, culturel, politique, etc.), les acteurs soumis à la délibération, l'objectif et les finalités poursuivies par l'action publique.

[74] Traduction libre de : *« as a management practice, public value management offers new forms of accountability through the direct involvement of users and stakeholders in service delivery and decision making »* (Stoker, 2006, p. 53).

2.2.2. Manager la valeur publique dans la sobriété, quels avantages et désavantages pour les managers publics ?

Quelle est la différence entre l'austérité et la sobriété ? Dans le sens courant, l'austérité se définit (pour une personne ou une collectivité) comme la *« sévérité,* [la] *rigueur dans les mœurs, les actes »* (Site Cnrtl[75], 2019). *« Le terme d'austérité lui-même remonte à l'antiquité. Les Grecs, et la question de savoir quelle quantité de consommation est trop ou, en fait, trop peu, était déjà dans l'esprit de certains des plus grands penseurs de l'Antiquité[76] »* (Schui, 2014, p.1). Au XXIème siècle, l'austérité est majoritairement utilisée pour faire référence à la réduction des dépenses publiques, et se définit plus précisément comme *« des politiques d'austérité proposées pour rétablir l'équilibre des finances publiques et retrouver le dynamisme économique et la compétitivité[77] »* (Schui, 2014, p. 2). Si les politiques d'austérité financière sont au centre des débats politiques et économiques dans les années 1970-1980 (Raudla *et al.*, 2015), ces politiques de réduction des dépenses tombent en désuétude lors de la période de croissance économique de 1995 à 2007. À la suite de la crise économique de 2008[78], les politiques d'austérité financière deviennent le principal facteur d'influence des réformes managériales publiques (Pollitt et Bouckaert, 2017, p. 23).

Dans le sens courant, la sobriété se comprend quant à elle comme la *« modération,* [la] *mesure,* [la] *discrétion »* (Site Cnrtl[79], 2019). S'engageant *« Vers la sobriété heureuse »*, titre de l'ouvrage de Rabhi (2010, p. 6-7), celui-ci nous explique que *« quelle que soit la manière dont on aborde la modération en tant que nécessité incontournable, une certitude demeure : les limites qu'impose - par sa constitution même - la planète Terre rendent irréaliste et absurde le principe de croissance économique infinie. (…) Le temps semble venu d'instaurer une politique de civilisation fondée sur la puissance de la sobriété ».*

Alors que l'austérité renvoie à une période de réduction des dépenses publiques en réaction à un événement voire une crise, la sobriété se comprend donc quant à elle comme une position modérée adoptée sur le long terme. Par exemple, une personne qui décide de ne pas manger de viande à la fin du mois car son budget ne le lui permet plus se place en position d'austérité

[75] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/definition/aust%C3%A9rit%C3%A9

[76] Traduction libre de : *« the term austerity itself goes back to the ancient Greeks, and the question of how much consumption is too much or, indeed, too little was already on the minds of some of the foremost thinkers of antiquity »* (Schui, 2014, p. 1).

[77] Traduction libre de : *« austerity policies are proposed to restore balance in government finances and regain economic dynamism and competitiveness »* (Schui, 2014, p. 2).

[78] *Cf.* note de bas de page[65].

[79] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/definition/sobri%C3%A9t%C3%A9

financière. *A contrario,* une personne qui décide de manger frugalement toute l'année car elle souhaite adopter un comportement pro-environnemental revendique une position de sobriété. Si l'austérité financière est considérée comme une politique, c'est aussi une théorie (Pollitt et Bouckaert, 2017). L'objectif n'est pas de prendre position face à ces deux questionnements (*i.e.* austérité *versus* sobriété et politique d'austérité *versus* théorie de l'austérité) mais, d'envisager le contexte dans lequel évoluent les organisations publiques et privées, et donc les avantages et les désavantages de ces politiques d'austérité pour manager la valeur publique. C'est ce que synthétise le Tableau 10 ci-dessous. Dans la pratique, les stratégies de réduction des dépenses publiques sont souvent imaginées à partir de la combinaison de ces trois approches (Raudla *et al.*, 2015 ; Pollitt et Bouckaert, 2017).

Enfin, les implications de l'austérité financière dans les réformes managériales publiques restent ambiguës (Pollitt et Bouckaert, 2017). Une série de questions se pose alors : l'austérité financière facilite-t-elle les changements radicaux ? Est-il question d'austérité en réponse à une solution de crise ? Ou est-il plutôt question de sobriété financière que les organisations publiques doivent désormais aborder sur le long terme ? La sobriété peut-elle être une nouvelle valeur publique ? Et peut-il être question de sobriété heureuse ?

Tableau 10 : Avantages et désavantages des politiques d'austérité

Approches	**Avantages**	**Désavantages**
Saucissonnage *Cheese-slicing*	Cela semble égalitaire : *chacun doit faire sa part*. Les ministres évitent de choisir directement les programmes qui seront les plus touchés. Les décisions détaillées sont déléguées à des spécialistes de programme qui savent probablement ce qu'ils font (et peuvent être blâmés si leurs décisions s'avèrent impopulaires).	Les spécialistes de programme peuvent faire des choix politiques très impopulaires. Ils peuvent faire des choix intéressés qui nuisent à l'efficacité tout en protégeant les fournisseurs de services (eux-mêmes). L'approche permet aussi d'inciter les détenteurs de budget à remplir leur budget pour qu'il y ait des choses à couper la prochaine fois.
Gains d'efficacité *Efficiency gains*	Cela semble moins menaçant et plus technique : *faire plus avec moins*. Il semble possible de faire des économies sans trop souffrir. L'approche sonne aussi comme *moderne* et *managériale* et peut donc faire appel à tous les partis ou à toutes les idéologies.	1. L'approche nécessite habituellement des innovations, des changements organisationnels et technologiques considérables qui peuvent ne pas fonctionner. 2. Il est probable que cette approche ne suffise pas à elle seule à corriger les déséquilibres budgétaires importants.
Établissement centralisé des priorités *Centralized priority setting*	Cela semble plus stratégique et laisse les politiciens directement aux commandes. L'approche permet au gouvernement de protéger les programmes les plus efficaces, s'il dispose de données fiables sur l'efficacité.	Les ministres deviennent visiblement et directement responsables de leurs choix. À moins qu'ils ne se consultent attentivement, ils peuvent faire des choix dont les conséquences ne sont pas entièrement prévisibles, mais il est peu probable qu'ils comprennent les complexités internes des services qui font l'objet de compressions.

Source : Tableau traduit de Pollitt et Bouckaert (2017, p. 25)

Pour résumer, le management de la valeur publique (*Public Value Management*) permet de repenser les finalités de l'action publique. Ses apports se cristallisent autour d'une approche contingente des valeurs publiques réfutant un résultat unique, permettant la discussion de l'intérêt général et se focalisant sur les processus stratégiques inclusifs. L'austérité financière à laquelle font face les organisations publiques génère quant à elle une ambiguïté dans son lien systématique avec les réformes managériales. Toutefois, alors que l'austérité renvoie à une période de réduction des dépenses publiques en réaction à un événement voire une crise, la sobriété se comprend comme une position modérée adoptée sur le long terme. Il semble alors intéressant d'envisager le management de la valeur publique dans la sobriété pour tendre vers une sobriété heureuse.

Après avoir mis en perspective la diversité des courants post-NPM, leurs potentiels avantages et inconvénients, quelle combinaison permettra le renouvellement du management public ? Ces différentes alternatives peuvent-elles être unifiées, et non uniformisées, sous une bannière commune ? Dès lors, pourquoi et comment le management public collaboratif peut-il être considéré comme le paradigme unificateur favorable au renouvellement du management public ?

SECTION 3. LE MANAGEMENT PUBLIC COLLABORATIF : PARADIGME UNIFICATEUR FAVORABLE AU RENOUVELLEMENT DU MANAGEMENT PUBLIC

Le management public collaboratif bénéficie d'une attention croissante dans la recherche et la pratique en management public, mais il n'existe pas de consensus sur la manière dont la collaboration et la gouvernance collaborative devraient être définies et encadrées (Amsler et O'Leary, 2017, p. 3). Adapté de la proposition d'Agronoff et McGuire (2003, p. 4), O'Leary et ses collègues (2006, p. 7) définissent le management public collaboratif comme *« un concept qui décrit le processus de facilitation et de fonctionnement dans le cadre d'ententes multi-organisationnelles pour résoudre des problèmes qui ne peuvent pas être résolus, ou pas facilement résolus, par une seule organisation. Collaborer, c'est travailler ensemble, c'est coopérer pour atteindre des objectifs communs, en travaillant au-delà des frontières dans des relations multisectorielles*[80] *»*. Si la collaboration, la coopération et la coordination supposent la participation (plus ou moins grande) des acteurs dans le processus de décision publique, l'important est alors de différencier le management collaboratif du management participatif. De même, si la co-production se comprend comme *« la collaboration entre citoyens et professionnels pour la conception et la fourniture de services publics »* (McMullin, 2018, p. 11), l'essentiel est de la distinguer du management public collaboratif. La question centrale est celle de l'objet d'analyse (Agronoff et McGuire, 2003 ; O'Leary *et al.*, 2006 ; Amsler et O'Leary, 2017) qui peut renvoyer aux processus de collaboration au sein d'une organisation, entre différentes organisations, entre différents secteurs d'activité, ou entre les citoyens et une/des organisations. En outre, *« la territorialisation de l'action publique (…) est sans conteste le bouleversement majeur qu'a connu le management public »* (Soldo, 2018, p. 42). Pour comprendre les besoins de renouvellement de cette discipline, nous répondrons à une série de questions : quels sont les apports et les limites du management public collaboratif ? Pourquoi le management public collaboratif permet-il d'unifier les différents paradigmes post-nouveau management public ? Et quelle est la place accordée aux relations inter-organisationnelles ?

Tout d'abord, nous présenterons les apports et les limites du management public collaboratif (3.1.). Puis, nous justifierons pourquoi ce dernier peut être envisagé comme un paradigme unificateur des courants post-nouveau management public (3.2.).

[80] Traduction libre de : *« Collaborative public management is a concept that describes the process of facilitating and operating in multiorganizational arrangements to solve problems that cannot be solved or easily solved by single organizations. Collaborative means to co-labor, to cooperate to achieve common goals, working across boundaries in multisector relationships »* (O'Leary *et al.*, 2006, p. 7).

3.1. Apports et limites du management public collaboratif : concept multidimensionnel et pluridisciplinaire

« Bien que la littérature sur les processus inter-gouvernementaux, la co-production de biens publics et la coopération intersectorielle soit riche, les dix dernières années ont vu une explosion de nouveaux développements dans le domaine du management public collaboratif[81] *»* (O'Leary *et al.*, 2006, p. 6). D'ailleurs, dans leur ouvrage intitulé *« Le manager public collaboratif*[82] *»*, O'Leary et Bingham (2009, p. 3) expliquent l'essor de ce phénomène par le besoin de réponses face à la croissance des partenariats entre les organisations publiques et privées (avec ou sans but lucratif). L'environnement politique, économique, social etc. et les contraintes auxquelles font face les managers territoriaux interrogent leurs pratiques (*e.g.* leurs tâches, leurs objectifs et leurs impacts sur les politiques publiques), les relations inter-organisationnelles dans lesquelles ils s'insèrent, les processus de gouvernance et les règles de décision. Le management public collaboratif inclut aussi la gouvernance participative, comprise comme la participation active des citoyens à la prise de décision publique (O'Leary et Bingham, 2009). L'objet d'analyse peut donc porter sur les processus de collaboration au sein d'une organisation, entre différentes organisations, entre différents secteurs d'activité, ou entre les citoyens et une/des organisations. De plus, à l'instar de Michaux *et al.* (2011, p. 123), il est intéressant d'identifier *« les problématiques managériales et stratégiques sous-jacentes à l'impulsion de coopération, de coordination et/ou de collaboration sur un territoire donné »*. En effet, Agronoff et McGuire (2003, p.196) expliquent que *« la collaboration est une entreprise très complexe, pour laquelle nous savons qu'il y a de plus en plus de choses à découvrir*[83] *»*. Dès lors, quels sont les apports et les limites du management public collaboratif ? Et, en quoi se différencie-t-il du management participatif et de la co-production de services publics ?

Tout d'abord, l'objectif est de préciser ce que recouvre le concept de management public collaboratif (3.1.1.). Puis, nous clarifierons les différences, les points communs et les controverses entre le management public collaboratif, le management participatif et la co-production des services publics (3.1.2.).

---

[81] Traduction libre de : *« Although there is a rich history and literature concerning intergovernmental relations and processes, the coproduction of public goods, and cooperation across sectors, the past 10 years have seen an explosion of new developments in the area of collaborative public management »* (O'Leary *et al.*, 2006, p. 6).
[82] Traduction libre de : *« The Collaborative Public Manager »* (O'Leary et Bingham, 2009, p. 3).
[83] Traduction libre de : *« collaboration is a mighty complicated enterprise, for which we know there is more and more to be discovered »* (Agronoff et McGuire, 2003, p. 196).

3.1.1. Le management public collaboratif pour une prise en compte des contingences organisationnelles et territoriales

Pour comprendre ce que recouvre le management public collaboratif, il est essentiel de comprendre à quoi renvoie la collaboration, et en quoi elle se différencie de concepts connexes[84]. Amsler et O'Leary (2017, p. 4-6) recense quinze définitions de la collaboration dans la littérature, allant de Gray (1989) à Sedgwick (2016), variables selon la référence à un et/ou plusieurs de ces quatre critères : le(s) processus, les résultat(s), la structure et les participant(s). Le point commun est que chaque auteur considère la collaboration comme un concept multidimensionnel étant le fruit de relations entre différentes organisations et/ou différentes sphères (O'Leary et Bingham, 2009, p. 6).

Les relations inter-organisationnelles sont analysées comme *« la séquence d'événements et d'interactions entre les parties organisationnelles qui se développent pour façonner et modifier une relation inter-organisationnelle au fil du temps »* (Ring et Van de Ven, 1994, p. 91). Pour mettre en perspective ces différentes formes de relations, Mattessich et ses collègues (2001), repris ensuite par d'autres (Thomson et Perry, 2006 ; Thomson *et al.*, 2007 ; Sedgwick, 2016 ; Quélin *et al.*, 2017), proposent un *continuum* allant de la forme la moins intégrée à la plus intégrée dans la Figure 13 ci-dessous.

Figure 13 : *Continuum* des relations inter-organisationnelles

Source : Figure adaptée de Mattessich, Murray-Close et Monsey (2001, p. 42) et Sedgwick (2016, p. 237)

L'absence de relation (proposée par Sedgwick, 2016), comme son nom l'indique, renvoie à une situation où aucune relation n'est développée. La coopération est basée sur les risques minimaux assumés entre les acteurs. Pour exemple, un manager de la métropole X et un manager de la région Y, sur laquelle la métropole est implantée, se rencontrent lors d'une réunion sur l'attractivité du territoire, pour présenter tour à tour les enjeux relatifs à leur territoire, et ce sans se concerter au préalable sur le contenu de leurs discours. La coordination

[84] Nous reviendrons sur la distinction entre collaboration, coordination et coopération (*i.e.* antécédents, processus et résultats) dans le chapitre 3 de cette première partie qui traite des relations inter-organisationnelles.

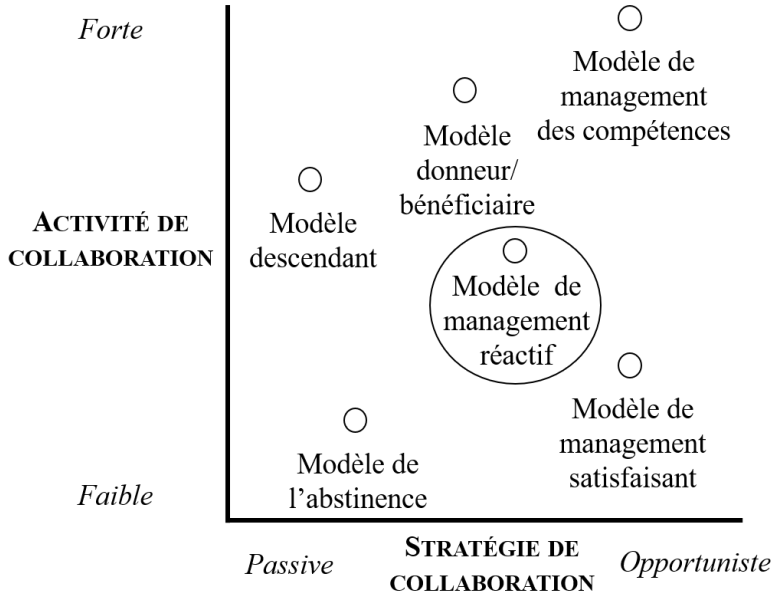
inclut un plus grand partage des ressources et des risques, et la collaboration repose sur une mise en commun des moyens et des objectifs. Pour exemple, les deux services en charge de l'attractivité territoriale de la métropole X et de la région Y, sur laquelle la métropole est implantée, travaillent sur la création d'un réseau d'ambassadeurs[85] régional. Ils se coordonnent lorsque le service de la région est responsable de la segmentation des profils concernés (*e.g.* étudiants, entreprises, expatriés, etc.) et le service de la métropole effectue un benchmark international, qu'ils se présenteront mutuellement lors de leur prochaine rencontre. Ils collaborent quand ils élaborent conjointement la charte des ambassadeurs[86], que ces deniers devront signer pour faire partie du réseau régional.

Selon le *continuum* présenté dans la Figure 13, le management public collaboratif est donc pensé et mis en œuvre différemment selon les contingences de gouvernance stratégique des territoires. En effet, *« certaines villes considèrent la collaboration comme une opportunité, mais d'autres la considèrent au mieux comme inutile et au pire comme un fardeau[87] »* (Agronoff et McGuire, 2003, p. 3). La collaboration peut aussi être imposée par la loi aux organisations publiques locales dans une logique descendante (*top-down*), comme dans le cas de la collaboration entre les métropoles et les régions dans le cadre de la définition des Schémas Régionaux de développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) (*cf.* Encadré 4 ci-après).

À la différence des paradigmes post-nouveau management public présentés dans la partie 1.2, le management public collaboratif met en perspective la dimension territoriale[88]. Agronoff et McGuire (2003, p. 44) proposent d'ailleurs d'évaluer le style dominant de management collaboratif pour chaque ville (*e.g.* commune, département, métropole ou région en France) en fonction du niveau d'activité de collaboration d'une ville et la mesure dans laquelle cette activité est stratégique. C'est ce que montre la Figure 14 ci-dessous.

[85] Réseau dont l'objectif principal est de promouvoir l'image et l'attractivité d'un lieu, dans ce cas la région, et qui se compose de personnes ayant un lien réel ou perçu avec ce lieu (Andersson et Ekman, 2009, p. 42).
[86] Acte juridique, signé par les ambassadeurs, pour définir les principes, les objectif et l'éthique requise pour faire partie du réseau d'ambassadeurs.
[87] Traduction libre de : *« Some cities view collaboration as an opportunity, but others view it as unnecessary at best and a burden at worst »* (Agronoff et McGuire, 2003, p. 3).
[88] Nous reviendrons sur la définition du territoire dans le chapitre 2 de cette première partie (*Cf.* 1.1. Clarification de la définition multidimensionnelle du territoire et positionnement systémique en sciences de gestion).

Figure 14 : Les modèles de management collaboratif des villes



Source : Tableau adapté de Agronoff et McGuire (2003, p. 45)

Le *modèle de management des compétences* est considéré comme l'orientation dominante dans de nombreuses villes (activité forte et stratégie opportuniste). Le *modèle de l'abstinence* occupe l'autre extrême (activité faible et stratégie passive). Deux modèles intermédiaires, appelés *modèle descendant* et *modèle donateur-bénéficiaire*, occupent différents niveaux d'activité et de stratégie. Le *modèle de management réactif* est représenté comme un équilibre entre une activité moyenne et une stratégie active mais non opportuniste. Enfin, le *modèle de management satisfaisant* est positionné comme une valeur extrême (activité faible et stratégie opportuniste).

Multidimensionnel et pluridisciplinaire, le management public collaboratif tient compte des contingences organisationnelles et territoriales. La dimension territoriale cristallise le niveau d'activité de collaboration présente sur le territoire et la stratégie locale qui en découle. Il n'existe donc pas *une meilleure façon* (*one best way*) de le mettre en œuvre (O'Leary et Bingham, 2009, p. 256). Quelles sont les principales limites de ce paradigme émergent ?

Tout d'abord, la collaboration en tant que processus est enracinée dans deux traditions politiques concurrentes : le libéralisme classique et le républicanisme civique (Emerson, 2009, p. 225). D'une part, le libéralisme classique se focalise sur l'intérêt privé et considère alors la collaboration comme un processus intégrant les préférences privées dans les choix collectifs, et ce par le biais de négociations intéressées. D'autre part, le républicanisme civique met l'accent

sur l'engagement à quelque chose de plus grand que l'individu (*e.g.* un quartier, une ville ou l'État) et entend donc la collaboration comme un processus d'intégration qui traite les différences comme base de délibération afin de favoriser notamment la compréhension mutuelle et la mise en œuvre des préférences communes. Ces deux visions de la collaboration illustrent le schisme auquel font face les chercheurs et les praticiens du management public collaboratif (O'Leary et Bingham, 2009, p. 256).

Ensuite, d'après une recherche menée auprès de cinquante États américains en 1998 et 2004, Brudney *et al.* (2009, p. 132) ne constatent aucun lien entre les processus de collaboration et les économies de coûts, de même qu'entre les processus de collaboration et la qualité des résultats obtenus.

Enfin, O'Leary et Bingham (2009, p. 262-264) identifient plus d'une dizaine de dimensions à partir desquelles la collaboration conduit à des conflits. Ces derniers peuvent alors ralentir, entraver voire paralyser la poursuite de l'action publique. De même, le degré de conflit peut influer sur la viabilité du système de collaboration.

3.1.2. Quelle différence entre management public collaboratif, management participatif et co-production de service public ?

L'objet d'analyse du management public collaboratif est multidimensionnel car il porte sur les processus de collaboration dans une organisation, entre différentes organisations, différents secteurs, ou entre les citoyens et une/des organisations. Cet objet d'analyse est plus restreint en ce qui concerne le management participatif et la co-production de service public, et c'est ce que nous allons démontrer.

Tout d'abord, les recherches académiques sur le management participatif sont loin d'être récentes. En 1955, Argyris explique que ce concept est déjà prisé par la communauté des chercheurs et des praticiens. Le management participatif est né du fait que *« les subordonnés devraient avoir la possibilité de participer aux différentes décisions qui sont prises dans leur organisation qui les affectent directement ou indirectement*[89] *»* (Argyris,1955, p. 1). L'unité d'analyse se circonscrit à la participation des employés d'une organisation au processus de décision, bien que les managers (publics et privés) s'opposent à la gestion participative parce qu'ils estiment qu'il n'y a pas de limites à son utilisation (Argyris, 1955, p. 7). Cependant, dès les années 1990, une littérature critique met en lumière le caractère inopérant du management participatif, que Gilbert *et al.*, (2017, p. 40) synthétisent autour de deux principales controverses :

- Une mise en accusation globale du modèle, notamment parce qu'il s'oppose à la participation critique via une formalisation des modes de participation et que son caractère bénéfique et efficace n'est nullement prouvé ;
- Une mise en lumière des écueils liés à son application, principalement due au rejet de nombreuses organisations, qui se matérialise par une individualisation des pratiques de ressources humaines allant à l'encontre des stratégies de participation, une organisation du travail à laquelle se superpose la participation et un comportement des dirigeants ainsi que de l'équipe de direction inadéquat.

Ensuite, à quoi renvoie la co-production de services publics ? S'appuyant sur la définition de la co-production proposée par Ostrom, Bovaird (2007, p. 847) comprend *« la coproduction entre l'utilisateur et la communauté comme une prestation de services par le biais de relations régulières et à long terme entre des fournisseurs de services professionnalisés (dans n'importe*

[89] Traduction libre de : *« the subordinates should be given an opportunity to participate in the various decisions that are made in their organization which affect them directly or indirectly »* (Argyris, 1955, p. 1).

quel secteur) et des utilisateurs de services ou d'autres membres de la communauté, où toutes les parties apportent d'importantes contributions en ressources[90] ». L'unité d'analyse se focalise donc sur « *les différentes formes de coopération entre les professionnels et les citoyens* » (McMullin, 2018, p. 12). Ce phénomène reste peu étudié en France, car les chercheurs préfèrent le terme *co-construction* qui renvoie à l'élaboration des politiques publiques plutôt qu'à leur mise en œuvre (McMullin, 2018, p. 12).

Pour résumer, le management public collaboratif décrit les processus de collaboration entre des organisations qui cherchent à résoudre des problèmes collectivement, en tenant compte des contingences organisationnelles et territoriales. Son unité d'analyse (*i.e.* collaboration dans une/plusieurs organisations/secteurs ou entre les citoyens et une/des organisations) le différencie du management participatif et de la co-production de services.

[90] Traduction libre de : *« we define user and community coproduction as the provision of services through regular, long-term relationships between professionalized service providers (in any sector) and service users or other members of the community, where all parties make substantial resource contributions »* (Bovaird, 2007, p. 847).

3.2. Le management public collaboratif comme paradigme unificateur post-nouveau management public

Pour retracer l'évolution de la recherche en management public, Chanut et ses collègues (2018, p. 111) analysent 20 512 articles de revues et 1 686 ouvrages rédigés par 11 977 auteurs différents dans sept bases de données[91] à partir de trois mots-clefs que sont le *« management public »*, la *« gestion publique »* et *« public management »*. Les cinq auteures en concluent que *« les approches nouvelles du management public soulignent les avancées accomplies (…) : la discipline a incontestablement gagné en légitimité et en validité (…). En revanche, la crédibilité reste encore à conquérir »* (Chanut *et al.*, 2018, p. 118). La prospérité théorique du management public s'effectue au détriment d'une fragmentation de la discipline (*i.e.* constellation de théories) et de l'absence de controverses (*i.e.* continuité avec le nouveau management public) (Chanut *et al.*, 2018, p. 117). Pour faire face à ces deux défis auxquels est notamment confronté le management public, le management public collaboratif offre des perspectives intéressantes.

Tout d'abord, au regard du foisonnement des courants qui se proposent d'en finir avec le nouveau management public[92] (NPM) (Matyjazik et Guenoun, 2019), le management public collaboratif se présente comme un paradigme émergent unificateur. Ensuite, unifier ne signifiant pas uniformiser, la diversité des objets de recherche tels que la *« nouvelle gouvernance »* (Osborne, 2006) ou les *« valeurs publiques »* (Bozeman, 2007), se voit préservée et clarifiée puisqu'un cadre de référence commun est proposé. *« Alors que la pensée simplifiante désintègre la complexité du réel, la pensée complexe intègre le plus possible les modes simplifiants de penser »* (Morin, 2005, p. 11). Enfin, parce qu'ils animent les controverses autour du nouveau management public, les différents courants post-NPM enrichissent les débats académiques et professionnels.

Tout d'abord, nous clarifierons les besoins de renouvellement du management public en synthétisant les apports et les limites des anciens paradigmes dominants de l'action public ainsi que des paradigmes émergents (3.2.1.). Puis, nous démontrerons que, grâce à sa dimension territoriale, le management public collaboratif permet d'unifier sans uniformiser les paradigmes post-nouveau management public (3.2.2.).

[91] Les bases de données référencées sont : EconLit, Business Source Complete, Vente et Gestion, Persée, JStor, Cairn et le Sudoc.

[92] L'Institut de la Gestion Publique et du Développement Économique (IGPDE) publie en 2019, un ouvrage intitulé *« En finir avec le New Public Management »* sous la direction de Matyjazik et Guenoun.

3.2.1. Quels besoins de renouvellement pour le management public ?

Le Tableau 11 ci-dessous synthétise les limites posées par les deux anciens paradigmes dominants de l'action publique[93] et met en perspective les apports proposés par les paradigmes émergents post-Nouveau Management Public (NPM). Ce tableau propose une synthèse des éléments dégagés dans les précédentes sections 1 et 2 de cette thèse, il n'est donc pas exhaustif.

Tableau 11 : Synthèse des limites et des apports tirés des paradigmes de l'action publique

<table>
<tr><th colspan="6">LIMITES POSÉES PAR LES ANCIENS PARADIGMES DE L'ACTION PUBLIQUE</th></tr>
<tr><td colspan="2">Administration publique bureaucratique
1. Absences de distinction entre les fins et les moyens
2. Détournement des buts de l'organisations
3. Stricte obéissance aux normes induisant le non respect des normes et l'isolement des employés de la function publique
4. Volonté de prévoir les comportements malgré la part d'imprévisibilité essentielle à la prise de recul et la créativité</td><td colspan="2">Administration publique bureaucratique néolibérale
1. Rationalisation extrême entrainant une perte des finalités
2. Illisibilité des normes du fait de leurs excès
3. Création d'emplois inutiles au detriment des salariés et de l'organisation</td><td colspan="2">Nouveau management public
1. Dilution des frontières entre les sphères publique et privée
2. Difficile imputabilité des actions et du contrôle politique
3. Primauté de l'efficience avec un focus sur les résultats quantitatifs au détriments des résultats qualitatifs et un primat de l'efficience sur l'efficacité
4. Diminution des effectifs due à la rationalisation
5. Dichotomie entre la compétitivité et les valeurs démocratiques</td></tr>
<tr><th colspan="6">APPORTS DES NOUVEAUX PARADIGMES POST-NPM</th></tr>
<tr><td>Gouvernance à l'ère numérique
1. Réintégration des activités
2. Vision holistique des besoins engendrant des transformations globales inter-organisationnelles
3. Transition vers des activités numériques pour accompagner les changements organisationnels</td><td>Gouvernance en réseaux
1. Réponse à la complexité des processus de gouvernance de l'action publique
2. Interpédendance des organes gouvernementaux, des acteurs publics, privés et des citoyens
3. Recours aux dispositifs de participation citoyenne</td><td>Nouvelle gouvernance publique
1. Prise de décision démocratique via l'engagement des citoyens et de l'ensemble des acteurs publics et privés concernés
2. Justice sociale pour un traitement juste et honnête des citoyens
3. Durabilité et cohérence des politiques
4. Transparence et obligation de rendre des comptes
5. Respect et promotion de la diversité</td><td>Gouvernance locale
1. Politiques publiques en adéquation avec une société à la mesure de l'Homme
2. Prise de décision démocratique via l'engagement de l'ensemble des acteurs locaux (i.e. citoyens et organisations publiques et privées)</td><td>Gouvernement intégré
1. Stratégie holistique fondée sur le croisement des connaissances
2. Coordination horizontale et verticale des acteurs autour de la définition et de la mise en œuvre des politiques publiques
3. Engagement du sommet à la base de l'État afin de renforcer l'intégration des acteurs locaux publics et privés</td><td>Management de la valeur publique
1. Approche contingente de la création de valeurs publiques
2. Pas de résultat unique mais multidimensionnel
3. Réfutation de la vision agrégative de l'intérêt général
4. Focus sur les processus stratégiques inclusifs
5. Interrogation de la valeur à l'ère de l'austérité</td></tr>
<tr><th colspan="6">MANAGEMENT PUBLIC COLLABORATIF</th></tr>
<tr><td colspan="6">1. Approche contingente, multidimensionnelle et pluridisciplinaire
2. Dimension territoriale cristallisant le niveau d'activité de collaboration présente sur le territoire et la stratégie locale afférente
3. Réponse à la complexité des processus de gouvernance de l'action publique via une adaptation en fonction des spécificités organisationnelles et locales
4. Diversité et multiplicité des organisations publiques, privées et des citoyens associés à la prise de décision
5. Processus collaboratifs inter et intra-organisationnels pensés sur le long terme
6. Mise en perspective des valeurs démocratiques, de la confiance et de la réciprocité inhérentes à la collaboration
7. Nécessité de manager les conflits</td></tr>
</table>

Source : Auteur

[93] L'administration publique bureaucratique et l'administration bureaucratique néolibérale sont comprises comme un seul paradigme ayant évolué avec le système capitaliste dans lequel s'insère la bureaucratie (Weber, 2003b).

« 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 » (Soldo, 2018, p. 48). Soldo (2018, p. 42) évoque un besoin de *« renouveau paradigmatique »* et dégage trois pistes de réflexion (2018, p. 48-49) : (1) le questionnement des théories du changement social[94], (2) la prise en compte des contingences institutionnelles, historiques et culturelles refusant un modèle unique et (3) le focus des réflexions académiques sur les principes démocratiques des sociétés, caractéristiques des sociétés modernes (Giddens, 1994). Dès lors, en quoi le management public collaboratif permet-il de répondre au besoin de renouvellement du management public ?

Tout d'abord, comme le montre le Tableau 11, les trois pistes de réflexion évoquées ci-dessus peuvent être mises en perspective grâce au concept du management public collaboratif car il propose (1) une réponse à la complexité des processus de gouvernance multi-niveaux et multi-acteurs, (2) une approche contingente, multidimensionnelle et pluridisciplinaire ainsi qu'une (3) mise en perspective des valeurs démocratiques, de la confiance et de la réciprocité inhérentes à la collaboration.

Ensuite, le Tableau 11 montre que le management public collaboratif met en synergie l'ensemble des apports des différents paradigmes post-NPM (*i.e.* la gouvernance à l'ère numérique, la gouvernance en réseaux, la nouvelle gouvernance publique, la gouvernance locale, le gouvernement intégré et le management de la valeur publique) car il offre une dimension territoriale, fondamentale pour répondre aux enjeux du management public. En effet, le principal bouleversement connu par le management public provient de la territorialisation de l'action publique (Arnaud, 2012 ; Serval, 2015 ; Hernandez, 2017 ; Soldo, 2018). De plus, le management public collaboratif permet d'interroger les trois pistes de réflexion dégagées par Soldo (2018, p. 48-49).

[94] Si le changement social peut paraître comme un objet désuet (Trémoulinas, 2006, p. 3), il permet de mettre en lumière les changements économiques (*e.g.* essor du capitalisme financier), démographiques (*e.g.* urbanisation des sociétés modernes) etc. auquel font face les sociétés actuelles, et donc l'action des organisations publiques.

3.2.2. Le management public collaboratif pour unifier sans uniformiser les courants post-nouveau management public

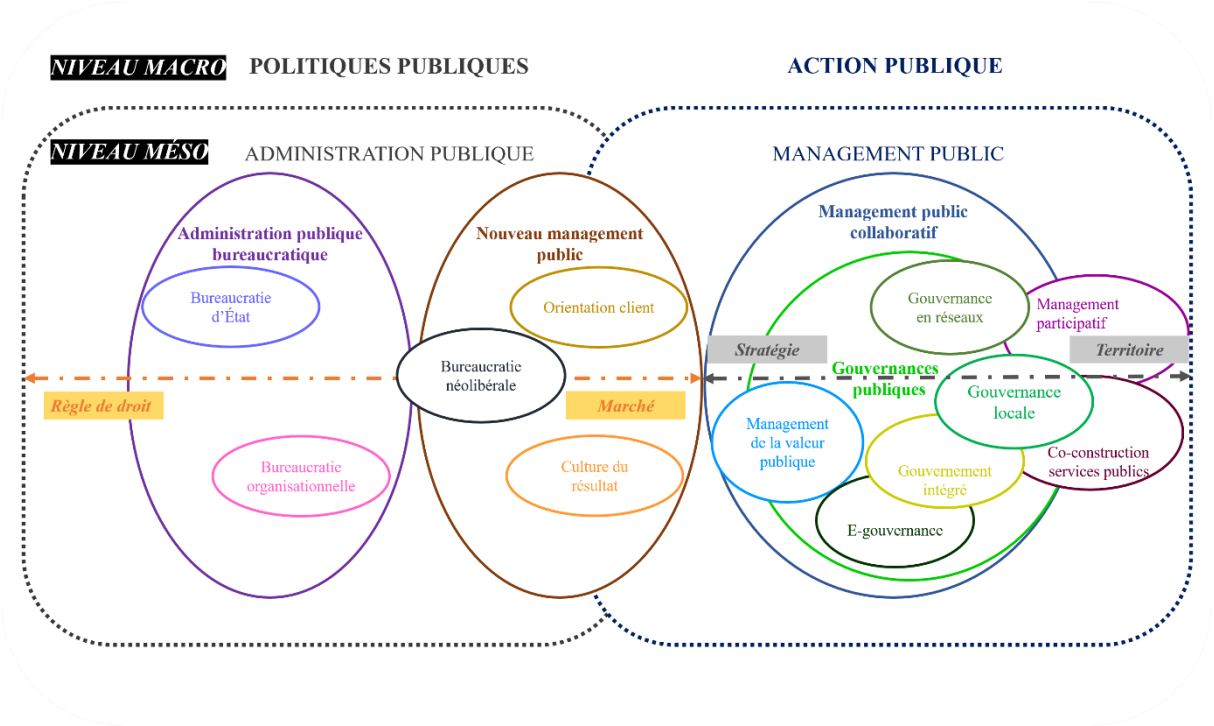
Tout d'abord, la Figure 15 ci-après est réalisée à partir du Tableau 11 présenté précédemment. Le management public collaboratif est positionné comme un paradigme unificateur des courants post-NPM ; nous y reviendrons en discussion. L'objectif n'est pas d'uniformiser les principes, les méthodes et les outils proposés par ces différents courants, car cela entrainerait une simplification de pensée, contraire aux enjeux de complexité du monde actuel (Avenier, 1999, p. 13). L'objectif est de fournir pour un temps donné, des problèmes et des solutions à la communauté des chercheurs et des professionnels (Kuhn, 1983, p. 71) et, donc, d'unifier les courants post-NPM sous une bannière commune.

En outre, le niveau macro distingue deux entrées théoriques issues de la sociologie politique : celle par les politiques publiques et celle par l'action publique. *« L'entrée par les politiques publiques contribue à expliquer ou renouveler les transformations de la démocratie (...), de l'État et du gouvernement (...) mais permet aussi de montrer les limites de la régulation politique »* (Lascoumes et Le Galès, 2012, p. 7). La notion d'action publique est aujourd'hui préférée car à celle de politique publique car elle permet *« de prendre en compte l'ensemble des interactions qui agissent à des niveaux multiples »* (*Ibidem*).

Enfin, au niveau méso, c'est-à-dire au niveau organisationnel, deux *continuum* ont été choisis. Le premier positionne l'administration publique bureaucratique et le nouveau management public en fonction de l'importance qu'ils accordent respectivement à la règle de droit et au marché. Le deuxième oriente les paradigmes post-NPM au regard des priorités qu'ils confèrent à la dimension stratégique et à la dimension territoriale.

La première question de recherche est donc la suivante : **quels sont les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public ?**

Figure 15 : Le management public collaboratif comme paradigme unificateur des courants post-nouveau management public[95]



Source : Auteur

Pour résumer, le management public collaboratif se différencie du management participatif et de la co-construction des services publics par son objet d'analyse plus large. Il regroupe l'ensemble des apports proposés par les paradigmes post-NPM et les dépassent. En effet, la dimension territoriale du management public collaboratif fixe le niveau d'activité de collaboration présente sur le territoire et la stratégie locale qui en découle. Le management public collaboratif se positionne comme un paradigme unificateur post-NPM. Cela nous a permis de dégager notre première question de recherche : quels sont les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public ?

[95] Les dimensions choisies de manière discrétionnaire pour positionner les différents paradigmes (*i.e.* règle de droit-marché et stratégie-territoire) sont tirées du vocable utilisé pour les caractériser. Ces dimensions renvoient à des tendances majeures mais ne signifient par exemple en aucun cas que la règle de droit est absente des gouvernances publiques ou que la stratégie n'a pas lieu d'être en administration publique.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

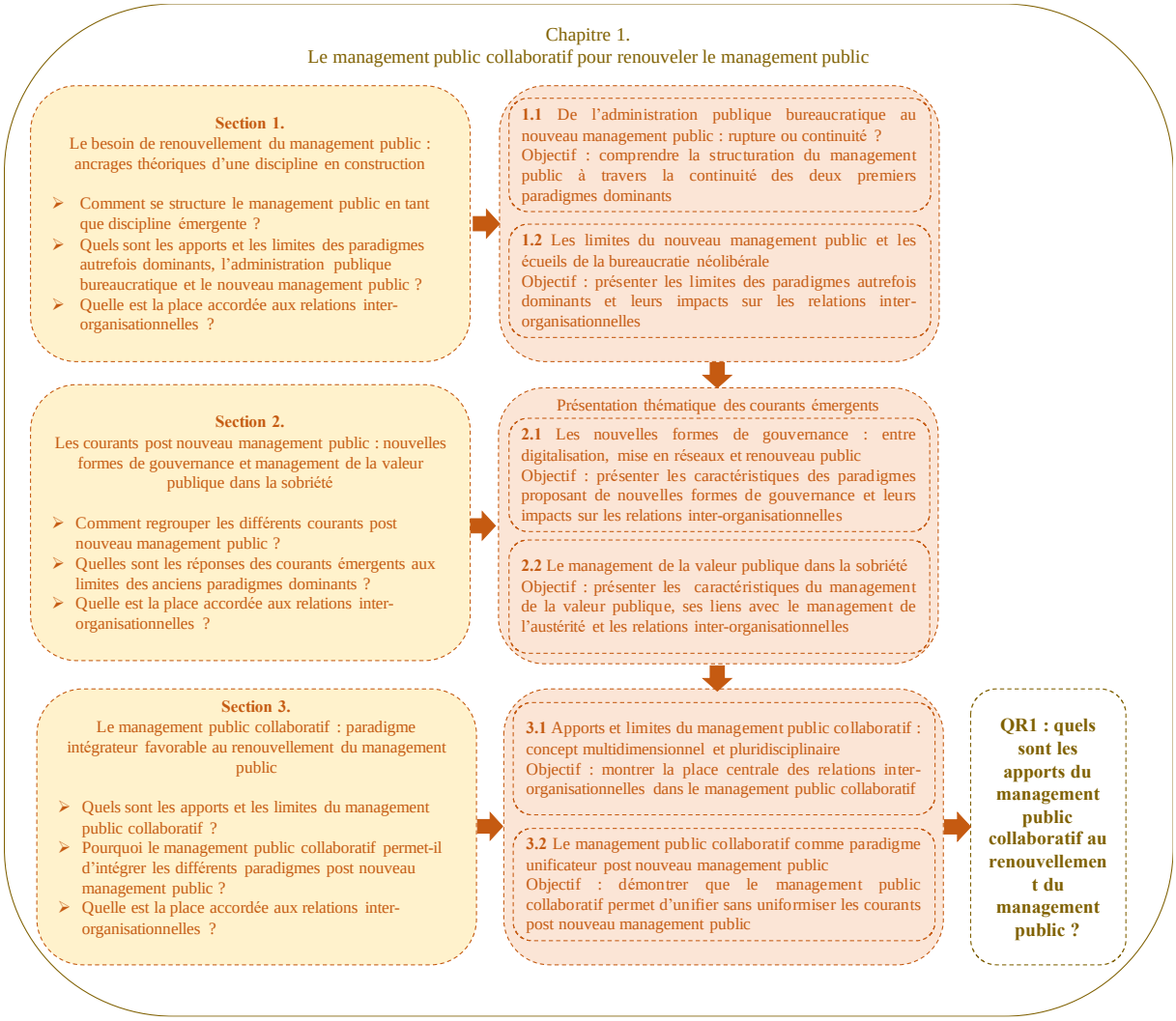
Le **chapitre 1** inscrit ce travail de thèse en management public. L'objectif est de comprendre le contexte dans lequel évoluent les organisations publiques pour caractériser la place des managers territoriaux et des élus locaux au sein des organisations publiques, leurs relations et leurs pratiques, comme le montre la Figure 16 ci-après.

La **section 1** identifie la structuration du management public à travers la continuité des apports et des limites des paradigmes autrefois dominants. D'une part, les dysfonctionnements du NPM renvoient à la diminution des différences entre les sphères publique et privée, la difficile imputabilité des actions et du contrôle politique, la primauté de l'efficience, la diminution des effectifs due à la rationalisation et, la dichotomie entre la compétitivité et les valeurs démocratiques. D'autre part, les écueils de la bureaucratie néolibérale se comprennent comme l'absence de distinction entre les fins et les moyens, le détournement des buts de l'organisation, la stricte obéissance aux normes et, la volonté de prévoir les comportements.

La **section 2** met en lumière les apports des courants post-NPM. La gouvernance à l'ère numérique prône la réintégration des activités, une vision holistique des besoins engendrant des transformations globales inter-organisationnelles et, la transition vers des activités numériques pour accompagner les changements organisationnels. La gouvernance en réseaux tend à donner une réponse à la complexité des processus de gouvernance de l'action publique. La nouvelle gouvernance publique revendique une adaptation en fonction des spécificités organisationnelles et locales, la diversité et la multiplicité des organisations publiques, privées et des citoyens associés à la prise de décision, ainsi que des collaborations inter et intra-organisationnelles pensées sur le long terme. Le management de la valeur publique permet de repenser les finalités de l'action publique à travers une approche contingente des valeurs publiques, réfute un résultat unique, discute l'intérêt général et, se focalise sur les processus stratégiques inclusifs.

La **section 3** différencie le management public collaboratif du management participatif et de la co-construction des services publics par son objet d'analyse plus large. Le management public collaboratif regroupe l'ensemble des apports proposés par les paradigmes post-NPM et les dépassent, se positionnant alors comme un paradigme unificateur post-NPM. Cela permet de poser la première question de recherche (QR) : **quels sont les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public ?**

Figure 16 : Synthèse du chapitre 1



Source : Auteur

CHAPITRE 2. PROCESSUS DE STRUCTURATION DES STRATEGIES D'ATTRACTIVITE TERRITORIALE

« C'est par une coopération dans l'utilisation des ressources que les acteurs des territoires et leurs représentants peuvent atteindre un gain commun »

Alain ROUSSET - Des territoires à penser (2015, p. 85)

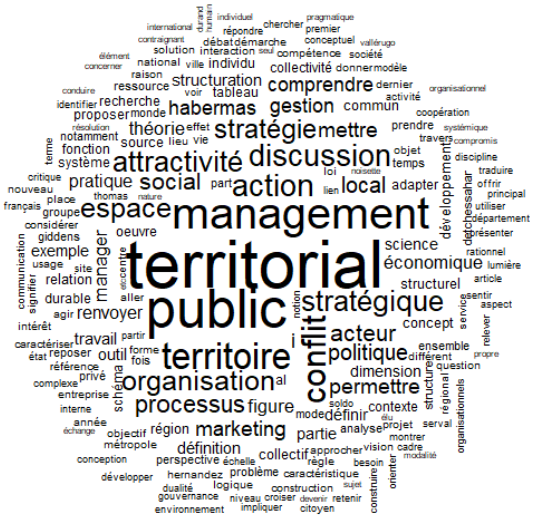
« Le cœur du concept d'aliénation (…) réside dans la relation moi-monde : l'aliénation indique une distorsion profonde et structurelle des relations entre le moi et le monde, des manières dont un sujet se situe ou est « localisé » dans le monde. Maintenant, comme les êtres humains sont nécessairement des sujets incarnés, ils ne peuvent ressentir le monde que comme étendu dans l'espace et ne se percevoir eux-mêmes que comme localisés dans l'espace »

Hartmut ROSA - Aliénation et accélération (2012, p. 115)

« L'ambition de la pensée complexe est de rendre compte des articulations entre les domaines disciplinaires »

Edgard MORIN - Introduction à la pensée complexe (2005, p. 11)

Figure 17 : Nuage de mots du chapitre 2 réalisé grâce au logiciel libre IRAMUTEQ*


territorial
public
management
espace
attractivité
discussion
stratégie
habermas
gestion
comprendre
structuration
territoire
organisation
processus
marketing
conflit
acteur
politique
permettre
stratégique
économique
science
social
action
local
pratique
théorie
mettre
commun
recherche
proposer
ressource
individu
collectivité
développement
manager
durable
renvoyer
travail
définition
région
figure
partie
concept
dimension
structurel
organisationnel
régional
exemple
relation
système
fonction
source
habitant
territoire
individuel
chercher
répondre
premier
conceptuel
débat
démarche
solution
interaction
compétence
société
national
ville
raison
tableau
voir
dernier
activité
organisationnel
identifier
monde
coopération
notamment
effet
vie
prendre
systémique
travers
compromis
discipline
objet
temps
traduire
offrir
principal
utiliser
département
présenter
rationnel
lumière
article
aspect
relever
propre
question
ensemble
différent
approcher
vision
cadre
modalité
montrer
projet
analyse
définir
contexte
mode
soldo
échelle
règle
besoin
orienter
construire
sujet
logique
construction
problème
caractéristique
hernandez
développer
perspective
collectif
conception
métropole
objectif
année
échanger
interne
entreprise
complexe
privé
référence
état
reposer
outil
forme
fois
partir
caractériser
intérêt
agir
aller
oeuvre
giddens
considérer
groupe
place
thomas
nature
français
nouveau
critique
lieu
part
lien
adapter
loi
norbert
elias
dechessahar
offrir
service
sentir
aspect
relever
lumière
article
rationnel
présenter
département
utiliser
principal
traduire
discipline
systémique
travers
compromis
objet
temps
adapter
local
action
social

INTRODUCTION DU CHAPITRE 2

Dans un contexte de relations inter-organisationnelles publiques contraintes, pour comprendre l'influence de l'intégration des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux sur le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale, l'objectif est d'envisager le processus de structuration des stratégies d'attractivité à partir d'une approche transdisciplinaire.

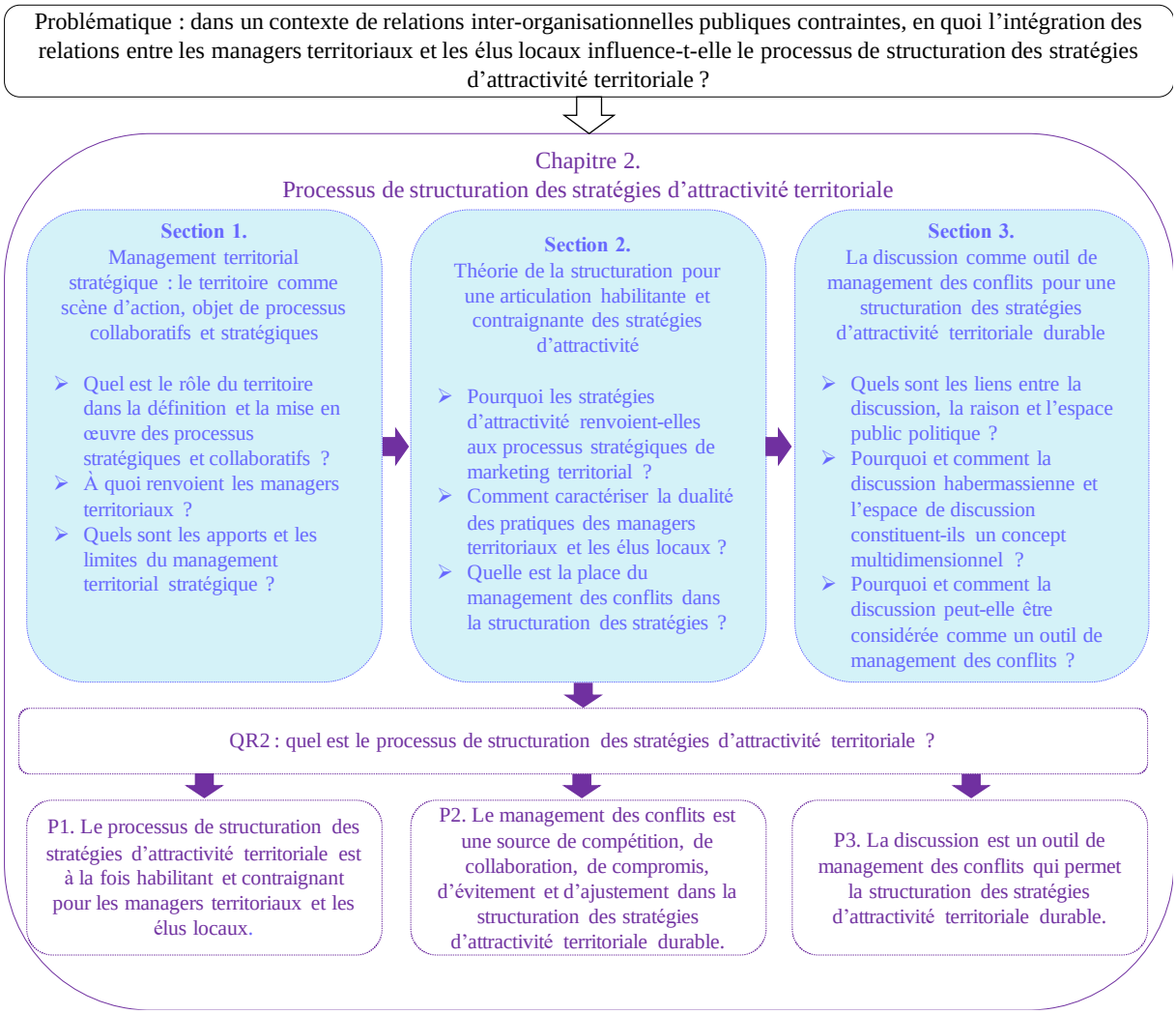
Nous inscrirons d'abord les stratégies d'attractivité dans le courant du management territorial stratégique, qui appréhende le territoire comme une scène d'action et un objet de management (**section 1**). Pour cela, nous reviendrons sur la définition multidimensionnelle du territoire et défendrons une conception systémique orientée par et pour l'action. Puis, nous analyserons l'intérêt du management territorial stratégique pour comprendre les modes de relation entre les managers territoriaux et les élus locaux en charge de la définition des stratégies d'attractivité.

Ensuite, nous croiserons la théorie de la structuration du sociologue Giddens et le management des conflits pour une articulation des pratiques habilitantes et contraignantes des acteurs (**section 2**). En cela, nous défendrons le recours à la dualité du structurel en tant que concept permettant de caractériser les processus stratégiques d'attractivité territoriale durable comme les conditions et les résultats des activités des managers territoriaux et des élus locaux. Puis, nous envisagerons le management des conflits comme une source d'influence dans la structuration des stratégies d'attractivité.

Enfin, nous positionnerons la discussion au sens du philosophe Habermas comme un outil de management des conflits facilitant la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable (**section 3**). Dès lors, nous démontrerons pourquoi et comment le recours à la théorie de l'agir communicationnel d'Habermas permet la construction d'une éthique de la discussion dans l'espace public. Puis, nous questionnerons la place de la discussion comme outil de management des confits facilitant la structuration des stratégies d'attractivité territoriale.

Comme le montre la Figure 18 ci-après, le chapitre 2 traite du *comment* et pose la deuxième question de recherche (QR) : **quel est le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ?** Cette question se structure autour de trois propositions de recherche (P) qui caractérisent les stratégies d'attractivité de duales (P1), conflictuelles (P2) et discutées (P3).

Figure 18 : Structuration du chapitre 2



Source : Auteur

SECTION 1. MANAGEMENT TERRITORIAL STRATEGIQUE : LE TERRITOIRE COMME SCENE D'ACTION, OBJET DE PROCESSUS STRATEGIQUES COLLABORATIFS

Les disparités économiques, sociales et territoriales secouent une *« France en morceaux »* (ELABE et l'Institut Montaigne[96], 2019). Ce contexte renvoie au *big bang territorial*[97], qui bouleverse les rapports de force entre les différentes organisations publiques locales françaises[98] (Marcou 2015a, 2015b ; Sadran, 2015 ; Galimberti *et al.*, 2017). Cette crise va de pair avec une compétition accrue entre les territoires (Zimmermann, 2005 ; Serval, 2015 ; Hernandez, 2017 ; Alaux, 2018). Toutefois, le territoire, *« concept mystérieux et controversé »* (Hernandez, 2017, p. 9) a le vent en poupe depuis plus d'une vingtaine d'années (Moine, 2006, p. 117). Pour cela, *« définir les concepts est, comme nous le savons, un point essentiel et souvent un préalable à tout engagement sérieux dans un travail de recherche »* (Lauriol *et al.*, 2008a). Au croisement du management public et de l'aménagement des territoires, *« le management territorial stratégique accompagne la territorialisation des politiques publiques et l'émergence du territoire comme acteur stratégique »* (Casteigts, 2003, p. 1) ; *« ce dernier (…) devenant l'objet de véritables démarches stratégiques »* (Soldo et Arnaud, 2016, p. 13). Les managers territoriaux ont alors *« la possibilité d'agir délibérément sur la gestion du territoire »* (Hernandez et Belkaid, 2013, p. 147) ; celui-ci pouvant être un enjeu *« en matière de coopérations multi-acteurs à l'échelle locale »* (Raulet-Crozet, 2014, p. 48). Pour comprendre la dialectique entre territoire et stratégie, nous répondrons à une série de questions : quel est le rôle du territoire dans la définition et la mise en œuvre des processus stratégiques et collaboratifs ? À quoi renvoient les managers territoriaux ? Quels sont les apports et les limites du management territorial stratégique ?

Nous reviendrons d'abord sur la définition multidimensionnelle du territoire et défendrons une conception systémique en sciences de gestion, c'est-à-dire orientée par et pour l'action (1.1.). Puis, nous analyserons l'intérêt du management territorial stratégique pour comprendre les modes de relation entre les managers territoriaux et les élus locaux en charge de la définition des stratégies d'attractivité territoriale (1.2.).

---

[96] Baromètre intitulé *« La France en morceaux »* : https://www.institutmontaigne.org/publications/la-france-en-morceaux-barometre-des-territoires-2019

[97] L'expression *« Big Bang territorial »* (Marcou, 2015a ; Sadran, 2015) est utilisée pour qualifier les récentes réformes des collectivités territoriales et de leurs groupements (*e.g.* passage du nombre de régions françaises métropolitaines de 22 à 13 en 2015, création de 22 métropoles entre 2014 et 2018, redistribution des compétences) mettant en tension le renforcement du pouvoir de l'État et le développement des capacités stratégiques locales.

[98] Ce sont les collectivités territoriales (*i.e.* communes, départements, régions) et leurs groupements (*e.g.* métropoles).

1.1. Clarification de la définition multidimensionnelle du territoire et positionnement systémique en sciences de gestion

Enjeu majeur pour l'acteur public, le territoire fait l'objet de nombreux débats au sein de la communauté scientifique et professionnelle (Di Méo, 1998 ; Raulet-Crozet, 2014). Le Tableau 12 ci-dessous, adapté d'Hernandez[99] (2017, p. 9) permet d'illustrer cette tendance par quelques chiffres. Depuis 2005, le constat est celui d'une augmentation notable du nombre d'articles publiés traitant du territoire dans toutes les disciplines. Si jusqu'en 2015 la géographie est prépondérante, son poids tend à s'infléchir en 2016 au profit de l'économie/gestion et de la sociologie. La géographie reprend toutefois la première place pour les trois années suivantes ; l'économie/gestion occupant la deuxième place, suivie de près par la sociologie. Parce qu'il est idiosyncrasique (*i.e.* particulier) et qu'il emprunte à plusieurs disciplines, l'objet territoire est à la fois polysémique et multidimensionnel. Il est donc indispensable de clarifier ce que recouvre ce concept de territoire dans l'objectif de le rendre opératoire d'un point de vue managérial.

Tableau 12 : Nombre d'articles incluant le mot « territoire » dans leur titre, par discipline et année, d'après la base de données Cairn.info

Années Disciplines	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total	%
Economie et gestion	11	32	23	23	22	31	13	35	18	18	22	57	46	41	25	*417*	*25*
Géographie	21	48	39	33	48	39	27	32	30	30	36	41	52	41	29	*546*	*32*
Sciences politiques	15	10	14	13	15	22	18	7	12	20	20	31	36	37	23	*293*	*18*
Sociologie et société	17	23	17	22	27	38	20	20	16	19	31	55	39	40	25	*409*	*25*
Total	*64*	*113*	*93*	*91*	*112*	*130*	*78*	*94*	*76*	*87*	*109*	*184*	*173*	*159*	*102*	*1635*	*100*
Source : Hernandez (2017, p. 9)												Source : Auteur					

Source : Tableau adapté d'Hernandez (2017, p. 9)

Tout d'abord, nous différencierons le territoire de l'espace et du lieu en revenant sur les débats de nature épistémologique (1.1.1.). Ensuite, aux mouvements d'*exténuation*, de *surchauffe* et de *sublimation* de la notion de territoire (Pecqueur, 2009), nous ajoutons l'*actionnabilité*, qui souligne l'essor des travaux en sciences de gestion (1.1.2.). Enfin, nous retiendrons une définition systémique du territoire orientée par et pour l'action (1.1.3.).

[99] Dans son ouvrage *« À la recherche du management territorial »* (2017), Hernandez propose un tableau recensant les articles incluant le mot « territoire » dans leur titre, et par discipline, entre 2001 et le 25 juillet 2016, que nous actualisons le 3 janvier 2020. *« Les informations ont été collectées sur le site www.cairn.info, avec les critères de recherche suivants : recherche avancée, votre recherche : « territoire », dans « titre de l'article », type de publication : « revues » (donc exclusion des ouvrages collectifs, ouvrage de référence et magazines). Nous avons ensuite varié les éléments suivants : disciplines (« économie et gestion », « géographie », « sciences politiques », « sociologie et société ») et années »* (Hernandez, 2017, p. 9).

1.1.1. Quelles différences entre un territoire, un espace et un lieu ? Ancrage épistémologique pluridisciplinaire

« En 1900, un humain sur huit était urbain (…) ; ils étaient trois sur dix en 1950 (…) et cinq sur dix en 2008 (…) Nous vivons donc une inflexion décisive de l'histoire de l'humanité » (Lussault, 2017, p. 22) puisque plus de 50% de la population du globe vit dans des ensembles urbains. *« En quelques générations, Homo sapiens est devenu Homo urbanus »* (Lussault, 2017, p. 23). D'ailleurs, *« à partir du XXème siècle, l'aménagement du territoire évoque surtout la volonté publique, d'organiser la géographique humaine et économique de l'espace »* (Hernandez, 2006, p. 11). Qu'est-ce qu'un territoire ? Quels sont ses liens avec les notions d'espace et de lieu ? Comment se différencie-t-il du local ?

Les débats autour du territoire renvoient *« à des débats de nature épistémologique mettant en tension deux conceptions de l'objet spatial ; la première implique que l'espace existe en soi, qu'il soit mesurable, matériel et objectif »* (Serval, 2015, p. 18-19). C'est, par exemple, la vision qui prévaut dans les politiques de planification urbaine dès les années 1960, axée sur une organisation rationnelle des villes (Claude et Saunier, 1999, p. 25). *« La deuxième implique que l'espace soit empreint de subjectivité en ce que l'homme se le représente et l'interprète »* (Serval, 2015, p. 19). Pour exemple, certains se représentent La Provence à travers la trilogie Marius, Fanny et César de Marcel Pagnol.

Pour illustrer le débat épistémologique sur la relation du chercheur vis-à-vis de son objet d'investigation, nous reprenons les travaux de Di Méo (1998) qui retracent les différentes conceptions philosophiques et disciplinaires de l'espace et du territoire dans le Tableau 13 ci-dessous. La définition du concept de territoire donnée par Di Méo (1998, p. 107-108) repose sur quatre dimensions : (1) une dimension sociale fondée sur l'insertion de chaque individu dans un groupe construisant l'appartenance à une identité collective, (2) une dimension politique due au mode de découpage et de contrôle de l'espace permettant la spécificité, la permanence et la reproduction des groupes sociaux, (3) une dimension symbolique tirée des valeurs culturelles et patrimoniales, qui renforcent le sentiment d'identité collective, (4) une dimension temporelle en référence à l'importance du temps long nécessaire à la construction symbolique des territoires.

Tableau 13 : Caractéristiques des conceptions philosophiques de l'espace

Types d'espaces	Caractéristiques	Positionnements philosophiques ou ancrages disciplinaires
Espace cosmique	L'eau à l'origine de toute chose (Thalès, 625-545 av. JC)	Monisme matérialiste L'espace comme matière formée d'une substance incluant l'esprit, l'âme et les idées de l'homme
	L'air à l'origine de toute chose (Anaximène, 570-526 av. JC)	
	Transformation impossible du monde (Parménide, 515-450 av. JC)	
	Transformation permanente du monde (Héraclite, 540-480 av. JC)	
	Pas de substance élémentaire matrice de toute chose (Empédocle, 590-430 av. JC)	
	Nature composée de minuscules éléments composant une fraction de tout (Anaxagore, 500-428 av. JC)	
	Idée, forme et matière participant d'une même nature accessible aux sens (Aristote, 383-322 av. JC)	
	Expérience de la totalité dans laquelle tout étant un car tout étant Dieu (Plotin, 205-170 av. JC)	Monisme spiritualiste Le monde et les idées considérés de manière unitaire, gouvernés l'un et l'autre par l'esprit
	Mélange entre pensée, matière nature et Dieu à l'origine de toute chose (Spinoza, 1632-1677)	
	Monde nous entourant différent de la réalité de la pensée Différence entre l'Homme et son milieu	Dualisme rationaliste (Descartes, 1596-1650) Individu indifférent de la matérialité du monde
Espace kantien	Forme pure de l'intuition sensible - Forme pure : disposition mentale indépendante des sens - Intuition sensible : principe exclusif de la connaissance *a priori* du monde	Thèse kantienne (Kant, 1724-1804) Représentation de l'espace posée comme fondement et espace considéré comme forme de sensibilité
	Dualisme espace/matière - Phénomènes extérieurs connus par l'expérience *versus* aptitude à concevoir chaque événement dans le temps et l'espace	
Espace de vie	Espace fréquenté et parcouru par chacun avec un minimum de régularités (Frémont, 1984)	Prise en compte des modalités de l'existence humaine via un passage de la pratique de l'espace terrestre à sa représentation et à son imagination
	Expérience concrète des lieux indispensable à construction du rapport entre la société et son espace (Ley, 1983)	
	Espace transfiguré par l'imaginaire et les représentations collectives (Proust, 1913)	
Espace vécu	Espace global et total (Frémont, 1984) Trois dimensions emboîtées comprenant des lieux fréquentés par l'individu, des interrelations sociales et des valeurs psychologiques projetées	
	Métastructure spatiale (Di Méo, 1998) Ensemble de structures souples (sociales et spatiales) rattachant chaque individu à son milieu territorial	
Espace produit de l'action sociale	Réalités très concrètes, très tangibles (*e.g.* champs, bureaux, usines) et représentations immatérielles (*e.g.* lignes maritimes et aériennes)	Prise en compte des modalités de l'action
Espace représenté	Construction intégrant le patrimoine idéologique des individus fabriquant le territoire	Prise en compte des modalités de la connaissance
Espace perçu	Espace propre à la conscience des groupes sociaux le faisant émerger	
Espace social	Espace ne pouvant s'inscrire de manière innée dans l'esprit du jeune enfant (Piaget, 1896-1980)	Critique de la thèse kantienne par les sciences de l'éducation
	Espace produit par les représentations et l'action des hommes (Durkheim, 1858-1917)	Au sens de la sociologie
	Articulation des grands systèmes de relations propres à chaque groupe localisé (Claval, 1995)	Au sens de l'anthropologie
	Totalité socio-spatiale (Habermas, 1987) Articulation de trois composantes comprenant le monde objectif, le monde social et le monde subjectif	Rapprochement entre sujet et objet

Source : Tableau réalisé à partir d'une synthèse de Di Méo (1998, p. 100-109)

Tout d'abord, le lien entre *espace* et *territoire* peut paraître naturel, mais comme le montre le Tableau 13 certaines approches s'éloignent d'une *« conception « spatiale » du territoire »* (Raulet-Croset, 2008, p. 140), c'est-à-dire d'une dimension géographique donnée (*e.g.* montagne, cours d'eau, type de végétation etc.), qui s'impose aux sociétés et aux individus occupants ledit territoire (Hernandez, 2017, p. 23). Celui-ci peut alors renvoyer à une production de sens, désignant *« un espace symbolique partagé, qui peut même, dans une version extrême, ne plus avoir de lien avec un espace géographique et physique »* (Raulet-Croset, 2008, p. 140). Raulet-Crozet (2008) invoque alors les notions de *« territoire spatial »* et de *« territoire symbolique »*.

Ensuite, la relation entre *espace* et *lieu* est, dans le sens courant, admise puisque qu'un lieu se définit comme *« une portion déterminée de l'espace »* (Cnrtl[100], 2019). Si les penseurs grecs tels qu'Aristote insistent sur le fait que *« le topos est séparable de ce qu'il contient »* (Lussault, 2017, p. 41), la géographie contemporaine fait évoluer cette conception du lieu. *« Un lieu agence en une étendue relativement restreinte des réalités sociales, dans une relation de proximité topographique, de contact direct entre les éléments qui le composent »* (Lussault, 2017, p. 42).

En outre, la différence entre *territorial* et *local* est une question d'unité d'analyse. *« Le local renvoie à l'échelle tandis que le territorial renvoie au mode de construction par les acteurs, quelle que soit l'échelle »* (Pecqueur, 2009, p. 57) ; le territoire étudié pouvant être notamment national, régional ou local.

Enfin, si la notion de territoire est admise dans le monde académique et professionnel européen, elle reste ambiguë dans les travaux anglo-saxons. D'un côté, le mot *territory* renvoie au territoire politique et institutionnalisé ; de l'autre, le mot *place* se comprend comme un territoire construit par les acteurs pour chercher des solutions à des problèmes communs (Pecqueur, 2009, p. 56). Dès lors, à la pluralité des définitions et des interprétations du territoire s'ajoute l'ambiguïté sémantique propre aux langues utilisées.

[100] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/definition/lieu

1.1.2. Exténuation, surchauffe, sublimation et actionnabilité du concept de territoire

« Alors que le temps semble passer plus vite et devenir une denrée rare dans la vie moderne, l'espace paraît littéralement « se rétrécir » ou se contracter (…) L'espace perd de sa primauté et de son importance pour la plupart des actions et des interactions sociales » (Rosa, 2012, p. 58). Toutefois, comme nous venons de le montrer, le territoire ne se résume plus à la conception spatiale à laquelle Rosa fait référence. Dès lors, le flou et l'ambigüité qui entoure ce concept donne toute son actualité à la question posée par Pecqueur (2009, p. 55) il y a déjà plus de dix ans *« la notion de territoire est-elle encore utile ? »* En effet, *« le chercheur doit se souvenir que tout ne saurait faire territoire, que l'identification d'un territoire n'est pas une obligation car celui-ci n'est qu'une possibilité parmi le champ du possible de la dimension spatiale de la société »* (Aldhuy, 2008, p. 37). Pour ce faire, nous distinguerons d'abord le territoire de la territorialité, l'interterritorialité et la territorialisation. Puis, en faisant écho aux travaux de Pecqueur (2009) qui se proposent d'expliquer la notion de territoire à travers les mouvements d'*exténuation*, de *surchauffe* et de *sublimation*, nous proposerons l'*actionnabilité* pour mettre en perspective l'essor des travaux en sciences de gestion (*cf.* Tableau 12).

S'inscrivant dans la lignée des travaux de Raffestin (1977), Aldhuy (2008, p. 38) définit la territorialité comme *« l'ensemble des rapports existentiels et sociaux que les individus en groupe entretiennent avec l'espace qu'ils produisent et reproduisent quotidiennement à travers les figures, les images, les catégories et les objets géographiques qu'ils mobilisent dans un projet de production de la société plus ou moins intentionnel et explicité »*. C'est donc la relation cognitive qu'entretiennent un ou plusieurs individus avec un territoire donné.

L'interterritorialité renvoie quant à elle à « *la recherche de l'efficacité de l'action publique par la coordination, l'articulation, l'assemblage des territoires tels qu'ils sont »* (Sadran, 2015, p. 344). Elle s'accroit notamment du fait de l'interdépendance croissante des politiques publiques (*e.g.* action sociale, transports, logement et emploi), de la mobilité des populations et d'un nouveau rapport aux temporalités (Rosa, 2012).

« Territorialiser un espace consiste, pour une société, à y multiplier les lieux, à les installer en réseaux à la fois concrets et symboliques » (Di Méo, 1998, p. 110). La territorialisation se comprend comme le processus de construction d'un territoire (Pecqueur, 2009, p. 55). Elle renvoie à une modalité de l'action publique qui consiste à spatialiser les problèmes sociétaux (Serval, 2015, p. 25), impliquant alors une coordination horizontale entre une diversité et une multiplicité d'acteurs (*e.g.* administratifs, politiques, économiques, etc.), le recours à des outils de l'action collective (*e.g.* le partenariat) et la production de référentiels locaux de politiques

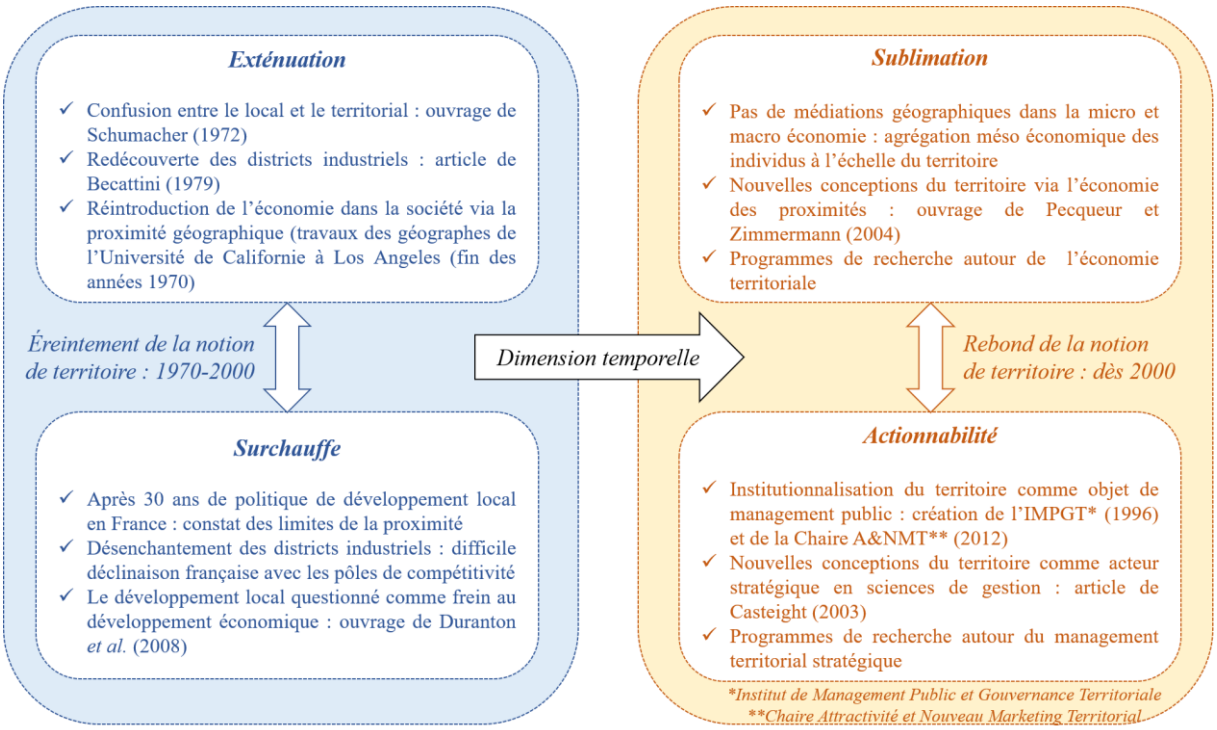
publiques (Hassenteufel, 1998, p. 3). L'échelle locale est alors le lieu de mise en cohérence de l'action publique. Selon Denieuil (2008, p. 114), la territorialisation se comprend comme la *« forme politique de spatialisation et de réincorporation de l'action sociale locale dans les politiques publiques »*.

Pecqueur (2009, p. 56) propose une réflexion selon deux mouvements pour analyser la notion de *territoire* et de ses corollaires que sont la *territorialité* et la *territorialisation*, puis formule une hypothèse :

1. L'*exténuation* de l'espace territorial vécu et perçu, qui se traduit par une appropriation des acteurs pour laquelle tout est territoire ;
2. La *surchauffe* du concept de territoire, dont la multiplicité des définitions et des axes d'analyse fait perdre tout repère ;
3. L'hypothèse de la *sublimation*, qui traduit un rebond du territoire à travers les notions de territorialité et de territorialisation.

La Figure 19 ci-dessous synthétise les caractéristiques des trois tendances propres à l'évolution de la notion de territoire, et met en perspective une deuxième hypothèse, celle de l'*actionnabilité* du territoire, portée par les travaux en sciences de gestion.

Figure 19 : Exténuation, surchauffe, sublimation et actionnabilité du concept de territoire



Source : Tableau réalisé à partir d'une synthèse de Pecqueur (2009, p. 57-61)

Nous revenons sur l'hypothèse de sublimation formulée par Pecqueur (2009) et justifions la proposition de notre hypothèse d'actionnabilité concernant l'évolution du concept de territoire. Alors que les phénomènes d'exténuation et de surchauffe renvoient à un éreintement de la notion de territoire lui faisant perdre son sens ; le désir de territoire passe par un rebond et donc une sublimation. Absent de la littérature économique néo-classique dominante, le territoire peut être réintégré grâce à une agrégation méso économique des individus, qui se coordonnent autour du partage d'un espace qui déborde le marché. De nouvelles conceptions du territoire traduisent le rebond de ce concept, comme par exemple les travaux autour de l'économie des proximité (Pecqueur et Zimmermann, 2004) et de l'économie présentielle (Davezies, 2012). Les perspectives s'ouvrent alors vers *« une économie territoriale comme outil d'analyse de la globalisation »* (Pecqueur, 2007, p. 50). L'hypothèse de sublimation de Pecqueur (2009) questionne le rebond d'intérêt pour la notion de territoire sous le prisme de deux disciplines : l'économie et la géographie. Que peuvent apporter les travaux en sciences de gestion ?

L'actionnalibilité se comprend comme ce qui peut faire l'objet d'une action. Pour exemple, l'actionnalibilité de la recherche universitaire s'interroge sur le fait que les savoirs produits puissent être actionnables et actionnés par les étudiants, les citoyens et les professionnels (Julien, 2004). L'actionnalibilité du territoire questionne son orientation vers l'action et son opérationnalisation pour et par les sciences de gestion et, plus particulièrement, le management public. L'institutionnalisation du territoire comme objet du management public se traduit à travers la création d'une unité de formation et de recherche en 1996, l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale[101], qui positionne le territoire comme support de gouvernance. De plus, le rôle du territoire est institutionnalisé par la création de la Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial[102] en 2013, qui l'envisage comme un *« faisceau de tensions entre des territoires politiques, des systèmes d'action territorialisés et des comportements individuels fondés sur des représentations et des stratégies »* (Alaux, 2018, p. 13). Les nouvelles conceptions du territoire en sciences de gestion traduisent le rebond opérationnel de cette notion : des perspectives s'ouvrent alors autour du management territorial stratégique (Casteigts, 2003 ; Serval, 2015 ; Hernandez, 2017 ; Soldo, 2018) entendu comme le *« nouveau paradigme de l'action publique locale »* (Arnaud, 2012, p. 89).

[101] Fondé en 1996 par Messieurs Bourdon, Fouchet et Lopez, l'Institut Universitaire Professionnalisé de Management Public devient en 2004 une Unité de Formation et de Recherche (UFR) : l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale d'Aix-Marseille Université. Seule UFR en France à porter la Licence d'Administration Publique parcours Management Public ; le territoire est au centre des enseignements.

[102] Fondée en 2013 par Monsieur Gayet au sein de l'Institut d'Études Politiques (IEP) d'Aix-en-Provence, cette Chaire est dirigée par Monsieur Alaux depuis janvier 2015 à l'IMPGT. Ce modèle original de chaire collaborative de territoire est financé par trente territoires français (*i.e.* métropoles, départements et régions) et deux entreprises.

1.1.3. Pour une définition systémique du territoire orientée par et pour l'action

Après avoir clarifié les différentes définitions du concept de territoire et de ses corollaires selon différentes disciplines, à l'instar d'Hernandez (2017), nous retenons une définition systémique du territoire, du fait de sa cohérence conceptuelle et de sa visée pragmatiste[103] primordiale en sciences de gestion. À quoi renvoie une définition systémique ? Et pourquoi la faire prévaloir ?

Tout d'abord, le besoin d'une définition systémique du territoire tournée vers l'action revendique qu'elle convienne à chaque territoire et à chaque modalité de l'intervention publique territoriale (Hernandez, 2017, p. 32). À la fois stable et instable, le territoire se comprend donc comme un *« système complexe évolutif »* (Moine, 2006, p. 126). Comme exposé précédemment, la complexité renvoie à un ensemble d'éléments hétérogènes inséparables (*i.e.* événements, actions, interactions), permettant de penser à l'intérieur de la boîte noire des relations interpersonnelles et inter-organisationnelles, via une dialectique entre la complexité organisationnelle (*i.e.* centrée sur l'objet) et la complexité logique (*i.e.* centrée sur le sujet) dans un environnement incertain (Morin, 1986, 2005). En tant que système complexe, le territoire se compose donc de trois sous-systèmes indissociables (Moine et Faivre, 2011, p. 3) : (1) une multiplicité d'acteurs réunis pour utiliser, aménager et gérer (2) l'espace géographique composé d'objets interagissant en fonction de leur localisation et générateurs de contraintes, que les acteurs appréhendent en fonction de (3) leurs représentations.

Ensuite, *« considérer le territoire comme un objet de gestion conduit à l'appréhender comme un « agencement territorial », connectant à l'échelle d'un espace donné un ensemble de ressources hétérogènes, aussi bien humaines que spatiales, ou encore liées à des technologies, à des compétences et à des connaissances »* (Raulet-Croset, 2014, p. 48). Notre définition du territoire étant orientée vers l'action, nous précisons les modalités d'action inhérentes aux trois sous-systèmes complexes proposés par Moine et Faivre (2011, p. 3).

Dans un premier temps, le territoire se comprend comme un espace partagé par une multiplicité d'acteurs hétérogènes, qui peuvent œuvrer pour des objectifs et des valeurs différentes. Pour exemple, la définition d'une stratégie d'attractivité régionale, au sens du développement économique et social des territoires, repose sur la confrontation d'acteurs publics (*e.g.* métropoles, communes) et privés (*e.g.* multinationales, entreprises, associations à but non lucratifs) de différents secteurs (*e.g.* industriel, commercial, social, environnemental). Dès lors,

[103] Le pragmatisme considère le monde en train de se faire et se comprend comme un expérimentalisme (*i.e.* capacité de l'expérience à confronter une idée à la réalité) (Dewey, 2004, p. 206).

« le caractère idiosyncratique du territoire apparaît dans ses traditions et habitudes de coopération, dans sa culture managériale de collaboration ainsi que dans la diversité de ses parties prenantes » (Arnaud, 2012, p. 74).

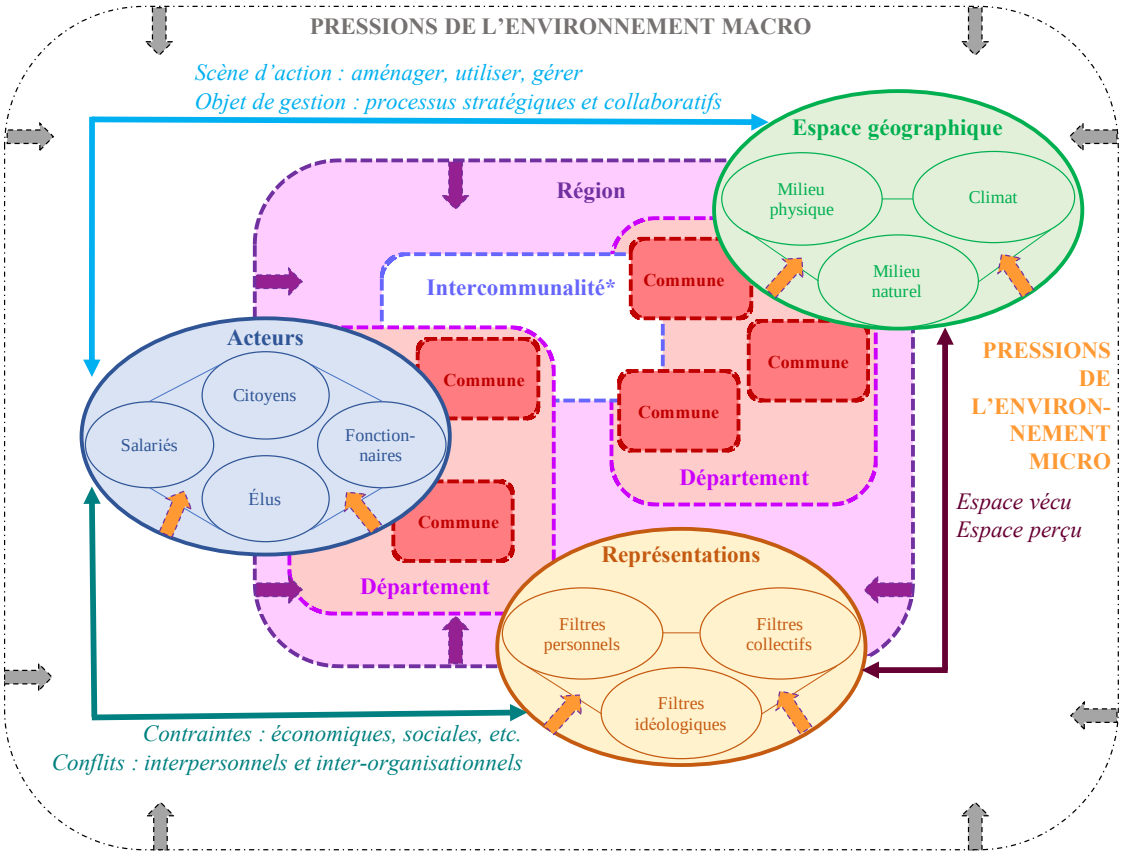
Dans un deuxième temps, l'espace géographique interroge la pertinence de l'échelle territoriale d'action. Il est *« chimérique de penser faire coïncider un jour la dimension administrative et institutionnelle des territoires avec celle socio-économique »* (Hernandez, 2017, p. 35) ; la quête du territoire pertinent est donc vaine. Ce dernier est envisagé comme une *« scène d'action »*, le *« choix de l'échelle territoriale d'action entre alors dans la stratégie des acteurs et devient un véritable levier de l'action managériale »* (Raulet-Crozet, 2008, p. 145). Par exemple, les métropoles et les régions se partagent le pouvoir pour définir leurs stratégies d'attractivité territoriale, mais en raison de l'imbrication territoriale (*e.g.* une métropole appartenant à une région), leur stratégie peut être juridiquement contraignante en cas de désaccord avec une organisation publique locale du territoire (*e.g.* métropole).

Dans un troisième et dernier temps, le territoire vit à travers les représentations individuelles et collectives des membres qui le composent et le gèrent. Pour Aldhuy (2008, p. 37), *« en masquant les conflits, les contradictions sociales derrière l'adhésion à une identité collective, le territoire permettrait aux détenteurs du pouvoir de réguler les rapports sociaux et politiques et d'assurer leur reproduction à l'identique par celle du territoire »*. *A contrario*, parce-que les représentations du territoire par les acteurs publics et privés sont subjectives et évolutives, ces dernières peuvent aussi générer des conflits voire entrainer une paralysie de l'action publique. C'est ce qu'illustrent notamment le projet d'aéroport de Notre-Dame-des-Landes (commune située en région Pays de la Loire) et le projet du barrage de Sivens à Lisle-sur-Tarn (commune située en région Occitanie). Ces deux exemples de Zones à Défendre (ZAD), comme les appellent les militants, cristallisent de vives oppositions entre différents acteurs du territoire (*e.g.* élus politiques, entreprises, agriculteurs, riverains, etc.) car leurs représentations individuelles et collectives sont différentes voire antagonistes. Ces foyers de contestation à vif ont conduit au blocage voire à l'abandon des projets de développement économique.

La Figure 20 ci-après reprend les éléments clefs d'une définition systémique du territoire orientée vers l'action. En tant que système complexe, le territoire fait interagir une multiplicité (1) d'acteurs hétérogènes sur un (2) espace géographique regroupant un ensemble d'éléments et de contraintes que les acteurs appréhendent en fonction de leurs (3) représentations (*i.e.* trois sous-systèmes). Les pressions de l'environnement macro (*e.g.* paradigmes émergents de l'action publiques) méso (*e.g.* obligation de collaboration entre les métropoles et les régions) et

micro (*e.g.* opposition/confiance des citoyens) influent de manière continue sur le territoire, considéré comme un système ouvert. Rien n'est figé, la variable temporelle est donc essentielle. La scène d'action est observée sur l'échelle du temps à partir d'une triple analyse : (1) référentiels/héritages de l'action, (2) dimension prospective allouée à l'action, (3) durée, rythme et simultanéité des actions (Moine et Faivre, 2011, p. 4).

Figure 20 : Représentation systémique du territoire orientée vers l'action



Légende : *différentes formes de coopération entre les communes dont les métropoles

Source : Auteur

Pour résumer, après avoir clarifié les ancrages épistémologiques et pluridisciplinaires du concept de territoire, nous optons pour une définition systémique (*i.e.* trois sous-systèmes interagissant) orientée par et pour l'action, qui le rend opératoire d'un point de vue managérial.

1.2. Le management territorial stratégique à la croisée du management territorial et du management stratégique public

« La planification stratégique (…) est inadéquate au secteur public » (Fouchet, 1999, p. 40) car elle repose principalement sur la définition claire d'objectifs, un temps pour analyser les activités et un environnement prévisible ; ce qui va à l'encontre d'un besoin d'adaptation continue propre au service public. Le management stratégique se comprend comme la discipline qui étudie la stratégie ; cette dernière varie en fonction des enjeux historiques et économiques (Saïas et Métais, 2001, p. 184) et, la diversité de son champ se caractérise par l'essor des analyses post-rationnelles (Huault et Perret, 2009, p. 2045). Le management stratégique public renvoie quant à lui à un *« management stratégique collaboratif, à la croisée du politique et du rationnel, du planifié et de l'émergent »* (Favoreu *et al.*, 2016, p. 477). En outre, le territoire nourrit notamment *« une abondante littérature en management stratégique et en management public »* (Lauriol *et al.*, 2008a, p. 91) permettant de questionner les modes de coordination les plus appropriées au développement de coopérations fructueuses pour les managers concernés (Lauriol *et al.*, 2008b, p. 187). En effet, le territoire peut jouer un rôle *« d'agrégateur, de facteur de cohésion »* (Raulet-Croset, 2014, p. 51) ou, *a contrario*, il peut cristalliser une *« lutte pour les places »* (Lussault, 2007, p. 30).

« L'engouement rencontré par le management territorial, en particulier auprès des scientifiques et des acteurs de terrain, révèle qu'il répond à un réel besoin de renouvellement dans la conceptualisation, autant que dans les croyances et les pratiques » (Hernandez, 2017, p. 41). Le management territorial se définit comme un ensemble de processus stratégiques, qui permettent de définir et d'adapter les stratégies en fonction des particularismes locaux. Si certains évoquent le *« management stratégique de l'espace et des distances »* (Lauriol *et al.*, 2008b, p. 183), d'autres ont recours au terme de management territorial stratégique qualifiée comme *« nouveau paradigme de l'action publique locale »* (Arnaud, 2012, p. 9).

Tout d'abord, nous définirions le management territorial et nous reviendrons sur la figure du manager territorial, qui offrent tous deux des perspectives de renouvellement conceptuel et pratique (1.2.1.). Puis, nous reviendrons sur ce qu'est le management stratégique et nous préciserons les spécificités du management stratégique public, afin de mettre en exergue les liens entre management stratégique public et management territorial, nous permettant de montrer l'intérêt d'un management territorial stratégique (1.2.2.).

1.2.1. Le management territorial et la figure du manager territorial, quelles perspectives conceptuelles et pratiques ?

« Comme toute notion nouvelle, le management territorial possède un pouvoir de séduction indéniable, encore accru par le fait d'accoler deux mots habituellement à des domaines - conceptuels et pratiques - relativement éloignés l'un de l'autre » (Crevoisier, 1996, p. 47). Dès lors, comment se mettre d'accord sur son utilisation ? Quels sont les caractéristiques du management territorial ? Pourquoi parler de management et non de gestion ? Quels sont les acteurs du management territorial ? À quoi renvoie la figure du manager territorial ? Quelles perspectives le management territorial permet-il de dégager pour l'action publique locale ?

Nous allons démontrer que le management territorial est un concept pluridisciplinaire, à la fois contingent et intégrateur, permettant un regard critique[104] sur les pratiques des acteurs intervenant dans le territoire.

Le management territorial permet de rapprocher deux domaines initialement éloignés : la science économique et la géographie. Les transformations des politiques économiques ces quinze dernières années ont facilité le passage d'une approche fonctionnelle du développement économique (*i.e.* espace non autonome support des activités économiques remplissant des fonctions attribuées par un système global) à une approche territoriale (*i.e.* espace autonome ayant la capacité de définir et de mettre en œuvre son développement économique) (Crevoisier, 1996, p. 50). L'accent est alors mis sur les processus de résolution de problèmes complexes, tenant compte des contingences organisationnelles et territoriales. Le management territorial revendique ainsi une approche pluridisciplinaire (*i.e.* intéressant notamment la science économique, la géographie et les sciences de gestion) et contingente, qui ne permet pas de définir une meilleure façon (*one best way*) de le mettre en œuvre.

Pourquoi parler de management territorial et pas de gestion territoriale ? Les logiques gestionnaires font référence à une approche fonctionnelle (*i.e.* selon les fonctions de l'organisation : gestion des ressources humaines, gestion comptable et financière, gestion des stocks, etc.) relevant de la gestion des ressources matérielles et immatérielles (Dupuis, 2015, p. 153). Les logiques managériales renvoient aux activités de l'organisation qui se comprennent

[104] Un regard critique renvoie au *« travail critique du chercheur, que l'on peut ici entendre comme l'exercice du doute, de l'analyse, de l'évaluation et du jugement »* (Huault et Perret, 2009, p. 5). Ce regard/travail critique ne relève pas des études critiques en management (*i.e. critical management studies*), qui s'organisent notamment autour de trois principes : la dénaturalisation, l'anti-performance et la réflexivité (Grey et Willmott, 2005, p. 5).

comme *« l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques, visant à développer leur performance générale et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation »* (Bartoli, 2005, p. 98). Selon Dupuis (2015, p. 154), le management territorial cherche à mettre en cohérence ces deux logiques et à articuler trois registres d'action :

- Le management des organisations qui se focalise sur la gestion des ressources et la performance organisationnelle ;
- Le management des territoires qui repose sur la gestion de la performance territoriale, la création de partenariats, la définition et la mise en œuvre de projets de territoire ;
- Le management des politiques publiques qui fait prévaloir la gestion de la performance des services publics.

Par cette articulation, le management territorial revendique un caractère intégrateur puisqu'il met en cohérence des logiques (*i.e.* managériales et gestionnaires) et des registres d'actions (*i.e.* organisationnelles, territoriales et publiques).

Hernandez (2017, p. 41) identifie *« les idéologies véhiculées à l'échelle territoriale pour comprendre comment celles-ci sont susceptibles d'influencer les acteurs intervenant dans le territoire »* afin de mettre en perspective leur impacts sur les pratiques de management territorial. Elle choisit d'utiliser l'expression de *« local washing »* pour désigner l'ensemble des idéologies qu'elle a identifiées, liées au développement durable, à l'attractivité territoriale et au phénomène de métropolisation. *« Même si le local washing est encore probablement plus présent dans les idées et les discours que dans les actions, il est susceptible, de renforcer la croyance dans l'efficacité des outils de management territorial »* (Hernandez, 2017, p. 87). En cela, le management territorial permet de poser un regard critique sur les pratiques des acteurs qui interviennent dans le territoire. Selon une définition systémique du territoire, il n'y a pas de territoire sans acteur ; les acteurs étant l'un des trois sous-systèmes qui composent le territoire. Dès lors, quels sont les acteurs en charge de la résolution des problèmes de management territorial ? Quels acteurs peuvent être associés à une démarche de management territorial ? Quelle est la différence avec les managers territoriaux ? Tous les acteurs sont-ils des managers ?

Pour rappel, à l'instar de Paugam (2010, p. 44) *« qu'il soit individuel ou collectif, l'acteur désigne en général le support des conduites sociales »*. De plus, à l'instar de Desmarais et Abord de Chatillon (2008, p. 768) *« par manager, nous entendons toute personne en situation*

d'encadrement de subordonnés (…) notre volonté est d'employer le terme dans son sens fonctionnel de membre de l'encadrement ou d'encadrant ».

Les organisations publiques locales sont les premières concernées par les démarches de management territorial. Les élus et les managers des collectivités territoriales[105] que sont les communes, les départements et les régions, ainsi que de leurs groupements, appelés les Établissements Publics de Coopération Intercommunale[106] (EPCI), interagissent avec les élus et les managers des organisations centralisées et déconcentrées. Le Tableau 14 ci-dessous définit les modalités de déconcentration et de décentralisation de l'État unitaire français, qui se caractérise par l'existence d'un seul pouvoir politique détenu au niveau national, dont les décisions s'appliquent sur l'ensemble du territoire national (à la différence de l'État fédéral ou de la confédération).

Tableau 14 : Caractéristiques des processus de déconcentration et de décentralisation de l'État unitaire français

Processus	Définitions	Organisations
Déconcentration	Processus consistent à implanter dans des circonscriptions locales administratives des autorités administratives représentant l'État, dépourvues de toute autonomie et de la personnalité morale	Autorités administratives : préfets (départements, régions), recteurs (académies), maires (communes), etc.
Décentralisation	Processus qui consiste pour l'État à transférer au profit des collectivités territoriales certaines compétences et les ressources correspondantes	Collectivités territoriales : communes, départements, régions, collectivités à statut particulier et collectivités d'outre-mer

Source : Tableau adapté du site vie-publique.fr[107] (2019)

Les élus et les managers des organisations publiques décentralisées agissent de concert avec ceux des services de l'État (*e.g.* ministères) et des organisations déconcentrées pour résoudre les problèmes de management territorial ; l'attribution des compétences donnant la primauté à

[105] Aussi désignées sous le nom de collectivités locales, les collectivités territoriales sont des personnes morales de droit public distinctes de l'État**,** qui bénéficient d'une autonomie juridique et patrimoniale. La gestion des collectivités territoriales est assurée par des assemblées délibérantes élues au suffrage universel direct et par des organes exécutifs qui ne peuvent pas être élus**.** Sont des collectivités territoriales : les communes, les départements et les régions. Pour aller plus loin : https://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/categories-collectivites-territoriales/qu-est-ce-qu-collectivite-territoriale-ou-collectivite-locale.html

[106] Un Établissement Public de Coopération Intercommunale (EPCI) est un établissement public qui regroupe des communes soit pour assurer certaines prestations (*e.g.* ramassage des ordures ménagères, transports urbains), soit pour élaborer des projets de développement économique, d'aménagement ou d'urbanisme. Sont des EPCI : les syndicats de communes, les communautés de communes, les communautés urbaines, les communautés d'agglomération, les syndicats d'agglomération nouvelle et les métropoles. Pour aller plus loin : https://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/intercommunalite-cooperation-locale/que-sont-etablissements-publics-cooperation-intercommunale-epci.html

[107] Site Vie-publique.fr (2019) : https://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/principes-collectivites-territoriales/qu-est-ce-que-deconcentration.html

l'une ou l'autre des collectivités territoriales et de leurs groupements selon les différents domaines d'action (Marcou, 2012, 2015a, 2015b ; Pontier, 2012, 2015).

En outre, relancée à la fin des années 1990 (*i.e.* avec la loi Chevènement[108] de 1999), l'intercommunalité, qualifiée de *« design institutionnel innovant »* (Offner 2006, p. 27), renvoie aux *« différentes formes de coopération locales entre les communes »* (Site Vie-publique.fr[109], 2019). Toutefois, parce qu'elle participe à accroître le millefeuille administratif, l'intercommunalité est *« parfois jugée opaque, peu démocratique et couteuse »* (Offner, 2006, p. 29). Pourtant, *« quand les insuffisances de la coopération intercommunale sont pointées, elles mettent en exergue le non-achèvement du processus plutôt que son inefficacité »* (Hernandez, 2017, p. 71) ; la faute incombant au législateur, puisqu'il ne donne pas les moyens nécessaires aux acteurs (Offner, 2006, p. 46).

Plus largement, si la territorialisation de l'action publique va de pair avec la déconcentration et la décentralisation, le constat est celui d'une *« complexité territoriale »* comprise comme la *« superposition des niveaux de collectivités et l'indétermination de leurs compétences, l'entrelacs des différents modes de scrutin et de désignation des dirigeants, et le recouvrement anarchique des découpages spatiaux correspondants »* (Montane, 2001, p. 26). Pour clarifier les responsabilités des acteurs de l'action publique locale, le Tableau 15 ci-dessous synthétise la répartition des compétences pour les différentes collectivités territoriales françaises et leurs groupements.

Tableau 15 : Synthèse de la répartition des compétences pour les collectivités territoriales françaises et leurs groupements

Niveau territorial	**Principales compétences**
Région	Développement économique (soutien aux entreprises et innovation économique), aménagement du territoire, développement durable, environnement, formation professionnelle, gestion des lycées et transport hors agglomération
Département	Gestion des collèges, des routes et de l'action sociale
Commune	Services et équipements locaux
Métropole	Développement et planification économiques, sociaux et culturels, gestion des missions de service public (gestion des déchets et lutte contre la pollution atmosphérique), protection de l'environnement et politique du cadre de vie

Source : Tableau traduit de Carmouze, Hernandez et Serval (2019, p. 11)

[108] Loi n° 99-586 du 12 juillet 1999 relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale, dite loi Chevènement.

[109] Site Vie-publique.fr (2019) : https://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/intercommunalite-cooperation-locale/comment-definir-intercommunalite.html

« La mise en œuvre des politiques publiques nationales est nécessairement territorialisée, et elle peut faire appel, soit aux services extérieurs, ou déconcentrés, des ministères ou à leurs établissements publics, soit aux collectivités territoriales dont le rôle est alors défini et encadré par la loi » (Marcou, 2012, p. 13). Les collectivités territoriales et leurs groupements sont parfois contraints par la loi de travailler avec certains acteurs, mais ils peuvent aussi choisir d'en associer d'autres. D'ailleurs, à la suite de la révision constitutionnelle du 28 mars 2003, la nouvelle rédaction de l'article 72 alinéa 3 de la Constitution reconnait aux collectivités territoriales, un *« pouvoir réglementaire pour l'exercice de leurs compétences »*. Ces dernières ont donc la liberté de choisir comment mettre en œuvre une démarche de management territorial pour laquelle elles sont compétentes.

Pour illustrer ces choix contraints et non contraints d'associer des organisations publiques ou privées et des citoyens à la résolution de problèmes, nous évoquons l'exemple des conférences territoriales de l'action publique et la démarche *« Faire autrement »* (INET[110], 2018).
Tout d'abord, que sont les conférences territoriales de l'action publique ? Instaurées par la loi MAPTAM[111] de 2014, chaque région doit mener des conférences territoriales de l'action publique. Elles peuvent notamment servir à *« débattre et rendre des avis sur tous les sujets relatifs à l'exercice de compétences et à la conduite de politiques publiques nécessitant une coordination ou une délégation de compétences entre les collectivités territoriales et leurs groupements »* (Site Vie-publique.fr[112], 2019). Elles regroupent : le Président du conseil régional, les Présidents des conseils départementaux, les Présidents des EPCI de plus de 30 000 habitants et ceux de moins de 30 000 habitants ayant leur siège dans chaque département, ainsi qu'un représentant pour chaque catégorie de commune (*i.e.* moins de 3 500 habitants, entre 3 500 et 30 000 habitants et plus de 30 00 habitants) dans chaque département. Le constat est donc celui d'un choix contraint dans le cadre des acteurs associés par la région à la conférence territoriale de l'action publique.

[110] Ouvrage intitulé *« Un autre regard sur les territoires »*, issu des projets collectifs réalisés par les élèves administrateurs de l'Institut National des Études Territoriales (INET). Pour aller plus loin : https://inet.cnfpt.fr/s-informer/publications-inet/autre-regard-territoires-promotion-gaston-monnerville
[111] Loi n°2014-58 du 27 janvier 2014 de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Affirmation des Métropoles, dite loi MAPTAM.
[112] Site Vie-publique.fr : https://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/intercommunalite-cooperation-locale/que-sont-conferences-territoriales-action-publique.html

Ensuite, nous présentons l'exemple de la démarche *Faire autrement*. Communauté d'agglomération[113] fondée en 2001, Plaine Commune devient un établissement public territorial[114] en 2016, constituée de neuf communes du département de Seine-Saint-Denis et plus de 430 000 habitants en 2018. En novembre 2017, les élus de Plaine Commune décident de mettre en œuvre la démarche *Faire autrement*. C'est une *« approche transversale qui vise à systématiser dans les politiques publiques la prise en compte des enjeux de sobriété financière et écologique, d'innovation et d'association des agents, habitants et partenaires du territoire »* (INET, 2018, p. 44). Dans le cas de cette démarche, l'EPCI choisit librement d'associer systématiquement les agents, les habitants et les partenaires du territoire dans la définition des politiques publiques.

Nous avons mis en perspective les acteurs publics nationaux et locaux qui adoptent des pratiques de management territorial. En outre, le partage des rôles entre l'État et les collectivités territoriales relève d'un double mouvement : *« l'émancipation institutionnelle des collectivités territoriales par rapport à l'État et l'intégration croissante des collectivités territoriales dans les politiques publiques de l'État ou de l'Union européenne »* (Marcou, 2012, p. 6). Les acteurs du management territorial recouvrent donc aussi une dimension internationale et européenne, qui fait écho au phénomène de glocalisation (*i.e.* articulation des dynamiques global/local) des activités économiques (Benko, 1999). Les territoires infranationaux entrent désormais en concurrence au niveau mondial ; le niveau national n'étant plus le medium entre le local et l'international (Zimmerman, 2005). Sont donc aussi concernés par des problèmes de management territorial : les élus et les managers des organisations publiques européennes (*e.g.* commission européenne, parlement européen) et internationales (*e.g.* élus et managers de villes jumelées[115]).

---

[113] Une communauté d'agglomération est un Établissement Public de Coopération Intercommunale (EPCI) (*cf.* note de bas de page[110]), qui regroupe plusieurs communes sur un territoire d'un seul tenant et sans enclave.

[114] Un Établissement Public Territorial (EPT) est nouvelle structure administrative qui a le statut d'Établissement Public de Coopération Intercommunale (EPCI) (*cf.* note de bas de page[110]), créé en 2016 dans le cadre de la création de la Métropole du Grand Paris.

[115] Selon la loi n°92-125 du 6 février 1992 d'administration territoriale de la République, titre IV *« De la coopération décentralisée »*, art. 131 *« les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent conclure des conventions avec des collectivités territoriales étrangères et leurs groupements »*. Première forme de coopération entre collectivités territoriales, le jumelage se définit comme un contrat politique entre deux collectivités locales, sans limite dans le temps, dont le champ d'action pluridisciplinaire requiert la participation directe des citoyens, un moyen de sensibilisation et d'initiation à la mobilité, un cadre d'action et de projets internationaux, un espace d'échanges d'expériences et d'opinions et une source d'apprentissage. D'après l'Agence Française du Conseil des Communes et Régions d'Europe (AFCCRE) la commune de Marseille est jumelée avec treize villes (*e.g.* Abidjan, Dakar, Haïfa, Kobe, Marrakech, Shanghai, etc.). Dans ce cas, les projets de jumelage renvoient donc à des

Les acteurs privés et les citoyens peuvent-ils être considérés comme des acteurs du management territorial ? Les paradigmes post-nouveau management public impliquent *« une action co-construite avec différentes parties prenantes, citoyens, entreprises, associations et impliquant une réelle modification du rôle des managers territoriaux »* (Soldo, 2018, p. 124). Le lien entre les modalités de l'action publique (*e.g.* processus de déconcentration, de décentralisation et intercommunalité) et le management territorial étant démontré, le renouvellement du management public implique une modification des pratiques de management territorial. Les managers des organisations publiques territoriales agissent donc de concert avec les managers des organisations privées (avec ou sans but lucratif) et les citoyens. Pour exemple, l'Agence d'Urbanisme Pays d'Aix-Durance (AUPA), association créée en 1978, *« apporte une aide stratégique à la décision en matière d'urbanisme et veille à la cohérence des politiques publiques »* (Site Aupa.fr[116], 2019). De plus, l'application *Imagin'Est*, lancée en 2017 par la région Grand Est, est un outil numérique collaboratif dont l'objectif est de recueillir l'avis des habitants *« sur un certain nombre de débats initiés par la Région sous forme de questions, de s'informer sur les dispositifs régionaux et de lancer eux-mêmes des discussions »* (Site Grandest.fr[117], 2019).

Que sont les managers territoriaux ? Tous les acteurs du management territorial sont-ils des managers ? Si le terme de manager territorial est utilisé par les chercheurs en management territorial, d'une part ce n'est pas la seule appellation (*e.g.* managers publics, décideurs publics, cadres dirigeants territoriaux, acteurs) et, d'autre part, sa définition renvoie à des réalités différentes selon les auteurs.

Tout d'abord, pour Serval (2015, p. 3) les managers territoriaux se comprennent comme les *« élus et administratifs qui décident et mettent en œuvre l'action publique locale »*. Selon Hernandez (2017, p. 91) *« les organisations publiques territoriales disposent de plusieurs « boîtes à outils » managériales (…) Les managers territoriaux ont la possibilité de puiser dans ces trois boîtes »* ; les managers territoriaux étant donc considérés comme les managers des organisations publiques territoriales. Selon Soldo (2018, p. 110) *« le projet culturel de territoire a ainsi émergé comme modalité d'action structurante et se voit aujourd'hui couramment mobilisé par les managers territoriaux »*, qui renvoient dans ce cas aux *« décideurs publics »*

pratiques de management territorial qui reposent sur des échanges entre les élus et les managers de la commune de Marseille et ceux des villes jumelées.

[116] Site de l'Agence d'Urbanisme Pays d'Aix-Durance : https://www.aupa.fr/agence/aupa-une-ingenierie-au-service-territoires

[117] Site de la région Grand Est : https://www.grandest.fr/imaginest-lapplication-citoyenne-de-la-region-en-ligne/

(Soldo, 2018, p. 120). Les managers territoriaux se comprennent donc comme les managers des organisations publiques territoriales, entendus comme les élus et les administratifs en charge de l'action publique locale. Ensuite, si Dupuis (2015, p. 153) préfère le terme de *« cadres dirigeants territoriaux »*, ces derniers sont compris comme les élus, les Directeurs Généraux des Services (DGS) et leurs Adjoints (DGA) travaillant dans les organisations publiques territoriales. Toutefois, selon Raulet-Croset (2008, p. 139), *« la définition des acteurs participants*[118] *est contingente au problème et à son inscription locale » ;* ces acteurs étant compris comme les acteurs publics locaux (*e.g.* acteurs du monde agricole tels que les chambres d'agriculture), les acteurs privés (*e.g.* syndicats, agriculteurs, entreprise d'eau minérale) et les acteurs scientifiques (*e.g.* équipe pluridisciplinaire de l'INRA[119]). De même, Tissone et ses collègues. (2018, p. 4) considèrent que *« la boîte à outils des pratiques de management territorial externe peut également être utilisée par d'autres acteurs territoriaux tels que la sphère privée, la société civile et le monde universitaire*[120] *»*.

Les managers territoriaux regroupent ainsi différentes catégories d'acteurs impliqués dans la résolution d'un problème local complexe :

- Les managers publics internationaux, européens, nationaux et locaux (*e.g.* issus des organisations publiques centralisées, déconcentrées et décentralisées) ;
- Les managers privés (*e.g.* issus des entreprises, des associations avec/sans but lucratif et des fondations).

D'une part, les managers territoriaux diffèrent des élus locaux qui *« sont les membres des conseils élus au suffrage universel pour administrer librement les collectivités territoriales dans les conditions prévues par la loi »* (Art. L. 1111-1-1 de la loi du 31 mars 2015 visant à faciliter l'exercice, par les élus locaux, de leur mandat). D'autre part, Les citoyens ne sont pas compris comme des personnes *« en situation d'encadrement de subordonnés »* (Desmarais et Abord de Chatillon, 2008, p. 768), ce ne sont donc pas des managers territoriaux. Toutefois, les managers peuvent choisir d'impliquer les citoyens dans des démarches de management territorial, ils sont alors des acteurs.

[118] Dans cet article, Raulet-Croset (2008) met en perspective deux situations de gestion : la protection de la nappe phréatique et le contrat local de sécurité. Les exemples d'acteurs qui suivent sont issus de l'analyse de la protection de la nappe phréatique.
[119] Institut National de la Recherche Agronomique.
[120] Traduction libre de : *« the toolbox of territorial external management practices can also be used by other territorial stakeholders such as the private sphere, civil society and the academic world »* (Tissone *et al.*, 2018, p. 4).

Acteurs, cadres, dirigeants, gestionnaires, managers publics ou privés, managers territoriaux et élus sont autant d'appellations qui permettent d'apprécier le flou qui entoure la caractérisation des individus et/ou des groupes d'individus qui travaillent pour le compte des organisations publiques ou privées cherchant à définir et à mettre en œuvre des démarches de management territorial. Dans le cadre de ce travail de thèse, c'est le couple manager territorial-élu local qui est retenu. Les caractéristiques du management territorial permettent à présent de dégager des perspectives démocratiques et didactiques.

Selon une approche historique, la *« généalogie du management territorial »* Dupuis (2015, p. 152) se structure autour de cinq grandes périodes, dont le Tableau 16 ci-dessous retrace les caractéristiques. Nous avons délibérément rajouté les deux premières lignes pour mettre en lumière les dates des cinq grandes périodes de structuration du management territorial et leurs caractéristiques. Pour précisions, l'acte 1 de la décentralisation défini dans le Tableau 14 ci-dessus renvoie aux lois Defferre (*i.e.* nom du ministre de l'Intérieur et de la décentralisation de 1981 à 1995) qui ont pour ambition de décentraliser en profondeur l'administration française. L'acte 2 se matérialise à travers la nomination du Premier ministre Raffarin en 2002, et l'acte 3 se concrétise par la nomination du Premier ministre Valls en 2014 (Sadran, 2015, p. 12).

Tableau 16 : Caractéristiques généalogiques du management territorial

DATES	Acte 1 de la décentralisation en 1982	Élections municipales de 1983 et régionales de 1986	Élections départementales et municipales en 1995	Crise des *subprimes* en 2007	Acte 3 de la décentralisation en 2013
CARACTÉRISTIQUES	Faible délégation de pouvoir à l'échelle locale	Outils de gestion du privé pour gérer les collectivités territoriales	Combinaisons des logiques publiques et privées	Focus sur les dimensions de la performance	Assemblages variables entre dispositifs et échelles territoriales
PÉRIODES	**Gestion bureaucratique**	**Mimétisme**	**Hybridation**	**Performance**	**Gouvernance**
DÉTERMINANTS DE L'ACTION PUBLIQUE	Hiérarchie	Objectifs	Contributions	Stratégie	Réseau
CADRES D'INTERVENTION	Procédures	Ressources	Autonomie de gestion	Responsabilisation	Coordination
CRITÈRES D'APPRÉCIATION	Moyens	Prix	Coût	Efficience	Coût-avantage
CIBLES	Ayant droit	Client	Usager-client	Usager-bénéficiaire	Usager-citoyen
VALEURS DE RÉFÉRENCE	Puissance publique	Marché	Service au public	Résultat	Parties prenantes
Apports de Dupuis et Apports de Carmouze					

Source : Tableau adapté de Dupuis (2015, p. 152)

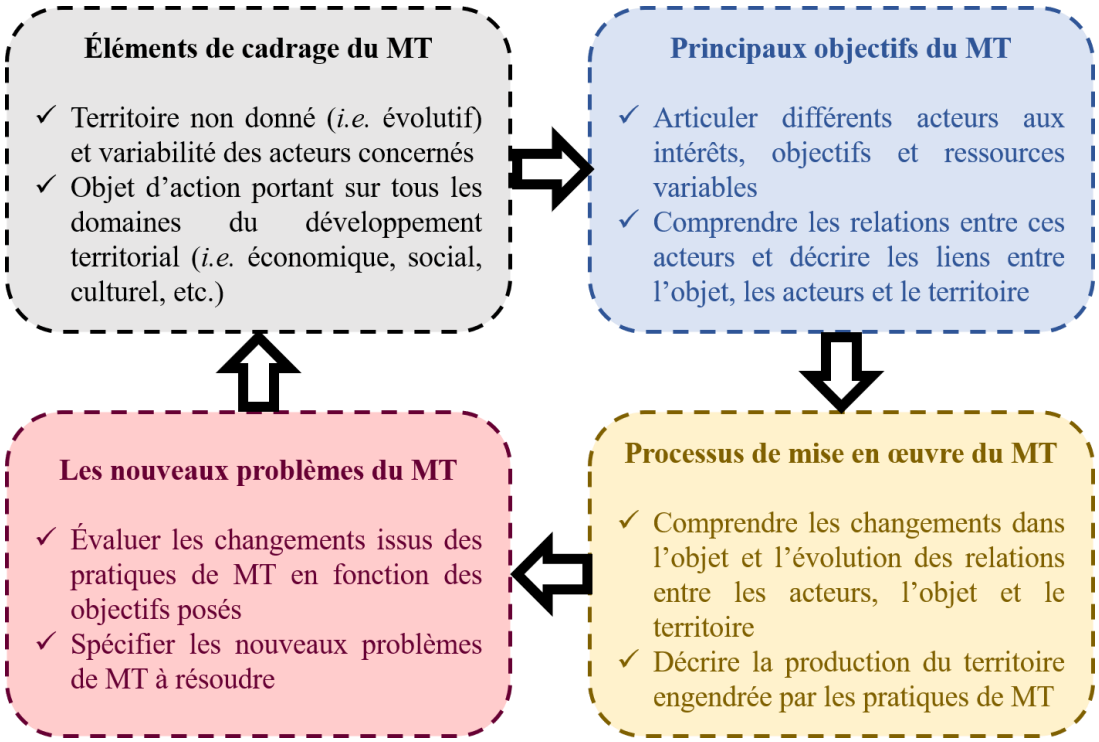
Comme le montre le Tableau 16 ci-dessus, l'évolution du management territorial va de pair avec la structuration de l'action publique locale. Le focus actuel sur la gouvernance renvoie au

paradigme post-nouveau management public qu'est la nouvelle gouvernance publique (*New Public Governance*). Elle appelle à construire l'action publique collectivement et par délibération, à travers l'obtention de résultats en matière de qualité de vie et la mise en œuvre de processus d'interaction entre les différentes parties prenantes internes et externes concernées par les politiques publiques (Bovaird, 2005 ; Osborne, 2006 ; Pestoff et Brandsen, 2009).
Selon la formule bien connue d'Abraham Lincoln, la démocratie se définit comme le *« gouvernement du peuple, par le peuple et pour le peuple »*. La spécificité de cette forme d'organisation politique est que les gouvernés définissent les modalités de l'action publique avec les gouvernants. Les modalités de gouvernance du management territorial, parce qu'elles reposent sur des processus de coordination entre les parties prenantes internes et externes, ouvrent des perspectives démocratiques. Dans un contexte de crise de légitimité de l'action publique, ces perspectives conceptuelles permettent d'envisager la dimension démocratique du management territorial (allant de pair avec une vision du territoire comme espace symbolique résultant des représentations des différents acteurs). Les perceptives empiriques permettent alors d'adapter les pratiques de management territorial en fonction des besoins des acteurs publics et privés locaux ainsi que des citoyens. Comme le requiert le management public collaboratif, la gestion des conflits semble alors un axe de réflexion central pour l'équilibre de la résolution des problèmes locaux.

Dans le sens courant, le management territorial offre aussi des perspectives didactiques *« qui visent à instruire »* (Site Cnrtl[121], 2019), c'est-à-dire à acquérir la connaissance et l'expérience. À partir de la définition du management territorial développée par Decoutère *et al.* (1996), Crevoisier (1996, p. 52) propose une grille qui permet de *« décrire, de comprendre et d'évaluer »* les pratiques du management territorial ; c'est ce que reprend la Figure 21 ci-dessous. Cette grille n'est pas une recette toute faite, le management territorial refusant la simplification et tendant à promouvoir la résolution de problèmes complexes. C'est une technique qui permet de comprendre les relations entre les différents acteurs du management territorial et les tensions auxquelles ils sont confrontés (*i.e.* acquérir la connaissance des acteurs et managers, de leurs formes de relations et des tensions qui peuvent en découler pour mieux agir sur le terrain).

[121] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/lexicographie/didactique

Figure 21 : Grille d'analyse du management territorial (MT)



Source : Figure réalisée à partir d'une synthèse de Crevoisier (1996, p. 52-53)

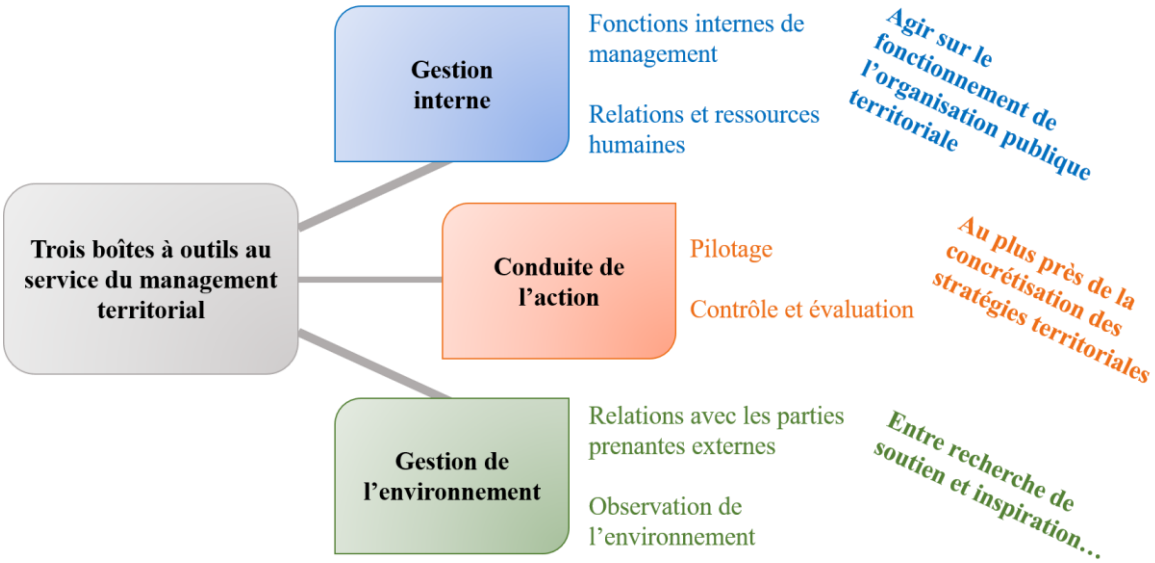
Cet outil de diagnostic aide à repérer les nouveaux problèmes auxquels sont confrontés les acteurs du management territorial, offrant ainsi une dimension didactique conceptuelle (*e.g.* réflexion autour des outils de gestion du management territorial) et empirique (*e.g.* outil mobilisable par les managers territoriaux). C'est aussi ce que proposent les boîtes à outils du management territorial (Hernandez, 2017).

Hernandez (2017, p. 91) identifie *« trois boîtes à outils du management territorial »* comme le montre la Figure 22 ci-après. Tout d'abord, les outils de la gestion interne permettent d'agir sur les processus organisationnels, que ce soient sur les fonctions internes du management (*e.g.* organisation des services), sur les relations et sur les ressources humaines (*e.g.* relations salariales). Ensuite, les outils de la conduite de l'action se positionnent au cœur du pilotage (*e.g.* planning des programmes), du contrôle et de l'évaluation (*e.g.* évaluation des résultats). Enfin, les outils de la gestion de l'interface avec l'environnement facilitent la gestion des parties prenantes externes (*e.g.* communication, promotion et partenariat) et l'observation de l'environnement (*e.g.* veille et prospective). Toutefois, dans le sens courant, l'environnement se comprend comme l'*« ensemble des conditions matérielles et des personnes qui environnent un être humain, qui se trouvent autour de lui »* (Site Cnrtl[122], 2019). Pourquoi séparer

[122] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/definition/environnement

l'environnement des personnes autour desquelles il est présent ? En écho à la pensée complexe développée précédemment (*cf.* 2.1.2. La gouvernance en réseaux comme réponse à la complexité), le tout est différent de la somme des parties ; une personne se comprend donc en interaction avec son environnement, comme l'illustre l'exemple de l'épinoche[123]. Cette distinction entre gestion interne et gestion de l'environnement semble ne pas être appropriée pour répondre aux enjeux actuels de la complexité ; nous y reviendrons dans la discussion.

Figure 22 : Les trois boîtes à outils du management territorial



Source : Figure tirée d'Hernandez (2017, p. 91)

Envisagé comme un *« outil de gestion du changement »* (Crevoisier, 1996, p. 60), le management territorial est donc un concept pluridisciplinaire qui allie la science économique, la géographie et les sciences de gestion. Parce que les acteurs management territorial cherchent à résoudre des problèmes complexes, leurs pratiques sont à la fois contingentes et intégratrices, alliant logiques gestionnaires et managériales. Le management territorial permet ainsi un regard critique sur les pratiques des managers territoriaux et des acteurs qu'ils décident d'associer dans la résolution des problème complexes. Les perspectives conceptuelles et empiriques qu'offre ce concept sont à la fois démocratiques et didactiques. Toutefois, pourquoi et comment le différencier du management territorial stratégique ?

[123] Ce poisson de rivière vit à côté d'une pierre et ne s'en écarte jamais pourtant il n'en fait aucun usage (Krupicka, 2019).

1.2.2. Quels liens entre management stratégique public et management territorial ? L'intérêt d'un management territorial stratégique

Dans l'ouvrage « *Gouvernance de l'action publique au XXIème siècle* » publié en 2003 sous la direction de Sedjari, Casteigts propose un chapitre intitulé *« Le management territorial stratégique »*. Nous avons retenu une définition systémique du territoire, orientée par et pour l'action ; ce dernier est donc envisagé comme une *« organisation globale, au-delà de ces segmentations institutionnelles ou de ses fragmentations sociales »* (Casteigts, 2003, p. 288). En cela, la stratégie territoriale s'apparente à la stratégie d'une organisation. Dès lors, qu'est-ce que le management stratégique public ? Quels sont les liens entre le management stratégique public et le management territorial ? Et quel est l'intérêt d'un management territorial stratégique ? Pour y répondre, nous définirons d'abord ce que recouvre le management stratégique et plus précisément le management stratégique public, puis nous mettrons en lumière les liens avec le management territorial, et enfin nous démontrerons l'intérêt d'utiliser le terme de management territorial stratégique.

« Bien que la stratégie apparaisse marquée, - en tout cas à ses origines -, d'un sceau rationaliste et fonctionnaliste, ce constat ne saurait masquer la diversité du champ et la présence d'une activité critique extrêmement nourrie et dynamique » (Huault et Perret, 2009, p. 2045). L'objectif n'est pas de faire un bilan sur les recherches en stratégie mais de préciser ce que recouvre le management stratégique puis le management stratégique public. Le management stratégique se définit comme la discipline qui étudie la stratégie, ancrée dans *« des problématiques étroitement liées aux enjeux de contextes économiques et historiques »* (Saïas et Métais, 2001, p. 184).

Dès les années 1980, la recherche en stratégie est dominée par le paradigme rationaliste, fonctionnaliste et positiviste (Huault et Perret, 2009). En effet, l'approche par les contenus[124] de la stratégie se focalise sur l'analyse concurrentielle issue de l'économie industrielle (Porter, 1998), et ce dans une perspective micro-économique. Ce modèle cherche à expliquer les résultats de l'adaptation stratégique des organisations à partir d'un positionnement positiviste et de méthodes quantitatives. Toutefois, les années 1990 cristallisent la querelle du contenu et

[124] *« Les contenus relèvent de ce que l'entreprise projette de faire, le chemin qu'elle entend se frayer vers le futur, en choisissant les domaines d'activité et les zones géographiques où elle souhaite être présente, les offres qu'elle va proposer, les marchés et les segments de clientèle qu'elle va viser, les ressources qu'elle va allouer pour ce faire »* (Durand, 2018, p. 11).

du processus[125] ; *« la domination d'un paradigme dans la recherche en management stratégique (rationaliste, fonctionnaliste et positiviste) est* [alors] *fortement concurrencée par des perspectives que l'on pourrait qualifier de « post rationnelles » même si ces dernières ne constituent pas un ensemble homogène et unifié »* (Huault et Perret, 2009, p. 2048). Ces perspectives se focalisent sur la nature processuelle, contextuelle et construite de la stratégie, alors envisagée comme un système complexe. Le Tableau 17 ci-dessous dégage la synthèse de ces perspectives post-rationnelles.

Tableau 17 : Synthèse des perspectives post-rationnelles en management stratégique

Analyses post-rationnelles	Analyses processuelles	Analyses néo-institutionnelles	Analyses interprétatives	Analyse de la pratique
Objets de contestation	✓ Modèles logiques et linéaires ✓ Absence de prise en compte de l'encastrement social de la stratégie	✓ Démarches rationnelles et logique d'efficience ✓ Quête de compétitivité économique	✓ Caractère objectif de l'environnement ✓ Adaptation de l'organisation à son environnement	✓ Absence de prise en compte de la stratégie comme construction sociale ✓ Figure du stratège incarnée par la direction
Objets d'étude	✓ Processus de formation de la stratégie ✓ Compréhension locale et rôle des valeurs	✓ Quête de légitimité de l'organisation guidée par le mimétisme ✓ Intentionnalité du stratège	✓ Interaction avec l'environnement ✓ Interprétation via l'analyse des discours	✓ Processus de fabrique de la stratégie ✓ Construction collective et quotidienne de la stratégie
Niveaux d'analyse	Micro	Macro	Micro	Micro

Source : Tableau réalisé à partir d'une synthèse de Huault et Perret (2009, p. 2048-2050)

Tout d'abord, les analyses processuelles de la stratégie favorisent la compréhension locale et le rôle des valeurs dans les stratégies mises en œuvre (Pettigrew *et al.*, 2002). Ensuite, la théorie néo-institutionnelle se focalise sur l'encastrement du stratège et de la stratégie, à travers la quête d'une légitimité guidée par le mimétisme et non par la différenciation concurrentielle (DiMaggio et Powell, 1983). De plus, le courant interprétativiste met l'accent sur l'importance des interactions entre l'organisation et l'environnement stratégique, ainsi que sur l'interprétation des discours (Alvesson et Kärreman, 2000). Enfin, dans les années 2000, le dernier courant post-rationnel à émerger est celui de la pratique (*strategy-as-practice*), qui se focalise sur le processus de fabrication de la stratégie (Golsorkhi, 2006). Ce processus est

[125] *« Les processus stratégiques relèvent de ce que fait une organisation pour générer sa stratégie. Il s'agit de décrire et de comprendre comment elle repère, instruit et débat une question stratégique. C'est aussi comment elle décide, met en œuvre et revisite sa stratégie pour tirer profit des apprentissages nouveaux que permet l'action. C'est encore comment la mise en œuvre biaise l'intention stratégique qui avait été retenue »* (Durand, 2018, p. 12).

compris comme le fruit des interactions entre les acteurs des différents niveaux hiérarchiques, et non l'œuvre d'un seul stratège incarné par la direction (Johnson *et al*., 2007). Après avoir établi une continuité historique des courants de pensée en stratégie, allant des stratégies de positionnement[126] aux stratégies de mouvement[127], Saïas et Métais (2001, p. 209) concluent sur le fait que *« la stratégie consiste finalement non plus dans le choix d'un modèle dominant à suivre sur une longue période de temps, mais dans l'arbitrage et l'alternance entre des postures et des modes de pensées différents »*.

Après avoir fait un tour d'horizon des recherches en management stratégique, quelles sont les spécificités du management stratégique public ?

Au cours de ces dernières années, le besoin d'un management stratégique dans le secteur public n'a jamais été aussi pressant (Favoreu *et al.*, 2016, p. 466). *« Si historiquement, l'analyse stratégique est dédiée aux forces armées, elle s'est par la suite étendue aux firmes du secteur privé (…) L'avènement de la décentralisation a conduit les organisations publiques à devoir élaborer et mettre en œuvre des décisions stratégiques permettant de décliner les politiques publiques sur un territoire donné »* (Pupion, 2018, p. 6). Favoreu *et al.* (2016, p. 477) caractérisent le management stratégique en milieu public comme un *« management stratégique collaboratif, à la croisée du politique et du rationnel, du planifié et de l'émergent »*. Plus précisément, le management stratégique public se caractérise d'une part par la rencontre d'un pilotage rationnel (dû à l'effet des lois et des règlements sur la prise de décision publique) et d'une approche politique de l'organisation[128]. D'autre part, le management stratégique public repose sur une approche collaborative, car le besoin d'élaborer des stratégies de collaboration s'est renforcé avec la décentralisation ; aucun acteur ne dispose des ressources et des compétences pour manager seul les relations économiques et sociales sur un territoire donné

[126] Associée à des principes d'adaptation et de positionnement *« la stratégie suppose une adaptation à l'environnement pour acquérir une position dominante et la défendre »* (Saïas et Métais, 2001, p. 185). Elle débute avec le modèle SWOT (formulation de la stratégie à partir d'une analyse des forces et des faiblesses de l'environnement interne et des opportunités et des menaces de l'environnement externe), se prolonge via les réflexions sur l'avantage concurrentiel (le moyen d'être le plus compétitif possible pour prendre un avantage durable sur la concurrence) et s'achève avec les travaux de Porter (1998).

[127] Centrée à la fois sur l'intention et le mouvement, *« la stratégie vise dans ce cas à la transformation permanente du jeu concurrentiel comme de l'entreprise »* (Saïas et Métais, 2001, p. 185). Face à des formes de concurrence nouvelles dans les années 1990, l'approche classique ne permet plus d'expliquer la trajectoire concurrentielle des entreprises, le courant de l'intention stratégique initié par Hamel et Prahalad (1989) se centre alors quasi exclusivement sur la problématique de la transformation de l'entreprise et de son environnement.

[128] *« L'approche politique peut se définir en réaction ou opposition par rapport aux principes et présupposés du modèle de la planification rationnelle. À la rationalité absolue et économique des décideurs publics, cette approche oppose une rationalité contrainte ou limitée par les capacités intellectuelles et les biais cognitifs propres à chaque individu »* (Favoreu *et al.*, 2016, p. 468).

(Pupion, 2018, p. 9). Cette approche collaborative se traduit par le croisement entre une approche délibérée et émergente de la stratégie publique, permettant la définition et la mise en œuvre de *« stratégies chemin faisant »*, adaptées à *« un monde de plus en plus complexe »* (Avenier, 1999, p. 13). La stratégie chemin faisant se définit comme une *« conception des processus de formation/mise en œuvre de la stratégie d'une organisation, privilégiant l'adaptation de la stratégie au fil de sa mise en acte de manière à tirer parti des situations qui émergent chemin faisant »* (Avenier, 1999, p. 17). Elle permet de combiner deux courants de pensée : la stratégie délibérée, qui renvoie à un plan d'actions défini intentionnellement à l'avance (Mintzberg, 1988, cité par Avenier, 1999, p. 17), et la stratégie émergente, qui se caractérise par un ordre non intentionnel, permettant de faire émerger des actions après coup (Mintzberg, 1990, cité par Avenier, 1999, p. 17). À la différence de la stratégie incrémentale, la stratégie chemin faisant peut consister à la mise en œuvre de changements radicaux.

Après avoir défini ce que recouvre le management stratégique, qu'est-ce que le management territorial stratégique ? Est-il différent du management territorial ? *« Au confluent du management des organisations publiques et de l'aménagement des territoires, le MTS* [management territorial stratégique] *répond aux exigences d'une indispensable territorialisation des politiques publiques (1), prend acte de l'émergence du territoire comme acteur stratégique (2) et met en œuvre des processus cognitifs fondés sur des conventions communes (3) »* (Casteigts, 2003, p 288). Nous revenons sur les caractéristiques du management territorial stratégique développées par Casteigts (2003) et montrons, en quoi le management territorial stratégique reprend les principes du management territorial.

Tout d'abord, la territorialisation des politiques publiques répond au besoin de différencier les politiques publiques sectorielles afin de mieux les adapter aux spécificités locales (Casteigts, 2003, p. 291). Au début des années 1980, les processus de déconcentration et de décentralisation répondent à ce besoin de territorialisation de l'action publique. De plus, face à la multiplication des acteurs et au chevauchement des compétences entre les différents échelons de collectivités territoriales et les services déconcentrés, la contractualisation permet de mettre en cohérence les stratégies des uns et des autres. Comme nous l'avons évoqué dans la partie précédente (*cf.* 1.1.2. Exténuation, surchauffe, sublimation et actionnabilité du concept de territoire), le management territorial découle aussi du besoin de territorialisation de l'action publique induisant des processus de coopération entre les différents acteurs locaux.

Ensuite, pour que le territoire puisse émerger comme un acteur collectif, Casteigts (2003, p. 296-297) revendique la définition et la mise en œuvre d'un projet de territoire, entendu comme

un projet stratégique commun, capable de mettre en cohérence les stratégies des différents acteurs publics et privés locaux, dont les intérêts et les objectifs sont parfois divergents. Pour cela, la gouvernance permet de caractériser les processus d'élaboration d'une décision collective commune. Dans la même logique, le management territorial repose sur la définition et la mise en œuvre de projets de territoires (Dupuis, 2015, p. 154) permettant la résolution de problèmes complexes, dans le sens où ils tiennent compte des contingences organisationnelles et territoriales.

Enfin, le management territorial stratégique *« n'est pas l'application systématique d'un plan stratégique établi une fois pour toutes mais un processus continu et itératif d'élaboration/mise en œuvre du projet commun. Il n'y a aucune dichotomie entre une phase de conception qui serait à dominante stratégique et une phase de réalisation à dominante territoriale : ce qui fonde la notion même de management territorial stratégique, c'est précisément que logique territoriale et logique stratégique sont indissociablement emboîtées »* (Casteigts, 2003, p. 304-305). Dans la même logique, pour qualifier les pratiques de management territorial, Hernandez (2017, p. 145) évoque une « *articulation globale et systémique* » ; les pratiques visant à articuler *« l'intention stratégique*[129] *de l'organisation et son opérationnalisation, ses parties prenantes internes et ses parties prenantes externes, et son territoire institutionnel légal et ses territoires d'action effectifs »*. Le management territorial et le management territorial stratégique reposent donc sur les mêmes caractéristiques. Dès lors, quel est l'intérêt de se référer au management territorial stratégique ?

Le Tableau 18 ci-après affiche le nombre d'articles parus dans des revues françaises (excluant les ouvrages collectifs, les ouvrages de référence et les magazines) recensés par les bases de données Cairn[130] et Business Source Complete[131], intégrant dans leurs titres les termes « management stratégique », « management territorial » et « management territorial stratégique » de 2000 à 2019. Nous constatons d'une part un intérêt récent et croissant pour le management stratégique et le management territorial et, d'autre part, une absence d'article utilisant le terme de management territorial stratégique.

[129] Marquant le déclin de la pensée déterministe en stratégie, *« l'intention consiste à placer l'entreprise au centre de la décision stratégique, pour tenter de transformer le jeu concurrentiel »* (Saïas et Métais, 2001, p. 199), créant « *une inadéquation extrême entre les ressources et les ambitions*[129] *»* (Hamel et Prahalad, 1989, p. 67). Elle se caractérise par (1) une vision stratégique clairement définie, (2) un portefeuille de compétences centrales pour réaliser l'intention, (3) un apprentissage organisationnel collectif pour mettre en synergie les différentes compétences.

[130] Site internet : https://www-cairn-info.

[131] Site internet : https://web.b.ebscohost.com

Tableau 18 : Comparaison du nombre d'articles français en « management territorial », « management stratégique » et « management territorial stratégique » de 2000 à 2019

Années Disciplines	2000-2005	2005-2010	2010-2015	2015-2019	Total
Base de données : www-cairn-info					
Management stratégique	0	16	12	6	24
Management territorial	0	1	1	1	3
Management territorial stratégique	0	0	0	0	0
Base de données : web.a.ebscohost.com					
Management stratégique	2	15	10	4	31
Management territorial	0	0	1	0	1
Management territorial stratégique	0	0	0	0	0

Source : Auteur

Le management territorial est envisagé comme *« le management stratégique dans les organisations publiques territoriales »* (Hernandez, 2008, p. 54) et le management stratégique se définit comme la discipline qui étudie la stratégie. Hafsi et Martinet (2007, p. 93) définissent *« la stratégie aujourd'hui »* comme *« une science amorale et a-contextuelle qui finit par devenir immorale et inefficace »*. Utiliser le terme de management territorial stratégique est intéressant pour deux raisons. Ce concept permet d'interroger le management stratégique en ouvrant une dialectique avec le management territorial. Il permet aussi une filiation avec l'axe management public du CERGAM[132] ; deux thèses (Hernandez, 2006 ; Arnaud, 2012) et deux HDR[133] (Hernandez, 2011 ; Soldo, 2018) revendiquant son utilisation.

Pour résumer, le management territorial renvoie aux contenus et aux processus stratégiques mis en œuvre par les managers territoriaux et les élus locaux pour résoudre des problèmes complexes, offrant des perspectives démocratiques et didactiques. Le management stratégique public fait quant à lui référence à des processus collaboratifs, qui croisent les dimensions politiques et rationnelles autour de stratégies émergentes et planifiées. Utiliser le terme de management territorial stratégique offre des perspectives conceptuelles et empiriques, à croiser avec celles du management stratégique et du management territorial.

Dès lors, comment caractériser les pratiques de management territorial stratégique des managers territoriaux et des élus locaux permettant la structuration des stratégies d'attractivité ?

[132] Centre d'Études et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille.
[133] Habilitations à Diriger les Recherches.

SECTION 2. THEORIE DE LA STRUCTURATION POUR UNE ARTICULATION HABILITANTE ET CONTRAIGNANTE DES STRATEGIES D'ATTRACTIVITE

« Aujourd'hui, la fracture territoriale existe bel et bien, et elle menace même de devenir un gouffre » (Davezies, 2012, p. 103). Selon une étude de l'Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME) (2018, p. 1) *« la ville intelligente s'invente dans les proximités »*, questionnant la place et le rôle des organisations publiques locales pour définir et mettre en œuvre des stratégies d'attractivité territoriale, permettant d'imaginer avec les habitants des usages émergents : *« produire et consommer localement, réduire son empreinte énergétique et ses déplacements contraints, partager et proposer des services au sein de son quartier (…) déployer de nouvelles sociabilités dans l'espace public »* (*Ibidem*). Le référentiel de l'attractivité territoriale durable (Soldo, 2018) est le seul, à notre connaissance, qui offre un cadre d'analyse multidimensionnel de l'attractivité. Son adaptation au contexte des stratégies de développement économique et social permet notamment de questionner les interactions entre les organisations publiques locales en charge de les définir et la place du marketing territorial dans ce processus de création de valeur (Alaux, 2018). De plus, le management public requérant une approche pluridisciplinaire (Fouchet, 1999 ; Keramidas, 2005 ; Bartoli et Brasseur, 2010), nous mobilisons la théorie de la structuration et le concept majeur de cette théorie qu'est la dualité du structurel, développés par le sociologue Anthony Giddens (1984, 2012). Déjà appliquée en sciences de gestion mais pas dans le contexte de l'action publique locale, cette théorie offre un prisme innovant qui permet de s'intéresser aux aspects complexes des processus organisationnels, en questionnant les interactions entre les acteurs, leurs actions et les mécanismes structurels (Husser, 2010). Pour comprendre les modalités de structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable, nous répondrons donc à une série de questions : pourquoi les stratégies d'attractivité renvoient-elles aux processus stratégiques de marketing territorial ? Comment caractériser la dualité des pratiques des managers territoriaux et des élus locaux ? Quelle est la place du management des conflits dans la structuration des stratégies ?

Nous défendrons d'abord le recours à la dualité du structurel en tant que concept permettant de caractériser les processus stratégiques d'attractivité territoriale durable comme les conditions et les résultats des activités des managers territoriaux et des élus locaux (2.1). Puis nous envisagerons le management des conflits comme une source d'influence dans la structuration des stratégies d'attractivité (2.2).

2.1. Dualité du structurel : une lecture des processus stratégiques d'attractivité à la fois comme des conditions et des résultats

C'est dès les premières lois de décentralisation dans le milieu des années 1980 que le marketing commence à être appliqué à la gestion des territoires en France (Noisette et Vallérugo, 2018). Les organisations publiques locales ont désormais en charge la définition et la mise en œuvre des stratégies de développement économique et social, appelées aussi stratégies d'attractivité territoriale (Hatem, 2007 ; Poirot et Gérardin, 2010 ; Serval, 2015). De nombreuses controverses animent la communauté des chercheurs en marketing territorial tels que par exemple le manque de clarté conceptuelle et théorique, le manque d'articles explicatifs et la déconnexion vis-à-vis des aspects politiques et institutionnels des territoires (Vuignier, 2017b, p. 467). Pour y faire face, l'objectif est d'abord de proposer une définition intégratrice du marketing territorial orientée autour d'une logique de création de valeur (Alaux, 2018). Cette démarche méthodologique nous permet de clarifier le concept d'attractivité, devenu un concept fourre-tout tant son usage a du succès dans les classements et palmarès nationaux et internationaux des villes depuis une décennie (Cusin et Damon, 2010, p. 26). Le référentiel de l'attractivité territoriale durable (Soldo, 2018) que nous retiendrons offre quant à lui une approche multidimensionnelle de l'attractivité en croisant ses dimensions économiques, politiques et sociétales. Dès lors, comment analyser la définition et la mise œuvre des stratégies d'attractivité territoriale durable par les organisations publiques locales ?

La théorie de la structuration du sociologue Giddens (1984, 2012) propose un cadre d'analyse fécond, qui intègre la structure, les managers et leurs interactions dans un mouvement dynamique, déjà repris en sciences de gestion (Kechidi, 2005 ; Bellemare et Briand, 2005 ; Husser, 2010 ; Whittington, 2010 ; Durand, 2018). Le caractère novateur relève de l'application de cette théorie au contexte de l'action publique locale, et plus particulièrement de la dualité du structurel, c'est-à-dire de la dialectique entre les pratiques habilitantes et contraignantes des managers territoriaux et des élus locaux.

Nous envisagerons d'abord l'attractivité territoriale comme un processus stratégique de marketing territorial (2.1.1). Puis, nous justifierons le recours à la théorie de Giddens pour comprendre et modéliser les stratégies d'attractivité comme des processus, et ce en dépassant le débat entre action et structurel, entre relation sociale et institutionnalisation (2.1.2). Enfin, la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable sera analysée au prisme de la dualité du structurel (2.1.3).

2.1.1. L'attractivité territoriale comme processus stratégique de marketing territorial

« La transposition des problématiques du marketing à la gestion des villes et des territoires a réellement commencé en France au milieu des années 1980 » (Noisette et Vallérugo, 2018, p. 13). En effet, les territoires devaient alors appréhender deux mutations majeures. La première d'ordre économique renvoie à la crise subie par de nombreuses industries entrainant une perte d'emplois massive sur de nombreux territoires et le besoin de légitimation de l'action publique locale sur la qualité de vie des habitants. La seconde d'ordre administratif fait référence au processus de décentralisation (*cf.* Tableau 14) qui attribue des compétences de développement économique, social et environnemental aux organisations publiques locales. *« C'est la complexité de la tâche et l'ampleur des moyens nécessaires qui ont conduit les villes à entrer dans la « dimension stratégique » »* (Noisette et Vallérugo, 2010, p. 142). L'attractivité des territoires se positionne donc un *« objectif des stratégies territoriales »* (Keramidas *et al.*, 2016, p. 105) définies et mises en œuvre par les managers territoriaux (publics et/ou privés).

Nous proposerons d'abord une définition intégratrice du marketing territorial, qui repose sur une logique d'hybridation et une approche à la fois globale et systémique (2.1.1.1). Puis, nous distinguerons la compétitivité de l'attractivité, en prenant soin de caractériser l'attractivité comme un processus stratégique de marketing territorial (2.1.1.2). Enfin, nous retiendrons le concept d'attractivité territoriale durable, à la croisée du marketing territorial et du management territorial stratégique (2.1.1.3).

2.1.1.1. Pour une définition intégratrice du marketing territorial

Longtemps galvaudé, et ce encore dans le monde universitaire pourtant soucieux du sens des mots, le marketing ne se réduit pas à une méthode de gestion qui consiste à créer des biens et des services en fonction des besoins des consommateurs. Aujourd'hui encore, le marketing territorial, et plus largement le marketing public, peine à être accepté par la communauté des chercheurs en sciences de gestion. L'opposition entre les pourfendeurs d'une vision traditionnaliste du marketing et ceux qui souhaitent élargir le champ d'analyse remonte aux années 1960. Le marketing est considéré comme *« une activité sociétale omniprésente qui va bien au-delà de la vente de dentifrice, de savon et d'acier*[134] *»* (Kotler et Levy, 1969, p. 10). La question est de savoir si les principes du marketing sont transférables à des organisations non

[134] Traduction libre de : *« Marketing is a pervasive societal activity that goes considerably beyond the selling of toothpaste, soap and steel »* (Kotler et Levy, 1969, p. 10).

marchandes. Les critiques proviennent des adeptes d'une vision plus traditionnelle du marketing (Luck, 1969), qui craignent que le marketing perde son identité et insistent pour le restreindre aux activités commerciales. Néanmoins, ces critiques n'ont rencontré qu'un faible succès (Chamard., 2014, p. 29). Les pourfendeurs d'une vision traditionnaliste du marketing sont pourtant rejoints par les adeptes d'une vision traditionnaliste du secteur public. En effet, *« les professionnels de la fonction publique considèrent généralement que le concept de marketing est inapproprié pour les organisations qui s'intéressent à la prestation de services d'intérêt public*[135] *»* (Laing, 2003, p. 427). Les pourfendeurs d'une vision traditionnaliste du marketing et les adeptes d'une vision traditionnaliste du service public critiquent et freinent encore la transposition du marketing dans le secteur public, comme en atteste l'absence de revue classée[136] traitant du marketing public et du marketing territorial en sciences de gestion. Dès lors, quelle est la finalité du marketing territorial ? Repose-t-il plutôt sur une logique d'échange ou de création de valeur ?

La littérature sur le marketing territorial fait consensus sur le fait que la finalité de cette discipline émergente soit d'améliorer l'attractivité des territoires (Kotler *et al.*, 1993 ; Anholt, 2007 ; Vuignier, 2017a ; Zumbo-Lebrument, 2017, Alaux, 2018). Toutefois, *« elle fait peu de cas des liens entre le développement de démarches de marketing territorial au sein des collectivités territoriales et le New Public Management »* (Zumbo-Lebrument, 2017, p. 39). L'objet n'est pas de revenir sur les origines du marketing territorial qui a fait l'objet de nombreuses revues de littérature systématiques ces dernières années (Hanna et Rowley, 2011 ; Lucarelli et Berg, 2011 ; Vuignier, 2016, 2017b). À l'instar d'Alaux (2018, p. 78), nous soutenons que le marketing territorial, et plus largement le marketing public, peut se comprendre sous l'angle de la création de valeur, et donc du management de la valeur publique, qui renvoie aux approches contemporaines collaboratives du management public. En effet, *« interroger le marketing c'est (…) avant tout analyser le concept d'échange et son application dans le secteur public. Or, les principaux freins identifiés dans la transposition du marketing au secteur public sont liés au concept d'échange. Certaines transactions sont dépourvues de*

[135] Traduction libre de : *« The concept of marketing has conventionally been viewed by public service professionals as inappropriate to organizations concerned with the delivery of public good services »* (Laing, 2003, p. 427).

[136] Les trois classements de référence en sciences de gestion (Section 37 CNRS 2018, FNEGE 2019 et HCERES 2018) mettent en exergue le fait que seules deux revues allient la dimension publique et le marketing. Toutefois, force est de constater qu'aucune ne fait référence au marketing public en tant que courant de recherche à part entière, car le champ public ne se réduit ni aux politiques publiques (*i.e.* Journal of Public Policy and Marketing) ni à l'opinion publique (*i.e.* International Journal of Public Opinion Research).

libertés d'échange et, parfois, les échanges de valeurs ne sont aucunement bénéfiques à l'une des deux parties. Ces restrictions au concept d'échange marketing se justifient par l'intérêt collectif recherché pour l'ensemble de la société au détriment parfois des intérêts individuels » (Alaux, 2018, p. 79). De plus, Hatem (2007, p. 43) démontre qu'il n'est pas possible de transposer le vocabulaire et les concepts issus du marketing privé à la promotion des territoires. D'ailleurs, si l'entreprise cherche à vendre des objets et des services dans des conditions de rentabilité, le marketing territorial vise notamment à favoriser des liens économiques durables entre les entreprises extérieures et les acteurs du territoire (Hatem, 2007 ; Chamard, 2014). Vuignier (2017b, p. 467) relève cinq problèmes issus de la littérature en marketing territorial :

1. Manque de clarté conceptuelle et théorique (définitions divergentes abordant un très large éventail de sujets) ;
2. Peu de références issues de la littérature en marketing classique (qui fournit pourtant des définitions claires du marketing) ;
3. Manque d'articles explicatifs (pas de preuves sur les effets de l'attractivité territoriale) ;
4. Déconnexion vis à vis des aspects politiques et institutionnels des territoires (approche contingente pourtant essentielle en matière de gestion publique locale) ;
5. Place prépondérante des consultants (éléments prescriptifs et bonnes pratiques).

Le Tableau 19 ci-après met en lumière la diversité des définitions du marketing territorial, qui confirme le manque de clarté conceptuelle et empirique de cette discipline émergente. Cette diversité s'accroit avec l'emploi de termes anglo-saxons, qui tendent à ne plus différencier le *place branding* du *place marketing* en tant qu'objet d'étude (Vuignier, 2017b, p. 452). Même si les deux font partie du marketing public, le *place marketing*, entendu comme le marketing territorial, vise notamment à adapter les principes de l'identité d'entreprise à des territoires avec des messages et des campagnes promotionnelles (Parkerson, 2007, p. 264, cité par Skinner, 2008, p. 922). Le *place branding*, compris comme l'image de marque d'un lieu, *« s'intéresse à la réputation préexistante, ou au contexte dans lequel s'inscrivent les communications marketing*[137] *»* (Parkerson, 2007, p. 264, cité par Skinner, 2008, p. 922).

[137] Traduction libre de : *« is concerned with the pre-existing reputation, or the context within which marketing communications operate »* (Parkerson, 2007, p. 264, cité par Skinner, 2008, p. 922).

Tableau 19 : Les différentes définitions du marketing territorial

AUTEURS (1)	DÉFINITIONS DU MARKETING TERRITORIAL (1)
O'leary et Iredal (1976) cités par Zenker et Braun (2010)	*« est le moyen de créer des dispositions et des comportements favorables envers une localité géographique ».*
Kotler et al. (1993, 1999, 2002)	*« concevoir un lieu dans le but de satisfaire le besoin de ses cibles. Il est réussi lorsque les citoyens et les entreprises sont satisfaits de leur communauté, et que les attentes des visiteurs et des investisseurs sont satisfaites ».*
Ashworth et Voogd (1994)	*« est un processus par lequel les activités locales sont liées aussi étroitement que possible aux demandes des clients ciblés. L'intention est de maximiser l'efficacité du fonctionnement social et économique de la zone concernée en accord avec les objectifs globaux établis ».*
Ave et Corsico (1994)	*« est un instrument qui peut être mis à profit par la ville afin d'atteindre deux objectifs : faire face à la concurrence à l'échelle supranationale et réorganiser les politiques urbaines afin de valoriser les ressources locales ».*
Rosemberg (1997)	*« est l'ensemble des moyens mis en œuvre pour promouvoir l'image de la ville. Il apparaît comme une démarche stratégique et comme le résultat de cette démarche ».*
Ward (1998)	*« ensemble des techniques, moyens, jeu d'acteurs ou processus visant à promouvoir la ville ».*
Vand den Berg et Braun (1999)	*« principe managérial dans lequel il est essentiel de penser en termes de clients et de marché ».*
Kavaratzis (2004)	*« c'est le développement de la marque de ville, la compréhension et le traitement corrects de ses composantes qui sont les plus importants pour les résultats réels et tangibles de la stratégie et de la planification du marketing territorial, et dans ce sens, sont les plus importants pour la façon dont le marketing territorial affecte la vie des résidents ».*
Meyronin et Valla (2004)	*« est une démarche qui consiste à analyser les besoins exprimés ou latents voire même de les créer parfois d'une population intra ou extra-muros, afin de concevoir et de mettre en œuvre une politique territoriale attractive qui soit de nature à renforcer ou forger une identité propre ».*
Ingallina et Park (2005)	*« se définit comme « les efforts de promotion d'une ville pour attirer des capitaux externes et inciter au développement d'actions culturelles, socio-touristiques et de protection de l'environnement, adressées à différents clients cibles ».*
Dumont et Devisme (2006)	*« désigne toutes les pratiques de communication territoriale qui consistent à s'appuyer sur des matières spatiales existantes ou en construction en vue de les promouvoir, de les faire exister, de les rendre attrayantes et d'inciter à les pratiquer, à y investir son temps, ses loisirs ou son capital ».*
Hatem (2007)	*« est une démarche visant : 1) à améliorer la part de marché d'un territoire donné dans les flux internationaux de différentes natures (commerce, investissement, tourisme, compétences. 2) à inciter pour cela des acteurs extérieurs à nouer des relations marchandes avec des acteurs déjà présents sur le territoire, notamment, mais pas seulement en s'implantant sur celui-ci ».*
Association Américaine de Marketing (2008)	*« Le marketing de la ville est l'utilisation cordonnée des outils des marketing soutenue par une philosophie commune orientée vers le client, pour créer, fournir et échanger des offres urbaines qui ont une valeur ajoutée pour les « clients de la ville » et la communauté de la ville dans son ensemble ».*
Braun (2008) cité par Eshuis *et al.* (2014)	*« l'utilisation coordonnée d'outils de marketing en s'appuyant sur une philosophie commune axée sur le client dans le but de créer, communiquer, offrir et échanger des offres urbaines présentant un intérêt pour les clients de la ville et la communauté urbaine au sens large ».*
Meyronin (2009)	*« parler de marketing territorial, revient à considérer un marché : celui que représente, du côté de l'offre, les sites d'implantation (zones industrielles, technopoles), les événements (biennales, JO…) et/ou les projets de territoires (projets urbains) qu'il s'agit de rendre attractifs vis-à-vis d'une demande, représentée quant à elle par les publics que l'on souhaite cibler ».*
Noisette et Vallérugo (2010, 2018)	*« désigne l'ensemble des analyses, stratégies, actions et contrôles conçus et mis en œuvre par l'autorité de gestion urbaine et par les organismes qui dépendent d'elle dans le but, d'une part, de mieux répondre aux attentes des personnes et des activités de son territoire, d'autre part, d'améliorer la qualité et la compétitivité de la ville dans son environnement concurrentiel. Il s'inscrit dans le cadre des objectifs et programmes définis par la stratégie de développement de la collectivité ».*

Définitions recensées par Chanoux, Zumbo-Lebrument et Carmouze

AUTEURS (2)	DÉFINITIONS DU MARKETING TERRITORIAL (2)
Niedomysl et Jonasson (2012)	*« Nous définissons le marketing territorial comme les mesures prises par des acteurs désignés pour gouverner un territoire, pour améliorer l'image concurrentielle de ce territoire dans le but explicite d'attirer des capitaux extérieurs ».*
Chamard (2014)	*« est une démarche qui vise à élaborer, sur la base de la connaissance de l'environnement (géographique, démographique, culturel, économique, social, politique), l'offre territoriale. Les dirigeants élus au sein d'une collectivité territoriale (ville, conseil général, conseil régional), accompagnés par les services, cherchent à répondre aux attentes des diverses cibles : touristes, résidents, associations, entreprises, investisseurs ».*
Alaux *et al.* (2015)	*« Pour les territoires, le marketing territorial est une démarche qui permet d'adapter une offre territoriale contrainte, en se fondant sur la connaissance de son environnement, pour répondre à des objectifs d'attractivité et d'hospitalité ».*
Rochette *et al.* (2016)	*« L'ambition affichée du marketing appliqué au territoire qui s'emploie à faire converger logiques publiques et privées, à coordonner des fonctions du territoire qui peuvent œuvrer en faveur du développement économique et social et de l'attraction d'investisseurs et d'habitants nouveaux. Le marketing territorial vise à différencier le territoire de ceux concurrents, à positionner et valoriser « l'offre territoire » ».*
Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial (2019)	*« Le marketing territorial est une démarche méthodologique, à la fois stratégique et opérationnelle, permettant de capter, créer, communiquer et délivrer de la valeur correspondant aux besoins de chacune des parties prenantes du territoire afin d'assurer une attractivité équilibrée ».*
Définitions recensées par Chanoux, Zumbo-Lebrument et Carmouze	

Source : Tableau adapté de Chanoux (2013, p. 33) et Zumbo-Lebrument (2017, p. 51)

Pour faire face à ce manque de clarté conceptuelle et empirique, il s'agit alors de proposer une définition intégratrice du marketing territorial (Chamard, 2014), qui repose d'une part sur une logique d'hybridation et non d'adaptation, et d'autre part, sur une démarche globale et itérative comprise comme un processus stratégique.

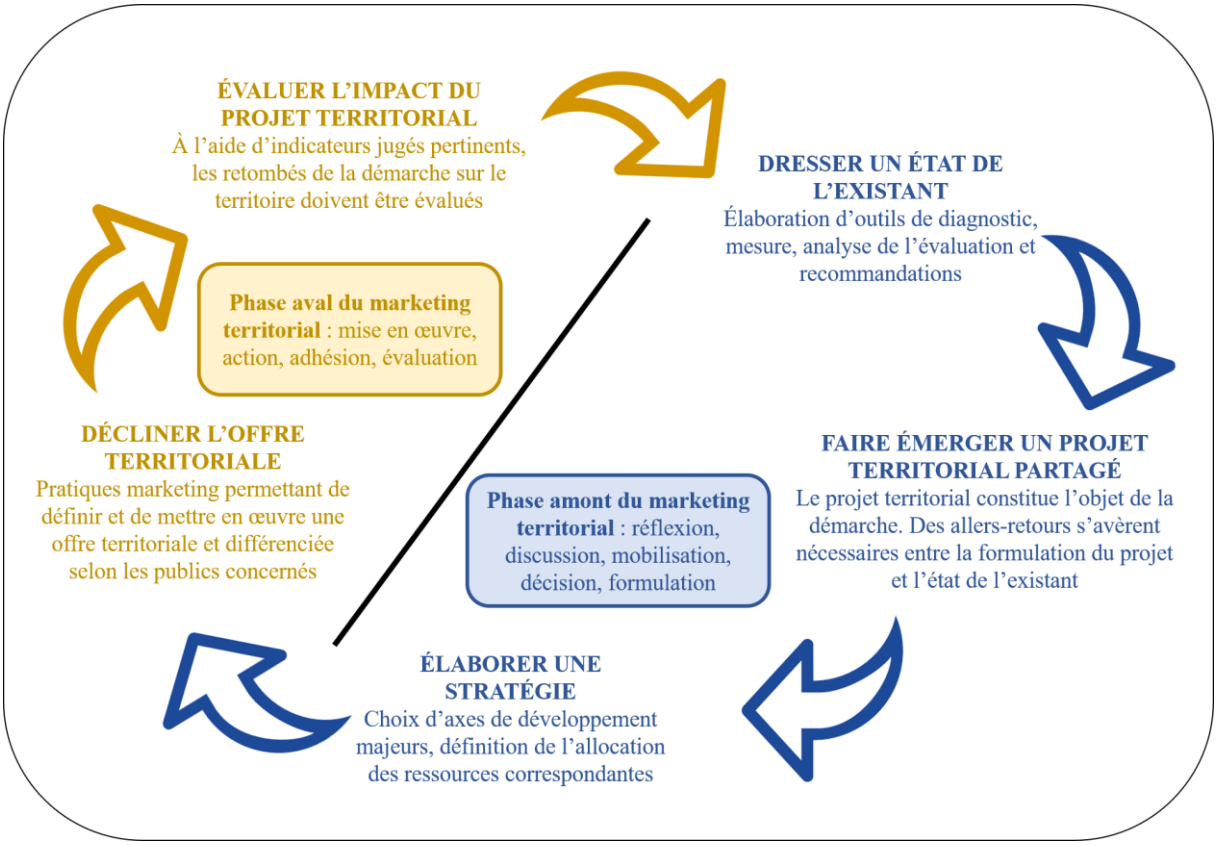
Tout d'abord, *« le marketing territorial constitue une hybridation de plusieurs domaines d'application marketing qui seront mobilisés en fonction du contenu de la démarche de marketing territorial : le marketing public, le marketing des services, le marketing social, le marketing expérientiel, le marketing B to B, ou encore le marketing touristique »* (Chamard, 2014, p. 46). Nous retenons la définition proposée par la Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial (A&NMT) (2019), à laquelle se rattache ce travail de thèse, qui définit le marketing territorial comme *« une démarche méthodologique, à la fois stratégique et opérationnelle, permettant de capter, créer, communiquer et délivrer de la valeur correspondant aux besoins de chacune des parties prenantes du territoire afin d'assurer une attractivité équilibrée »*. Le territoire peut être une commune, un département, une métropole, une région ou encore un pays. L'important est alors de prendre en compte les compétences portées par la collectivité territoriale (*e.g.* commune, département ou région) ou l'établissement public de coopération intercommunale (*e.g.* métropole) considéré. De plus, ces compétences sont à mettre en lien avec le rôle des élus, et plus largement, le contexte politique et

institutionnel dans lequel évoluent les territoires (Vuignier, 2017b, p. 467). Les enjeux propres au territoire étudié, les méthodes déployées et le poids accordé au budget influencent la conception et la mise en œuvre des stratégies de marketing territorial.

Ensuite, le marketing territorial repose sur une approche globale et itérative, comme le montre la Figure 23 ci-après (Chamard, 2014, p. 47). Cette approche promeut une démarche en deux phases et cinq étapes. La phase amont concerne les étapes qui se déroulent avant la mise en œuvre du projet de marketing territorial à travers trois étapes : dresser un état de l'existant, faire émerger un projet territorial partagé et élaborer une stratégie. La phase aval se comprend quant à elle comme la mise en œuvre du projet de marketing territorial à travers deux étapes : décliner l'offre territoriale et évaluer l'impact du projet. Le caractère itératif et processuel de cette démarche globale de marketing territorial relève donc, à l'instar des processus stratégiques, *« de ce que fait une organisation pour générer sa stratégie. Il s'agit de décrire et de comprendre comment elle repère, instruit et débat une question stratégique. C'est aussi comment elle décide, met en œuvre et revisite sa stratégie pour tirer profit des apprentissages nouveaux que permet l'action. C'est encore comment la mise en œuvre biaise l'intention stratégique qui avait été retenue »* (Durand, 2018, p. 12).

Enfin, les marketing publics s'appréhendent comme un champs d'études scientifiques à part entière, qui repose sur la transversalité de trois marketing publics : le marketing des services publics, le marketing social et le marketing territorial (Alaux, 2018, p. 11). Si le secteur privé contribue à l'attractivité territoriale (*e.g.* marketing touristique et marketing de la promotion immobilière), *« un objet scientifique qui dissocie secteur public et secteur privé doit être reconsidéré sous l'angle de l'action publique »* (*Ibidem*, p. 15). Nous proposons alors le terme de *marketing public des territoires*, sur lequel nous reviendrons dans la discussion.

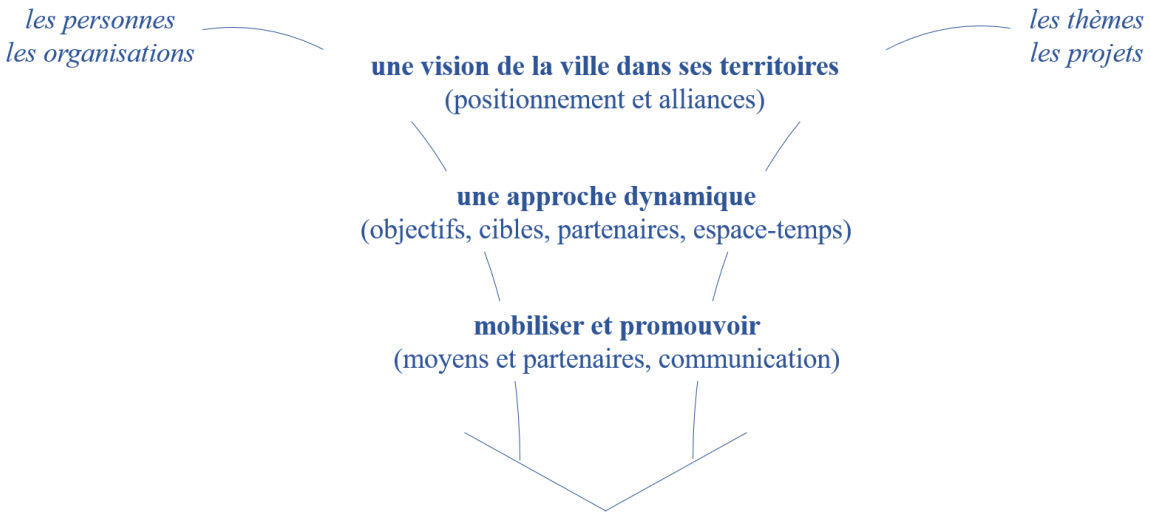
Figure 23 : La démarche de marketing territorial



Source : Figure tirée de Chamard (2014, p. 47)

Après avoir défini ce qu'est le marketing territorial, pourquoi et comment renvoie-t-il au concept de management territorial stratégique ? Dans la Figure 24 ci-après, Noisette et Vallérugo (2010, p. 146-147) proposent des éléments de méthode permettant la mise en place d'une démarche stratégique de marketing territorial, celle-ci étant *« à la fois le moyen de l'élaboration de la stratégie et celui de son expression »*. Il ne s'agit en aucun cas de techniques modélisables à implanter dans une ville comme une autre, mais bien d'éléments de méthode, que chaque ville doit se réapproprier pour créer son propre modèle.

Figure 24 : La dynamique stratégique

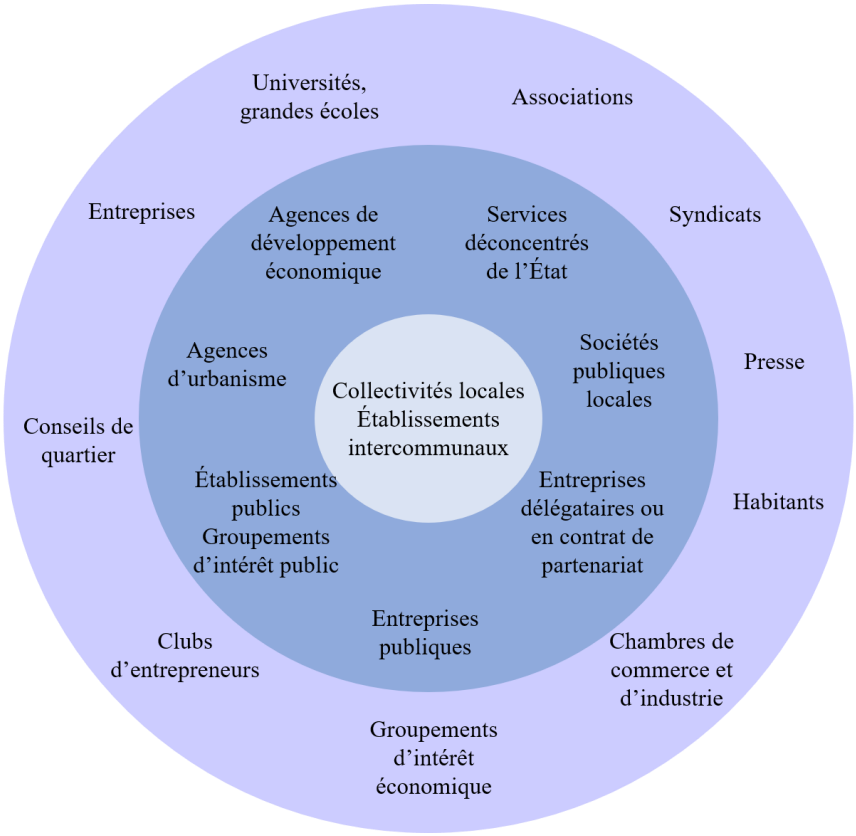


Source : Figure tirée de Noisette et Vallérugo (2010, p. 146)

« Le développement stratégique cherche à maîtriser les conditions d'évolution de la ville, avec comme boussole le positionnement retenu pour le territoire, et non pas à définir un catalogue de projets juxtaposés » (Noisette et Vallérugo, 2018, p. 157) ; le passage à un management stratégique remettant en cause les organisations et leurs modes de fonctionnement pour s'adapter à de nouvelles modalités de décision (Noisette et Vallérugo, 2018, p. 156).

Comme le montre la Figure 25 ci-après, les parties prenantes du marketing territorial se situent en fonction de leur degré de dépendance vis-à-vis des instances gouvernementales. Au centre, les collectivités locales et leurs groupements entretiennent des relations institutionnalisées et pilotées à partir de contrats de droits publics (*e.g.* contrats de partenariat avec des entreprises privées, contrats de projets avec les services de l'État) ou participent à la gestion de structures *ad hoc* (*e.g.* détention du capital d'entreprises publiques, membre du conseil d'administration d'organisations publiques ou privés dépendant de la collectivité). Les collectivités et les groupements entretiennent aussi des relations non institutionnalisées avec des organisations publiques et privées, que ces relations relèvent d'un contrat moral collectif (*e.g.* avec les Universités, les grandes écoles et les associations locales) ou qu'elles n'aient aucun lien hiérarchique (*e.g.* avec la presse et les habitants).

Figure 25 : Les parties prenantes du marketing territorial



Source : Figure tirée de Noisette et Vallérugo (2010, p. 74)

Après avoir proposé une définition intégratrice du marketing territorial, comment différencier la compétitivité et l'attractivité ? Et à quoi renvoie l'attractivité sous l'angle du marketing territorial ?

2.1.1.2. Quelle est la différence entre la compétitivité et l'attractivité ?

Dans le sens courant, la compétitivité se comprend comme ce *« qui ce se rapporte à la compétition, où il y a possibilité de compétition »* et par extension, c'est *« l'aptitude d'un individu ou d'un groupe à affronter la concurrence »* (Site Cnrtl[138], 2019). *« L'économie a toujours eu du mal à intégrer le territoire dans son corpus théorique »* (Davezies, 2012, p. 86). Toutefois, la compétitivité des territoires trouve une légitimée au XVIIIème siècle via les économistes classiques anglo-saxons dans le cadre du commerce international, à travers l'avantage absolu de Smith (*i.e.* intérêt pour un pays à produire un bien à un coût inférieur que celui des autres pays pour bénéficier d'un avantage absolu) ou encore l'avantage comparatif de

[138] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/definition/comp%C3%A9titivit%C3%A9

Ricardo (*i.e.* intérêt pour un pays à se spécialiser avec d'acquérir un avantage comparatif). Au milieu du XXème siècle, Tiebout (1956, p. 417) analyse la compétitivité d'un territoire à partir du *« mécanisme par lequel les consommateurs-électeurs enregistrent leurs préférences pour les biens publics*[139] *»*. Il explique que la distorsion dans l'offre de biens et de services publics locaux est le fruit des externalités géographiques créés par les territoires locaux, qui conduisent donc à une compétition entre les territoires pour attirer les ménages à consommer voire à résider sur leur territoire. Toujours en 1954, l'économiste américain Isard créé le Département de la Science Régionale à l'Université de Pennsylvanie, qui participe à l'essor d'une discipline, la science régionale, pour répondre aux besoins d'ajustements régionaux d'après-guerre (*i.e.* importance des localisations et programmes de la Guerre froide) (Bailly, 2009, p. 3). Cette école de pensée est la première tentative de croisement de l'économie et de la géographie, qui se décline différemment selon les spécificités nationales[140] (Pecqueur, 2014, p. 199). Après le déclin de la science régionale dans les années 1980, dû à l'émergence d'une pensée libérale globale et de la baisse des financements publics, un nouveau modèle de développement tend à émerger depuis les années 2010 compte tenu du besoin de durabilité environnementale et sociale (Bailly, 2009, p. 3).

Au fil des années, l'évolution sémantique a conduit le monde académique, professionnel et journalistique à préférer le terme *attractivité* à celui de *compétitivité*, au détriment de leur différence. En effet, *« la combinaison de la diffusion des palmarès dans la presse, des discours politiques de tout niveau scalaire, des angles des articles journalistiques, a facilité l'utilisation massive de ce nouveau terme (…). Le contenu a évolué, surtout avec la centration sur le territoire qui s'est renforcée, l'entreprise ne devenant qu'une entité parmi d'autres à attirer »* (Houlier-Gibert, 2019, p. 160). *« L'attractivité implique la captation de flux externes* [*i.e.* développement exogène] *alors que la compétitivité implique la qualité des flux internes* [*i.e.* développement endogène]. *L'attractivité et la compétitivité sont deux directions possibles du développement territorial »* (Serval, 2015). Dès lors, qu'est-ce que l'attractivité ?

Concept mixte et multidimensionnel, l'attractivité renvoie ce qui est attractif et elle se définit alors, dans le sens courant, comme *« ce qui exerce ou est capable d'exercer une attraction »*

[139] Traduction libre de : *« the mechanism by which consumer-voters register their preferences for public goods. The consumer is, in a sense, surrounded by a government whose objective it is to ascertain his wants for public goods and tax him accordingly »* (Tiebout, 1956, p. 417).

[140] Chez les anglo-saxons, l'attention se porte sur le renouveau des régions et la création de régions à la fois innovantes et apprenantes, chez les italiens, les districts industriels participent à la contestation de la concentration du capital dans les grandes entreprises et chez les français, la dynamique territoriale se concrétise à travers les travaux sur la théorie des pôles de croissance (Bailly, 2009, p. 199).

(Site Cnrtl141, 2019). L'attractivité peut apparaître comme un concept fourre-tout tant son usage a du succès dans les différents classements et palmarès nationaux et internationaux des villes depuis une décennie (Cusin et Damon, 2010, p. 26). Son usage relativement neuf *« désigne à la fois de l'attrait et de l'attraction pour des populations, des professions, des implantations »* (*Ibidem*). L'attractivité territoriale se définit comme *« la capacité d'un territoire à être choisi par un acteur comme zone de localisation (temporaire ou durable) pour tout ou partie de ses activités ; cette attractivité est une attractivité perçue qui n'implique que des personnes physiques, des individus, des ménages ou des équipes, par exemple des équipes dirigeantes d'une entreprise ou d'une administration publique »* (Poirot et Gérardin, 2010, p. 27). En outre, Serval (2015, p. 39-40) distingue deux registres de l'attractivité, l'un comportemental, l'autre attitudinal ; ce qui en fait un concept mixte. D'une part, le registre comportemental renvoie à une dimension physique, qui fait référence à l'attraction et la rétention de ressources (*e.g.* humaines, financières, matérielles, immatérielles). Pour exemple, le territoire est attractif s'il parvient à attirer des capitaux, des touristes et/ou des résidents qu'il sait ancrer et fixer sur l'espace et dans le temps. D'autre part, le registre attitudinal fait référence à une dimension psychologique, qui renvoie à l'attrait et à la séduction, c'est-à-dire à l'influence que le territoire peut avoir sur l'attitude des individus, en éveillant leur intérêt (Chamard, 2018, p. 18). Pour exemple, le territoire est attractif s'il rayonne hors de ses frontières.

À présent, quelle est la différence entre l'attractivité économique et l'attractivité résidentielle ? Et quelles relations entretiennent-elles ?

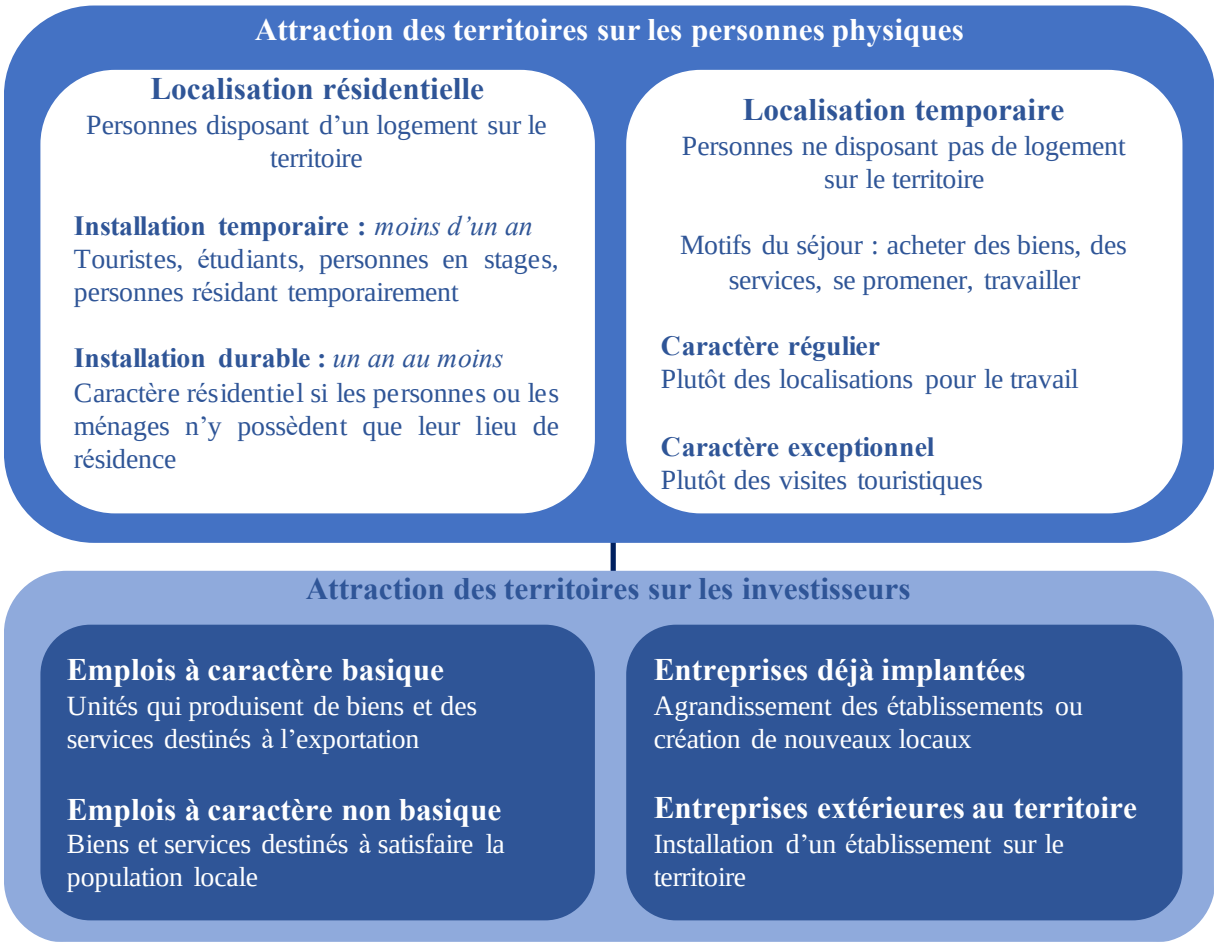
Au début des années 1980, l'attractivité résidentielle est perçue comme un *« sous-produit de l'attractivité économique »* (Noisette et Vallérugo, 2010, p. 247). L'attractivité économique cherche à accueillir et retenir des dirigeants d'entreprises, d'associations, ou encore d'Organisations Non Gouvernementales (ONG), les personnes qualifiées qui travaillent pour ces dernières et des touristes (Noisette et Vallérugo, 2010 ; Serval, 2015). L'attractivité résidentielle se comprend quant à elle comme la capacité d'un territoire à attirer et retenir des populations nouvelles, en leur offrant une qualité de vie et une capacité d'emploi (Noisette et Vallérugo, 2010 ; Serval, 2015). Au XXIème siècle, *« attractivité économique et attractivité résidentielle ne peuvent faire l'économie du dialogue et de la complémentarité ; ces deux types d'attractivité doivent être pensés dans une logique d'interdépendance »* (Serval, 2015, p. 41). Faisant écho à cette logique d'interdépendance entre l'attractivité économique et l'attractivité

[141] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/definition/attractif

résidentielle, nous parlons d'attractivité territoriale pour rassembler les deux logiques et mettons désormais en lumière les cibles et les facteurs de l'attractivité selon les logiques de rétention et d'attraction.

Tout d'abord, Poirot et Gérardin (2010, p. 28-30) recensent deux types d'acteurs susceptibles d'être attirés par un territoire : d'une part les personnes physiques disposant d'un logement ou pas sur le territoire et, d'autre part, les responsables et les équipes dirigeantes des organisations (*e.g.* administrations, entreprises, associations). C'est ce que synthétise la Figure 26 ci-dessous.

Figure 26 : Acteurs susceptibles d'être attirés par un territoire



Source : Figure réalisée à partir d'une synthèse de Poirot et Gérardin (2010, p. 28-30)

Ensuite, comme le montre la Figure 27 ci-après, Poirot et Gérardin (2010, p. 29-32) répartissent les facteurs d'attractivité selon deux catégories, la première correspond aux facteurs qui permettent d'attirer et de retenir des ménages ou des groupes de ménages, la seconde à ceux qui permettent d'attirer et de retenir les investisseurs qui souhaitent s'implanter sur le territoire ou y développer leurs activités.

Figure 27 : Facteurs d'attractivité selon les cibles

Facteurs d'attractivité sur les ménages	Facteurs d'attractivité sur les investisseurs
Fortes capacités d'être : se loger aisément, de se maintenir en bonne santé et d'échapper aux maladies évitables, de bénéficier de la sécurité et d'un cadre de vie agréable	**Caractéristiques de la demande des entreprises** : coût et qualification de la main-d'œuvre, infrastructure de transport ou de télécommunication, services aux entreprises, fournisseurs potentiels, marché suffisamment large (si pas d'exportation)
Fortes capacités d'agir : se déplacer à travers le territoire, accéder à l'éducation, au marché du travail et à des loisirs variés	**Caractéristiques du territoire** : facteurs techniques conditions de production et demande des marchés locaux), ressources offertes par le territoire (sources de capacités pour les ménages) et liberté d'être et d'agir
Liberté d'être et d'agir : choisir entre plusieurs alternatives différentes	**Intensité de la concurrence entre les territoires** : critères économiques, environnementaux et sociaux

Source : Tableau réalisé à partir d'une synthèse de Poirot et Gérardin (2010, p. 29-32)

Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'attractivité territoriale (qui regroupe l'attractivité économique et l'attractivité résidentielle) poursuit certes des finalités économiques, mais pas seulement. Parce qu'elle cherche à favoriser plus largement le développement territorial, l'attractivité recouvre aussi une finalité sociale et sociétale (Arnaud, 2012 ; Serval, 2015 ; Soldo, 2018).

Quels sont les documents de planification territoriale qui institutionnalisent l'attractivité territoriale ?

Le Tableau 20 ci-après synthétise les documents de planification territoriale des régions, des métropoles et des départements français, qui sont les trois organisations publiques locales (*i.e.* deux collectivités territoriales et un établissement public de coopération intercommunale) compétentes en matière d'attractivité territoriale. Le cas des communes n'est pas traité car ces dernières disposent toujours de la clause de compétence générale, c'est-à-dire *« d'une capacité d'intervention générale, sans qu'il soit nécessaire que la loi procède à une énumération de ses attributions »* (Site Vie-publique.fr[142], 2019). Les démarches d'attractivité territoriale peuvent donc aussi être développées selon le contexte communal (Alaux *et al.*, 2015). De plus, le focus sur les schémas, et non les plans ou les cartes est justifié dans l'Encadré 4 ci-après (*i.e.* schéma : définition souple d'une stratégie relevant d'une gouvernance horizontale, plan : objectifs stratégiques et actions à mettre en œuvre à plus ou long terme relevant d'une gouvernance

[142] Site Vie-publique.fr (2019) : https://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/competences-collectivites-territoriales/qu-est-ce-que-clause-generale-competence.html

verticale, cartes : projection territoriale d'équipements à construire à plus ou moins long terme relevant aussi d'une gouvernance verticale).

Tableau 20 : Documents de planification territoriale des régions, des métropoles et des départements

	Organisations publiques locales		
	Région	**Métropole**	**Département**
Compétences afférentes	*Documents de planification territoriale*		
Développement économique, social et culturel	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation	Schéma métropolitain de développement économique	Schéma départemental du développement du tourisme et des loisirs
	Stratégie de spécialisation intelligente		
Enseignement	Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation	Schéma métropolitain d'enseignement supérieur et de recherche	X
Aménagement du territoire et accessibilité des services	Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires	Schéma de cohérence territoriale	Schéma départemental d'amélioration de l'accessibilité des services au public
		Schéma de mutualisation des services	Schéma départemental de coopération intercommunale
Environnement	Schéma régional de cohérence écologique	Schéma de promotion des achats socialement responsables	Schéma départemental d'incendie et de secours
Transports	Schéma régional de l'intermodalité	X	X
Logement	Schéma régional de l'habitat et de l'hébergement		Schéma départemental de la domiciliation
Action sanitaire et sociale	Schéma régional de santé		Schéma départemental des services aux familles
	Schéma régional des formations sanitaires et sociales		Schéma départemental d'organisation sociale et médico-sociale
	Schéma régional des demandeurs d'asile et des réfugiés		Schéma départemental des gens du voyage

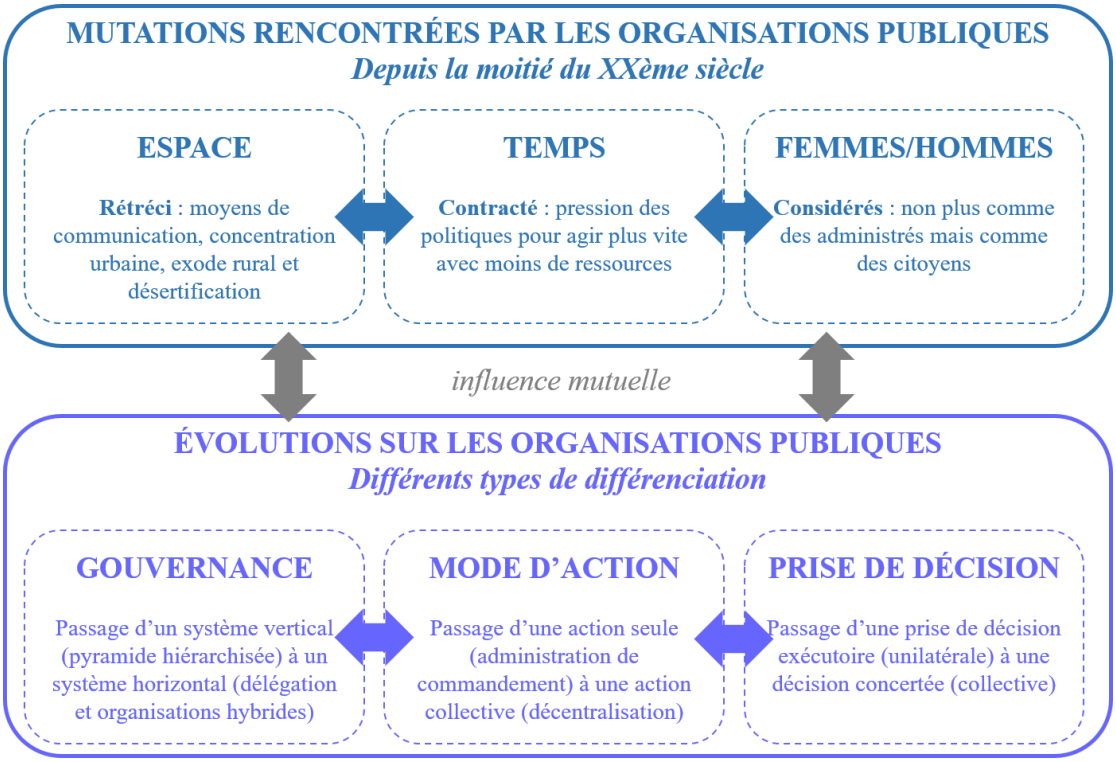
Source : Auteur

« De plus en plus, notre société sera assise sur une croissance faible, le sevrage de la dépense publique et la restriction du crédit. L'énergie chère, la crise de l'économie résidentielle et l'enjeu de la compétitivité laissent prévoir un retour de la production et des métropoles sur le devant de la scène. Les changements en cours remettent donc en cause le modèle de développement et les mécanismes de solidarité qui ont prévalu pendant trente ans » (Davezies, 2012, p. 104).

Encadré 4 : L'essor des schémas comme instruments de planification territoriale pour une gouvernance plus horizontale de l'action publique locale

Comme le montre la Figure 28, depuis la seconde moitié du XXème siècle, les organisations publiques françaises, déconcentrées et décentralisées[143], ont connu d'importantes mutations qui entrainent des conséquences sur leur manière de définir et de mettre en œuvre l'action publique.

Figure 28 : Mutations de l'environnement et conséquences sur les organisations publiques



Source : Figure adaptée de Pontier (2018, p. 957)

Le système de gouvernance plus horizontal influe sur le mode d'action et de prise de décision. Pour exemple, les délégations de service public (via les marchés publics ou les partenariats public-privé) reposent sur une action collective et une prise de décision concertée. Afin d'agir de concert avec les autres acteurs du territoire, les organisations publiques doivent renouveler les instruments qu'elles utilisent ; l'un de ces instruments est le schéma. L'existence des schémas, des plans et des cartes va de pair avec une conception interventionniste de l'État. S'ils existent déjà sous la IVème République, c'est sous la Vème République que les plans ont le vent en poupe, impulsés par les politiques de développement (Pontier, 2018, p. 958). Les

[143] *Cf.* Tableau 14.

schémas et les cartes viennent alors compléter les plans, mais la logique s'est inversée. Qu'est-ce qu'un schéma et pourquoi leur usage est-il prédominant ?

Afin de donner une définition complète de ce que nous entendons par schémas, nous présenterons d'abord une définition négative (ce que les schémas ne sont pas) puis une définition positive (ce que sont les schémas).

Tout d'abord, la définition négative différencie les schémas, des cartes et des plans ; les programmes étant plus rares (*e.g.* les programmes locaux de l'habitat et les programmes de santé). Si les schémas, les plans et les cartes sont qualifiés de documents de planification territoriale ou spatiale, ils renvoient à des instruments et des formes variées. D'ailleurs, moins fréquemment utilisées, les cartes ne constituent qu'une projection territoriale d'équipements à construire à plus ou moins long terme. Faure (2018) explique que les plans comportent des mesures concrètes de mise en œuvre (*e.g.* les plans de prévention des risques naturels), à la différence des schémas qui renvoient à des dispositions à prendre (*e.g.* les schémas de développement économique d'innovation et d'internationalisation). Les schémas relèvent donc plutôt de la définition souple d'une stratégie, souple dans le sens où elle peut être modifiée par le fruit d'une gouvernance horizontale. Les plans contiennent quant à eux des objectifs stratégiques et des actions à mettre en œuvre à plus ou long terme relevant d'une gouvernance verticale.

Ensuite, la définition positive met en lumière les caractéristiques des schémas. L'évolution de l'utilisation des schémas leur confère une double caractéristique : l'auto-engendrement (1) et la durée variable (2) (Pontier, 2018, p. 958). L'auto-engendrement (1) signifie que l'institution d'un schéma appelle la définition d'autres schémas. Pour exemple, le schéma régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) requiert la définition de schémas à l'échelle territoriale inférieure, en l'occurrence les schémas métropolitains de développement économique (SMDE). La durée de vie variable (2) des schémas va de pair avec le fait que ces derniers connaissent un sort différencié en fonction du domaine (*e.g.* économique, scolaire, hospitalier) et de l'échelle territoriale concernée (*e.g.* national, régional, départemental).

Pour illustration, la loi relative aux libertés et responsabilités locales (LRL) du 13 août 2004 octroie aux régions de nouvelles compétences, notamment en matière de développement économique. Cette loi leur demande alors d'élaborer un schéma régional de développement économique (SRDE). Selon l'article 1 alinéa 2 de la loi LRL *« À titre expérimental et pour une durée de cinq ans, aux fins de coordination des actions de développement économique (…) l'État peut confier à la région le soin d'élaborer un schéma régional de développement*

économique » ; ce dernier *« définit les orientations stratégiques de la région en matière économique. Il vise à promouvoir un développement économique équilibré de la région, à développer l'attractivité de son territoire et à prévenir les risques d'atteinte à l'équilibre économique de tout ou partie de la région »*. En 2009, l'expérimentation des SRDE prend fin, et la Commission européenne encourage alors les régions à se doter de stratégies régionales d'innovation (SRI) dans le cadre de programmes opérationnels des fonds européens de développement économique régional (PO FEDER). Les SRI (2007-2013), dont la date de création varie en fonction des régions, prennent alors la relève des SRDE. Faisant suite au renouvellement des PO FEDER, l'élaboration des SRI est reconduite (2014-2020). Les SRDEII, institués par la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRé) du 7 août 2015, viennent alors compléter les SRI.

Au vu de son objet, si le schéma ne peut généralement pas être considéré comme un règlement, *« un effort d'interprétation semble permis pour tenter d'incorporer certains schémas au sein d'une conception extensive de l'acte réglementaire »* (Faure, 2018, p. 440). En effet, la volatilité des schémas et l'incertitude à laquelle ils doivent faire face met en lumière le besoin de rationalisation de l'action des collectivités territoriales (Pontier, 2018, p. 959) ; action de coordination qui est un corollaire de l'extension des compétences desdites collectivités territoriales. La question qui en découle est celle de la nature de la coordination.

Compte tenu de la complexité administrative actuelle et de la volonté de transversalité des politiques publiques locales, les schémas régionaux que sont les SRDEII et les schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) couvrent l'ensemble des domaines de la vie publique locale, alors que les autres schémas locaux sont des schémas sectoriels d'application. Dès lors, se pose la question des rapports hiérarchiques et de la cohérence entre les différents schémas locaux.

« Parce qu'il semble impossible d'isoler chaque schéma sous l'estampille de sa propre législation, il apparaît inévitable de définir des liens de subordination entre eux » (Faure, 2018, p. 444). L'article 72 alinéa 5 de la Constitution précise qu'*« aucune collectivité territoriale ne peut exercer une tutelle sur une autre »* et proscrit donc tout rapport d'obéissance d'une collectivité envers l'autre. *« Cependant, lorsque l'exercice d'une compétence nécessite le concours de plusieurs collectivités territoriales, la loi peut autoriser l'une d'entre elles ou un de leurs groupements à organiser les modalités de leur action commune »* (*Ibidem*). Les spécificités juridiques françaises interdisent donc *« toute évolution vers un système d'organisation pyramidale de ces collectivités »* (Faure, 2018, p. 444).

2.1.1.3. Vers une attractivité territoriale durable

« Ville écologique ou ville durable ? » ; c'est la question que soulèvent Noisette et Vallérugo (2010, p. 35) concernant le rapport de l'être humain à la ville. Les auteurs expliquent que la ville écologique fait référence à l'écologie urbaine, s'intéressant à *« décrire le rapport de la ville à son environnement naturel »* (Noisette et Vallérugo, 2010, p. 35) ; ils préfèrent la notion de ville durable, car elle est plus complète, alliant développement économique, social et environnemental. Dès lors, qu'est-ce que l'Attractivité Territoriale Durable (ATD) ?

« Le référentiel d'ATD (…) permet de caractériser les trois principales dimensions de l'attractivité territoriale auxquelles concourent les stratégies culturelles à savoir : l'attractivité économique (…), l'attractivité politique (…) et enfin, l'attractivité sociétale » (Soldo, 2018, p. 127). Le Tableau 21 ci-après définit les trois dimensions et les impacts attendus. Appliqué au contexte des stratégies culturelles territoriales, ce référentiel se revendique généraliste et a donc vocation à être adapté en fonction du contexte (Arnaud, 2012). C'est ce que propose Serval dans sa thèse soutenue en 2015, intitulée *« Les managers territoriaux face à l'attractivité durable de leur territoire : comment favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères ? Une perspective ago-antagoniste »*.

Tout d'abord, l'attractivité économique fait référence à la pérennité du modèle de développement économique choisi par le territoire (Arnaud, 2012 ; Serval, 2015 ; Soldo, 2018). C'est donc d'attractivité externe qu'il s'agit : le fait d'attirer des ressources temporaires ou durables dans le but de développer le tissu économique et social (Serval, 2015 ; Vallérugo et Noisette 2018 ; Alaux, 2018). L'objectif est alors d'apprécier les effets économiques directs et indirects, de même que les liens avec l'image, la réputation et le rayonnement du territoire (Meyronin, 2009 ; Alaux, 2018). Soldo (2018, p. 130-132) positionne les démarches de marketing territorial comme relevant uniquement de l'attractivité économique. Toutefois, la définition intégratrice du marketing territorial que nous avons retenue (Chamard, 2014 ; Alaux, 2018) permet d'élargir le champ d'application du marketing territorial à l'attractivité politique et sociétale.

Ensuite, l'attractivité politique renvoie à la pérennité de l'intérêt général, basée sur la légitimité politique des actions menées et la cohérence des modalités de gouvernance choisies (Soldo, 2018, p. 133-134). En effet, le portage politique des projets et des actions mises en œuvre sur le territoire a une importance stratégique fondamentale, car l'orientation politique peut notamment être à l'origine de blocages institutionnels (Hernandez, 2006, p. 50). Dans le contexte de crise de légitimité de l'action publique (*e.g.* mouvement national des gilets jaunes lancé en novembre 2018 et grève internationale de la jeunesse pour le climat lancée en août 2018), la décision politique requiert l'implication des parties prenantes locales dans la prise de décision. Cette dimension

politique fait plus particulièrement écho aux paradigmes émergents post-NPM qui tendent à favoriser les processus de collaboration (Agranoff et McGuire, 2003).

Enfin, l'attractivité sociétale se comprend comme la pérennité des bénéfices sociaux et citoyens dans une perspective collective (Soldo, 2018, p. 135-137). C'est l'attractivité interne qui est en jeu (appelée aussi hospitalité ou ancrage territorial) comprise comme la capacité du territoire à retenir ses ressources et à organiser leur synergie pour les inscrire dans une logique de développement territorial durable (Alaux *et al.*, 2015). La dimension sociétale repose alors sur l'amélioration de la qualité de vie, faisant écho aux capacités d'être et d'agir des habitants (Gerardin et Poirot, 2010) et donc à l'accessibilité des services publics sur le territoire (*e.g.* mobilité, éducation, culture, etc.). L'équilibre entre l'individuel et le collectif se cherche donc dans une logique de cohésion sociale et de vivre ensemble (Arnaud, 2012). Il est alors question d'identité collective et d'imaginaire local.

Tableau 21 : Référentiel de l'évaluation de l'attractivité territoriale durable

Critère d'attractivité territoriale	**Définition du critère**	**Impact attendu des stratégies culturelles territoriales**
Attractivité économique	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)
Attractivité politique	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)
Attractivité sociétale	Renforcement de la cohésion sociale Amélioration de la qualité de vie	*Attractivité sociale :* • Formation du capital humain / empowerment • Structuration du lien social et renforcement de la solidarité territoriale *Attractivité citoyenne :* • Valorisation du patrimoine territorial / Amélioration du cadre de vie • Sentiment d'appartenance, valorisation du territoire : identité et fédération des acteurs • Démocratie locale, citoyenneté : satisfaction des usagers et ancrage local de l'action

Source : Figure tirée de Soldo (2018, p. 129)

Nous retenons le référentiel de l'ATD pour l'adapter aux stratégies de développement économique et social à l'échelle locale (Soldo, 2018)., car c'est, à notre connaissance, le seul qui offre un cadre d'analyse multidimensionnel (*i.e.* croisant attractivité économique, politique et sociétale), à la croisée du marketing territorial et du management territorial stratégique.

2.1.2. La théorie de Giddens, une modélisation des processus pour dépasser le débat entre action et structurel, entre relation sociale et institutionnalisation

Paraphrasant Noisette et Vallérugo (2010, p. 47), si la définition et la mise en œuvre des stratégies d'attractivité territoriale durable *« est la recherche permanente de compromis entre d'impérieuses exigences économiques, sociales et environnementales, ces compromis ne peuvent pas être décrétés par des pouvoirs politiques ni techniques. Ils ne peuvent être que le fruit d'un débat éclairé entre ses parties prenantes. Les démarches de développement stratégique et de marketing territorial, d'essence publique donc politique, organisent ce débat, au cœur d'un espace économique mondialisé et du jeu des acteurs locaux »*. Pour comprendre comment sont définies et mises en œuvre les stratégies d'attractivité territoriale durable, il semble donc primordial de s'intéresser à la recherche de compromis, aux jeux des acteurs locaux intégrés dans un système économique, social et environnemental contingent, ainsi qu'aux interactions et aux blocages issus des débats entre les différentes parties prenantes. *« La théorie de la structuration sociale intéresse les sciences de gestion dans la mesure où elle propose un cadre d'analyse fécond intégrant simultanément la structure et l'individu, l'action et l'interaction dans un mouvement dynamique. Son positionnement original lui permet de considérer l'entreprise, l'organisation, non pas comme un lieu figé où la structure formelle agit comme une contrainte, mais comme un lieu en mouvement, un lieu de construction, de structuration, un lieu en mouvement perpétuel. La théorie de la structuration instruit ainsi de façon pertinente le champ des sciences de gestion car elle propose un prisme innovant s'intéressant notamment aux processus organisationnels dans leurs aspects complexes intégrant actions, acteurs compétents et mécanismes structurels »* (Husser, 2010, p. 34). Qu'est-ce que la théorie de structuration ? Pourquoi offre-t-elle un cadre pertinent pour décrire le fonctionnement des organisations et comprendre les problèmes que rencontrent les individus dans ces organisations ?

Pour y répondre, nous positionnerons d'abord les caractéristiques et les apports de la théorie de la structuration des systèmes sociaux en sociologie. Puis, nous montrerons pourquoi et comment cette théorie de la structuration des organisations (comprises comme des système sociaux) est appliquée en sciences de gestion.

La théorie de la structuration est issue des travaux du sociologue britannique Anthony Giddens (1984, 2012), qui possède une formation initiale en psychologie. Professeur à Cambridge, il refuse *« d'opposer un sujet sociétal et un sujet individuel »* en proposant *« une théorie de la structuration pluridimensionnelle des sociétés modernes »* (Delas et Milly, 2012, p. 242).

Giddens (1984, 2012) ouvre une troisième voie, à mi-chemin entre une vision sur-socialisée qui relève de l'holisme méthodologique[144], et une vision sous-socialisée qui renvoie à l'individualisme méthodologique[145].

« Giddens (…) fait suite notamment aux travaux de Bourdieu[146] en ajoutant que la structure sociale n'a pas de réalité si elle n'est pas contextualisée par les pratiques des individus. Ces travaux traitent essentiellement de l'action humaine, des interactions ou des improvisations en organisation et, montrent leurs impacts sur les productions, reproductions et transformations des structures sociales, des organisations » (Grisoli, 2017, p. 96-97). En sociologie, le débat est toujours d'actualité pour savoir si Giddens relève du constructivisme[147] ou du structuralisme constructiviste[148] proposé par Bourdieu (Kechidi, 2005). Nous ne prendrons pas part à ce débat et retiendrons que la théorie de la structuration dépasse les controverses en sciences sociales (*i.e.* en refusant le clivage structuration/action) (Nizet, 2007) en caractérisant le comportement humain selon deux dimensions complémentaires : la conation[149] et la cognition[150], qui fournissent *« l'argument de l'aspect structurant et structuré des interactions sociales »* (Kechidi, 2005, p. 365). Giddens (1984, 2012) propose une *théorie sociale*. Qu'est-ce que cela signifie ? Et en quoi se différencie-t-elle d'une *théorie du social* ?

La théorie du social de Parsons (1966) revendique une approche particulière qui relie les sciences sociales aux sciences de la nature. Si, selon Giddens (2012, p. 25), Parsons contribue de façon majeure à cette théorie initiée par plusieurs penseurs européens tels que Durkheim, Weber, Pareto, ou encore Marx, l'entente dominante autour d'une approche générale de la théorie du social fait place, au tournant des années 70, à l'éclatement de l'orthodoxie.

---

[144] L'holisme méthodologique est une *« approche théorique qui consiste à analyser la société au niveau global. Dans cette vision, ce sont les caractéristiques structurelles qui permettent d'expliquer et d'interpréter les faits et les comportements individuels »* (Delas et Milly, 2012, p. 359).

[145] L'individualisme méthodologique renvoie à *« une approche théorique qui consiste à considérer les faits globaux comme le résultat de l'interaction entre les phénomènes et les comportements individuels »* (Delas et Milly, 2012, p. 359).

[146] Il s'agit des deux ouvrages suivants : *Esquisse d'une théorie de la pratique* (1972) et *Le sens pratique* (1980).

[147] Le constructivisme appréhende *« les réalités sociales comme des constructions historiques et quotidiennes des acteurs individuels et collectifs »* (Corcuff, cité par Delas et Milly, 2012, p. 399).

[148] Le structuralisme constructiviste ou constructivisme structuraliste est une démarche proposée par Bourdieu, qui la définit comme suit : *« Par structuralisme (…), je veux dire qu'il existe, dans le monde social lui-même, et pas seulement dans les systèmes symboliques, langage, mythe, etc., des structures objectives, indépendantes de la conscience et de la volonté des agents, qui sont capables d'orienter et contraindre leurs pratiques ou leurs représentations. Par constructivisme, je veux dire qu'il y a une genèse sociale d'une part des schèmes de perception, de pensée et d'action qui sont constitutifs de (…) l'habitus, et d'autre part, des structures sociales, et en particulier de ce que j'appelle des champs et des groupes, notamment de ce qu'on nomme d'ordinaire des classes sociales »* (Bourdieu, cité par Delas et Milly, 2012, p. 324).

[149] La conation se comprend comme les processus conduisant à l'action.

[150] La cognition renvoie aux processus psychiques permettant d'aboutir à la connaissance.

L'interactionnisme symbolique[151], la phénoménologie[152], et la théorie critique[153] retrouvent une nouvelle vigueur et ouvrent de nouvelles perspectives théoriques concurrentes. *« Afin d'éviter toute ambiguïté terminologique, j'insiste sur l'usage que je fais de l'expression « théorie sociale » : je l'utilise pour englober des enjeux qui concernent l'ensemble des sciences sociales. Ces enjeux ont trait à la nature de l'action humaine et à celle du soi agissant [acting self], à la conceptualisation de l'interaction et de ses relations avec les institutions ; enfin, ils concernent la compréhension des connotations et des implications de l'analyse sociale, sur le plan pratique »* (Giddens, 2012, p. 27). Parce que la théorie de la structuration est une théorie sociale qui concerne l'ensemble des sciences sociales, cette théorie peut être appliquée aux sciences de gestion (Kechidi, 2005 ; Bellemare et Briand, 2005 ; Husser, 2010 ; Whittington, 2010 ; Durand, 2018).

Dans son article intitulé *« La théorie de la structuration »* Kechidi (2015, p. 349) revendique qu'elle soit *« un cadre pertinent pour l'analyse des organisations »*. D'ailleurs, Durand et Shimada (2018), accordent une place importante[154] à la théorie de Giddens dans leur ouvrage intitulé *« Les processus stratégiques »* (2018). La théorie de la structuration s'intéresse à un processus dynamique et non à des entités statiques (Nizet, 2007), cherchant à modéliser *« les processus par lesquels les relations sociales tout à la fois façonnent et sont rendues possibles par les structures »* (Durand, 2019, p. 20). Giddens (2012, p. 74) attire notre attention sur le fait qu'*« au centre de l'idée de structuration, nous retrouvons la dualité du structurel »*. *« Il développe une vision duale, faite de circularité entre ce qui préexiste à l'action en cours, en la rendant possible et en la contraignant à la fois, et ce qui va résulter de cette action sur les structures, en contribuant à les faire évoluer via un processus de structuration »* (Durand, 2018, p. 20). L'acteur, appelé aussi participant, est considéré comme compétent dans le sens où il est

[151] L'interactionnisme symbolique est développé dans les années 1950-1960 par les sociologues de la seconde école de Chicago, défendant *« l'hypothèse que la société se construit et se conçoit comme un « effet émergent » résultant des échanges inter-individuels »* (Delas et Milly, 2012, p. 401).

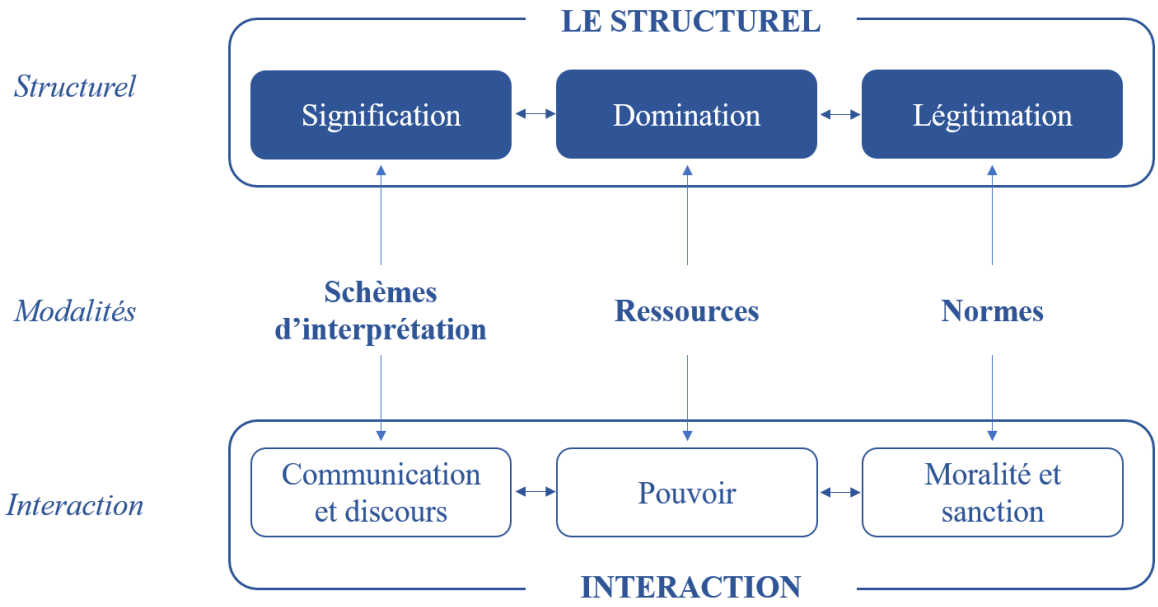
[152] La phénoménologie ou sociologie phénoménologique *« étudie les schèmes d'interprétation mis en œuvre par les individus dans leur vie quotidienne pour donner un sens à leurs actions et pour comprendre le sens des actions d'autrui »* (Delas et Milly, 2012, p. 423).

[153] Développée par l'École de Francfort, *« la Théorie Critique (…) met en cause la thèse hégélienne de l'Identité et se manifeste en sociologie par une critique de la Raison historique. (…) l'esprit des Lumière a échoué, la Raison aboutit au totalitarisme et à la barbarie. La démocratie a dégénéré en fascisme ou en capitalisme d'organisation, où les individus sont manipulés par les monopoles, ce qui entraîne uniformisation, anonymat et déshumanisation »* (Delas et Milly, 2012, p. 198).

[154] La théorie de la structuration est présentée dès l'introduction de l'ouvrage, comme l'un des trois concepts mobilisés par Durand et Shimada (2015, p. 18) pour construire un cadre conceptuel : *« la compétence organisationnelle (…) ; la notion de répertoire qu'autoproduisent les organisations ; le caractère à la fois habilitant et contraignant de ces répertoires »*.

capable d'action et d'interaction. La Figure 29 ci-dessous présente les éléments de la dualité du structurel, que nous prenons soin de détailler.

Figure 29 : Dimensions de la théorie de la structuration



Source : Figure tirée de Durand (2018, p. 21)

Tout d'abord, le *structurel* se comprend comme un ensemble de règles et de ressources organisé comme les propriétés des systèmes sociaux (Giddens, 2012, p. 74). Il se caractérise selon trois dimensions (Giddens, 2012, p. 78-80) :

- Une dimension sémantique utilisée par les acteurs pour donner du sens à leurs relations ainsi qu'à leurs actions ; les règles facilitant la compréhension entre les participants ;
- Une dimension de domination inhérente à l'élaboration des règles qui formalise les droits et les obligations de ceux qui participent à un contexte d'interaction ; leur comportement pouvant être influencé par le respect de ces règles ;
- Une dimension de légitimation de l'action et des comportements des participants, facilitée par le caractère formalisé des règles.

Ensuite, les éléments qui relèvent de la médiation entre relations sociales et structures, appelés *modalités*, relient *« la compétence des agents à des éléments structurels »* (Giddens, 2012, p. 78). Elles peuvent prendre différentes formes (Durand, 2019, p. 21) :

- Des schèmes d'interprétation permettant de donner du sens aux informations, aux signaux et aux messages perçus et échangés lors des interactions ;

- Des ressources (comprises comme des instruments mobilisés par les participants) permettant de structurer les jeux de pouvoir, sources d'asymétrie dans les relations ;
- Des normes sociales (appelées aussi règles) qui sous-tendent les comportements individuels et collectifs.

Enfin, l'interaction est le fruit de la communication et des discours, qui reposent tous deux sur l'utilisation du langage. Communication et discours ne sont pas dissociables des jeux de pouvoir et de sanction inhérents à l'interaction entre les participants.

Nous montrons à présent pourquoi et comment cette théorie est appliquée en sciences de gestion. Le Tableau 22 ci-dessous met en lumière des exemples d'application en sciences de gestion. Cette théorie *« présente de nombreux apports intéressant à la fois l'organisation et l'individu »* (Husser, 2010, p. 33) permettant notamment de décrire les mécanismes du changement organisationnel ainsi que les aspects politiques et structurels de l'organisation.

Tableau 22 : Exemples d'application de la théorie de la structuration en sciences de gestion

Domaine des sciences de gestion	**Référence bibliographique**
Comportement organisationnel	Kechidi, M. (2005). La théorie de la structuration: une analyse des formes et des dynamiques organisationnelles. *Relations industrielles/Industrial relations*, *60*(2), 348-369.
Contrôle de gestion	Husser, J. (2010). La théorie de la structuration: quel éclairage pour le contrôle des organisations ? *Vie sciences de l'entreprise*, (1), 33-55.
Ressources humaines	Saint Fleur, W. (2018). *La mobilisation des ressources humaines dans un contexte post-changement: recherche-intervention dans une entreprise française, filiale d'un grand groupe pétrolier mondial*, Thèse de doctorat, Lyon.
Stratégie	Durand, T., & Shimada, S. (2018). *Les processus stratégiques: Comment les organisations élaborent leurs stratégies*. Cormelles-le-Royal, Éditions EMS.
	Whittington, R. (2010). Giddens, structuration theory and strategy as practice, in Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Eds). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge, Cambridge University Press., 109-126.
Système d'information	Jones, M. R., & Karsten, H. (2008). Giddens's structuration theory and information systems research. *MIS quarterly*, *32*(1), 127-157.

Source : Auteur

Nous cherchons à comprendre les processus par lesquels les relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux sont rendues possibles par les organisations. L'originalité de ce travail est de modéliser le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale à l'aune de la théorie de Giddens, jamais appliquée dans un contexte public local.

La deuxième question de recherche est donc la suivante : **quel est le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ?**

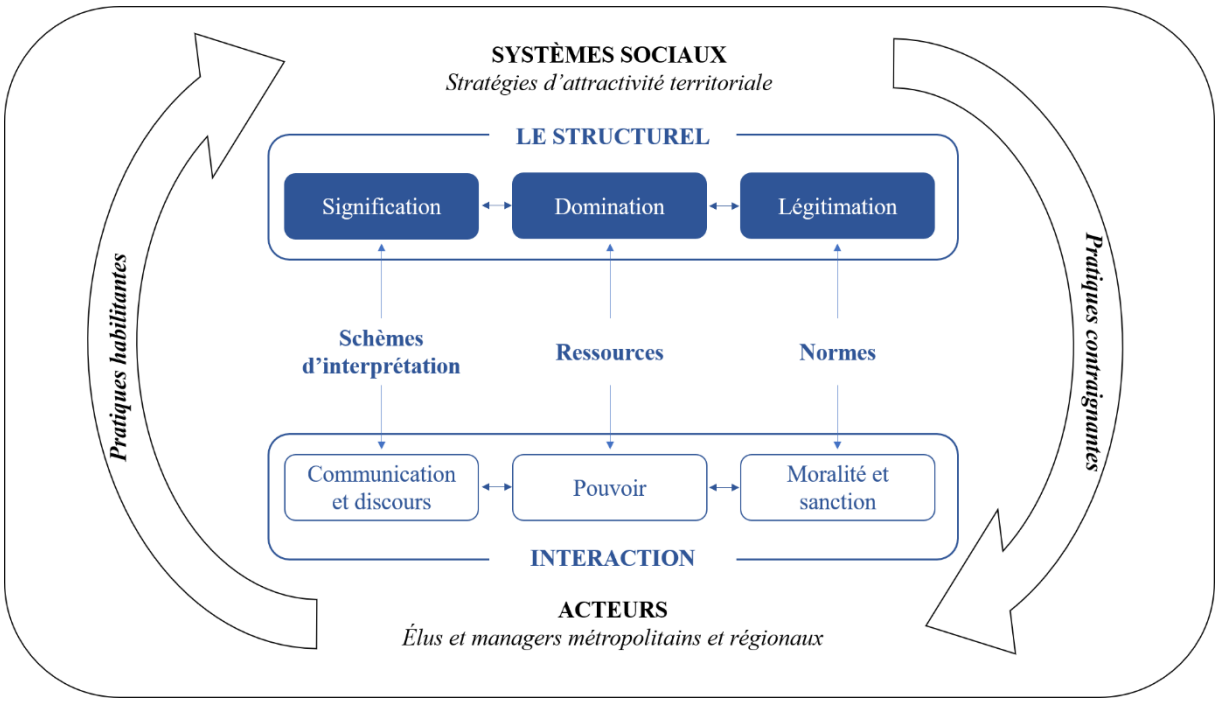
2.1.3. Structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable au prisme de la dualité du structurel

Pour comprendre la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable au prisme de la dualité du structurel, nous préciserons d'abord les concepts et les mécanismes sous-jacents à la dualité du structurel, puis nous mettrons en perspective l'importance des règles et l'inscription dans l'espace-temps du processus de structuration.

Le processus de structuration a recours à plusieurs notions conceptuelles (Nizet, 2007, p. 17). Tout d'abord, un système social se définit comme la *« formation, à travers l'espace-temps, de modèles régularisés de relations sociales conçues comme des pratiques reproduites »* (Giddens, 2012, p. 444). À ce titre, il existe plusieurs catégories de systèmes sociaux : par exemple les organisations sont comprises comme des systèmes de taille importante présentant un fort degré de coordination, à la différence des groupes, qui sont considérés plus petits et plus éphémères (Nizet, 2007, p. 17). Ensuite, le structurel s'entend comme des *« règles et ressources engagées de façon récursive dans la reproduction des systèmes sociaux »* (Giddens, 2012, p. 444). En outre, l'acteur se caractérise par l'exercice du pouvoir (*e.g.* influencer le comportement d'autres acteurs, transformer les contextes) et par la réflexivité, entendue comme le contrôle réflexif que l'acteur exerce sur ses pratiques (*e.g.* comprendre le contexte, se donner des buts en fonction desquels sont orientées ses pratiques et interagir avec les autres acteurs).

Dès lors, la dualité du structurel définit *« le structurel en tant que médium et résultat des conduites qu'il organise de façon récursive. Les propriétés structurelles de systèmes sociaux n'existent pas en dehors de l'action ; toutefois, elles sont engagées de façon chronique dans sa production et dans sa reproduction »* (Giddens, 2012, p. 442). La Figure 30 montre que le structurel intervient de deux manières dans le processus circulaire des pratiques des acteurs (Nizet, 2007, p. 19). D'un part, le structurel contraint les acteurs en incluant leurs pratiques dans un ensemble de règles ; ce sont des pratiques contraignantes. D'autre part, le structurel facilite les actions de ces acteurs, en leur livrant des ressources à partir desquelles les systèmes sociaux sont produits et reproduits ; ce sont des pratiques habilitantes.

Figure 30 : Dualité du structurel des stratégies d'attractivité territoriale



Source : Figure adaptée de Durand (2018, p. 21)

Les règles sont « *incrustées dans la reproduction des pratiques institutionnalisées, c'est-à-dire dans les pratiques les plus profondément ancrées dans le temps et dans l'espace* » (Giddens, 2012, p. 71). Elles participent à l'exercice des jeux de pouvoir, de domination et de légitimation, qui sont inhérents à l'action humaine. Les règles de la vie sociale (*e.g.* morales, linguistiques, bureaucratiques) s'envisagent alors comme des techniques et des procédures qui participent à la reproduction des pratiques sociales (Giddens, 2012, p. 70). En lien direct avec le contexte organisationnel dans lequel nous interrogeons la dualité du structurel, Weber (2003a) met en lumière la double dimension des règles bureaucratiques : ce sont des outils de savoir et d'expertise au service d'une gestion rationnelle efficace, mais aussi des instruments de discipline pouvant conduire à une domination hiérarchique.

Prenons l'exemple de la loi NOTRé comme outil et instrument régissant notamment la structuration des stratégies de développement économique et social des métropoles et des régions. Selon l'article L. 4251-14 de la loi NOTRé : le Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) « *est élaboré par la région en concertation avec les métropoles (…). Il fait l'objet d'une présentation et d'une discussion au sein de la conférence territoriale de l'action publique* ». La règle (*i.e.* la loi NOTRé) formalise les interactions entre la région et les métropoles présentes sur son territoire, autour de la réalisation d'un schéma, qui repose sur une concertation et qui fait l'objet d'une conférence.

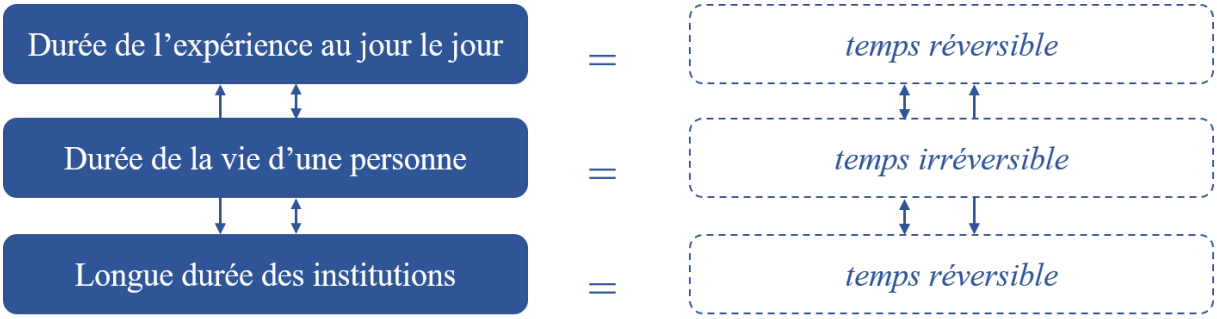
Cette règle est certes un outil de savoir et d'expertise pour la définition et la mise en œuvre des stratégies de développement économique et social à l'échelle locale. C'est aussi un instrument de discipline qui formalise les relations de domination et de légitimation entre les managers métropolitains et régionaux.

La structuration renvoie aux *« conditions qui régissent la continuité ou la transmutation des structures, et par conséquent la reproduction des systèmes sociaux »* (Giddens, 2012, p. 74). En cela, *« la dualité du structurel est toujours le principal fondement de la continuité dans la reproduction sociale à travers l'espace-temps »* (Giddens, 2012, p. 76). Comment se traduit cette inscription dans l'espace et le temps ?

Les systèmes sociaux, c'est-à-dire les organisations, les groupes, les individus s'inscrivent dans le temps et dans l'espace.

Tout d'abord, ces systèmes se conçoivent dans le temps : une action n'a de sens que lorsqu'elle reliée à d'autres dans une action continue (Nizet, 2007, p. 22). Les comportements verbaux et non verbaux assurent notamment une continuité des interactions dans le temps. Comme le montre la Figure 31 ci-après, Giddens (2012, p. 84) distingue le *« temps réversible »* du *« temps irréversible »*. Le temps réversible renvoie d'une part à l'expérience au jour le jour, l'expérience quotidienne, comprise comme des événements et des routines de la vie sociale quotidienne qui se répètent dans le temps, par exemple les jours, les mois et les saisons. D'autre part, le temps réversible est aussi celui des institutions, qui est *« à la fois la condition et le résultat des pratiques organisées et accomplies dans la continuité de la vie quotidienne, la principale manifestation de la dualité du structurel »* (Giddens, 2012, p. 85), comme par exemple les élections, le vote du budget. Le temps irréversible se différencie par son caractère fini. C'est le temps de la vie d'une personne, le temps de la vie de son corps, qui se comprend comme une limite à sa présence. Tous les systèmes sociaux expriment à la fois les routines de l'expérience quotidienne et des institutions, interagissant avec les caractéristiques physiques individuelles.

Figure 31 : Interactions entre les formes de temps



Source : Figure adaptée de Giddens (2012, p. 84)

Ensuite, les systèmes sociaux s'inscrivent dans l'espace, distinguant les lieux centraux des lieux périphériques (Nizet, 2007, p. 23). Giddens *« développe une vision duale, faite circularité entre ce qui préexiste à l'action en cours, en la rendant possible et en la contraignant à la fois, et ce qui va résulter de cette action sur les structures, en contribuant à les faire évoluer via un processus de structuration. Ces structures stabilisent les relations sociales dans le temps et dans l'espace, en les limitant mais aussi en les permettant »* (Durand, 2018, p. 20).

La première proposition de recherche est donc la suivante : **le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale est à la fois habilitant et contraignant pour les managers territoriaux et les élus locaux.**

Pour résumer, nous retenons une définition intégratrice du marketing territorial, qui permet de questionner le référentiel de l'Attractivité Territoriale Durable (ATD) (*i.e.* politique, économique et sociétale). La théorie de la structuration, déjà mobilisée en sciences de gestion mais jamais dans le contexte des organisations publiques locales, offre un nouveau cadre d'analyse pour modéliser les stratégies d'ATD. Cela nous permet de dégager notre deuxième question de recherche : quel est le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ? La dualité du structurel, concept central de la théorie de la structuration montre que le structurel contraint les acteurs en incluant leurs pratiques dans un ensemble de règles et facilite les actions de ces acteurs en leur livrant des ressources. Cela nous permet de dégager notre première proposition de recherche : le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale est à la fois habilitant et contraignant pour les managers territoriaux et les élus locaux. Face à la dualité des pratiques des managers et des élus, les conflits sont inhérents au fonctionnement des organisations publiques locales.

Dès lors, comment les caractériser et comment les manager ?

2.2. Le management des conflits : source d'influence dans la structuration des stratégies d'attractivité territoriale ?

« Le conflit est partout, tout le temps, de notre naissance à notre mort, qu'on le veuille ou non. On peut le subir, l'ignorer, le maîtriser, ou simplement le côtoyer ; on peut aussi le provoquer, on peut l'aimer, le détester, le fuir ou l'affronter, mais il est toujours là, en embuscade, prêt à venir mettre son grain de sel dans notre vie personnelle ou professionnelle » (Daziron, 2017, p. 7). Le conflit peut être international quand il renvoie à des tensions géopolitiques (Schelling, 1960), interne à une personne dès lors qu'il fait référence à des perturbations psychologiques internes (Tisseron, 2017) et le conflit peut aussi se jouer entre des groupes ou entre des organisations (Cyert et March, 1963 ; Blake et Mouton, 1964 ; Pondy, 1967 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Thomas, 1992). L'étude des conflits fait partie d'une longue tradition en sciences sociales, que ce soit en psychologie, en pédagogie, en géopolitique ou en sciences de gestion, *« mais l'attention des chercheurs et des praticiens s'est plus volontiers tournée vers la question de leur résolution que vers leurs caractéristiques particulières »* (Torre *et al.*, 2015, p. 37). L'objectif est donc d'abord de comprendre les caractéristiques particulières des conflits qui se jouent entre les organisations publiques locales dans un contexte d'injonction à travailler ensemble. Qu'est-ce qu'un conflit organisationnel ? Quelles sont ses sources ? Selon quelles catégories peut-il être analysé ? Quelles typologies permettent de comprendre ses causes et ses conséquences ?

Le manque de clarté dans le découpage des organisations publiques locales entrainant leur superposition *« conduit à ce que les différentes strates locales partagent l'administration d'un même territoire et financent les mêmes projets, à la fois dans la complémentarité et dans la rivalité, en raison de possibles compétences communes et d'enjeux politiques en arrière-plan »* (Assens et *al.*, 2019, p. 472). L'objectif est alors de caractériser les modes de management des conflits organisationnels (Thomas, 1992 ; Thomas et Kilmann, 2008) et de les croiser avec les pratiques habilitantes et contraignantes des managers territoriaux, faisant écho à la dualité du structurel des stratégies d'attractivité territoriale (Giddens, 2012).

Nous montrerons d'abord que les conflits au travail sont issus d'une influence du contexte sur les antagonismes entre des individus, des groupes et des organisations (2.2.1). Puis, nous montrerons que les modes de management des conflits peuvent être envisagés comme les sources d'influence des pratiques habilitantes et contraignantes des managers territoriaux orientées pour structurer les stratégies d'attractivité territoriale durable (2.2.2).

2.2.1. Les conflits au travail issus d'une influence du contexte sur les antagonismes entre des individus, des groupes et des organisations

« À l'instar de la vie humaine, le conflit a un début et une fin ; il évolue tout au long de son existence de sorte qu'il peut être identifié comme une entitité « vivante » » (Daziron, 2017, p. 1). Pour comprendre la génèse d'un conflit entre les organisations et caractériser le management des conflits organisationnels, il est d'abord nécessaire de différencier le conflit de concepts connexes (*i.e.* désaccord, litige, problème), puis d'identifier ses formes (*i.e.* conflits de fond, conflits émotionnels et/ou conflits de perception), ses catégories (*i.e.* interne au sujet, entre les groupes et entre les organisations), recenser les principales typologies de conflit (*i.e.* tyoplogie par localisation, par nature et par niveau). Enfin, cerner les principales causes et conséquences des conflits organisationnels permet de mettre en lumière le contexte dans lequel s'insère le management de ces conflits.

L'origine étymologique du mot conflit vient du latin *conflictus* qui signifie « choc » et *confligere* qui veut dire « heurter ». Dans le langage courant, un conflit signifie un *« choc,* [un] *heurt se produisant lorsque des éléments, des forces antagonistes entrent en contact et cherchent à s'évincer réciproquement »* (Site Cnrtl[155], 2019). La notion de conflit peut alors s'employer comme un synonyme de guerre faisant référence à une lutte armée. Le conflit peut aussi faire référence à des exigences internes inconciliables qui se comprennent comme un conflit psychique, ou encore une opposition entre des sentiments, des opinions et/ou des intérets renvoyant par exemple à un conflit de groupe ou de génération. Quelle est la différence entre un conflit, un litige, une mésentente et un problème ?

Une mésentente renvoie, dans un sens courant, à un *« désaccord »* (Site Cnrtl[156], 2019), un litige à une *« contestation donnant matière à un procés »* (Site Cnrtl[157], 2019) tandis que le conflit fait référence à un choc ou un heurt ; l'intensité et la finalité sont donc différentes. Le problème se comprend quant à lui comme un phénomène rationnel, qui peut être observé et mesuré, parce qu'il traduit un écart entre la situation souhaitée et celle qui est observée (Schermerhorn *et al.*, 2010 ; Cazals-Ferré, 2011). *« Un conflit, à l'inverse, n'est pas mesurable ni observable, il se déclenche à la suite d'une accumulation d'insatisfactions, qui résultent d'un ou plusieurs*

[155] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/definition/conflit
[156] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/lexicographie/m%C3%A9sentente
[157] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/definition/litige

problèmes non résolus » (Cazals-Ferré, 2011, p. 264). Un conflit peut aussi se différencier d'un problème car il n'a pas vocation à être résolu[158].

Le conflit au travail, qui est celui qui nous intéresse, a donné lieu à de nombreux écrits en sciences humaines et sociales (Cyert et March, 1963 ; Blake et Mouton, 1964 ; Pondy, 1967 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Thomas, 1992), que ce soit en pyschologie, en sciences de l'éducation ou encore en sciences de gestion. Notre objectif n'est pas de revenir sur l'ensemble de ces travaux mais de justifier notre focalisation sur les conflits organisationnels, inhérents au travail collectif entre les organisations publiques locales. O'Leary et Bingham (2009, p. 266) insistent d'ailleurs sur le fait que les managers collaboratifs doivent être des managers de conflits, et ce parce que *« la dimension conflictuelle joue* (…) *un rôle central dans la formation des identités collectives »* (Blondiaux, 2008, p. 134). Dès lors, quelles sont les différentes sources du conflit ? Et quelle catégorisation permet de mettre en perspective les différents types de conflit ?

S'appuyant sur les travaux de Pondy (1967), Thomas (1992, p. 265) définit le conflit comme un *« processus qui commence lorsqu'une partie perçoit qu'une autre partie a frustré, ou est sur le point de frustrer, une de ses préoccupations*[159] *»*. Plus récemment, Schermerhorn *et al.* (2010, p. 232) précisent qu'*« il y a conflit lorsque les parties sont en désaccord sur des questions de fond ou lorsque des antagonismes émotionnels créent des frictions entre eux*[160] *»*. Si la première définition retient notre attention pour sa dimension processuelle, la deuxième est intéressante car elle différencie les formes du conflit (*i.e.* conflits de fond ou conflits émotionnels). Ces deux formes sont concomittantes et se répondent entre elles.

Tout d'abord, un conflit de fond se comprend comme un désaccord fondamental sur les buts ou les objectifs à poursuivre et les moyens mis en oeuvre pour les atteindre (Schermerhorn *et al.*, 2010, p. 232). Par exemple, un conflit de fond peut se traduire par un différent entre l'équipe en charge de la stratégie d'attractivité métropolitaine et celle en charge de la stratégie d'attractivité régionale, concernant la manière de travailler ensemble (*e.g.* à partir de réunions,

[158] Depuis 2016, Madame Pouthier (formatrice à la faculté d'éducation de Montpellier) propose un webdocumentaire, via le réseau Canopé, intitulé *« Conflits à l'école »*, qui introduit le conflit dans le champ de l'éducation, la sphère familiale et professionnelle : https://www.reseau-canope.fr/notice/conflits-a-lecole.html#Accueil

[159] Traduction libre de : *« process which begins when one party perceives that another has frustrated, or is about to frustrate, some concern of his»* (Thomas, 1992, p. 265).

[160] Traduction libre de : *« conflict occurs when parties disagree over substantive issues or when emotional antagonisms create friction between them »* (Schermerhorn *et al.*, 2010, p. 232).

de visioconférences ou d'une plateforme en ligne). Ensuite, un conflit émotionnel implique des difficultés interpersonnelles dues à des sentiments de colère, de méfiance, d'aversion, de peur, de ressentiment, etc. (Schermerhorn *et al.*, 2010, p. 232). Par exemple, un conflit émotionnel peut se traduire par des commentaires tels que « je n'en peux plus de travailler avec elle » ou encore « il essaie de toujours de me contredire ; je ne lui donnerai plus mon point de vue ». Enfin, reprenant les travaux de Weiss (2002), Gallo (2010) rajoute une troisième forme de conflit : le conflit de perception, qui renvoie à une compréhension différente de la situation ou du problème. Par exemple, un conflit de perception peut se manifester par le fait que l'équipe en charge de la stratégie d'attractivité métropolitaine pense que l'équipe en charge de la stratégie d'attractivité régionale n'a aucune envie de s'allier avec elle pour le forum de la mobilité au Canada. En effet, la région a annoncé dans un communiqué de presse qu'elle est la seule à souhaiter participer à ce salon international et qu'elle le regrette. Toutefois, quand la région dit qu'elle est la seule, c'est parce qu'elle parle des autres régions et non de la métropole présente sur son territoire. Le conflit renvoie certes à différents types de processus psychologiques, mais se comprend aussi à différentes échelles. Quelle catégorisation peut être retenue ?

Comme le montre la Figure 32 ci-après, les conflits organisationnels se distinguent selon trois catégories (Cazals-Ferré, 2011, p. 262) : les conflits internes au sujet, les conflits entre les groupes et les conflits entre les organisations. Chacune de ces catégories se divise en deux sous-catégories à travers une disctinction *intra*, c'est-à-dire à l'intérieur de quelque chose et *inter*, qui signifie entre et exprime la réciprocité (Schermerhorn *et al.*, 2010, p. 233).

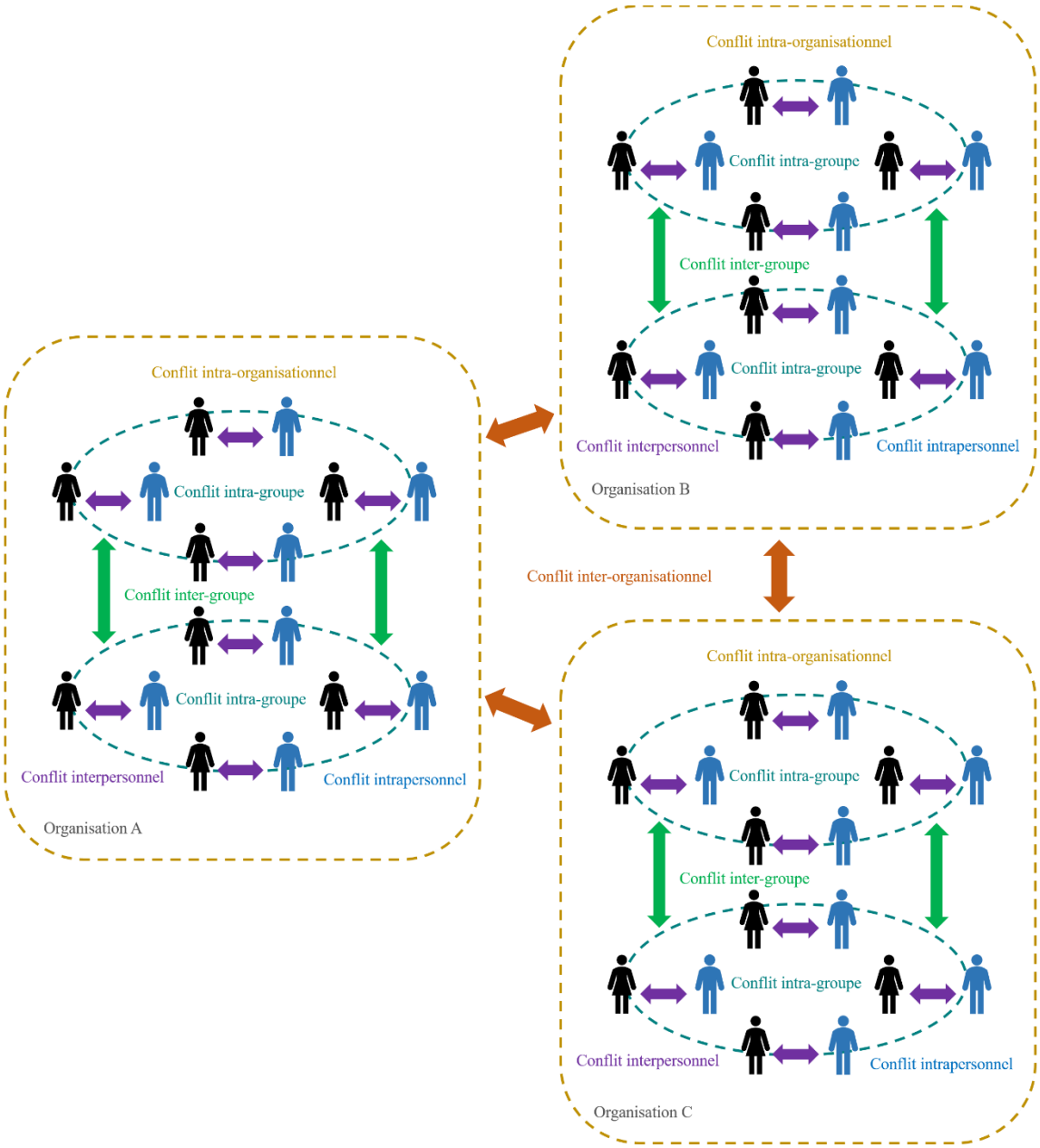
Tout d'abord, les conflits internes à la personne peuvent être intrapersonnel et interpersonnel. Un conflit intrapersonnel s'identifie comme une tension ressentie à l'intérieur de la personne en raison de pressions réelles ou perçues découlant d'objectifs ou d'attentes incompatibles. C'est par exemple le cas du choix personnel à faire entre une promotion interne valorisante et un nouveau travail dans une autre organisation. Un conflit interpersonnel se produit entre deux ou plusieurs personnes qui s'opposent l'une à l'autre. C'est par exemple le fait que deux personnes soient en désaccord sur le choix de sélection d'un prestataire externe de service.

Ensuite, les conflits entre les groupes se caractérisent par des conflits intra-groupe ou inter-groupe. Un conflit intra-groupe crystalise des tensions au sein d'une équipe, comme par exempe un heurt entre une personne et le reste du groupe, ce qui peut se traduire par un conflit entre le directeur de la communication et son équipe. Les conflits inter-groupe se produisent entre les

équipes, qui peuvent par exemple se disputer des ressources humaines ou financières et/ou des équipes dont les membres ont des problèmes émotionnels les uns avec les autres.

Enfin, les conflits entre les organisations peuvent être intra-organisationnel ou inter-organisationnel. Un conflit intra-organisationnel se comprend comme des heurts suscités par et au sein de l'organisation. C'est par exemple le fruit d'une restructuration interne des services. Un conflit inter-organisationnel est présent entre deux organisations, se caractérisant au regard de la concurrence et/ou de la rivalité qui se jouent entre ces organisations.

Figure 32 : Catégorisation des conflits



Source : Figure adaptée de Schermerhorn, Hunt, Osborn et Uhl-Bien (2010, p. 233)

Après avoir identifié les catégories et sous-catégories de conflits organisationnels, quelles sont les principales typologies permettant d'analyser plus finement ces conflits ? Le Tableau 23 ci-dessous recense trois principales typologies de conflits organisationnels (Compère, 2002, p. 100-101).

Tableau 23 : Typologies des conflits organisationnels

	TYPOLOGIE PAR LOCALISATION	TYPOLOGIE PAR NATURE	TYPOLOGIE PAR NIVEAU
CRITÈRE	Analyse du conflit en fonction en fonction de sa localisation géographique	Analyse du conflit en fonction de sa nature dans l'organisation	Analyse du conflit en fonction de son niveau d'appartenance dans l'organisation
CATÉGORIES DE CONFLITS	➢ Conflit intra-organisationnel : intra-sites ➢ Conflit inter-organisationnel : inter-sites	➢ Conflit d'objectif : incompatibilité des buts et des issues préférés par les parties ➢ Conflit cognitif : incompatibilité entre les idées ➢ Conflit affectif : incompatibilité entre les sentiments et les émotions des personnes et/ou des groupes impliqués	➢ Cinq niveaux principaux de conflits intra-organisationnels : intrapersonnel interpersonnel, intra-groupe, inter-groupe, individu-groupe ➢ Un niveau inter-organisationnel

Source : Tableau réalisé à partir d'une synthèse de Compère (2002, p. 100-101)

Compère (2002, p. 100) propose de croiser la typologie par nature et la typologie par niveau pour caractériser les conflits organisationnels. Au regard de l'importance de la territorialisation des politiques publiques (*cf.* 1.1.2. Exténuation, surchauffe, sublimation et actionnabilité du concept de territoire), nous proposons de croiser les trois typologies. Les conflits organisationnels se caractérisent alors en fonction de leur localisation, de leur nature et de le niveau dans l'organisation. Qu'en est-il du contexte dans lequel s'inscrivent ces conflits entre les organisations ?

L'analyse des processus pyschologiques est certes essentielle pour comprendre pourquoi s'installent, perdurent ou s'interrompent des conflits organisationnels. Elle mérite toutefois d'être croisée avec les caractérisetiques propres au contexte socio-économique dans lequel évoluent les organisations. Le Tableau 24 ci-après recense les principales caractéristiques socio-économiques susceptibles d'influencer la création, le maintien et/ou la résolution des conflits organisationnels. Ces caractéristiques socio-économiques s'ajoutent aux caractéristiques conjoncturelles propres aux organisations publiques locales françaises (*e.g* les collectivités territoriale et les établissements publics de coopération intercommunale). Dès lors, *« les raisons qui exposent davantage les collectivités que les organisations privées aux conflits sont d'ordre organisationnel, structurel, culturel et usuel »* (Darizon, 2017, p. 21).

Tableau 24 : Caractéristiques socio-économiques de contextualisation du conflit

Auteurs	Caractéristiques
Sarnin, 2007	Fonctionnement des organisations teinté par les cultures nationales et internationales
Viard, 2007	Nouvelles normes et valeurs redessinant progressivement les modèles culturels, les modes d'actions et de vie : culture individuelle et mobile, zapping, divorce, déménagement, voyage, portable, internet
Saillard, 1999	Mutations du travail se traduisant par de nouvelles formes de productivité, une mondialisation et une financiarisation des échanges : excès de travail pour certains et l'absence d'emploi pour d'autres
Gorz, 1988	Délocalisations massives et mise en competition des travailleurs accompagnées d'un délitement du lien social : affaiblissement des groupes
Cazals-Ferré, Croity-Belz, 2009	Individualisation s'imposant comme une nouvelle norme
Vacquin, 1999	Syndicalisme décrié pour sa difficulté à accompagner la crise du salariat
Marsan, 2006	Isolement et disparition d'instances de régulation, comme les syndicats, aboutissant à un déséquilibre du dialogue social

Source : Tableau réalisé à partir d'une synthèse de Cazals-Ferré (2011, p. 265-266)

Quelles sont les raisons qui exposent davantage les organisations publiques locales aux conflits ? Tout d'abord, les causes organisationnelles se traduisent par le fait que les organisations publiques locales ont toutes des spécificités, que ce soit au niveau des horaires de travail, du découpage des fonctions, etc. (Darizon, 2017, p. 23). Pour exemple, l'assistante de direction du conseil régional travaille pour cinq directeurs dont les périmètres sont éloignés, il lui est donc difficile de définir ses priorités. Ensuite, les causes structurelles font référence à la structure bicéphale, à la fois politique et administrative, qui se voit porteuse de stress et de divergences (Darizon, 2017, p. 22). Ces causes peuvent favoriser l'émergence de dissonances (*e.g.* une commande politique au détriment d'une commande technique), décridibiliser les managers et réduire la confiance que ces derniers ont instaurée avec leurs subordonnés. Ces causes structurelles s'ajoutent aux causes culturelles. Le turn-over étant moins élevé dans les organisations publiques locales que dans les organisations privées, les agents travaillent depuis plusieurs décenies ensemble et cela favorise l'émergence de relations professionnelles au sein desquelles l'affectif occupe une place importante (Darizon, 2017, p. 23). Enfin, les causes usuelles sont issues des usages propres à chaque organisation publique locale tels que les habitudes de fonctionnement (*e.g.* pas de travail le samedi) et les pratiques de travail (*e.g.* logique de classement des dossiers) (Darizon, 2017, p. 24).

2.2.2. Les modes de management des conflits comme source d'influence des pratiques habilitantes et contraignantes des managers territoriaux

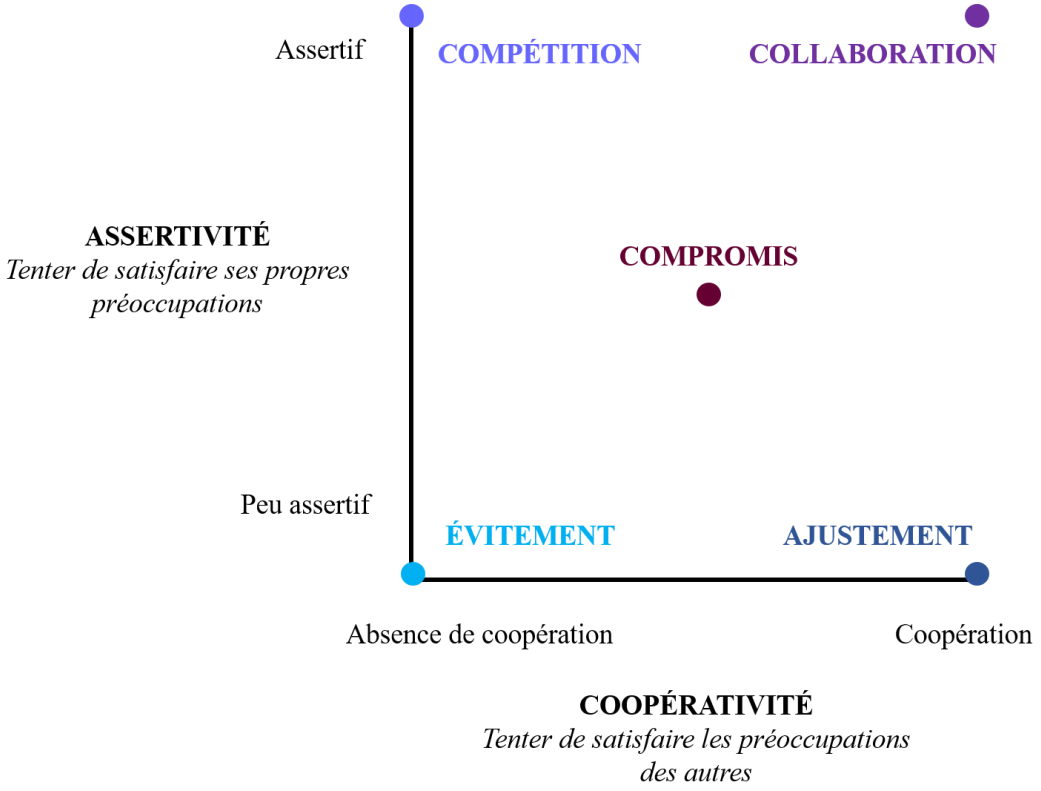
« La particularité du conflit est qu'il est polymorphe, intemporel, immatériel et évolutif. Cela signifie que le seul moyen de le gérer ou de l'anticiper est de le comprendre et de s'adapter » (Darizon, 2017, p. 7). Dès lors, après avoir défini le conflit au travail comme un processus qui se déclenche lorsqu'une partie (*i.e.* individus, groupes et/ou organisations) perçoit qu'une autre partie est en désaccord émotionnel, de fond (Schermerhon *et al.*, 2010, p. 232) et/ou de perception, comment le manager ?

Nous parlerons de management des conflits plutôt que de gestion des conflits. En effet, le management concerne le pilotage des activités, le développement des organisations (*i.e.* systèmes ouverts sur leur environnement) et la conduite des hommes en situation de travail ; se différenciant de la gestion qui renvoie à la recherche de l'allocation optimale de ressources rares (*i.e.* regard interne sur l'organisation) (Plane, 2013). Pour comprendre comment manager les conflits dans le contexte spécifique des organisations publiques locales, nous présenterons d'abord la taxonomie de Thomas (1992) adaptée de Blake et Mouton (1964) qui propose cinq types de management des conflits (concurrence, collaboration, compromis, évitement et accommodement), classés selon deux dimensions que sont l'assertivité[161] et la coopération. Enfin, nous montrerons la place centrale du management des conflits dans l'équilibre des pratiques habilitantes et contraignantes des managers en charge de la structuration des stratégies d'attractivité territoriale.

« Le conflit, dans une collectivité territoriale comme dans toute structure professionnelle, a pour conséquences de faire considérablement baisser les performances professionnelles, tant qualitatives que quantitatives. Cela implique directement une baisse du niveau de service public » (Daziron, 2017, p. 7). Pour manager les conflits, Thomas (1992, p. 266) reprend les travaux de Blake et Mouton (1964) et propose une taxonomie, illustrée par la Figure 33 ci-après.

[161] L'assertivité se comprend comme la *« capacité à s'exprimer et à défendre ses droits sans empiéter sur ceux des autres »* (Desmoulin et Le Moing-Maas, 2019, p. 57).

Figure 33 : Taxonomie bidimensionnelle des modes de management des conflits



Source : Figure tirée de Thomas (1992, p. 266)

Le mode de management des conflits appelé compétition est assertif et non coopératif, ce qui signifie que les personnes, les groupes ou les organisations qui s'engagent dans une compétition cherchent à satisfaire leurs propres préoccupations aux frais de celles des autres (Thomas et Kilmann, 2008, p. 3). La concurrence peut signifier défendre des droits, défendre une position perçue comme juste ou essayer de gagner. Par exemple, si la région est exclusivement compétente en matière d'aide aux entreprises, la métropole conserve des prérogatives en matière d'aide à l'immobilier. Une région peut refuser de fournir une aide à une entreprise souhaitant s'implanter sur le territoire d'une métropole car elle va à l'encontre de ses orientations stratégiques, comme par exemple financer les énergies renouvelables. Une métropole, qui souhaite toutefois accueillir cette entreprise proposant des énergies fossiles, peut alors entrer en compétition et lui proposer des aides immobilières afin de faciliter son installation.

Le mode de management des conflits nommé collaboration est à la fois assertif et coopératif. En cela, collaborer signifie travailler ensemble pour trouver une solution qui réponde pleinement aux préoccupations des deux parties, que celles-ci soient des individus, des groupes ou des organisations (Thomas et Kilmann, 2008, p. 3). L'objectif est d'explorer un désaccord

pour cerner les préoccupations sous-jacentes des deux parties afin de trouver une solution qui répondent aux attentes de ces deux parties. Par exemple[162], une commune souhaite installer une maison pour personnes âgées dépendantes mais cela crée des tensions car cette maison est censée être installée à côté d'une école, où la circulation très fréquente crée une zone de bouchons. Pour sortir de l'impasse, la commune décide d'organiser des ateliers en mobilisant le responsable du comité de quartier, le directeur de l'école, les parents d'élèves, les agents de la mairie (notamment des services techniques) et le porteur de projet qui est aussi le propriétaire du terrain. À l'issue des discussions, le porteur de projet propose d'utiliser une partie de son terrain pour agrandir la rue et donc fluidifier la circulation. Les problèmes d'encombrement, de bruit et de danger pour les élèves ont alors trouvé le moyen d'être résolus.

Le mode de management des conflits qui renvoie au compromis est à mi-chemin entre la compétition et la collaboration. Le compromis est moins intense que l'ajustement mais ne repose pas sur une coopération en profondeur à la différence de la collaboration (Thomas et Kilmann, 2008, p. 3). L'objectif est alors de trouver une solution acceptable dans le sens où elle satisfait partiellement les deux parties (Fusulier, 2013, p. 26-27). Le compromis se traduit par un partage des différences, un échange de concessions ou la recherche d'un terrain d'entente rapide. Par exemple[163], une commune a signé une convention avec un département pour un partage de données (économiques, sociales, etc.). Toutefois, le département décide, sans en avertir cette commune, d'engager une étude sur l'analyse des besoins sociaux des jeunes sur cette échelle communale, alors même que cette dernière est en train de finaliser ses résultats. Pour sortir de ce conflit, le département revient sur ses positions et décide qu'il ne fera pas cette étude mais qu'en échange, la commune lui laissera diffuser la sienne.

Le mode de management des conflits qui a recours à l'évitement n'est ni assertif ni collaboratif. L'évitement ne cherche pas à poursuivre les préoccupations des parties engagées dans le conflit, il n'aborde pas le conflit (Thomas et Kilmann, 2008, p. 3). Éviter, c'est esquiver une question, reporter une question à un moment plus opportun ou se retirer d'une situation. Si l'exemple précédent se traduit par un évitement alors cela signifie que le département peut notamment décider de ne pas répondre pas aux sollicitations de la commune et de suspendre son étude. Il attend alors pour savoir s'il conduira la sienne ensuite.

[162] Cet exemple est issu d'une étude de cas menée dans le cadre du mémoire de Master 2 recherche, études et conseil en sciences de gestion de Laura Carmouze, en 2017 à l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale intitulé « 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 ».

[163] C'est la même configuration que pour l'exemple précédent.

Le mode de management des conflits intitulé ajustement n'est pas assertif mais il est coopératif, c'est le contraire de la compétition. Prendre des mesures d'ajustement, c'est négliger ses propres préoccupations pour satisfaire celles de l'autre partie (Thomas et Kilmann, 2008, p. 3). L'ajustement repose donc sur une forme d'abnégation et peut se traduire par de la générosité désintéressée, de l'obéissance à l'ordre d'une autre partie ou de la soumission au point de vue de l'autre. Nous reprenons l'exemple précédent, où un conflit émerge entre la commune et le département qui viennent de signer une convention. Le département décide simplement qu'il ne fera pas cette étude et ne demande rien en échange.

Après avoir identifié les cinq modes de management des conflits qui répondent à notre objet de recherche (*i.e.* le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale en fonction de l'intégration des relations inter-organisationnelles entre les métropoles et les régions), il semble important de distinguer les processus de conflit et la structure dans laquelle les processus se déroulent (Thomas, 1992, p. 266-267) pour adapter le management de ces conflits.
L'aspect processus renvoie à la séquence temporelle des événements qui se produisent lorsque le système fonctionne, en l'occurrence dès lors qu'un conflit est identifié. Ce sont les dimensions psychologiques des parties en conflit, identifiées dans la partie précédente (*cf.* Figure 32). L'aspect structurel fait référence quant à lui des paramètres plus larges, c'est dire un ensemble de règles et de ressources organisé comme les propriétés du système (Giddens, 2012, p. 74). Pour manager les conflits et donc identifier leur mode de management, Thomas (1992, p. 268) préconise de croiser l'aspect processus et l'aspect structurel. La Figure 34 ci-après reprend la Figure 30 précédente, qui présente la dualité du structurel des stratégies d'attractivité territoriale, en positionnant les modes de management des conflits comme sources d'influence des pratiques habilitantes et contraignantes des managers territoriaux.

Figure 34 : Les modes de management des conflits comme sources d'influence des pratiques habilitantes et contraignantes des managers territoriaux

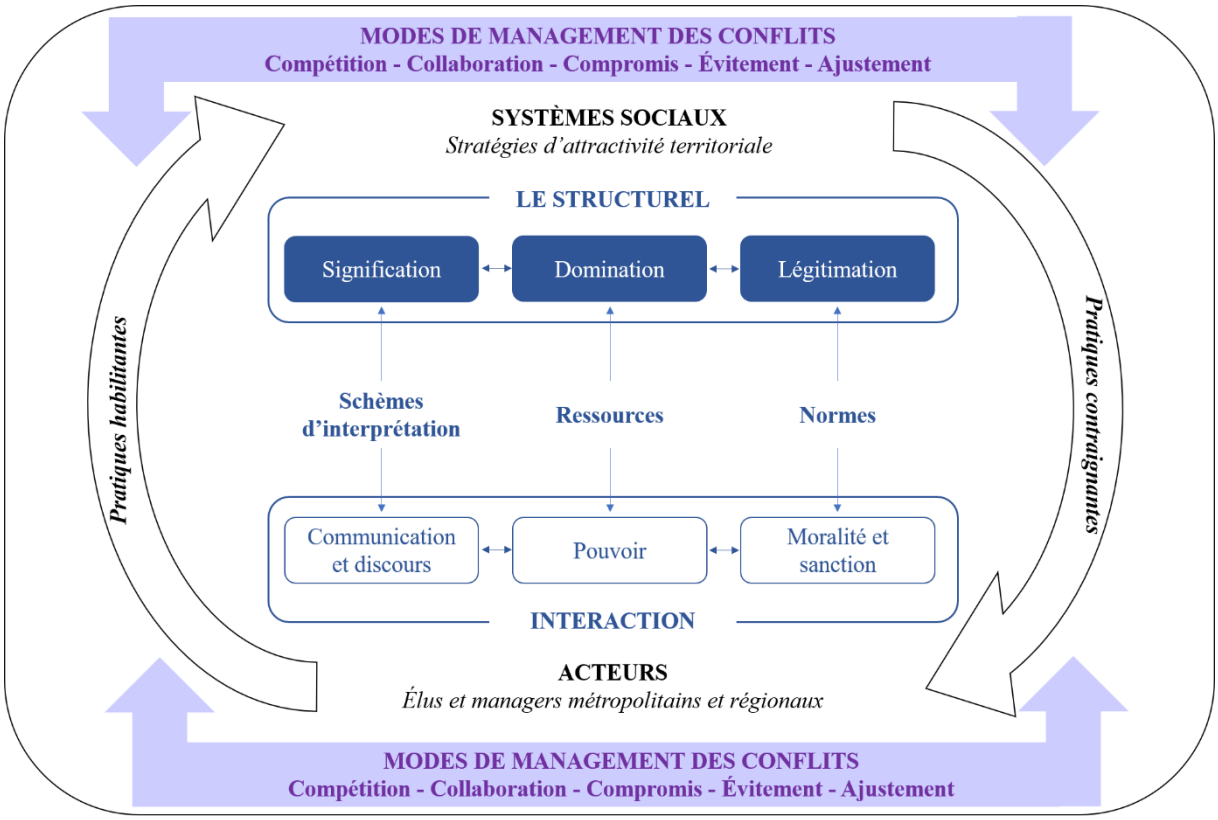


Figure adaptée de Durand (2018, p. 21)

La deuxième proposition de recherche est donc la suivante : **le management des conflits est une source de compétition, de collaboration, de compromis, d'évitement et d'ajustement dans la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.**

Pour résumer, le conflit au travail se définit comme un processus qui se déclenche lorsqu'une partie (*i.e.* individus, groupes et/ou organisations) perçoit qu'une autre partie est en désaccord émotionnel, de fond et/ou de perception. L'analyse des processus psychologiques mérite d'être complétée par une analyse du contexte socio-économique des organisations publiques locales. De plus, trois typologies du conflit (*i.e.* par localisation, par nature et par fonction) peuvent être croisées pour mieux les caractériser. Le management des conflits requiert aussi d'analyser conjointement l'aspect processus et l'aspect structurel du conflit. Cela nous permet de dégager notre deuxième proposition de recherche : le management des conflits est une source de compétition, de collaboration, de compromis, d'évitement et d'ajustement dans la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.

SECTION 3. LA DISCUSSION COMME OUTIL DE MANAGEMENT DES CONFLITS POUR UNE STRUCTURATION DES STRATEGIES D'ATTRACTIVITE TERRITORIALE DURABLE

« La théorie sociale cherche à expliquer, interpréter et évaluer les différentes facettes de la vie sociale par la mise en perspective des relations sociales et des institutions » (Browne, 2018, p. 74). Les clivages issus de la société capitaliste de la seconde moitié du XXème siècle ont placé la relation entre les individus et les institutions au centre des préoccupations. Le regain de la théorie sociale est alors impulsé par les travaux de théoriciens sociaux tels que notamment Jürgen Habermas et Anthony Giddens (Browne, 2018, p. 13). Depuis plusieurs mois, la société française est agitée par un phénomène insurrectionnel relayé par les médias du monde entier ; c'est un révélateur de la crise sociétale multiforme (*i.e*. économique, environnementale, communicationnelle et politique) que connaissent les sociétés modernes (Giddens, 1994). La discussion au sein de l'espace public politique facilite un usage public collectif de la raison et permet la recherche de solutions d'actions collectives locales, intermédiaires ou globales (Habermas, 1997, 2003, 2006, 2008, 2015). Si la discussion renvoie à un processus *ad hoc* de régulation des conflits, c'est parce que *« les parties en conflit apprennent à s'inclure l'un l'autre dans un monde construit commun, de manière à pouvoir, à la lumière de critères d'évaluation concordants, juger des actions controversées et trouver une solution consensuelle »* (Habermas, 2006, p. 52). Le concept de la discussion habermassienne est repris en sciences de gestion à travers celui d'espace de discussion sur et dans le travail (Detchessahar, 2013, 2015 ; Detchessahar et Journé, 2018), compris comme un espace de régulation par le dialogue de solutions entre des acteurs interdépendants. Pour comprendre les relations entre la discussion, le mangement des conflits et la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable, nous répondrons à une série de questions : quels sont les liens entre la discussion, la raison et l'espace public politique ? Pourquoi et comment la discussion habermassienne et l'espace de discussion constituent-ils un concept multidimensionnel ? Pourquoi et comment la discussion peut-elle être considérée comme un outil de management des conflits ?

Nous démontrerons d'abord pourquoi et comment le recours à la théorie de l'agir communicationnel d'Habermas permet la construction d'une éthique de la discussion dans l'espace public (3.1). Puis, nous questionnerons la place de la discussion (et par extension de l'espace de discussion) comme outil de management des conflits facilitant la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable (3.2).

3.1. La théorie de l'agir communicationnel d'Habermas pour une éthique de la discussion dans l'espace public

L'homme est un *« un animal qui ne développe les compétences lui permettant de devenir une personne que grâce à son insertion originelle dans un réseau public de relations sociales. (…) Nous, humains, apprenons les uns des autres. Et cela n'est possible qu'au sein de l'espace public que produit un milieu culturellement stimulant »* (Habermas, 2015, p. 15). Jürgen Habermas est un philosophe allemand présent sur tous les grands sujets de société, tels que l'Europe, la bioéthique, l'immigration etc. ; c'est l'une des grandes figures intellectuelles de ce XXIème siècle. Héritier de l'école de Francfort et de sa théorie critique, il s'en détache peu à peu pour incarner la philosophie des Lumières, notamment à travers la publication de sa *Théorie de l'agir communicationnel* (1987). La place de la communication y est centrale dans *« l'adhésion à l'idéal démocratique d'inclusion et d'égalité, d'universalité, de participation et de délibération rationnelle »* (Durand-Gasselin, 2015, p. 32).

Habermas (1997, 2003, 2006, 2008, 2015) identifie trois modes d'intervention dans l'espace public : la discussion, la raison et la sphère publique, qu'il prend soin d'analyser et de connecter. En effet, la discussion se définit comme un processus de résolution de conflits, car elle assure l'inclusion de toutes les parties concernées et l'égale prise en compte des intérêts en jeu (Habermas, 2006, p. 53). Elle se rattache à la tradition pragmatique, mais qu'est-ce que cela signifie au niveau de l'analyse du langage ? Quelles sont ces principales caractéristiques ? Et quelles sont ces limites ? La discussion promeut l'usage public de la raison, qui se distingue de l'usage privé tout en entretenant une relation de complémentarité (Habermas, 2015, p. 13). Quelle place est alors accordée aux individus, aux groupes et aux organisations ? *« L'expression « activité communicationnelle » désigne les interactions sociales au cours desquelles l'usage du langage orienté vers l'entente joue le rôle de coordonnateur de l'action »* (Habermas, 2006, p. 61). L'espace public politique, politique au sens où il permet la construction de compromis, de règles et de solutions locales, se conçoit comme un réseau, qui permet de communiquer à la fois des contenus et des prises de position (Habermas, 1997, p. 387). Cette structure de communication est orientée vers l'entente. Dès lors, quels sont les acteurs qui composent l'espace public politique ? Et comment s'y joue la discussion ?

Nous présenterons d'abord la théorie de l'agir communicationnel et les modes d'intervention dans l'espace public identifiés par Habermas (3.1.1). Puis, nous nous focaliserons sur la discussion dans l'espace public, qui renvoie à l'éthique d'une construction commune du monde (3.1.2).

3.1.1. La théorie de l'agir communicationnel : quels modes d'intervention dans l'espace public pour Habermas ?

« À travers le langage, on postule une coopération entre des sujets capables d'apprendre, cette coopération conserve-t-elle une force qui permette (…) de transformer de manière rationnellement motivée l'agencement du monde ? » (Habermas, 2006, p. 16). Pour y répondre, Habermas (1997, 2003, 2006, 2008, 2015) développe une théorie de l'agir communicationnel, qui s'intéresse notamment aux modes d'intervention dans l'espace public. En août 2015, la revue *« Esprit*[164] *»* choque par son titre *« Habermas, le dernier philosophe »*. Dès lors, quelles sont les caractéristiques de la philosophie d'Habermas ? Et qu'est-ce que la théorie de l'agir communicationnel ?

Le philosophe allemand Habermas s'intéresse principalement à trois modes d'intervention dans l'espace public (2015, p. 14) : la discussion, la raison et la sphère publique ; formant une *« triade conceptuelle »*. Il fait référence aux Lumières, et plus particulièrement à l'analyse qu'en donne Kant (1784), pour expliquer le fondement de la démocratie. Il s'agit *« de l'adhésion à l'idéal démocratique d'inclusion et d'égalité, d'universalité, de participation et de délibération rationnelle »* (Durand-Gassselin, 2015, p. 32). L'important s'avère alors de ne pas tomber dans une consommation de l'espace public, et donc de la démocratie, qui en galvauderait à la fois le sens et l'usage (Dupeyrix et Wissmann[165], 2011).

La devise des Lumières, locution latine *Sapere Aude*, signifie *« aie le courage de te servir de ton propre entendement »*. Habermas (2008) reprend cette devise pour promouvoir l'usage public de la raison. À l'époque des Lumières, le contexte implique que l'usage public de la raison soit libre, mais cet usage concerne uniquement celui qui est fait par les intellectuels[166] devant un public. Alors que l'usage public de la raison s'effectue dans l'espace public, c'est-à-dire en communauté, l'usage privée de la raison a lieu dans la sphère privé. *« Sphère publique et sphère privé ne se confondent pas ; elles entrent dans une relation de complémentarité »* (Habermas, 2015, p. 13). Dès lors, l'usage public de la raison sera collectif ou il ne sera pas (Foessel, 2015, p. 8-10). Toutefois, alors qu'Habermas est considéré comme un *« philosophe*

[164] Revue française mensuelle fondée en 1932 par Emmanuel Mounier, qui décrypte les évolutions de la société et de la politique, à l'échelle nationale et internationale.

[165] Émission de radio sur France Culture en 2011 intitulée *« À la croisée des chemins 3/5 : Espace public et délibération chez Habermas »*, disponible sur le site internet : https://www.franceculture.fr/emissions/les-nouveaux-chemins-de-la-connaissance/la-croisee-des-chemins-35-espace-public-et

[166] Le terme *intellectuel* est né au cours de l'affaire Dreyfus pour désigner à la fois des professeurs, des écrivains et des politiques, qui ont dénoncé les injustices de cette affaire. Un intellectuel est une *« personne qui, par goût ou par profession, se consacre principalement aux activités de l'esprit »* (Site Cnrtl, 2019). Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/definition/intellectuel

du consensus » (Roman, 2015), la discussion se doit d'être perpétuellement remise en question, et ce pour favoriser l'esprit critique cher aux philosophes des Lumières. D'ailleurs, dans son ouvrage *« Droit et démocratie »* (1997), Habermas accorde une place importante à la désobéissance civile[167], qui peut être un moyen de faire face aux révoltes corporatistes.

Habermas (2008, p. 39) considère qu'il nous faut lutter contre le défaitisme de la raison, cette dernière étant devenue un espace de domination. Cette lutte va de pair avec une attention sans cesse renouvelée à la communication dans l'espace public. En effet, le philosophe allemand distingue deux principaux usages de la raison (Foessel, 2015, p. 8-10) :

- Un usage instrumental, reposant sur une logique des fins et des moyens ;
- Un usage communicationnel, favorisant le respect des arguments dans la discussion.

Plus largement, le savoir ne se constitue pas comme une entente ; il est par essence démocratique (Habermas, 1997, p. 170). Ce n'est pas un philosophe traditionnel, car il va à l'encontre de la vision dominante du *« philosophe roi[168] »*.

« L'expression « activité communicationnelle » désigne les interactions sociales au cours desquelles l'usage du langage orienté vers l'entente joue le rôle de coordonnateur de l'action » (Habermas, 2006, p. 61). Quelle place est accordée à l'individu dans l'activité communicationnelle ? Sur quel tournant linguistique repose l'agir communicationnel ? Et quelles sont les conséquences sur le processus de construction des connaissances ?

« Dès lors que nous acquérons la conscience que l'histoire et la culture constituent les sources d'une profusion des formes symboliques, ainsi que de la singularité des identités individuelles et collectives, nous prenons conscience aussi, par la même, de la teneur du défi que représente le pluralisme épistémique[169] » (Habermas, 2003, p. 17). En cela, l'histoire et la culture d'un territoire, par exemple celui d'une commune, d'une métropole ou d'une région, revêtent des

---

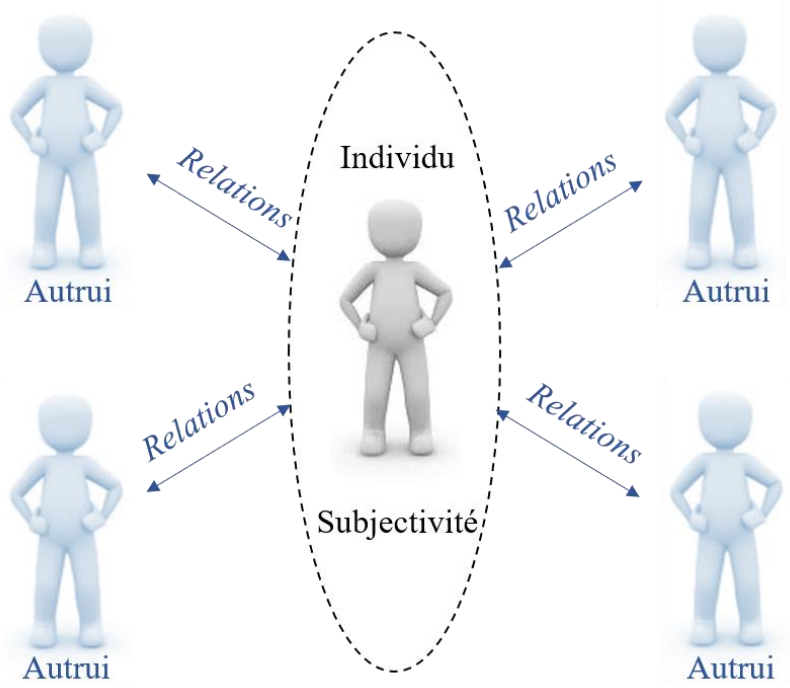
[167] *« La désobéissance civile est un acte de protestation aux justifications morales qui n'est pas uniquement fondé sur des croyances personnelles ou des intérêts particuliers ; c'est un acte public qui est en règle générale annoncé aux autorités et dont la police peut prévoir le déroulement ; il implique la violation intentionnelle de normes de droit individuelles sans que celle-ci n'affecte l'obéissance vis-à-vis du système juridique dans son entier ; il exige d'être prêt à s'engager à assumer les conséquences juridiques de la violation des normes ; l'infraction aux règles, qui constitue le moyen d'expression de la désobéissance civile, a un caractère exclusivement symbolique – il en résulte déjà par là qu'elle se limite à des moyens de protestation non-violents »* (Habermas, 1985, p. 83, cité par Célikates, 2013, p. 36).

[168] L'allégorie de la caverne développée par Platon dans son ouvrage *« La République »* (2004) met en scène des prisonniers enchaînés, n'ayant devant eux que des ombres sur la paroi. Un prisonnier est alors libéré, il accède à la lumière du jour (qui correspond au monde intelligible), mais il est contraint de revenir dans l'ombre (qui correspond au monde sensible). Ce prisonnier ayant vu la lumière revient dans le monde pour prendre les meilleures décisions dans l'intérêt de tous ; c'est un philosophe roi.

[169] C'est la *« nécessité de maintenir la communication et d'assurer les conditions de possibilité du comparatisme entre les champs de recherche en présence »* (Jewsiewicki, 2001, p. 625).

formes symboliques, au même titre que les discours portés par les managers territoriaux sur leur territoire (Di Méo, 1998). *« Une sorte de pluralisme interprétatif intervient dans la détermination de la vision du monde »* (Habermas, 2003, p. 17). L'important semble donc d'abord de faire vivre une pluralité de discours, qui permet ensuite aux individus, aux groupes et plus largement aux organisations d'interagir et de prendre position. En effet, *« les « individus » sont des personnes qui ne s'individualisent qu'au service d'un processus de socialisation »* (Habermas, 2013, p. 20). Les acteurs publics sont donc considérés comme interagissant avec d'autres acteurs publics et/ou privés, ainsi qu'avec leur environnement. Cela signifie qu'un individu est ce qu'il est parce qu'il interagit avec d'autres individus, et ce dans le cadre d'un processus de socialisation. C'est ce que montre la Figure 35 ci-dessous.

Figure 35 : Processus de socialisation d'un individu



Source : Figure adaptée d'Habermas (2003, p. 20)

« Il n'est pas possible de rejeter la stratégie visant à conceptualiser la subjectivité comme l'accomplissement des relations à soi, épistémiques et symboliques, qui procèdent et se trouvent enchâssées dans des relations à autrui » (Habermas, 2003, p. 20). Le processus de socialisation au cours duquel les relations d'un individu sont enchâssées avec les relations à autrui, repose notamment sur des principes de liberté et d'égalité entre les individus. *« Cette interpénétration de la volonté libre et de la raison pratique permet de voir en la communauté morale, une communauté inclusive et auto-législatrice d'individus libres et égaux estimant devoir se traiter*

réciproquement comme des fins en soi » (Habermas, 2003, p. 21). De plus, un individu socialisé ne peut pas ne pas s'engager dans des pratiques communicationnelles. La communication est la clef de voûte du processus de socialisation (*i.e.* enchâssement des relations à soi et des relations à autrui) et donc de la vie en communauté. D'ailleurs, *« une personne, socialisée dans quelque langue et dans quelque forme culturelle de vie que ce soit, ne peut pas ne pas s'engager dans des pratiques communicationnelles »* (Habermas, 2003, p. 29).

Que signifie *« supposer le monde du point de vue de la pragmatique formelle ? »* (Habermas, 2006, p. 24). Si les acteurs veulent pouvoir communiquer et échanger sur un état de choses ou dans le monde économique, ils doivent pouvoir *« se référer à quelque chose dans le monde objectif »*, et donc *« partir d'une présupposition pragmatique »* (Habermas, 2006, p. 25). La référence au monde objectif peut par exemple se matérialiser par la définition d'une stratégie d'attractivité territoriale, composée d'objectifs généraux et d'un plan d'actions. C'est donc une référence commune pour les acteurs, considérée comme ancrée dans le monde objectif, car elle repose notamment sur un état des lieux des ressources et des besoins du territoire.

Le fait que les acteurs doivent partir d'une présupposition pragmatique signifie qu'ils supposent un monde sur lequel ils peuvent émettre des jugements et intervenir de manière pratique. Toutefois *« seuls les objets qui font l'objet d'une identification spatio-temporelle peuvent être soumis à une intervention pratique »* (*Ibidem*). C'est le cas par exemple des Schémas Régionaux de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII), qui sont soumis à l'évaluation et donc au jugement des organisations publiques, privées et des citoyens, puis sont ajustés en fonction des besoins du territoire.

Quatre présuppositions pragmatiques majeures permettent de caractériser la pragmatique formelle du langage (Habermas, 2006, p. 56-57) :

- La publicité et l'inclusion ;
- L'égalité de droits dans la pratique argumentative ;
- L'exclusion de toute illusion ;
- L'absence de contrainte.

Tout d'abord, la publicité et l'inclusion signifient que quiconque souhaitant apporter une contribution pour participer à la controverse, ne peut être exclu du processus. Ensuite, l'égalité de droits implique que les mêmes chances sont données à tous les participants pour s'exprimer sur le sujet débattu. De plus, l'exclusion de toute illusion renvoie au fait que celles et ceux qui participent doivent penser ce qu'ils disent. Enfin, l'absence de contrainte souligne le fait que la

communication ne restreint aucun échange d'arguments ; le but étant de déterminer le plus acceptable à l'issue de la discussion.

La tradition pragmatique (Habermas, 2003, p. 62-64) requiert trois niveaux d'analyse du langage d'égale importance :

- Les visions du monde d'un point de vue linguistique ;
- La structure pragmatique de la discussion ;
- Les conditions linguistiques de la représentation des faits.

La tradition analytique[170], de même que la tradition herméneutique[171], se focalisent sur les visions du monde et la représentation des faits d'un point de vue linguistique, mais elles négligent la structure pragmatique de la discussion. Habermas (2003, p. 61-66) revendique alors la prise en compte de cette dimension pragmatique. Dès lors, le caractère complexe de l'interprétation du processus de modernisation s'effectue à partir d'une *« théorie pragmatique du langage avancée dans un univers discursif »* (Habermas, 2003, p. 43). Pour comprendre ce que cela implique, il nous faut revenir au processus de construction de la connaissance et son lien avec le concept de discussion.

La construction de la connaissance aboutit au besoin de révision du concept discursif de vérité. La connaissance repose sur une perpétuelle remise en question, qui s'articule comme suit :

- La volonté de résoudre des problèmes pour faire face à un environnement complexe ;
- La justification de la validité des solutions en tenant compte des arguments opposés ;
- Le processus cumulatif d'apprentissage en fonction de la capacité à réviser ses positions et à corriger ses erreurs.

Dès lors, *« l'établissement discursif d'une prétention à la vérité mène à l'acceptation rationnelle et non pas à la vérité »* (Habermas, 2003, p. 72). La construction de la connaissance débouche donc sur une acceptation rationnelle et non sur la vérité ; l'acceptation rationnelle étant le fruit d'une discussion. Qu'est-ce-que la discussion au sens d'Habermas ? Et comment caractériser ce mode d'intervention dans l'espace public ?

[170] La tradition analytique (notamment développée par Frege) se focalise sur la fonction représentative du langage et la structure proportionnelle des phrases. C'est la relation des phrases aux faits qui est étudiée (Habermas, 2003, p. 62).

[171] La tradition herméneutique (notamment développée par Heidegger) se focalise quant à elle sur la fonction d'ouverture au monde. Elle cherche alors à tirer des caractéristiques grammaticales, les visions du monde (Habermas, 2003, p. 61-62).

3.1.2. La discussion dans l'espace public : éthique d'une construction commune du monde

Pour comprendre le concept de discussion proposé par Habermas (1997, 2003, 2006, 2008, 2015), nous caractériserons d'abord la discussion à travers la place qu'elle confère aux acteurs dans l'espace public politique, puis nous répondrons aux principales critiques adressées à l'encontre d'Habermas (Pesqueux, 2015).

« La discussion se présente comme un processus ad hoc de résolution des conflits, puisqu'elle se donne comme une démarche qui assure l'inclusion de toutes les personnes concernées et l'égale prise en compte de tous les intérêts en jeu » (Habermas, 2006, p. 54). Au même titre que le processus des apprentissages moraux, l'argumentation participe à la résolution des conflits par l'inclusion réciproque d'autrui. C'est ce qui caractérise la forme communicationnelle de l'argumentation. D'ailleurs, *« au cours des argumentations, la dimension coopérative de la compétition autour des meilleurs arguments se déclare à partir d'un but ou d'une fonction constitutifs de ce jeu de langage : les personnes impliquées veulent convaincre mutuellement »* (Habermas, 2006, p. 55).

De plus, la discussion repose sur une perpétuelle remise en question. Sur le fond, *« les critères en fonction desquels un argument est bon ou mauvais peuvent aussi devenir eux-mêmes sujets à controverse »* (Habermas, 2006, p. 55). Et sur la forme, *« le processus argumentatif est considéré comme un « processus autocorrectif »* (Habermas, 2006, p. 59). Cela signifie qu'à l'issu de l'échange de plusieurs arguments, les modalités de la discussion peuvent évoluer, comme par l'exemple l'élargissement du cercle des participants, l'assouplissement de l'ordre du jour, etc.

La discussion s'analyse donc selon deux niveaux distincts :

- La pratique de l'argumentation ;
- Le contexte des pratiques quotidiennes propres au monde vécu.

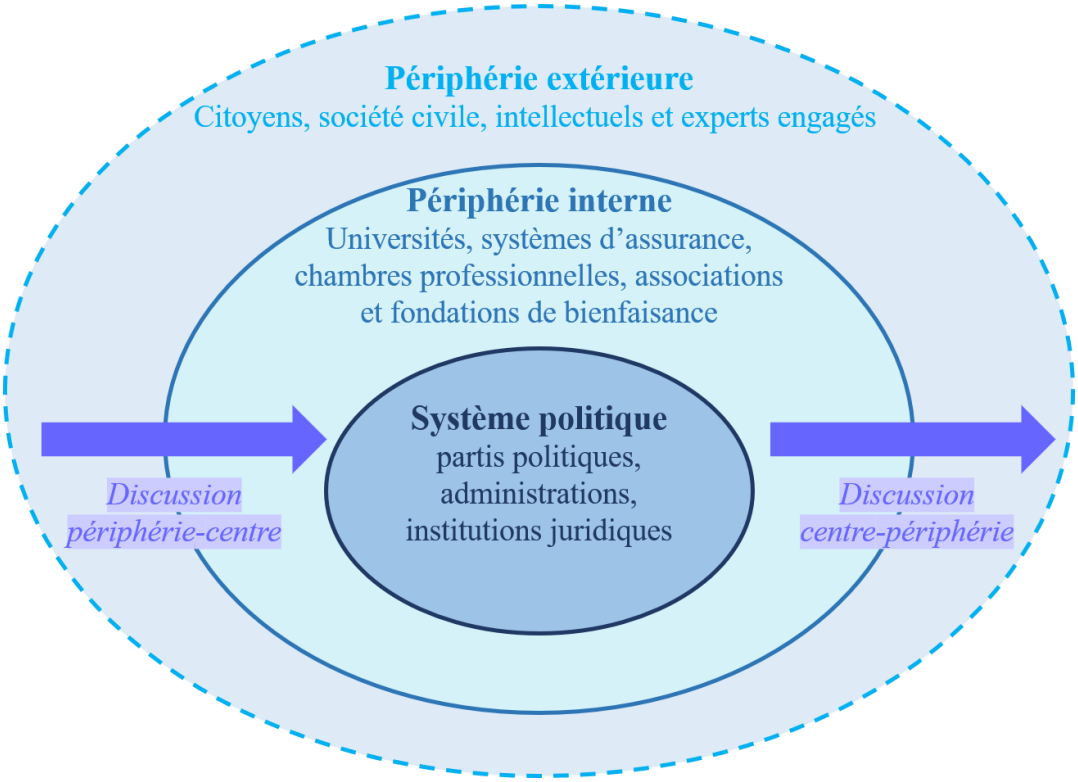
Plus largement, la discussion repose sur un processus d'apprentissage au cours duquel *« les parties en conflit parviennent à décentrer leur propre ego (…) de telle sorte qu'elles sont en mesure de s'inclure réciproquement dans la construction commune d'un monde élargi de relations interpersonnelles légitimes »* (Habermas, 2003, p. 79). Le conflit est positionné au niveau du débat d'idées et de la contestation des actions menées. En cela, il ne néglige pas les écueils de la discussion, mais les intègrent comme des éléments fondateurs. Si l'éthique de la discussion, au même titre que la construction de la connaissance, repose sur le développement d'un esprit critique, cela signifie que toutes deux récusent la supériorité, voire la domination, d'une idée sur une autre. La confrontation des idées nous invite alors à parler de *parties en*

conflits et à les considérer comme les parties intégrantes du processus cumulatif d'apprentissage. *« Les participants à une discussion ne peuvent espérer parvenir à un accord quant à ce qui est de l'intérêt égal de tous dans la mesure où chacun se soumet soi-même à cet exercice consistant à tenter d'adopter le point de vue de l'autre, afin de réaliser (…) le décentrement d'une compréhension du monde donné »* (Habermas, 2003, p. 18-19).

Habermas distingue d'un côté, les délibérations *« régulées par des procédures démocratiques »* (Habermas, 1997, p. 332), comme l'est par exemple le débat public[172] en France et, de l'autre côté, des *« processus informels de formation de l'opinion qui se déroulent dans l'espace public »* (*Ibidem*), comme cela peut se jouer lors d'un travail collectif entre deux organisations ; c'est *« l'espace public général »* (Habermas, 1997, p. 333). Cet espace public général adopte une structure anarchique animée par des effets de pression voire d'exclusion, dus à une répartition inégale du pouvoir social et entrainant des *« distorsions systématiques de la communication »* (*Ibidem*). Toutefois, l'espace public général a l'avantage de promouvoir une communication non restreinte, lors de laquelle les discussions menées peuvent l'être de manière plus large et *« les interpénétrations des besoins peuvent être articulées de manière plus libre que dans les espaces publics régulés par des procédures »* (*Ibidem*). L'espace public n'est ni une institution, ni une organisation, ni un système (*i.e.* frontières intérieures mais pas de frontière vis-à-vis de l'extérieur), c'est un *« réseau permettant de communiquer des contenus et des prises de position »* (Habermas, 1997, p. 387). Cette structure de communication est orientée vers l'entente. La Figure 36 ci-après présente les principaux acteurs qui participent aux discussions donnant vie à l'espace public général, appelé aussi espace public politique (*i.e.* construction d'un compromis, de règles et de solutions locales).

[172] Encadré par la Commission nationale du débat public, *« le débat public est un moment particulièrement important dans la vie d'un grand projet. C'est en effet l'occasion pour tous les citoyens de participer à sa réflexion et à son élaboration, avant que ses caractéristiques ne soient définitivement fixées »* Site Debatpublic.fr (2019) : https://www.debatpublic.fr/a-quoi-ca-sert

Figure 36 : Place des acteurs dans la discussion au sein de l'espace public politique



Source : Figure adaptée d'Habermas (1997, p. 382)

Au centre de l'espace public politique se trouve le système politique, il se distingue d'une périphérie interne qui se divise en gros utilisateurs et fournisseurs et d'une périphérie extérieure, qui peut notamment cristalliser des mouvements sociaux citoyens. La discussion peut se jouer de la périphérie vers le centre ou du centre vers la périphérie. Pour exemple, Habermas (1997, p. 409) évoque la spirale du réarmement nucléaire. Le thème émerge dans l'espace public par les discours d'intellectuels et d'experts engagés. Ils pénètrent ensuite la périphérie intérieure, comme les associations et les clubs, puis atteignent les partis politiques et enfin peuvent conduire à l'émergence de subcultures. *« Il existe évidemment d'autres parcours de ces thèmes, d'autres vois conduisant de la périphérie au centre, d'autres modèles en forme de ramifications complexes ou de boucles »* (*Ibidem*). La délibération se comprend comme un processus coopératif d'échange d'arguments en vue de l'obtention d'un consensus (Colliot-Thélène, 2015, p. 121-122).

Afin de mieux comprendre la discussion et le système philosophique dans lequel elle s'insère, nous présentons les principales critiques adressées à Habermas et prenons soin d'y répondre. Tout d'abord, trois critiques majeures sont adressées à l'encontre du philosophe

allemand (Pesqueux, 2015, p. 6) : le caractère trop abstrait de sa théorie de l'agir communicationnel, allant de pair avec son manque de préoccupations empiriques (1), le temps long dans lequel s'inscrit le processus délibératif (2) et le caractère trop optimiste de la discussion (3). Nous nous chargerons de répondre à ces critiques à partir de la position philosophique d'Habermas (1), la nécessité d'appréhender le processus délibératif dans le long terme (2) et le besoin d'identifier les manifestations de cette discussion dans les organisations (3).

Tout d'abord, Habermas adopte un modèle hégélien pour développer la théorie sociale de l'agir communicationnel (Colliot-Thélène, 2015, p. 124) (1). Cela signifie qu'il effectue une synthèse des travaux de nombreux théoriciens, en discutant les mérites et les limites de leurs théories. Cela permet d'intégrer dans le cadre de la théorie de l'agir communicationnel, les différents débats qu'elle suscite. Ce mode de raisonnement, notamment adopté par Touraine, Bourdieu ou encore Giddens, permet la continuation de la théorie sociale classique. L'objectif poursuivi est de mieux comprendre le monde social et de développer un esprit critique. Certes la représentation pluraliste de diverses théories adoptées par Habermas et d'autres a tendance à alourdir le discours, mais comment se construit un raisonnement scientifique ? N'est-ce pas en montrant d'abord les limites des théories et concepts existants ? N'est-il pas essentiel de circonscrire le raisonnement dans le temps et dans l'espace, donc par rapport aux auteurs de référence ? *« Il existe différents types de théories, que celles-ci recourent à différentes méthodes et que, par conséquent, elles possèdent toutes des avantages et des inconvénients distincts »* (Habermas, 2003, p. 44-45). Cela signifie d'une part qu'une théorie ne peut pas être supérieure à une autre, et d'autre part que sa valeur d'usage (son application sur le terrain) dépend du contexte spatio-temporel dans lequel elle s'inscrit.

Ensuite, le processus délibératif, sur lequel repose l'éthique de la discussion (Habermas, 2013) s'inscrit nécessairement dans le temps long (2). Deux explications viennent justifier la nécessité d'appréhender les phénomènes sociaux sur le long terme. Dans un premier temps, la pensée d'Habermas s'envisage comme un système. Ce qui signifie que les différents éléments qui la compose (triade conceptuelle : sphère publique, discussion, raison) interagissent entre eux. Cette vision systémique va de pair avec le modèle hégélien. Ce modèle permet de dégager une dimension historique et présente une interprétation du *« schéma d'évolution de la modernité sociale »* (Habermas, 2003, p. 41). L'objectif est alors d'inscrire la théorie dans un développement de longue durée et d'appréhender des phénomènes complexes. Dans un second temps, l'éthique de la discussion dans l'espace public politique ne peut faire fi des contraintes

spatio-temporelles et des normes qui la régissent. Pour exemple, selon la loi MAPTAM[173], chaque région doit mener des Conférences Territoriales de l'Action Publique (CTAP). Ces conférences peuvent notamment servir à *« débattre et rendre des avis sur tous les sujets relatifs à l'exercice de compétences et à la conduite de politiques publiques nécessitant une coordination ou une délégation de compétences entre les collectivités territoriales et leurs groupements »* (Site Vie-publique.fr[174], 2019). La CTAP se doit de regrouper : le Président du conseil régional, les Présidents des conseils départementaux, des Présidents des Établissements Public de Coopération Intercommunale (EPCI) de plus de 30 000 habitants, un représentant des EPCI de moins de 30 000 habitants ayant leur siège dans chaque département. Les contraintes spatiales et temporelles induites par le nombre de représentants nécessaires à réunir font que les régions organisent au mieux deux voire trois CTAP par an.

Enfin, la discussion repose *« sur l'affirmation d'une rationalité éthique face aux dérives du subjectivisme et de l'irrationalisme »* et *« aboutit à la reconnaissance d'une raison capable de s'appliquer au domaine des fins et non plus seulement des moyens »* (Pesqueux, 2015, p 8). La discussion relève d'une rationalité pratique, non d'un idéal optimiste, l'important semble donc de comprendre et d'analyser ses manifestations au sein de la société et de ses organisations.

Pour résumer, la triade conceptuelle habermassienne repose sur trois modes d'intervention dans l'espace public : la discussion, la raison et la sphère publique. La discussion se définit comme un processus de résolution de conflits, car elle assure l'inclusion de toutes les parties concernées et l'égale prise en compte des intérêts en jeu. L'usage de la raison peut quant à lui être public ou privé ; les deux sphères s'entendant dans une relation de complémentarité. Si le langage repose sur une coopération entre les parties en présence, l'usage public de la raison se veut lui aussi collectif. L'espace public politique (*i.e.* recherche d'un compromis, de règles et de solutions locales) requiert des discussions, basées sur la pratique de l'argumentation et le contexte des pratiques vécues. Au centre de l'espace public politique, se trouve le système politique (*i.e.* partis politiques, administrations et institutions politiques), qui se distingue de la périphérie interne (*i.e.* utilisateurs et fournisseurs) et extérieure (*i.e.* citoyens, société civile, intellectuels et experts engagés) ; la discussion peut alors se jouer du centre vers la périphérie et inversement.

[173] Loi n°2014-58 du 27 janvier 2014 de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Affirmation des Métropoles, dite loi MAPTAM.

[174] Site Vie-publique.fr : https://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/intercommunalite-cooperation-locale/que-sont-conferences-territoriales-action-publique.html

3.2. Structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable : quelle place pour la discussion comme outil de management des conflits ?

La discussion habermassienne est reprise en sciences de gestion à travers le concept d'espace de discussion (Detchessahar, 2013, 2015 ; Detchessahar et Journé, 2018). Discussion et espace de discussion sur et dans le travail renvoie à un concept multidimensionnel philosophique, politique, managérial et stratégique. Un espace de discussion sur et dans le travail se comprend comme un espace de régulation, qui permet de produire des solutions collectives locales, intermédiaires ou globales (Detchessahar, 2013, p. 59). Au même titre qu'il existe plusieurs niveaux de discussion (*i.e.* procédures démocratiques et processus informels) (Habermas, 1997, p. 232-233), il existe plusieurs espaces de discussion qui se complètent : la discussion sur le travail (*i.e.* dialogue entre les opérationnels et le management de proximité), la discussion de conception (*i.e.* dialogue entre les organisateurs) et la discussion stratégique (*i.e.* dialogue avec la direction) (Detchessahar *et al.*, 2015, p. 63). À quelle vision spécifique de l'organisation renvoient les espaces de discussion ? Quelles sont leurs fonctions ? Pourquoi et comment les espaces de discussion peuvent-ils être considérés comme des outils de gestion permettant de réguler les antagonismes entre des individus, des groupes et des organisations ?

« Comme toute technique, la gestion est une pratique instrumentée. Le gestionnaire fait usage de nombreux outils qui structurent son activité en le définissant lui-même » (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 31). Un outil de gestion peut se définir comme *« un ensemble délimité d'objets organisationnels »* (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 32). Les espaces de discussion semblent pouvoir être appréhendés comme des outils de management des conflits grâce à leur finalité de régulation, qui permet la recherche de solutions ou de construits d'action collective. De plus, à l'instar du management des conflits qui requiert de croiser l'aspect processus et l'aspect structurel du conflit (Thomas, 1992, p. 268), Detchessahar et Journé, 2018, p. 774) modélisent les processus de discussion liés aux épisodes stratégiques (*i.e.* phase de démarrage, phase de conception et phase finale) en appliquant la structure habermassienne de la discussion (*i.e.* publicité, justification et conciliation).

Tout d'abord, nous ferons le lien entre la discussion habermassienne et l'espace de discussion sur et dans le travail comme outil de management des conflits (3.2.1). Puis, nous envisagerons la discussion comme un outil de management permettant de faciliter la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable (3.2.2).

3.2.1. De la discussion habermassienne à l'espace de discussion sur et dans le travail comme outil de management des conflits

La discussion habermassienne adaptée aux sciences de gestion, renvoie alors à l'*« espace de discussion »* (Detchessahar, 2013, 2015 ; Detchessahar et Journé, 2018). *« L'espace de discussion est le medium à travers lequel se réalise l'ensemble des arrangements, compromis et bricolages que supposent l'incomplétude de la prescription et le caractère irréductiblement erratique de l'activité concrète. Il est un espace de construction par le dialogue de solutions ou de construits d'action collective entre acteurs interdépendants. C'est un espace qui ouvre aux acteurs des possibilités d'énonciation des difficultés et des contradictions du travail en vue de la construction de compromis, le plus souvent provisoires, mais qui serviront pour un temps de point d'appui à l'action collective »* (Detchessahar, 2013, p. 59). La discussion d'Habermas et l'espace de discussion de Detchessahar sont compris comme un concept multidimensionnel. En effet, comme nous l'avons abordé précédemment, Habermas (2006, p. 59) explique que la discussion s'analyse selon deux niveaux distincts : la pratique de l'argumentation et le contexte des pratiques vécues ; l'espace de discussion conserve lui aussi ces deux niveaux d'analyse. Toutefois, les espaces de discussion restent peu étudiés et débattus dans les organisations privées et publiques (Detchessahar, 2015, p. 65). Pour cela, nous présenterons d'abord comment la discussion habermassienne est adaptée aux travaux en sciences de gestion, puis ce qu'est un outil de gestion à travers ses dimensions et son statut et enfin, pourquoi les espaces de discussion peuvent être considérés comme des outils de gestion permettant de réguler les antagonismes entre des individus, des groupes et des organisations.

Comment la discussion habermassienne est adaptée aux travaux en sciences de gestion ? C'est une vision spécifique de l'organisation qui structure notre réflexion ; elle s'appréhende comme un *« espace à réguler ou à médier et pas simplement comme un espace à régler »* (Detchessahar, 2015, p. 66). Dans le sens courant, réguler signifie *« contrôler, maintenir et conserver la maîtrise de l'évolution d'un phénomène »* (Site Cnrtl.fr[175], 2019). Un espace de discussion s'appréhende comme un *« espace de régulation, au sens où il produit des solutions ou des construits d'action collective locaux, méso, ou globaux »* (Detchessahar, 2013, p. 62).

À l'instar d'Habermas (2003, 2013), la discussion renvoie à une forme de communication de type dialogique (*i.e.* sous forme de dialogue) inter-subjective (*i.e.* argumentation critique par une justification des opinions énoncées publiquement) à finalité politique (*i.e.* construction d'un

[175] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/definition/r%C3%A9guler

compromis, de règles et de solutions locales) (Detchessahar, 2013, p. 61). En cela, les espaces de discussion recouvrent quatre fonctions principales (Detchessahar, 2013, p. 63-64) :

- Stabilisation pour un temps de l'action collective ;
- Action sur l'environnement et réappropriation du travail ;
- Construction de la reconnaissance du travail ;
- Réassurance et dédouanement des participants.

Ces différentes fonctions dépassent la fonction d'expression des participants et la fonction sociale permettant la construction d'un collectif. La discussion devient alors un lieu politique qui donne la possibilité aux participants de penser/repenser l'organisation du travail et donc de créer des solutions organisationnelles.

De plus, la discussion requiert d'une part la conception d'un écosystème organisationnel favorable au bon développement de ces pratiques de régulation et d'autre part, la définition de critères de connexion de l'ensemble des espaces (Detchessahar, 2013, p. 63-64). Toutefois, la discussion est à la fois nécessaire et difficile. Elle est nécessaire car l'absence de discussion est *« source de contradictions et de conflits »* (Detchessahar, 2015, p. 67) et elle s'avère difficile car les obstacles, qui viennent des participants, sont nombreux (*i.e.* engagement accru, responsabilisation et affrontements potentiels). La complexité de ce mode d'intervention pour *« soutenir la discussion sur le travail dans les organisations »* (Detchessahar, 2015, p. 63) provient du fait qu'il n'existe pas une discussion mais des discussions à connecter : la discussion sur le travail (*i.e.* dialogue entre les opérationnels et le management de proximité), la discussion de conception (*i.e.* dialogue entre les organisateurs) et la discussion stratégique (*i.e.* dialogue avec la direction).

La discussion, entendue aussi comme des espaces de discussion, peut-elle être considérée comme un outil de gestion ? Un outil de gestion se définit comme *« un ensemble délimité d'objets organisationnels dotés de traits caractéristiques qui s'offrent à une triple description : fonctionnelle, structurelle et processuelle »* (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 32).

La dimension fonctionnelle (*Ibidem*) interroge la finalité organisationnelle de l'outil. Le rapport avec la performance de l'organisation et/ou du projet se pose en amont (*e.g.* clarifier et/ou résoudre un conflit) ou en aval (*e.g.* mesurer et évaluer ses effets). Les outils se distinguent alors selon leur domaine fonctionnel d'intervention (*e.g.* communication, marketing territorial, stratégie d'attractivité, etc.).

La dimension structurelle (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 33) engage, d'une part, une classification des outils selon les résultats escomptés (*e.g.* prévoir, organiser, coordonner,

contrôler). D'autre part, cette dimension renvoie à la nature des informations traitées (*e.g.* des individus, des ressources, des actions, des résultats).
La dimension processuelle (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 35) définit la manière d'utiliser l'outil, ce qui renvoie à sa transmission. Le critère de transmission des outils de gestion est celui des opérations mentales (*e.g.* compter, évaluer, modéliser, etc.).
« La réalité de l'outil qui s'exprime sur ces trois dimensions est située, car il s'actualise différemment selon les contexte » (*Ibidem*). Quelles sont les dimensions de la discussion habermassienne dans le contexte des organisations publiques locales ? Dans sa dimension fonctionnelle, les espaces de discussion ont pour finalité la régulation, au sens de la recherche de solutions ou de construits d'action collective locaux, méso, ou globaux à travers les quatre fonctions définies par Detchessahar (2013, p. 63-64) (*cf.* page précédente). Le domaine fonctionnel d'intervention de cet outil de gestion renvoie aux pratiques de l'argumentation. La dimension structurelle engage les espaces de discussion à coordonner les pratiques des participants au sein d'un écosystème organisationnel ; la nature des informations traitées étant des individus, des groupes et des organisations. La dimension processuelle des espaces de discussion, c'est-à-dire leur transmission, s'organise autour de connexions des différents types de discussion (*i.e.* discussion sur le travail, discussion de conception et discussion stratégique).

Le statut d'un outil de gestion oscille entre deux positions théoriques : l'une positiviste, que Lorino (2002, p. 6) qualifie de *« représentationniste et computationnelle »* et l'autre, instrumentale, qualifiée de *« pragmatique et sémiotique »* (Lorino, 2002, p. 12). L'objet n'est pas de revenir sur le débat entre ces deux positions, mais de justifier notre rattachement à la position pragmatique et sémiotique, qui souligne la nature complexe de l'outil (*Ibidem*).
Tout d'abord, la théorie positiviste tend à considérer l'outil de gestion comme déterminé par les données de l'action. Il est censé refléter des situations génériques et produire des conséquences pratiques de façon prédictible et déterministe. En cela, *« résoudre un problème signifie simplement : le représenter de façon à rendre sa solution transparente : position clairement représentationniste et computationnelle »* (Lorino, 2002, p. 10).
Ensuite, s'appuyant sur les travaux de Simon (1991, cité par Lorino, 2002, p. 12) et Piaget (1970, cité par Lorino, 2002, p. 12), la théorie instrumentale des outils de gestion se focalise sur l'interaction entre le sujet et l'objet et conduit à considérer l'outil comme situé dans cette interaction. *« La théorie instrumentale est sémiotique. L'outil est signe. La théorie instrumentale est aussi pragmatique : l'outil est signe d'action »* (Lorino, 2012, p. 13). Qu'est-ce que cela signifie ? Découvrir l'outil et non un outil, c'est par exemple découvrir la discussion

et non une discussion utilisée dans les conjonctures spécifiques, qui renvoient alors à création d'un schème d'action. Un schème d'action est un ensemble structuré d'action répétables, c'est par exemple le fait de se rencontrer pour soumettre un problème à la discussion afin de trouver une solution et donc de rende l'action collective possible. En cela l'outil agit comme un signe d'action. Il joint d'une part un artefact matériel et fonctionnel et, d'autre part, un schème d'action permettant au sujet de mettre en œuvre cet artefact (*i.e.* produit artificiel réalisé par l'Homme) dans une situation donnée. Parce que les espaces de discussion renvoient à une forme de communication dialogique et inter-subjective à finalité politique, il semble donc cohérent d'inscrire le statut de cet outil dans une perspective pragmatique et sémiotique.

Pourquoi les espaces de discussion peuvent-ils être considérés comme des outils de gestion permettant de réguler les antagonismes entre des individus, des groupes et des organisations ? Tout d'abord, Detchessahar (2013, p. 70) montre *« comment l'absence du manageur de proximité de la scène du travail laisse les équipes seules pour trancher les conflits de vision sur le travail et conduit à des affrontements permanents »*. De plus, le conflit au travail se comprend comme un processus qui se déclenche lorsqu'une partie (*i.e.* individus, groupes et/ou organisations) perçoit qu'une autre partie est en désaccord émotionnel, de fond et/ou de perception (Thomas, 1992, p. 265). Les espaces de discussion peuvent donc être appréhendés comme des outils de management des conflits. En effet, grâce à leur finalité de régulation, les espaces de discussion organisent la recherche de solutions ou de construits d'action collective.

3.2.2. La discussion, un outil de management pour faciliter la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable

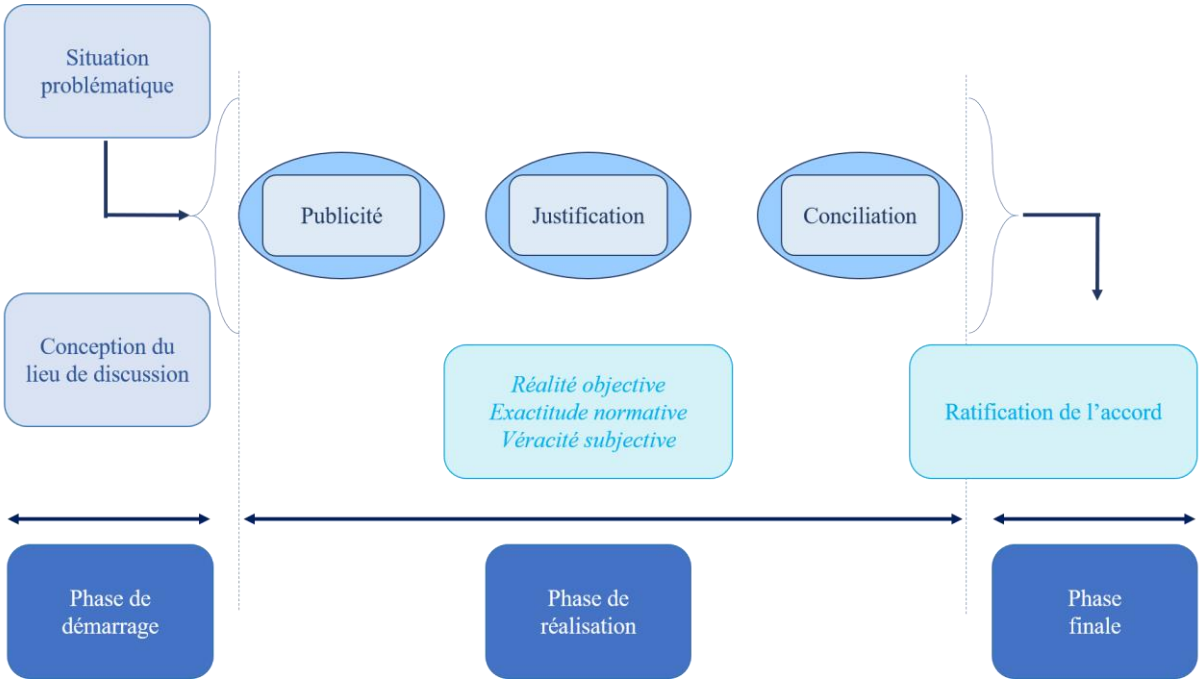
Comme l'explique Habermas (2006, p. 54), *« la discussion se présente comme un processus ad hoc de résolution des conflits, puisqu'elle se donne comme une démarche qui assure l'inclusion de toutes les personnes concernées et l'égale prise en compte de tous les intérêts en jeu »*. La discussion peut être envisagée comme un processus clef pour la structuration de la stratégie (Detchessahar et Journé, 2018, p. 774). D'ailleurs, *« le modèle de discussion d'Habermas est très puissant à la fois pour mieux comprendre le fonctionnement de cette communication et également pour gérer concrètement ce que certains chercheurs ont déjà qualifié d'espaces stratégiques, organisationnels ou de débats de travail*[176] *»* (Detchessahar et Journé, 2018, p. 779). Le management des conflits requiert quant à lui de croiser l'aspect processus et l'aspect structurel du conflit (Thomas (1992, p. 268). L'aspect processus renvoie à la séquence temporelle des événements qui se produisent dès lors qu'un conflit est identifié. L'aspect structurel fait référence à un ensemble de règles et de ressources organisé comme les propriétés du système (Giddens, 2012, p. 74). La Figure 37 ci-après (Detchessahar et Journé, 2018, p. 774) propose un modèle des processus de discussion liés aux épisodes stratégiques[177] (*i.e.* phase de démarrage, phase de conception et phase finale) qui applique la perspective habermassienne (*i.e.* publicité, justification et conciliation). Detchessahar et Journé (2018) analysent la structure interne de la dynamique communicationnelle d'un épisode stratégique et montre que la séquence *publicité, justification et conciliation* peut être mise en œuvre plusieurs fois, ou à travers plusieurs cycles, en un seul épisode. Nous proposons d'analyser les dynamiques de régulation de conflits organisationnels (structure interne) au cours d'un épisode stratégique de discussion permettant la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable (structure externe).

Comme évoqué précédemment (*cf.* Tableau 21), *« le référentiel* [d'attractivité territoriale durable] *ATD (…) permet de caractériser les trois principales dimensions de l'attractivité territoriale auxquelles concourent les stratégies culturelles à savoir : l'attractivité économique (…), l'attractivité politique (…) et enfin, l'attractivité sociétale »* (Soldo, 2018, p. 127).

[176] Traduction libre de : *« Habermas's model of communicative action is very powerful both to better understand the functioning of this communication and also to manage concretely what certain scholars have already called strategic, organizational or work debate spaces »* (Detchessahar et Journé, 2018, p. 779).

[177] Un épisode stratégique se comprend comme une *« séquence de communications structurée en fonction de son début et de sa fin »* (Hendry et Seidl, 2003, p. 16, cités par Detchessahar et Journé, 2018, p. 776). Traduction libre de : *« sequence of communications structured in terms of its beginning and ending »* (Hendry et Seidl, 2003, p. 16, cités par Detchessahar et Journé, 2018, p. 776).

Figure 37 : Épisode stratégique et dynamiques de discussion



Source : Figure traduite de Detchessahar et Journé (2018, p. 783)

Le référentiel d'ATD a vocation à être adapté en fonction du contexte (Arnaud, 2012) ; nous l'adaptons aux stratégies de développement économique et social). Comment soutenir la pérennité du modèle de développement économique choisi ? Comment promouvoir la pérennité de la politique publique engagée et l'amélioration du système de gouvernance territoriale ? Comment renforcer la cohésion sociale ? Comment améliorer la qualité de vie sur un territoire ?

La troisième proposition de recherche est donc la suivante : **la discussion est un outil de management des conflits qui permet la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.**

Pour résumer, la discussion habermassienne et l'espace de discussion font référence au même concept multidimensionnel. Un espace de discussion sur et dans le travail se comprend comme un espace de régulation, qui permet de produire des solutions collectives locales, intermédiaires ou globales. De plus, il n'existe pas un mais des espaces de discussion à connecter (*i.e.* discussion sur le travail, discussion de conception et discussion stratégique). Les espaces de discussion peuvent être appréhendés comme des outils de management des conflits grâce à leur finalité de régulation, qui permet la recherche de solutions ou de construits d'action collective. La troisième proposition de recherche est alors : la discussion est un outil de management des conflits qui permet la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2.

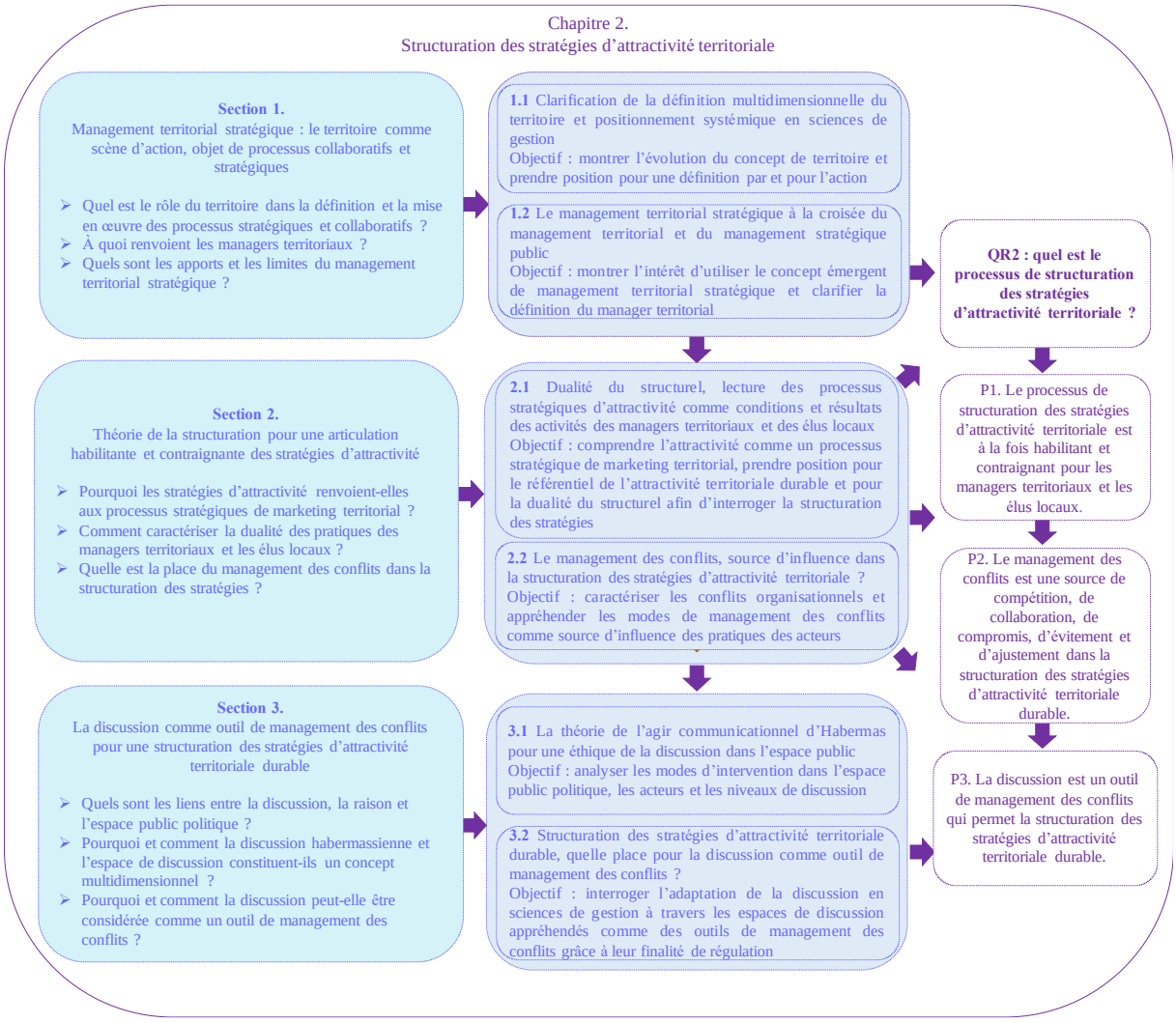
Le **chapitre 2** inscrit ce travail de thèse au croisement des sciences de gestion, de la sociologie et de la philosophie. L'objectif est de caractériser le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale comme le montre la Figure 38 ci-après.

La **section 1** soulève les perspectives conceptuelles et empiriques qu'offre le management territorial stratégique pour comprendre la structuration des stratégies d'attractivité. D'une part, le management territorial renvoie aux contenus et aux processus stratégiques mis en œuvre par les managers territoriaux et les élus locaux pour résoudre des problèmes complexes. D'autre part, le management stratégique public fait référence à des processus collaboratifs, qui croisent les dimensions politiques et rationnelles autour de stratégies émergentes et planifiées.

La **section 2** retient une définition intégratrice du marketing territorial, qui permet de questionner le référentiel de l'Attractivité Territoriale Durable (ATD) (*i.e.* politique, économique et sociétale). La théorie de la structuration, déjà mobilisée en sciences de gestion mais jamais dans le contexte des organisations publiques locales, offre un nouveau cadre d'analyse pour modéliser les stratégies d'ATD. Cela permet de dégager notre deuxième question de recherche : **quel est le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ?** Concept central de la théorie de la structuration, la dualité du structurel contraint les acteurs en incluant leurs pratiques dans un ensemble de règles et facilite leurs actions en leur livrant des ressources. Cela permet de dégager notre première proposition de recherche : **le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale est à la fois habilitant et contraignant pour les managers territoriaux et les élus locaux**. Compte tenu de la dualité de leurs pratiques, ces derniers font face à des conflits au sein des organisations publiques locales pour lesquelles ils travaillent. Le conflit au travail se définit comme un processus qui se déclenche lorsqu'une partie (*i.e.* individus, groupes et/ou organisations) perçoit qu'une autre partie est en désaccord émotionnel, de fond et/ou de perception. L'analyse du conflit se base à la fois sur les processus psychologiques, le contexte socio-économique des organisations publiques locales, la localisation, la nature et la fonction du conflit. Le management des conflits requiert aussi d'analyser conjointement l'aspect processus et l'aspect structurel du conflit. Cela nous permet de dégager notre deuxième proposition de recherche : **le management des conflits est une source de compétition, de collaboration, de compromis, d'évitement et d'ajustement dans la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable**.

La **section 3** envisage le concept multidimensionnel de la discussion habermassienne comme un outil de management des conflits. Un espace de discussion sur, et dans, le travail se comprend comme un espace de régulation, qui permet de produire des solutions collectives locales, intermédiaires ou globales. De plus, il n'existe pas un mais des espaces de discussion à connecter. Les espaces de discussion peuvent être appréhendés comme des outils de management des conflits grâce à leur finalité de régulation, qui permet la recherche de solutions ou de construits d'action collective. La troisième proposition de recherche est alors : **la discussion est un outil de management des conflits qui permet la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.**

Figure 38 : Synthèse du chapitre 2



Source : Auteur

CHAPITRE 3. RELATIONS ENTRE LES MANAGERS TERRITORIAUX ET LES ELUS LOCAUX AU SEIN DES ORGANISATIONS PUBLIQUES LOCALES

« Les savoirs créent spontanément des communautés qui perdurent à travers les générations parce qu'ils constituent l'accumulation de l'expérience humaine »

Bernard STIEGLER - L'emploi est mort, vive le travail ! (2015, p. 105)

« Dans son origine comme dans sa fin, dans sa fondation et dans sa conservation, le droit est inséparable de la violence, immédiate ou médiate, présente ou représentée. Cela exclut-il toute non-violence dans l'élimination des conflits, comme on pourrait être si facilement tenté de le conclure ? Nullement »

Jacques DERRIDA - Force de loi (2005, p. 115)

« Le respect de la loi vient après celui du droit. La seule obligation que j'aie le droit d'adopter, c'est d'agir à tout moment selon ce qui me parait juste »

Henry David THOREAU - La désobéissance civile (2000, p. 12)

Figure 39 : Nuage de mots du chapitre 3 réalisé grâce au logiciel libre IRAMUTEQ*

Source : Auteur

*Nuage réalisé à partir de l'analyse de 639 segments de texte, 22 526 occurrences et 2 881 formes. Ce sont les mots qui reviennent le plus souvent dans le chapitre 3, la taille des mots est donc proportionnelle

INTRODUCTION DU CHAPITRE 3

Dans un contexte de relations inter-organisationnelles publiques contraintes, pour comprendre l'influence de l'intégration des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux sur le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale, l'objectif est de caractériser la nature des relations au sein des organisations publiques locales.

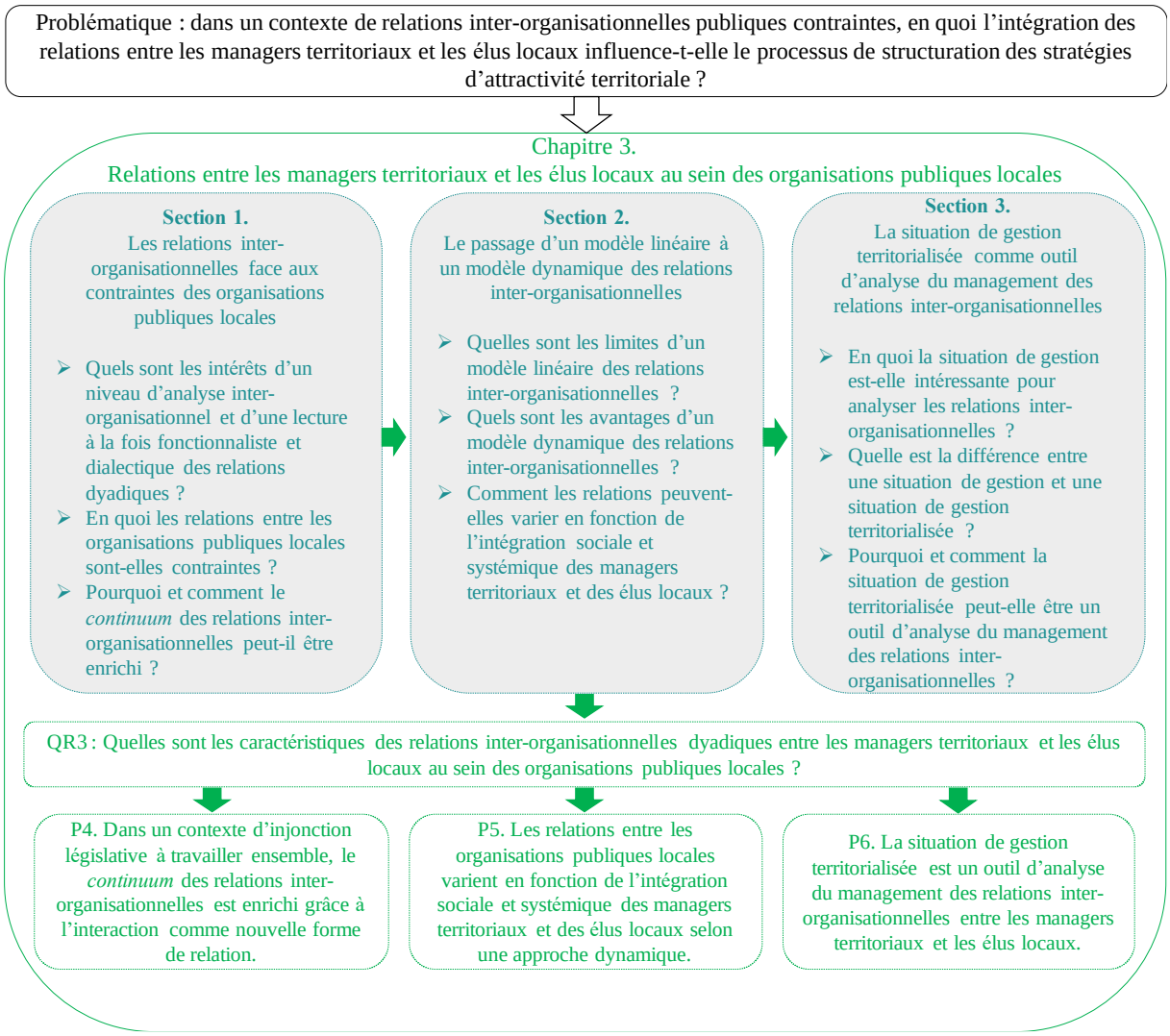
Tout d'abord, nous caractériserons les relations inter-organisationnelles à l'aune des contraintes imposées aux organisations publiques locales (**section 1**). Pour cela, nous démontrerons l'intérêt d'opter pour un cadre d'analyse inter-organisationnel et, plus précisément, pour une lecture à la fois fonctionnaliste et dialectique des relations dyadiques. Puis, nous caractériserons les contraintes inhérentes aux organisations publiques locales, permettant d'enrichir le *continuum* des relations inter-organisationnelles.

Ensuite, nous proposerons de passer d'un modèle linéaire (*i.e. continuum*) à un modèle dynamique (*i.e.* processus dialectique) des relations inter-organisationnelles (**section 2**). Pour ce faire, nous proposerons une lecture dynamique des relations inter-organisationnelles, qui repose sur une hybridation des schémas d'analyse. Puis, la réciprocité des relations entre les organisations publiques locales sera envisagée en fonction de l'intégration sociale et systémique des managers territoriaux et des élus locaux.

Enfin, nous exposerons l'intérêt d'envisager la situation de gestion territorialisée comme outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles (**section 3**). Nous présenterons le concept de situation de gestion en prenant soin de souligner ses contributions pour le management des relations entre les organisations publiques locales. Puis, nous mettrons en perspective le concept de situation de gestion territorialisée afin d'interroger sa pertinence en tant qu'outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles.

Comme le montre la Figure 40 ci-après, le chapitre 3 traite du *quoi* et pose la troisième question de recherche (QR) : **quelles sont les caractéristiques des relations inter-organisationnelles dyadiques entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales ?** Cette question se structure autour de trois propositions de recherche (P) qui caractérisent les relations inter-organisationnelles dyadiques comme contraintes (P4), dynamiques (P5) et territorialisées (P6).

Figure 40 : Structuration du chapitre 3



Source : Auteur

SECTION 1. LES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES FACE AUX CONTRAINTES DES ORGANISATIONS PUBLIQUES LOCALES

« De même que l'activité de chaque cellule est conditionnée et dirigée par celles avec lesquelles elle interagit, l'être humain auquel nous pensons comme à l'individu est mû et régi par ses associations avec les autres » (Dewey, 1925, p. 288). S'associer avec les autres revient à penser et à faire avec les autres. Selon le paradigme unificateur post-nouveau management public que constitue le management public collaboratif (*cf.* Figure 15), l'objectif est notamment de favoriser les relations entre les organisations publiques (Bovaird et Löffler, 2002 ; Osborne, 2006 ; Christensen et Lægreid, 2011). Les relations inter-organisationnelles peuvent se définir *« comme des liens, nourris à la fois socialement et économiquement, entre organisations ; peut-être devrait-on dire entre individus agissant pour le compte de leur organisation »* (Forgues *et al.*, 2006, p. 17). La tendance actuelle favorise ainsi les relations entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales (Pollet *et al.*, 2015, p. 209) pour la définition et la mise en œuvre des stratégies d'attractivité territoriale.

La littérature antérieure a majoritairement étudié les relations entre les organisations publiques et privées ou entre les organisations publiques à l'échelle nationale (Wood et Gray, 1991 ; Mattessich *et al.*, 2001 ; Thomson et Perry, 2006 ; Thomson *et al.*, 2007 ; Sedgwick, 2014, 2016). L'intérêt de cette recherche est double : se focaliser sur les relations entre deux organisations publiques locales qui ne sont quasiment pas étudiées (*i.e.* formation des nouveaux couples métropole-région en 2015) et, comprendre comment ces deux organisations travaillent ensemble alors qu'elles y sont obligées (*i.e.* contraintes légales issues notamment de la loi NOTRé[178]). Pour caractériser les relations entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales, nous répondrons à une série de questions : quels sont les intérêts d'un niveau d'analyse inter-organisationnel et d'une lecture à la fois fonctionnaliste et dialectique des relations dyadiques ? En quoi les relations entre les organisations publiques locales sont-elles contraintes ? Pourquoi et comment le *continuum* des relations inter-organisationnelles peut-il être enrichi ?

Nous démontrerons d'abord l'intérêt d'opter pour un cadre d'analyse inter-organisationnel et, plus précisément, une lecture à la fois fonctionnaliste et dialectique des relations dyadiques (1.1.). Puis, nous caractériserons les contraintes inhérentes aux organisations publiques locales, permettant d'enrichir le *continuum* des relations inter-organisationnelles (1.2.).

[178] Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.

1.1. Les relations inter-organisationnelles : enjeux, apports et limites de la coopération, la coordination et la collaboration pour comprendre l'action territoriale collective

Le principal objectif d'une d'analyse au niveau inter-organisationnel est de caractériser les relations à l'intérieur d'un groupe de plusieurs organisations ou entre plusieurs organisations (Forgues *et al.*, 2006, p. 17). Selon l'ouvrage d'Oxford sur les relations inter-organisationnelles, ces dernières peuvent être distinguées selon quatre principales dimensions (Cropper *et al.*, 2009, p. 2) : l'identité des partenaires engagés dans les relations (*e.g.* entreprises commerciales, organisations publiques) (1), les motivations qui poussent les partenaires à s'engager (*e.g.* partage de ressources, acquisition d'une prestation de services) (2), l'horizon des projets dans lesquels sont inscrites les relations inter-organisationnelles (*e.g.* court, moyen, long terme) (3), ou encore le nombre de partenaires mobilisés (*e.g.* ensembles dyadiques, ensembles multilatéraux) (4).

C'est le caractère innovant (*i.e.* affirmation récente du statut des métropoles en 2014 et reconfiguration des régions en 2015) et contraint (métropoles et régions contraintes à travailler ensemble pour définir et mettre en œuvre conjointement leurs stratégies de développement économique) des organisations publiques locales qui conduit à se focaliser sur les relations entre les métropoles et les régions. Ces relations sont envisagées comme des relations inter-organisationnelles dyadiques (*i.e.* entre deux organisations). Ces dernières peuvent être définies comme *« la séquence d'événements et d'interactions entre les parties organisationnelles qui se développent pour façonner et modifier une relation inter-organisationnelle au fil du temps »* (Ring et Van de Ven, 1994, p. 91). De plus, deux grandes logiques se distinguent pour étudier les relations inter-organisationnelles, une logique fonctionnaliste envisageant le niveau inter-organisationnel comme l'élément clef de la connexion entre la stratégie et l'organisation et, une logique dialectique se focalisant sur les tensions inhérentes aux relations inter-organisationnelles (Forgues *et al.*, 2006). Nous insisterons aussi sur la distinction entre coopération, coordination et collaboration car cette distinction permet de mieux différencier les modalités de structuration de l'action territoriale collective (Michaux *et al.*, 2011, p. 126).

Nous justifierons d'abord notre cadre d'analyse en montrant le manque d'actionnabilité des concepts d'alliances, de coopétition, de partenariats et de réseaux territorialisés d'organisations pour une lecture à la fois fonctionnaliste et dialectique des relations (1.1.1.). Puis, nous exposerons les points communs et les différences entre trois formes de relations inter-organisationnelles : la coopération (1.1.2.), la coordination (1.1.3.) et la collaboration (1.1.4.).

1.1.1. Le manque d'actionnabilité des alliances, de la coopétition, des partenariats et des réseaux pour une lecture à la fois fonctionnaliste et dialectique des relations inter-organisationnelles

L'actionnalibilité se comprend comme ce qui peut faire l'objet d'une action. Nous avons développé précédemment (*cf.* 1.1.2. Exténuation, surchauffe, sublimation et actionnabilité du concept de territoire) l'actionnabilité du concept de territoire : son orientation vers l'action et son opérationnalisation comme levier pour les sciences de gestion (Raulet-Croset, 2014) et, plus particulièrement, pour le management public (Hernandez, 2017 ; Alaux, 2018, Soldo, 2018). Le manque d'actionnabilité des concepts d'alliances, de coopétition, de partenariats et de Réseaux Territorialisés d'Organisations (RTO) se comprend comme un manque d'opérationnalisation de ces concepts, au regard du contexte public local contraint propre à ce travail de thèse. Le Tableau 25 ci-dessous n'a pas pour objectif de revenir en détails sur les définitions des différents concepts car il illustre simplement leur manque d'actionnabilité au regard des relations métropole-région portées à l'étude.

Tableau 25 : Manque d'actionnabilité des concepts d'alliances, de coopétition, de partenariats et de réseaux

CONCEPTS	DÉFINITIONS	EXEMPLES	PROBLÈME D'ACTIONNABILITÉ
Alliances	*« Outre la dialectique concurrence-coopération et l'asymétrie des champs d'activités respectifs des partenaires, les alliances présentent deux spécificités : la souveraineté partagée (…) et l'existence d'affiliations culturelles »* (Monin, 2002, p. 55)	- Alliances complémentaires : ententes entre organisations concurrentes aux périmètres d'activité différents comme entre les compagnies aériennes - Alliances supplémentaires : ententes pour rentabiliser plus vite un investissement comme Airbus (alliances entre différents pays)	**Contexte différent** : pas de dialectique concurrence-coopération car pas de concurrence entre une région et les métropoles présentes sur son territoire et, pas de besoin de rentabilité rapide d'un investissement (*i.e.* intérêt général)
Coopétition	*« La coopétition ne peut pas être réduite à une simple relecture par des grilles d'analyse issues des recherches sur la concurrence ou sur la coopération (…) la nature paradoxale de la coopétition conduit à définir un cadre théorique et des méthodes de recherche qui lui sont propres »* (Le Roy et Yami, 2007, p. 84)	Philips et Sony coopèrent pour développer et fabriquer de nouveaux DVD et sont en même temps des concurrents, en situation de coopétition	**Contexte différent** : pas de coopétition car si les régions peuvent être en concurrence à l'échelle internationale, elles ne le sont pas avec les métropoles présentes sur leur territoire
Partenariats	*« Le partenariat résulte d'une entente entre des parties qui, de façon volontaire et égalitaire, partagent un objectif commun et le réalisent en utilisant de façon convergente leurs ressources respectives »* (Landry et Serre, 1994, p. 15)	- Partenariat d'impartition : relations client-fournisseur entre les constructeurs automobile et leurs équipementiers - Partenariat symbiotique : partage des coûts d'implantation et/ou de commercialisation entre fabricant de machine à laver et fabricant de lessive pour des publicités communes	**Contexte différent** : les relations entre les organisations publiques locales ne résultent pas d'une entente volontaire mais sont imposées et contraintes par la loi (*e.g.* loi NOTRé pour les relations métropole-région)
Réseaux territorialisés d'organisation	*« Ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production »* (Ehlinger *et al.*, 2007, p. 56)	Les pôles de compétitivité et les clusters sont des réseaux territorialisés d'organisation qui rassemblent des organisations hétérogènes sur un même territoire	**Contexte différent** : les acteurs étudiés (*i.e.* métropoles et régions) ne sont pas hétérogènes (*i.e.* deux organisations publiques locales)

Source : Auteur

Après avoir justifié l'intérêt de pas utiliser les concepts d'alliances, de coopétition, de partenariats et de RTO, nous démontrons l'intérêt d'opter pour une lecture à la fois fonctionnaliste et dialectique des relations inter-organisationnelles dyadiques.

Tout d'abord, *« l'action à laquelle s'intéressent les sciences de gestion est évidemment une action humaine et non pas celles de forces anonymes ou du combat d'un individu solitaire contre les éléments naturels, lequel peut nécessiter une certaine gestion de ressources personnelles, sans se présenter pour autant comme un problème pour les sciences de gestion »* (Martinet et Pesqueux, 2013, p. 31).

De plus, la manière de concevoir les organisations a progressivement évolué et déplacé l'intérêt des chercheurs de l'intérieur de l'organisation vers une perception plus large et plus ouverte qui englobe l'organisation et son environnement (Forgues *et al.*, 2006, p. 17). Alors que la lecture fonctionnaliste des relations inter-organisationnelles envisage le niveau inter-organisationnel comme l'élément clé de la connexion entre la stratégie et l'organisation, la lecture dialectique souligne les contradictions et les forces opposées au sein des relations.

Le Tableau 26 ci-après synthétise les travaux sur les relations inter-organisationnelles allant de la dyade (*i.e.* deux relations) au réseau de relations (*i.e.* plusieurs relations) à travers une lecture fonctionnaliste et dialectique. Pour précisions, les avantages tirés des relations inter-organisationnelles sont aussi valables dans le cadre des relations dyadiques car ce sont les avantages qu'une organisation peut tirer de ses relations, à la différence des avantages méta-organisationnels qui dépassent l'organisation et concernent le réseau des relations. Croiser une lecture fonctionnaliste et une lecture dialectique des relations dyadiques entre les métropoles et les régions dans un contexte public local contraint ouvre le champ des possibles. En effet, alors qu'une lecture fonctionnaliste permet de caractériser les deux organisations qui entretiennent une relation, pourquoi et quelles en sont les conséquences, une lecture dialectique facilite l'identification des sources de tensions et leurs modalités de gouvernance. Cette double lecture va de pair avec la volonté de caractériser les pratiques habilitantes et contraignantes des managers territoriaux et des élus locaux.

Enfin, nous suivrons les deux voies de recherche identifiées par Forgues et ses collègues (2006, p. 28) : prendre en compte le contexte institutionnel dans le lequel se déroule les relations (1), identifier les résultats produits par ces relations et les déterminants des développements futurs de ces relations comme des mécanismes réciproques (2).

Tableau 26 : Apports des recherches sur les relations inter-organisationnelles à l'aune d'une lecture fonctionnaliste et dialectique

LECTURE FONCTIONNALISTE DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES	
Relations inter-organisation-nelles dyadiques	**Déterminants organisationnels** des relations (Schermerhorn 1975) : - Perception de la rareté des ressources - Valeurs attendues - Pressions coercitives
	Motivations à l'origine des relations (Schmidt et Kochan, 1977) : - Approche basée sur l'échange se focalisant sur les motivations conjointes - Approche basée sur la dépendance se focalisant sur les motivations asymétriques
	Modalités d'évolution des relations due à plusieurs facteurs (Van de Ven et Walker, 1984) : - Perception de la dépendance à l'égard des ressources de l'autre organisation favorisant le développement des relations - Intensification des relations favorisée par des communications fréquentes - Transactions monétaires entrainant notamment différents modèles de coordination
Réseau de relations inter-organisation-nelles	**Configurations structurelles** des relations (Jarillo, 1988 ; Powell, 1990 ; Burt, 1992 ; Uzzi, 1997) : - Approche relationnelle s'intéressant à la connexion des membres du réseau - Approche positionnelle s'intéressant au statut des membres et à leur autonomie
	Avantages pour l'organisation : - Accès privilégié à des ressources rares issu de liens formels et informels (Westphal *et al.*, 2006) - Réduction de l'incertitude due à un apport d'informations clées sur la technologie et non sur le partenaire ou sur la tâche réalisée (Santoro et McGill, 2005) - Réduction de l'incertitude transactionnelle si le réseau est composé de liens denses et peu répétitifs (Meschi, 2006) - Accroissement de la légitimité en nouant des liens avec des organisations prestigieuses sur un continuum allant de la conformité passive à la manipulation pro-active (Olivier, 1991) - Variation de l'intérêt des relations en fonction du choix du type de partenaire (Szostak-Tapon, 2006) - Avantages non mutuellement exclusifs issus des logiques mimétiques (DiMaggio et Powell, 1983 ; Mouricou, 2006)
	Effets méta-organisationnels (transcendant une seule organisation) : - Apprentissage et innovation à l'échelle du réseau et non à l'intérieur de l'organisation (Powell *et al.*, 1996) - Avantages mutualisés pour les membres du réseau autour des notions d'attention et d'apprentissage (Amabile et Gadille, 2006) - Légitimité des relations bénéfique à l'ensemble du réseau augmentant les chances de survie de chaque organisation (Baum et Olivier, 1992) - Externalités de réseau permettant d'imposer un standard sur un marché (Katz et Shapiro, 1985) - Coévolution des organisations du réseau due à un avantage méta-organisationnel (Murmann, 2003)
LECTURE DIALECTIQUE DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES	
Sources des tensions	Jeux de dépendances en fonction du **contrôle des ressources** : - Avantage tiré par l'organisation A en fonction du besoin éprouvé par l'organisation B à l'égard des ressources dont l'organisation A a le contrôle (Pfeffer et Salancik, 1978) - Dépendances fluctuantes au fil du temps rejaillissant sur le pouvoir de négociation des organisations (Barthélémy, 2006)
	Ambivalence liée à la **nature de la ressource** : - Avantage tiré en fonction des ressources complémentaires sous-tendues par des activités, des processus et des orientations stratégiques différentes (Guéry-Stévenot, 2006)
	Tensions et conflits tributaires de la **valeur perçue des ressources** : - Ressources permettant de créer de la valeur, considérées comme peu imitables, rares et non-substituables (Barney, 1991) - Valeur perçue des ressources, variable selon les époques et les environnements (Brush et Artz, 1999)
Modalités de gouvernance des tensions	**Insuffisance des mécanismes formels** de gouvernance des relations inter-organisationnelles (Williamson, 1981, 1996)
	Relation de substitution entre les mécanismes formels et informels de gouvernance des relations inter-organisationnelles les rendant opposables (Gulati, 1995)
	Relation de complémentarité entre les mécanismes formels et informels de gouvernance des relations inter-organisationnelles refusant leur opposabilité (Poppo et Zenger, 2002 ; Mayer et Argyres, 2004)
Concepts émergents	Besoin d'une **justice organisationnelle** (Scheer *et al.*, 2003 ; Husted et Folger, 2004) procédurale et distributive (Melkonian *et al.*, 2006) en réaction à une injustice perçue dans le cadre de relations entre organisations
	Prise en compte des **éléments contextuels** et de la **dimension historique** pour caractériser les relations inter-organisationnelles (Mendez et Mercier, 2006)

Source : Tableau réalisé à partir d'une synthèse de Forgues, Vandangeon-Derumez et Garreau (2006, p. 18-28)

1.1.2. La coopération entendue comme dualité coopérative

Dans le sens courant, la coopération se comprend comme l'*« action de participer (avec une ou plusieurs personnes) à une œuvre ou à une action commune »* (Site Cnrtl[179], 2019). Ses synonymes sont la participation, l'aide et l'association tandis que ses antonymes renvoient à l'abstention, l'autonomie et la concurrence (Site Cnrtl[180], 2019).

« *La coopération c'est de « l'action collective finalisée » »* (Dameron, 2005, p. 106). Dameron (2005) croise les travaux en sciences de gestion et les travaux en sociologie pour proposer deux conceptions de la coopération.

La *« coopération complémentaire »* est basée sur la différenciation des individus et sur une rationalité stratégique. Elle repose sur quatre caractéristiques (Dameron, 2005, p. 107) :

- Le partage entre deux individus d'une tâche commune, sous-tendu par une stratégie individuelle de gains de pouvoir ;
- Le partage de ressources complémentaires ;
- La congruence[181] des intérêts individuels ;
- La réciprocité des rapports basée sur des engagements interindividuels.

La *« coopération communautaire »* est basée sur la ressemblance entre les individus et sur une rationalité identitaire. Elle repose sur quatre caractéristiques (Dameron, 2005, p. 107) :

- Le partage entre un groupe restreint d'individus d'une tâche commune ;
- La volonté des individus d'être reconnus comme faisant partie du même groupe ;
- Le désir de préserver et développer cette identité autour d'objectifs partagés ;
- Un espace d'interaction avec d'autres groupes.

Ces deux conceptions de la coopération ne sont pas mutuellement exclusives mais complémentaires ; elles s'enchainent et se répondent dans un mouvement dialectique tout au long du processus coopératif, entendu comme une *« dualité coopérative »* (Dameron, 2005, p. 118). En analogie à la dualité du structurel de Giddens (1984), Dameron (2005, p. 118) définit la dualité coopérative comme suit : *« la génération de la coopération dépend de deux formes de rationalités, qui, dans la dynamique des interactions, sont étroitement imbriquées l'une dans l'autre. En ce sens on peut parler de la dualité de la génération de la coopération : la génération d'une forme de coopération est à la fois le médium et le résultat de la génération de*

[179] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/definition/cooperation
[180] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/antonymie/cooperation
[181] La congruence se définit comme *« le fait d'être adapté, de coïncider »* (Cnrtl, 2019). Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/definition/congruence

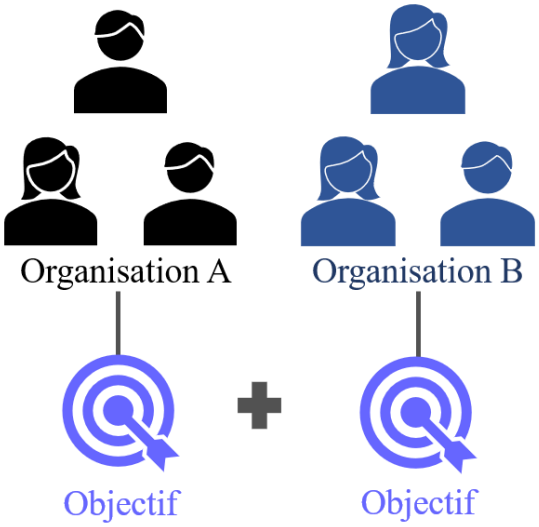
l'autre forme de coopération. Cette récursivité entre les deux formes coopératives est inscrite dans un temps historique ».

Entendue comme une forme de relation inter-organisationnelle, la coopération est une séquence d'événements et d'interactions entre des individus au nom d'organisations, qui façonnent et modifient cette relation au fil du temps (Ring et Van de Ven, 1994). Mattessich et ses collègues (2001), repris ensuite par d'autres (Selden *et al.*, 2006 ; Thomson et Perry, 2006 ; Thomson *et al.*, 2007 ; Sedgwick, 2014, 2016 ; Quélin *et al.*, 2017) ont mis en perspective différentes formes de relations à travers un *continuum* simplifié des relations inter-organisationnelles (*cf.* Figure 13). Que signifie la coopération au regard de ce *continuum* ?

Alors que l'absence de relation renvoie à une situation où aucune relation n'est développée, la coopération est basée sur un partage minimum des risques entre les acteurs (Mattessich *et al.*, 2001 ; Sedgwick, 2014, 2016). Pour exemple, un manager de la métropole X et un manager de la région Y, sur laquelle la métropole est implantée, se rencontrent lors d'une réunion sur l'attractivité du territoire pour présenter tour à tour les enjeux relatifs à leur territoire, sans se concerter au préalable sur le contenu de leurs discours.

Les organisations peuvent choisir de coopérer lorsque les groupes sont petits et que la coercition est possible ou lorsque la coopération est renforcée par des normes, des codes éthiques et des institutions (Barnes *et al.*, 2017, p. 1). La Figure 41 ci-dessous propose une représentation simplifiée de la coopération dyadique, c'est-à-dire entre deux organisations.

Figure 41 : Représentation simplifiée la coopération dyadique



Source : Auteur

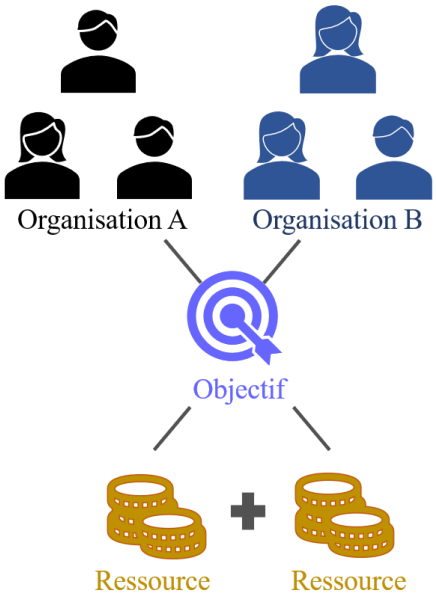
1.1.3. La coordination comme relation intégrée entre la coopération et la collaboration

Dans le sens courant, la coordination se définit comme une *« mise en ordre*, [un] *agencement calculé des parties d'un tout selon un plan logique et en vue d'une fin déterminée »* (Site Cnrtl[182], 2019). Ses synonymes sont l'agencement, l'ordre et l'arrangement tandis que ses antonymes renvoient au chaos, à la confusion et au désarroi (Site Cnrtl[183], 2019).

« Les sciences de gestion s'intéressent à l'action collective de production d'artefacts, tangibles ou intangibles, une action commune, coordonnée qui pour transformer des choses passe obligatoirement par l'établissement et de développement de relations entre des hommes » (Martinet et Pesqueux, 2013, p. 31). En tant que forme de relation inter-organisationnelle, qu'est-ce la coordination ? Et que représente-t-elle sur le *continuum* des relations inter-organisationnelles ?

La coordination fait référence à un niveau plus élevé d'intégration des organisations dans la prise de décision que celui de la coopération ; elle se traduit par un partage formel des risques et des avantages, avec un échange plus important de ressources (Mattessich *et al.*, 2001 ; Sedgwick, 2014, 2016). La Figure 42 ci-dessous fait écho à la précédente (*cf.* Figure 41) pour proposer une représentation simplifiée de la coordination dyadique.

Figure 42 : Représentation simplifiée de la coordination dyadique



Source : Auteur

[182] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/definition/coordination
[183] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/antonymie/coordination

Après avoir exposé ce qui caractérise la coordination, qu'est-ce qui la facilite ? Qu'est-ce qui la freine ? Et quelles sont ses conséquences ?

Comme le montre le Tableau 27 ci-dessous, Thomson et Perry (2006, p. 24-28) identifient cinq dimensions du travail collectif (envisagé comme un processus dynamique) ; dimensions qui varient selon les formes de relations inter-organisationnelles que sont la coopération, la coordination et la collaboration (*i.e.* de la moins intégrée à la plus intégrée). Ces cinq dimensions comprennent deux dimensions structurelles, deux dimensions du capital social et une dimension organisationnelle.

Tableau 27 : Dimensions du processus de travail collectif

DIMENSIONS POUR FAVORISER LES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES	
Dimensions structurelles Cadre nécessaire pour l'existence d'une interaction continue	**Gouvernance** Prise en compte des partenaires, mise en place de processus décisionnels partagés et de moments collectifs de partage d'idées
	Administration Connaissance des rôles et des responsabilités de chaque participant pour s'entendre sur la définition des objectifs et des efforts à fournir
Dimensions du capital social Développées à partir des relations et des interactions	**Mutualité** Partie vitale du capital social comprenant le partage d'informations, de ressources, la communication et la réalisation d'objectifs communs
	Normes de confiance Boucle de construction de l'engagement mutuel des participants basée sur les normes de confiance et de réciprocité
Dimension organisationnelle Tension entre la volonté d'un contrôle autonome et celle d'un travail collectif	**Autonomie** Tension entre la poursuite des objectifs organisationnels et des objectifs liés aux relations

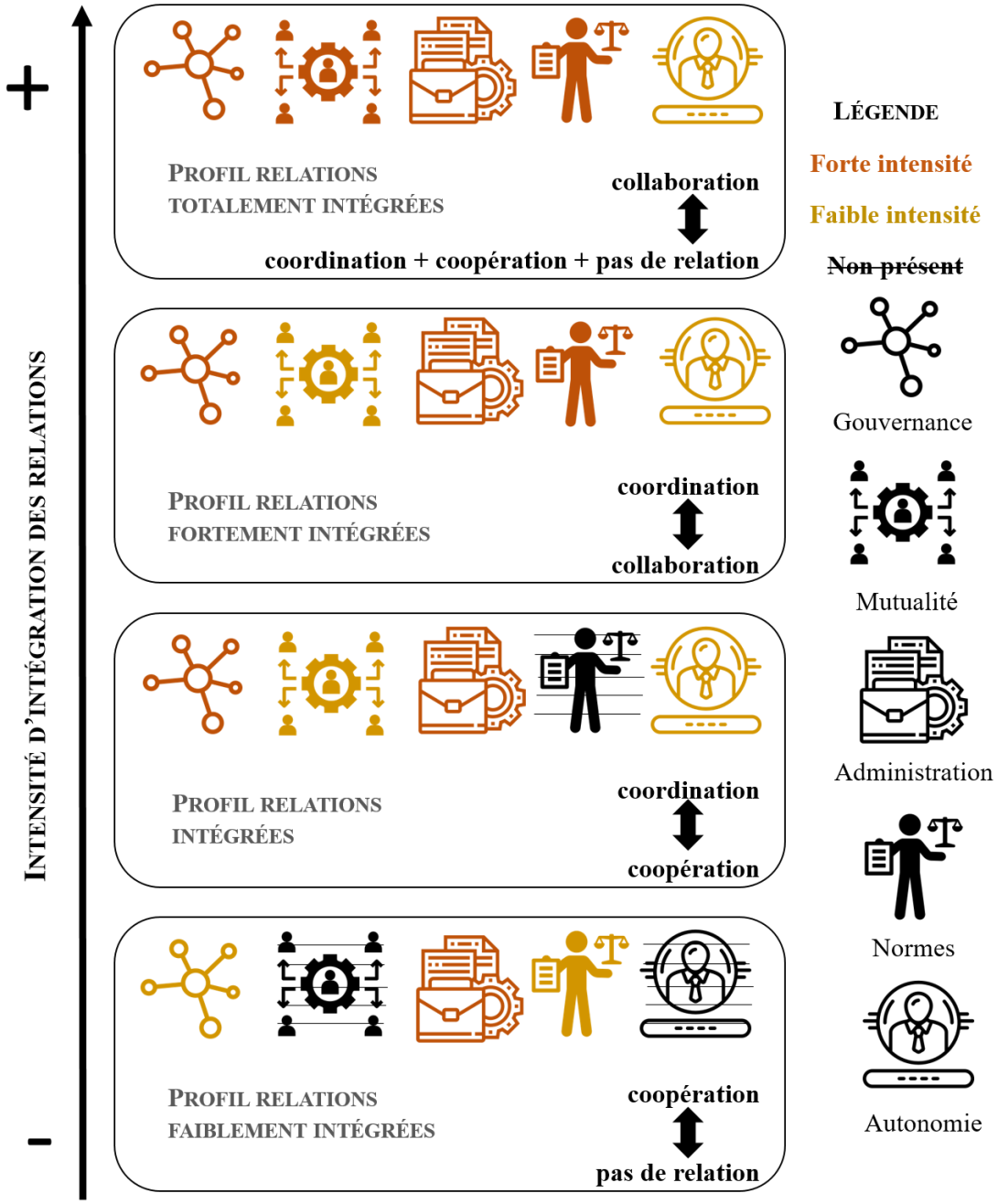
Source : Tableau réalisé à partir d'une synthèse de Thomson et Perry (2006, p. 24-28)

Sedgwick (2016, p. 239) souligne que les recherches existantes donnent un aperçu des différentes formes de relations inter-organisationnelles et des processus sous-jacents qui les incarnent, mais qu'elles ne permettent pas de déterminer clairement si les cinq dimensions du processus (*i.e.* la gouvernance, l'administration, la mutualité, les normes de confiance et l'autonomie) sont toujours présentes dans les formes de relations inter-organisationnelles, ou si certaines combinaisons suffisent. Dans le cadre de ces travaux de thèse, Sedgwick (2015) propose une réponse à travers l'étude comparative des relations entre les managers de deux programmes publics américains d'aide préscolaire[184] comme le montre la Figure 43 ci-après.

[184] Ces deux programmes sont :

1. Le *Head Start Programme*, programme d'aide préscolaire promulgué en 1965 qui offre aux enfants issus de familles défavorisées des cours préscolaires afin de les préparer à l'éducation publique ;

Figure 43 : Dimensions sous-jacentes des relations inter-organisationnelles variables selon leur degré d'intégration



Source : Figure réalisée à partir d'une synthèse de Sedgwick (2016, p. 246-249)

Pour aller plus loin, la dimension de la mutualité reste la plus variée et s'avère un concept difficile à exploiter (Thomson *et al.*, 2007 ; Sedgwick, 2016). En effet, les questions visant à

2. La *Virginia Preschool Initiative*, établie par le Code de la Virginie, financée par le Département de l'éducation pour les écoles et les organisations communautaires afin d'offrir des programmes préscolaires de qualité aux enfants de quatre ans (Sedgwick, 2014, 2015, 2016).

exploiter cette mutualité peuvent ne pas refléter adéquatement les sentiments de bénéfice mutuel ou d'appréciation des participants les uns envers les autres. *« Il a été demandé aux répondants s'ils atteignaient mieux leurs objectifs en travaillant ensemble et s'ils éprouvaient un sentiment d'appréciation[185] »* (Sedgwick, 2016, p. 250). Si certains ont trouvé que la collaboration était un moyen d'améliorer l'offre de services préscolaires dans leur collectivité, d'autres ont jugé que c'était une bonne façon, mais non essentielle, d'atteindre leurs objectifs (*Ibidem*).

À présent, quelles sont les conséquences possibles de la mise en œuvre de relations dyadiques de coordination dans les organisations ?

Les recherches sur la création de valeur sociale offrent une analyse limitée des rôles de la coordination relationnelle (Caldwell *et al.*, p. 910-911). Celle-ci se comprend comme *« la coordination - la gestion des interdépendances des tâches - effectuée dans le contexte des relations avec les autres membres du groupe[186] »* (Gittell, 2001, p. 471). Elle comprend une composante de communication, reflétant la fréquence et l'opportunité de la communication entre les membres du groupe et, une composante relationnelle, reflétant la force de la résolution de problèmes et d'objectifs partagés, le respect mutuel et le partage des connaissances entre les membres du groupe impliqués dans le même processus de travail (*Ibidem*). Caldwell *et al.* (2017) fournissent une analyse détaillée de deux partenariats public-privé à long terme dans le domaine des soins de santé. Ce travail de thèse interroge quant à lui les relations dyadiques et, plus particulièrement la coordination relationnelle, entre deux organisations publiques locales. Dès lors, trois axes de réflexion se dégagent.

Tout d'abord, la coordination relationnelle (Gittell, 2001 ; Cadwell *et al.*, 2017) s'envisage comme le résultat d'un apprentissage mutuel, appelé aussi apprentissage inter-organisationnel et, comme le résultat d'un alignement des objectifs des organisations. *« La question de l'apprentissage comme motivation à établir des coopérations distinctes des explications fondées sur la théorie des coûts de transaction et d'obtention d'un pouvoir de marché »* (Igham, 2015, p. 56) mérite donc d'être interrogée à l'échelle de deux organisations publiques locales. Les résultats de ces apprentissages ont deux sources principales (Igham ,2015, p. 63) :

- Les interactions entre les membres des organisations qui coopèrent ;

[185] Traduction libre de : *« Informants were asked if they achieved their goals better by working together and if they felt a sense of appreciation »* (Sedgwick, 2016, p. 250).

[186] Traduction libre de : *« Relational coordination is coordination - the management of task interdependencies - carried out in the context of relationships with other group members »* (Gittell, 2001, p. 471).

- Les interactions entre les membres des organisations qui apprennent à l'issu des accords.

Les connaissances organisationnelles produites peuvent alors bénéficier aux personnes qui coopèrent, aux personnes membres des organisations, ou encore aux personnes extérieures aux organisations dans le cadre d'autres accords. Au-delà de l'apprentissage inter-organisationnel, la coordination relationnelle permet de faire face à des exigences imprévues qui ne peuvent pas être résolues par l'élaboration de contrats (Caldwell *et al.*, 2017, p. 924). Toutefois, l'apprentissage inter-organisationnel et l'alignement des objectifs sont-ils aussi à l'origine de la coordination entre deux organisations publiques locales ?

Ensuite, le succès des relations inter-organisationnelles de coordination repose sur l'identité professionnelle et sur les valeurs professionnelles des personnes engagées (Sainsaulieu 1985 ; Dubar 1991 ; Dubar *et al.* 2015). Dès lors, il semble important de se demander si l'identité et les valeurs des managers territoriaux et des élus locaux participent au succès de la coordination entre deux organisations publiques locales.

Enfin, l'expérience organisationnelle et l'expérience de l'écosystème participent à la création de valeur sociale issue de la coordination, et ce au-delà des objectifs de performance (Mattesich et Monsey, 1992 ; Mattesich *et al.*, 2001, 2018).

L'expérience organisationnelle se comprend comme une expérience acquise et maîtrisée par une organisation. Pour exemple, le personnel d'une organisation prestataire de services pour un hôpital possède une certaine expérience des Partenariats Public-Privé (PPP) acquises dans le cadre de prestations antérieures portant sur des PPP dans d'autres secteurs (Caldwell *et al.*, 2017, p. 919). L'expérience de l'écosystème, en adéquation avec une pensée complexe, se définit quant à elle comme l'accès à des connaissances écosystémiques accumulées sur la façon de passer des contrats et de gérer les PPP (Caldwell *et al.*, 2017, p. 920). Si l'expérience de l'écosystème aide à améliorer les processus contractuels, l'expérience organisationnelle facilite les relations de coordination (Caldwell *et al.*, 2017, p. 924). Dès lors, la coordination entre deux organisations publiques locales facilite-t-elle la création de valeur ? Et quels rôles jouent l'expérience organisationnelle et l'expérience de l'écosystème dans cette création de valeur publique locale ?

1.1.4. La collaboration comme concept multidimensionnel, conditions facilitantes et contraignantes

Dans le sens courant, la collaboration s'entend comme la *« participation à l'élaboration d'une œuvre commune »* (Site Cnrtl[187], 2019). Ses synonymes sont la coopération, la participation et l'aide tandis que ses antonymes renvoient à la résistance et à la solitude (Site Cnrtl[188], 2019). Dans la littérature, les définitions de la collaboration sont à la fois nombreuses et pluridisciplinaires (philosophie, sciences politiques, sciences économiques, sciences administratives etc.), ce qui met en lumière un manque de cohérence et un certain flou.

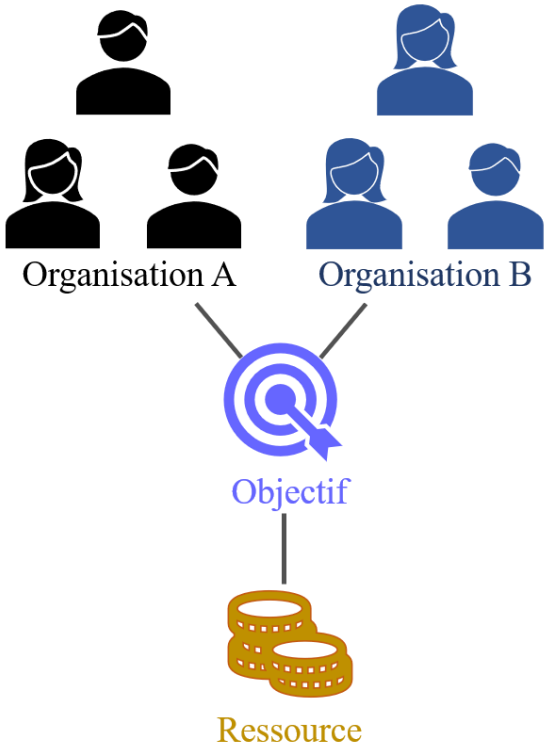
Pour faire face au rejet de certains chercheurs et praticiens, Thomson *et al.* (2007) proposent une conceptualisation théorique de la collaboration, largement inspirée de Wood et Gray (1991), basée sur deux sources d'évidence : une revue de littérature compréhensive et une analyse systématique des définitions dans les différentes disciplines. La collaboration inter-organisationnelle s'appréhende alors comme *« un processus dans lequel des acteurs autonomes ou semi-autonomes interagissent par le biais de négociations formelles et informelles, en créant conjointement des règles et des structures régissant leurs relations et leurs façons d'agir ou de décider sur les questions qui les ont réunis ; c'est un processus impliquant des normes partagées et des interactions mutuellement bénéfiques[189] »* (Thomson *et al.*, 2007, p. 25). La collaboration inter-organisationnelle, en tant que mécanisme de contrôle, n'est ni régie par la hiérarchie organisationnelle, ni par le marché ; elle représente un processus de construction sociale (Hardy et Phillips, 1998 ; Lawrence *et al.*, 1999 ; Phillips *et al.*, 2000).

Nous avons déjà présenté précédemment les travaux sur la collaboration (*cf.* 3.1.1. Le management public collaboratif pour une prise en compte des contingences organisationnelles et territoriales). La collaboration entre deux organisation, collaboration inter-organisationnelle dyadique, emprunte à trois courants de recherche distincts : la collaboration, les relations inter-organisationnelles et, le comportement organisationnel. Le point commun entre la définition de la collaboration que nous retenons (Thomson et Perry, 2006 ; Thomson *et al.*, 2007) et celle d'autres auteurs (Wood et Gray, 1991 ; Agranoff et McGuire, 2003 ; Sedgwick, 2016 ; Amsler et O'Leary, 2017) est que tous considèrent la collaboration comme un concept

[187] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/definition/collaboration
[188] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/antonymie/collaboration
[189] Traduction libre de *« a process in which autonomous or semi-autonomous actors interact through formal and informal negotiation, jointly creating rules and structures governing their relationships and ways to act or decide on the issues that brought them together; it is a process involving shared norms and mutually beneficial interactions »* (Thomson *et al.*, 2007, p. 25).

multidimensionnel étant le fruit de relations entre différentes organisations et/ou différentes sphères (O'Leary et Bingham, 2009, p. 6). Le *continuum* de Mattessich et ses collègues (2001), repris ensuite par d'autres (Thomson et Perry, 2006 ; Thomson *et al.*, 2007 ; Sedgwick, 2016 ; Quélin *et al.*, 2017), positionne les relations inter-organisationnelles, de la forme la moins intégrée à la plus intégrée (*i.e.* absence de relation, coopération, coordination et collaboration) (*cf.* Figure 13). La collaboration comprend alors des activités de planification stratégique communes, et ce via le partage des ressources et des risques, la définition collective d'objectifs stratégiques et de processus d'évaluation des actions à mener, en cours, ou menées. La Figure 44 ci-dessous fait écho aux deux figures précédentes (cf. Figure 41 et Figure 42) pour proposer une représentation simplifiée de la collaboration dyadique.

Figure 44 : Représentation simplifiée de la collaboration dyadique



Source : Auteur

Pour donner un exemple de collaboration inter-organisationnelle dyadique entre deux organisations publiques locales, les managers territoriaux et les élus locaux collaborent dès lors que le schéma régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation est notamment voté par les managers de la ou les métropoles présentes sur le territoire régional,

les indicateurs inhérents à ce schéma sont co-construits pour toutes les actions prioritaires et, le processus d'évaluation est suivi par l'ensemble des acteurs du territoire.

Des pratiques managériales transversales et horizontales spécifiques sont au cœur des situations territoriales de collaboration (Michaux *et al.*, 2011, p. 124). Ces pratiques peuvent être très différentes selon le degré d'intégration des relations entre les participants, l'intensité des dimensions organisationnelles et instrumentales ainsi que l'échelle territoriale qui est le fruit de ces pratiques managériales. Dès lors, quelles sont les conditions qui facilitent et qui contraignent la collaboration inter-organisationnelle ?
Le Tableau 28 ci-dessous expose les conditions qui facilitent les différentes phases de la collaboration inter-organisationnelle.

Tableau 28 : Conditions facilitant chaque phase de collaboration inter-organisationnelle

PROBLÈMES	ORIENTATION	STRUCTURATION
✓ Reconnaissance de l'interdépendance ✓ Identification d'un nombre requis de PP* ✓ Perceptions de la légitimité parmi les PP ✓ PP légitimes et qualifiées ✓ Croyances positives sur les résultats ✓ Partage du pouvoir	✓ Coïncidence des valeurs ✓ Dispersion du pouvoir entre les PP	✓ Degré élevé d'interdépendance permanente ✓ Mandats externes ✓ Redistribution du pouvoir ✓ Influences sur l'environnement contextuel

PP* : Parties Prenantes

Source : Tableau traduit et adapté de Gray (1985, p. 918)

Après avoir exposé les conditions qui facilitent la collaboration, celles qui la contraignent se cristallisent autour des conflits que cette forme de relation inter-organisationnelle peut susciter (O'Leary et Bingham, 2009, p. 259). En effet, des conflits peuvent survenir lorsque les priorités des organismes qui partagent les ressources sont différentes. Le degré de conflit peut alors avoir une incidence sur la durabilité du système de collaboration. Deux autres conséquences majeures se dégagent. D'une part, celles et ceux qui participent au processus de collaboration peuvent être choisis de manière à réduire ces conflits. D'autre part, les managers impliqués dans les relations inter-organisations doivent être capables de manager les conflits (O'Leary et Bingham, 2009, p. 266).
Les caractéristiques qui ajoutent à la complexité des conflits issus de relations de collaboration inter-organisationnelle sont nombreuses (O'Leary et Bingham, 2009, p. 262-264) :

- La multiplicité des intérêts, des orientations et des activités des participants ;
- La diversité des ressources en jeu et celle de leur provenance ;
- Les difficultés issues de missions, différentes et communes, portées par les participants ;

- La multiplicité des problèmes rencontrés et des modalités de décision pour les résoudre ;
- La variation des degrés de hiérarchie au sein des organisations et entre les participants ;
- Les différents degrés de pouvoir accordés aux participants qui les rendent inégaux ;
- La diversité des structures de gouvernance et les rapports avec le public ;
- La pluralité des cultures organisationnelles ;
- La dialectique entre les niveaux inter-organisationnel et interpersonnel, les uns pouvant entrer en conflit avec les autres.

À la fin de leur ouvrage, Agronoff et McGuire (2003, p.196) expliquent que *« la collaboration est une entreprise très complexe, pour laquelle nous savons qu'il y a de plus en plus de choses à découvrir*[190] ». Après avoir démontré l'intérêt d'un niveau d'analyse inter-organisationnel et d'une lecture à la fois fonctionnaliste et dialectique des relations inter-organisationnelles dyadiques, nous avons exposé les points communs, les différences et les perspectives qu'offrent les trois formes de relations que sont la coopération, la coordination et la collaboration.

La troisième question de recherche est donc la suivante : **quelles sont les caractéristiques des relations inter-organisationnelles dyadiques entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales ?**

Pour résumer, nous avons justifié le manque d'actionnalibilité des concepts d'alliances, de coopétition, de partenariats et de réseaux territorialisés d'organisations, afin d'opter pour une lecture multidimensionnelle des relations inter-organisationnelles dyadiques. La coopération ou dualité coopérative fait dialoguer coopération complémentaire et coopération communautaire. La coordination, organisationnelle et relationnelle, fait référence à un niveau plus élevé d'intégration des organisations dans la prise de décision que celui de la coopération, mais moins élevé que celui de la collaboration. Ces trois formes de relations s'interrogent à l'aune de cinq dimensions (*i.e.* la gouvernance, l'administration, la mutualité, les normes de confiance et l'autonomie). La collaboration, concept multidimensionnel, s'envisage comme le fruit d'une dualité entre conditions facilitantes et contraignantes. Cela nous permet de dégager notre troisième question de recherche : quelles sont les caractéristiques des relations inter-organisationnelles dyadiques entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales ?

[190] Traduction libre de : *« collaboration is a mighty complicated enterprise, for which we know there is more and more to be discovered »* (Agronoff et McGuire, 2003, p. 196).

1.2. Face à un contexte de relations inter-organisationnelles contraintes : quelle intégration des managers territoriaux et des élus locaux sur le *continuum* des relations au sein des organisations publiques locales ?

Les relations entre les organisations publiques locales françaises sont encadrées par la loi, qui exhorte notamment depuis 2015 les métropoles et les régions à travailler ensemble pour définir et mettre en œuvre conjointement leur stratégie d'attractivité territoriale. En quoi les relations entre ces deux organisations sont-elles contraintes ? Quelle place est accordée aux règles dans ces contraintes ? Et, comment ces contraintes sont-elles négociées par les participants ?

« Les lois se maintiennent en vigueur non parce qu'elles sont justes, mais parce qu'elles sont des lois. C'est le fondement mystique de leur autorité, et elles n'en ont point d'autre » (Montaigne, 2014, p. 358). Lors d'un colloque pluridisciplinaire organisé à New York en 1965, intitulé *« La déconstruction et la possibilité de la justice »*, Derrida (2005, p. 30) reprend ces propos de Montaigne pour expliquer que : *« les lois ne sont pas justes en tant que lois. On ne leur obéit pas parce qu'elles sont justes mais parce qu'elles ont de l'autorité »*. Les relations entre les managers territoriaux et les élus locaux semblent donc contraintes par des lois, du fait de leur autorité. Dans les recherches en sciences politiques sur les organisations publiques locales en France, *« la plupart des analystes concentrent leur attention sur la confiscation du pouvoir par les élites et sur l'opacité du millefeuille administratif »* (Faure, 2016, p. 7). En sciences de gestion, comme l'expliquent Bolognesi et Nahrath (2018, p. 2) *« les obstacles à l'intégration sont nombreux. Les règles peuvent être contradictoires en raison des chevauchements et des interactions »*. Si les règles peuvent être perçues comme un moyen de favoriser le travail collectif et/ou d'améliorer l'efficacité organisationnelle (Martineau, 2018), elles renvoient aussi à un moyen de contrôles, de sanctions (Weber, 2003a) mais aussi de conflits. Les pratiques habilitantes, contraignantes voire contradictoires des managers territoriaux et des élus locaux leur permettent alors de négocier ces dispositifs de gestion porteurs de règles et, donc, d'accroître ou de diminuer l'intensité de leurs relations inter-organisationnelles.

Tout d'abord, nous mettrons en lumière les dimensions socio-politiques et juridiques des contraintes managériales et relationnelles négociées par les managers territoriaux et les élus locaux, que nous croiserons avec la dualité structurelle des relations inter-organisationnelles (1.2.1). Puis, au regard du contexte légal qui contraint les métropoles et les régions à travailler ensemble, le *continuum* des relations inter-organisationnelles pourra être enrichi en caractérisant une autre forme de relation, l'interaction (1.2.2).

1.2.1. Contraintes managériales et relationnelles, des dimensions socio-politiques et juridiques pour une lecture dialectique et duale des relations inter-organisationnelles

Dans le sens courant, une contrainte peut se comprendre comme une *« gêne où l'on est quand on est trop serré dans ses habits, dans ses souliers, et généralement de tout ce qui met trop à l'étroit »* (Cnrtl[191], 2019). Une contrainte peut aussi faire référence à une *« violence physique ou morale exercée contre une personne afin de l'obliger à agir contre sa volonté »* ou un *« état de domination exercé par les circonstances sur une personne en la mettant dans la nécessité d'agir malgré soi »*, plus particulièrement des *« règles*, [des] *conventions imposées par la société ;* [une] *domination,* [une] *pression qui en résulte »* (Cnrtl[192], 2019). L'objectif est de mettre en lumière le type d'injonction auquel font face les organisations publiques locales étudiées (*i.e.* métropoles et régions françaises), afin de caractériser la définition et la mise en œuvre, contraintes, des stratégies d'attractivité territoriale. Pour comprendre les contraintes auxquelles les organisations font face, la place des règles, est centrale. Dès lors, quelle est la différence entre la règle de droit et les autres règles ?

« Une norme est souvent définie en première approche comme une référence ou un modèle : une « description » de ce qui devrait être, selon un point de vue déterminé ; c'est-à-dire donc une certaine forme de prescription. Mais cette définition a priori séduisante, et qui est adaptée pour certains systèmes normatifs comme la morale, pose problème en ce qui concerne le droit : elle semble le réduire à un ensemble de prescriptions de conduite (voire à un ensemble de valeurs) » (Milliard, 2006, p. 2). Une règle de droit, appelée aussi règle juridique, se définit comme *« une règle de conduite dans les rapports sociaux, générale, abstraite et obligatoire, dont la sanction est assurée par la puissance publique »* (Guinchard et Debard, 2013, p. 799). D'une part, la règle de droit est générale car elle *« n'est pas faite pour régir des cas particuliers »* (Cabrillac, 2009, p. 9) même si elle peut trouver son origine dans un cas particulier ; elle se différencie ainsi de la morale qui est individuelle. D'autre part, *« le caractère obligatoire de la règle de droit se traduit par l'existence d'une sanction, organisée par la société, qui se voit le plus souvent reconnaître un pouvoir de contrainte »* (Cabrillac, 2009, p. 10). Quelles sont les spécificités des règles dans le fonctionnement d'une organisation ?

En sciences de gestion, *« une règle est utile pour contribuer à l'efficacité organisationnelle. Elle est, aussi, simultanément, une prescription qui attribue un rôle à respecter, un cadre d'action dans lequel s'inscrire, qui implique des sanctions et des remises en cause des pratiques informelles de travail »* (Martineau, 2018, p. 56).

[191] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/definition/contraintes//2
[192] *Cf.* note de bas de page[191].

Nous présenterons d'abord les dimensions socio-politiques qui permettent de penser l'ambiguïté des dispositifs de gestion porteurs de règles (Martineau, 2018) et leurs liens avec la hiérarchie des normes Kelsen (1996), retenu pour son appartenance au courant du positivisme juridique[193]. La nature et la portée des injonctions légales permettent alors de caractériser les contraintes managériales et relationnelles. Enfin, une lecture dialectique des relations inter-organisationnelles (Forgues *et al.*, 2006) faisant écho à la dualité du structurel (Giddens, 1984, 2012) engage la possibilité de transformer les pratiques managériales.

Quelles sont les dimensions socio-politiques des règles ? Et quels dispositifs de gestion sous-tendent les négociations qui se jouent autour de ces règles ? Le Tableau 29 ci-après propose une synthèse des dimensions socio-politiques qui permettent de penser l'ambiguïté des dispositifs de gestion porteurs de règles à laquelle font face notamment les managers et les élus locaux. Trois types de dispositifs de gestion se dégagent (Martineau, 2018, p. 73) :

- Des dispositifs habilitants (1), au sein desquels les règles sont *« des moyens de partage du savoir, d'expertise et de coordination »* ;
- Des dispositifs contraignants (2), pour lesquels les règles s'envisagent comme *« des moyens de contrôle, de sanction et de transmission des consignes »* ;
- Des dispositifs contradictoires (3), où les règles sont *« perçues de manière ambiguë du fait d'une absence de choix tranché »*.

[193] *« Une norme posée par un acte de volonté qui a lieu dans la réalité est une norme positive. Du point de vue du positivisme moral ou juridique, n'entrent en considération, comme objets de connaissance que les normes positives, c'est-à-dire posées par des actes de volonté et plus précisément par des actes de volonté humaine »* (Kelsen, 1996, p. 5).

Tableau 29 : Synthèse des dimensions socio-politiques pour penser l'ambiguïté des dispositifs de gestion porteurs de règles

DIMENSIONS	DÉFINITIONS
Ambiguïté	Règles entretenant un rapport ambigu entre volonté de connaître (fonction de capitalisation et de généralisation de l'information, des connaissances et des savoir-faire) et nécessité de sanctionner les déviances (fonction de sanction des modes de conduites) (Friedberg, 1993)
Ambivalence	Règles discutées par les travaux sociologiques portant sur la bureaucratie, caractérisées par le fait de regarder, comme le Dieu Janus, de deux côtés en même temps (Weber, 1995)
Ambivalence perçue de l'organisation	Règles produisant une perception ambivalente de l'organisation dans laquelle les employés évoluent (Merton, 1976)
Contingence	Règles apparaissant, à certaines périodes, plus représentatives que coercitives ou ignorées, ou inversement (Gouldner, 1954)
Contradiction réelle	Règles comprises comme une contradiction réelle, qui renvoie à une contradiction dans la réalité concrète et expérientielle à l'inverse d'une contradiction logique, qui s'entend comme une incompatibilité entre des propositions théoriques et abstraites (Marx, 1965)
Contradiction réelle permanente	Règles entrainant une contradiction réelle permanente à la fois dans les organisations tayloriennes, les organisations très bureaucratiques et, les organisations considérées comme plus démocratiques et plus horizontales (Adler et Borys, 1996 ; Adler, 2005 ; Adler, 2007)
Dialectique	Règles bureaucratiques basées sur l'expertise, le savoir d'un côté et, de l'autre, sur la discipline (Gouldner, 1954)
Dualité	Règles constituées de deux dimensions essentielles inter-reliées, une dimension de constitution de sens par la prescription d'un rôle à respecter, un cadre d'action dans lequel s'inscrire, une dimension de sanctions et, des remises en cause des pratiques informelles de travail participant à l'efficacité organisationnelle (Giddens, 1987)
Négociation	Règles envisagées comme le résultat d'un processus de négociation entre une régulation de contrôle (pour rendre explicite les pratiques et sanctionner les déviances) et une régulation autonome (sans dévoiler les pratiques locales) (Reynaud, 1989)
Pouvoir	Règles envisagées comme des éléments informationnels et des véhicules de structures de pouvoir et de domination (Foucault, 1975)
Soumission	Règles entrainant un grand gâchis de potentiel humain dont la soumission à un cadre normé entrave l'innovation et la créativité (Katz et Kahn, 1978)

Source : Tableau issu d'une synthèse de Martineau (2018, p. 56-58)

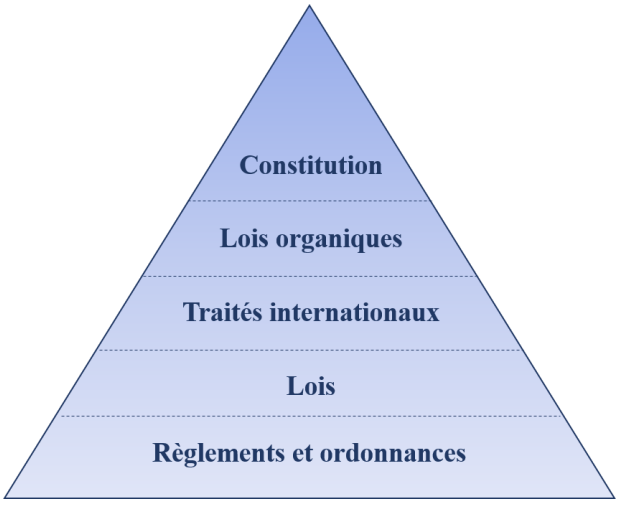
Comme nous venons de le montrer, les règles qui régissent le fonctionnement des organisations peuvent être entendues comme des contraintes managériales et relationnelles. Dès lors quelles sont la nature et la portée des injonctions légales auxquelles font face les organisations publiques locales que sont les métropoles et régions ?

Tout d'abord, la nature de l'injonction se définit en fonction de sa place dans la hiérarchie des normes (Kelsen, 1996, p. 305-354), une loi organique est supérieure à une loi, elle-même supérieure à un règlement. Comme le montre la Figure 45 ci-après, la hiérarchie des normes se comprend comme un classement des normes juridiques et un système d'autoproduction de la norme ; une norme n'étant valide qu'en vertu d'une autre norme. Cette hiérarchisation structure le système juridique d'un État de droit dans le but de garantir les droits et les libertés fondamentales des individus. Pour exemple, la loi tire sa validité de la Constitution et doit lui être conforme. Dans le cas de l'injonction de collaboration entre les organisations publiques locales, c'est la loi NOTRé[194] (article L. 4251-14) qui exhorte les régions à travailler avec les

[194] Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.

métropoles pour définir les Schémas Régionaux de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII).

Figure 45 : Hiérarchie des normes



Source : Figure issue d'une synthèse de Kelsen (1996, p. 305-354)

Ensuite, la portée de l'injonction semble tout aussi importante car elle fait référence au moment de travail qu'elle encadre : l'élaboration, la mise en œuvre ou l'évaluation de la stratégie (du projet ou de la décision). Dans le cas de l'injonction autour des SRDEII pour les métropoles et les régions, les contraintes de travail collectif sont présentes tout au long du processus.

À présent, pourquoi la dualité structurelle (Giddens, 1984, 2012) des relations inter-organisationnelles (Forgues *et al.*, 2006) engage-t-elle la possibilité de transformer les pratiques managériales ?

Comme nous l'avons montré précédemment (*cf.* 1.1.1. Le manque d'actionnabilité des alliances, de la coopétition, des partenariats et des réseaux pour une lecture à la fois fonctionnaliste et dialectique des relations inter-organisationnelles), une lecture dialectique des relations inter-organisationnelles facilite l'identification des sources de tensions et de conflits ainsi que leurs modalités de gouvernance (Forgues *et al.*, 2006, p. 19). En cela, elle souligne les contradictions et les forces opposées au sein des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux représentant les métropoles et les régions. Cette lecture éclaire et renforce les pratiques et les outils de management des conflits exposés précédemment, dont l'objectif est de comprendre les caractéristiques particulières des conflits qui se jouent entre les organisations publiques locales dans un contexte d'injonction à travailler ensemble (*cf.* Figure 34). Quel est

le lien avec la dualité du structurel (Giddens, 1984, 2012) adoptée par analyser le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriales durables (*cf.* Figure 30) ?
La dualité du structurel définit *« le structurel en tant que médium et résultat des conduites qu'il organise de façon récursive. Les propriétés structurelles de systèmes sociaux n'existent pas en dehors de l'action ; toutefois, elles sont engagées de façon chronique dans sa production et dans sa reproduction »* (Giddens, 2012, p. 442). D'une part, le structurel contraint les acteurs en incluant leurs pratiques dans un ensemble de règles ; ce sont des pratiques contraignantes. D'autre part, le structurel facilite les actions de ces acteurs, en leur livrant des ressources à partir desquelles les systèmes sociaux sont produits et reproduits ; ce sont des pratiques habilitantes.

Ainsi, la lecture fonctionnaliste, dialectique et, en écho à la dualité du structurel de Giddens (2012), duale, des relations inter-organisationnelles permet d'apprécier leur complexité. En effet, *« la dialectique pensée/langage dispose de l'aptitude à développer, non seulement une complexité de l'abstrait, non seulement une complexité du vécu, mais du dialogique de l'abstrait/concret/vécu où la pensée peut faire la navette du plus concret, singulier, vécu, au plus abstrait, universel, rationnel, et par là tisser une complexité proprement pensante »* (Morin, 1986, p. 121). De nombreuses question émergent alors, que de ce travail de thèse confrontera au terrain : quelles sont les contraintes managériales et relationnelles des managers territoriaux et des élus locaux dans la définition et la mise en œuvre conjointes des stratégies d'attractivité ? Ces contraintes renvoient-elles à des pratiques contraignantes, habilitantes (Giddens, 2012) et/ou contradictoires (Martineau, 2018) ? Quelles sont leurs conséquences sur les pratiques managériales de ces acteurs qui interagissent ? Et enfin, comment peuvent-elles évoluer ?

1.2.2. Pour un *continuum* enrichi des relations inter-organisationnelles à l'aune du contexte d'injonction à travailler ensemble pour les organisations publiques locales

« Dans les recherches en science politique consacrées au leadership dans les collectivités territoriales, les travaux placent systématiquement la focale sur les enjeux de domination en présence, sur les conflits et sur les rapports de force qui caractérisent l'exercice du pouvoir » (Faure, 2016, p. 7). Dès lors, quelles sont les formes de relations spécifiques entre les élus locaux et les managers territoriaux qui représentent les métropoles et les régions dans le cadre de la définition et de la mise en œuvre des stratégies d'attractivité territoriale ?

Au regard de la littérature existante (Mattesich *et al.*, 2001 ; Selden *et al.*, 2006 ; Thomson et Perry, 2006 ; Thomson *et al.*, 2007 ; Sedgwick 2016), quatre formes de relations dyadiques de travail sont conceptualisées en fonction de leur niveau d'intégration dans la prise de décision collective : l'absence de relation, la coopération, la coordination et la collaboration. Ces formes de relations varient sur un *continuum* allant de la plus faible à la plus forte intégration (*cf.* Figure 13 présentée précédemment). Cependant, en raison du contexte légal contraignant, les métropoles et les régions sont obligées de travailler ensemble et, une nouvelle forme de relation semble pouvoir s'ajouter entre l'absence de relation et la coopération : l'interaction. Pourquoi le contexte de relations contraintes par la loi entre les métropoles et les régions françaises permet-il de penser une nouvelle forme de relation ?

Tout d'abord, la réalisation d'objectifs communs dépend des relations inter-organisationnelles qui façonnent les interactions et l'action collective des participants. Cette idée a façonné la dernière réforme publique locale française (Sadran, 2015) en renforçant les relations de travail entre les managers territoriaux et les élus locaux des métropoles et des régions pour qu'ils définissent et mettent en œuvre conjointement leur stratégie d'attractivité territoriale. Ces stratégies, comprises au sens des Schémas Régionaux de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) sont régies par la loi NOTRé[195], qui imposent aux régions d'élaborer leur schéma en concertation avec les métropoles présentes sur leur territoire (*cf.* Encadré 4). En effet, comme le stipule l'article L. 4251-14 de la loi NOTRé : *« le projet de schéma* [i.e. le SRDEII] *est élaboré par la région en concertation avec les métropoles (…). Il fait l'objet d'une présentation et d'une discussion au sein de la conférence territoriale de l'action publique »*.

[195] *Cf.* note de bas de page[194].

Ensuite, les métropoles et les régions n'ont donc pas d'autre choix que de travailler ensemble et en ce sens, si l'absence de relation est impossible (*e.g.* réunions obligatoires matérialisées par exemple par la conférence territoriale de l'action publique[196]), l'interaction, moins intégrée que la coopération semble évoquer une nouvelle forme de relation. C'est ce que montre la Figure 46 ci-dessous proposant un *continuum* enrichi des relations inter-organisationnelles.

Figure 46 : *Continuum* des relations inter-organisationnelles dyadiques enrichi en fonction d'un contexte contraint de travail collectif

Source : Figure adaptée de Mattessich, Murray-Close et Monsey (2001, p. 42) et Sedgwick (2016, p. 2)

Les managers et les élus métropolitains et régionaux interagissent entre eux, sans pour autant coopérer, c'est-à-dire partager des risques et des gains. Ces derniers peuvent aussi se coordonner s'ils définissent conjointement des objectifs stratégiques et, collaborer lorsqu'ils partagent un processus d'évaluation démocratique, de la définition commune des indicateurs à l'ajustement continu des objectifs et des actions à mettre en œuvre. Quelles sont les caractéristiques de cette nouvelle forme de relation que constitue l'interaction ?

Cette relation inter-organisationnelle dyadique qu'est l'interaction se caractérise par des interactions sociales, des échanges d'informations et des actions collectives réciproques. Tout d'abord, les interactions sociales se réfèrent aux *« interactions entre le comportement de certaines personnes et les caractéristiques de certaines autres personnes »* (Becker, 1974, p.1063). Dans le sens courant, une interaction s'entend comme *« une action réciproque qu'exercent entre eux des êtres, des personnes et des groupes »* (Site Cnrtl[197], 2019). Pour exemple, le fait de se dire bonjour est une interaction entre deux personnes. Ensuite, l'échange d'informations peut être compris comme un échange formel et informel de différents types d'informations qui varient en fonction de leur contenu (*e.g.* écrit ou oral) et de leur signification

[196] *« Selon l'article L1111-9-1 du CGCT, cette conférence peut débattre (…) sur tous les sujets relatifs à l'exercice de compétences et à la conduite de politiques publiques nécessitant une coordination ou une délégation de compétences entre les collectivités territoriales et leurs groupements »* (Site Vie-publique.fr, 2019). Site Vie-publique.fr : https://www.vie-publique.fr/fiches/20133-les-conferences-territoriales-de-laction-publique-ctap
[197] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/definition/interaction

(*e.g.* induite ou explicite). Dans une relation d'interaction, il peut y avoir des interactions sociales sans que les personnes n'échangent des informations et il peut y avoir un échange d'informations sans interaction sociale. Par exemple, d'une part, deux managers, l'un régional l'autre métropolitain, peuvent se rencontrer lors d'une réunion sans échanger d'informations sur le fonctionnement de leur organisation. D'autre part, ces deux managers peuvent échanger des informations sans se connaître, et ce par l'intermédiaire d'une tierce personne agissant comme un intermédiaire. Enfin, si les interactions sociales et l'échange d'informations ne vont pas de pair, le fait d'agir de manière collective et réciproque est également une caractéristique spécifique de cette forme de relation inter-organisationnelle que représente l'interaction. Comme l'expliquent Thomson et Perry (2006, p.22), *« si l'action collective est exécutée de manière réciproque, alors les organisations participantes poursuivront ou étendront leurs engagements mutuels »*.

L'objectif sera de confronter la caractérisation de cette forme de relation qu'est l'interaction et sa place sur le *continuum*, entre l'absence de relation et la coopération, à l'épreuve du terrain.

La quatrième proposition de recherche est donc la suivante : **dans un contexte d'injonction législative à travailler ensemble, le *continuum* des relations inter-organisationnelles est enrichi grâce à l'interaction comme nouvelle forme de relation.**

Pour résumer, à l'aune des dimensions socio-politiques et juridiques qu'incarnent les règles, trois dispositifs de gestion permettent de négocier les ambiguïtés qui en découlent : des dispositifs habilitants, contraignants et/ou contradictoires. La nature et la portée de l'injonction permettent quant à elles de caractériser le poids des contraintes auxquelles font face, notamment, les managers territoriaux et les élus locaux dans le cadre de leurs relations. De plus, en écho à la dualité du structurel qui met l'accent sur le caractère dual et complémentaire des pratiques des acteurs, les relations inter-organisationnelles facilitent l'identification des sources de tensions et de conflits ainsi que leurs modalités de gouvernance. Enfin, en raison d'un contexte légal contraignant, les métropoles et les régions sont obligées de travailler ensemble. Sur le *continuum* des relations inter-organisationnelles (*i.e.* absence de relation, coopération, coordination et collaboration), une nouvelle forme de relation semble s'ajouter : l'interaction. L'objectif étant de confronter la caractérisation de cette forme de relation et sa place sur le *continuum*, notre quatrième proposition de recherche est la suivante : dans un contexte d'injonction législative à travailler ensemble, le *continuum* des relations inter-organisationnelles est enrichi grâce à l'interaction comme nouvelle forme de relation.

SECTION 2. LE PASSAGE D'UN MODELE LINEAIRE A UN MODELE DYNAMIQUE DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES

« La réflexion sur les processus repose sur l'idée que la réalité sociale n'est pas un état stable. C'est un processus dynamique. (…) Les actions sont le moteur des processus, mais les processus ne peuvent pas être expliqués uniquement en référence à l'action individuelle ou collective. Les actions s'inscrivent dans des contextes dont les limites sont l'information, la compréhension et l'influence. Pourtant, la double qualité des agents et des contextes doit toujours être reconnue[198] *»* (Pettigrew, 1997, p. 338).

Comprendre les relations inter-organisationnelles comme des processus dynamiques multi-niveaux va de pair avec la dualité du structurel (Giddens, 2012) qui les animent. Les relations s'envisagent donc à l'aune de pratiques habilitantes et contraignantes, qui influencent ces relations et sont influencées par elles. La littérature en sciences de gestion sur la classification des formes de relations inter-organisationnelles dyadiques s'est majoritairement axée sur une approche linéaire des relations, basée notamment sur un *continuum* allant d'une forme à une autre de manière homogène (Mattesich et Monsey, 1992 ; Mattesich *et al.*, 2001 ; Selden *et al.*, 2006 ; Thomson et Perry, 2006 ; Thomson *et al.*, 2007 ; Sedgwick, 2014, 2015, 2016 ; Quélin *et al.*, 2017) ; cette approche renvoie aux processus de cycle de vie (Van de Ven, 1992, p. 174-180). *A contrario,* appréhender les discontinuités des relations, les jeux de domination, de pouvoir et de conflits qui les sous-tendent requiert une analyse des processus dialectiques (*Ibidem*). Dès lors, afin de comprendre la dynamique des relations qui se jouent entre les organisations publiques locales dans le temps et dans l'espace, nous répondrons à une série de questions : quelles sont les limites d'un modèle linéaire des relations inter-organisationnelles ? Quels sont les avantages d'un modèle dynamique des relations inter-organisationnelles ? Comment les relations peuvent-elles varier en fonction de l'intégration sociale et systémique des managers territoriaux et des élus locaux ?

Nous proposerons d'abord une lecture dynamique des relations inter-organisationnelles, qui repose sur une hybridation des schémas d'analyse (2.1.). Puis, la réciprocité des relations entre les organisations publiques locales sera envisagée en fonction de l'intégration sociale et systémique des managers territoriaux et des élus locaux (2.2.).

[198] Traduction libre de : *« The driving assumption behind process thinking is that social reality is not a steady state. It is a dyamic process. (...) Actions drive processes but processes cannot be explained just by reference to individual or collective agency. Actions are embedded in contexts with limits ther information, insight and influence. But the dual quality of agents and contexts must always be recognised »* (Pettigrew, 1997, p. 338).

2.1. Une lecture dynamique des relations inter-organisationnelles : hybridation des schémas d'analyse

« C'est d'abord l'esprit des lieux qui conditionne les dynamiques institutionnelles et les enjeux de domination » (Faure, 2016, p. 17). *« Les résultats montrent que les élus sont des médiateurs contraints par une démocratie qui fonctionne sur des ressorts passionnels. (…) La recherche nous a aussi entraînés sur des pistes explicatives, avec l'intuition qu'il fallait hybrider les schémas d'analyse pour comprendre cette médiation sensible où les émotions transforment la politique et impactent l'action publique »* (Faure, 2016, p. 187). Pour comprendre la structuration des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales françaises, l'objectif est donc d'hybrider les schémas d'analyse. Pourquoi est-il important de proposer une analyse multidimensionnelle ?

Les managers territoriaux *« sont confrontés à des défis organisationnels de grande ampleur dans une situation où les agents expriment une certaine défiance à l'égard des élus et de leurs dirigeants administratifs »* (Roggero, 2018, p. 141) ; ce contexte les conduisant à *« développer une pensée complexe du mangement »* (Roggero, 2018, p. 152). Cette pensée complexe se traduit par une conscience de la multidimensionnalité (Morin, 2005, p. 93), qui tend donc à proposer une lecture dynamique des relations inter-organisationnelles, en opposition à une lecture linéaire et continue. Dès lors, comment est-il possible de relever le défi de la complexité et donc de proposer une lecture dynamique des relations inter-organisationnelles ?

Parmi les différentes significations des processus (Van de Ven, 1992, p. 169), nous retenons celles qui permet d'appréhender le processus en cours et donc de comprendre la manière dont ce processus évolue et change au fil du temps (Pettigrew, 1990, 1997). En souhaitant dépasser une approche linéaire des relations inter-organisationnelles présentées sous la forme d'un *continuum* (*i.e.* ensemble de relations plus ou moins intégrées, qui passe de l'une à l'autre de façon continue), l'objectif est d'apprécier l'évolution discontinue des formes de relations. Pye et Pettigrew (2005, p. 36) préconisent en cela une analyse processuelle est d'expliquer le quoi, le pourquoi et le comment des liens entre les contextes, les processus et les résultats dans le temps et dans l'espace.

Nous démontrerons d'abord l'intérêt d'analyser conjointement les processus, les contextes et les temporalités pour une lecture dynamique des relations inter-organisationnelles (2.1.1.). Ensuite, nous proposerons de passer d'une évolution linéaire et continue des relations inter-organisationnelles à une évolution dynamique et complexe des processus de relations entre managers territoriaux et élus locaux (2.1.2.).

2.1.1. Analyse des processus, des contextes et des temporalités pour une lecture dynamique des relations inter-organisationnelles

« Il est tentant de penser les processus stratégiques sous la forme d'une séquence (…). Cette perspective, intuitive, n'est pas fondamentalement erronée car il y a bien une chronologie (…). Pourtant, cette vision linéaire d'un « avant-pendant-après la décision » est très imparfaite. D'une part elle ignore les multiples boucles de rétroaction et les itérations qui floutent le caractère faussement séquentiel des processus stratégiques. (…) D'autre part, elle oublie que la théorie de la décision a depuis longtemps montré qu'il n'y a pas, à proprement parler, un moment de la prise de décision » (Durand, 2018, p. 13). *A contrario*, une lecture dynamique permet de penser *« l'inertie endogène et la proactivité exogène des organisations »* (Durand, 2018, p. 18). Pour comprendre les dynamiques organisationnelles, Pye et Pettigrew (2005, p. 27) préconisent d'analyser conjointement les processus, les contextes et les temporalités des relations afin d'appréhender leur complexité (Morin, 2005).

Dans un premier temps, nous répondons aux questions suivantes : qu'est-ce qu'une analyse processuelle ? Et comment celle-ci permet-elle appréhender les contextes dans lesquels se jouent les processus ainsi que la temporalité de ces derniers ? Dans un second temps, nous répondrons à la question : pourquoi l'analyse conjointe des processus, des contextes et des temporalités permet-elle d'appréhender la complexité des relations inter-organisationnelles ?

Dans un premier temps, pour étudier les processus, Van de Ven (1992, p. 169) recommande de clarifier la définition du processus afin d'ancrer la réflexion dans un (ou plusieurs) courants théoriques. En effet, *« alors qu'une définition du processus indique la signification du processus par rapport à d'autres utilisations dans la littérature, une théorie du processus consiste à expliquer comment et pourquoi le processus se déroule dans le temps*[199] *»* (Van de Ven, 1992, p. 174). La littérature propose trois significations distinctes du processus (Van de Ven, 1992, p. 169) :

1. Une logique qui explique une relation causale entre des variables indépendantes et dépendantes (*i.e.* le processus comme explication de la théorie de la variance) ;
2. Une catégorie de concepts ou de variables qui se réfère aux actions d'individus ou d'organisations (*i.e.* le processus en tant que catégorie de concepts) ;

[199] Traduction libre de : *« whereas a definition of process indicates one's meaning of process in relation to other uses in the literature, a theory of process consists of statements that explain how and why process unfolds over time »* (Van de Ven, 1992, p. 174).

3. Une séquence d'événements qui décrit comment les choses changent dans le temps (*i.e.* le processus comme séquence d'événements en développement).

Comme l'explique Pettigrew (1997, p. 338), seule la troisième signification appréhende le processus en cours et permet donc de décrire et de comprendre la manière dont ce processus évolue et change au fil du temps. En souhaitant dépasser une approche linéaire des relations inter-organisationnelles présentées sous la forme d'un *continuum* (*i.e.* ensemble de relations plus ou moins intégrées, qui passe de l'une à l'autre de façon continue), l'objectif est d'apprécier l'évolution discontinue de ces formes de relations hétérogènes. Nous retenons donc la définition plus complète de Pettigrew (*Ibidem*) qui explique qu'un processus est *« une séquence d'événements, d'actions et d'activités individuels et collectifs qui se déroulent dans le temps dans un contexte*[200] *»*. Cette signification du processus (*i.e.* le processus comme séquence d'événements en développement) est la moins étudiée dans la littérature en sciences de gestion (Van de Ven, 1992, p. 170).

À présent, dans quelle théorie des processus s'ancre cette analyse dynamique qui croise les processus, les contextes et les temporalités ? Comme le montre le Tableau 30 ci-après, Van de Ven (1992) identifie quatre théories principales permettant d'appréhender les processus comme des séquences d'événements en développement. Ce travail de thèse se rattache à la théorie des processus dialectiques pour trois raisons majeures.

Tout d'abord, compte tenu de l'importance des contraintes managériales et relationnelles dans l'analyse des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales françaises (*cf.* Tableau 29), la théorie du processus dialectique est la seule à accorder une place importante aux dimensions de domination et de contrôle. De plus, en cohérence avec l'importance de ces contraintes multidimensionnelles inhérentes aux relations inter-organisationnelles, la théorie du processus dialectique est la seule à appréhender la dimension conflictuelle de la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable (*cf.* Figure 34) autour desquelles se jouent les relations portées à l'étude. En effet, *« la stabilité et le changement avec une théorie des processus dialectiques s'expliquent par le rapport de force relatif entre des forces opposées*[201] *»* (Van de Ven, 1992, p. 178). Enfin, opter pour une théorie du processus dialectique fait écho à la lecture fonctionnaliste, dialectique et duale des relations inter-organisationnelles défendue précédemment (*cf.* 1.1.1. Le manque

[200] Traduction libre de : *« a sequence of individual and collective events, actions, and activities unfloding over time in context »* (Pettigrew, 1997, p. 338).
[201] Traduction libre de : *« stability and change with a dialectical process theory are explained by the relative balance of power between opposing forces »* (Van de Ven, 1992, p. 178).

d'actionnabilité des alliances, de la coopétition, des partenariats et des réseaux pour une lecture à la fois fonctionnaliste et dialectique des relations inter-organisationnelles).

Tableau 30 : Principales théories des processus comme séquences d'événements en développement

THÉORIES	CYCLE DE VIE	TÉLÉOLOGIE	DIALECTIQUE	ÉVOLUTION
DÉFINITIONS	La théorie du processus de cycle de vie est une séquence d'étapes unitaire, cumulative et conjonctive, car la trajectoire vers l'état final est préfigurée et nécessite une séquence historique spécifique d'événements (p. 177)	La théorie du processus téléologique se focalise sur l'entité en développement, déterminée et adaptative, seule ou en interaction avec d'autres, construisant socialement un état final, choisi parmi les alternatives d'une ligne de conduite pour l'atteindre (p. 178)	La théorie du processus dialectique part de l'hypothèse que l'entité en développement existe dans un monde pluraliste d'événements, de forces ou de valeurs contradictoires qui se font concurrence pour la domination et le contrôle (p. 178)	La théorie du processus d'évolution se concentre sur les changements cumulatifs des formes structurelles des populations, des entités organisationnelles dans les communautés, des industries ou de la société en général (p. 179)
AUTEURS ET LOGIQUES	*Nisbet et Piaget* ✓ Imminence ✓ Programme préfiguré ✓ Continuité	*Weber et Parsons* ✓ État final envisagé ✓ Construction sociale ✓ Équifinalité	*Marx et Freud* ✓ La thèse des forces contradictoires ✓ Antithèse, synthèse	*Darwin, Gould et Campbell* ✓ Sélection naturelle des organismes et des espèces
PROGRESSION DES ÉVÉNEMENTS	Séquence unitaire d'étapes évoluant vers une différenciation progressive de l'entité régie par des lois naturelles ou institutionnelles	Séquence cumulative multiple de planification, de mise en œuvre et d'adaptation des moyens alternatifs pour atteindre l'état final souhaité	Convergence récurrente de multiples progressions divergentes médiatisées par l'opposition entre des valeurs ou des événements contradictoires	Séquence récurrente, cumulative et conjonctive d'événements de variation, de sélection et de conservation
CONDITIONS	Programmes/routines ou règles prescrites par la nature, par la logique ou par les institutions	Choix interactif, action collective et apprentissage, ciblés et adaptatifs	Séquences d'événements ou de valeurs pluralistes, diverses, contradictoires et conflictuelles	Pénurie, commensalisme* et dynamique des populations

Légende : *En biologie, c'est une interaction durable entre des individus d'espèces différentes où l'un des partenaires retire un bénéfice de l'association tandis que l'autre n'y trouve ni avantage ni véritable inconvénient

Source : Tableau réalisé à partir d'une synthèse de Van de Ven (1992, p. 174-180)

Après avoir clarifié la définition du processus et la théorie des processus à laquelle se rattache la lecture dynamique de ce travail, quelles sont les caractéristiques d'une analyse processuelle ? L'objectif d'une analyse processuelle est d'expliquer le quoi, le pourquoi et le comment des liens entre le contexte, les processus et les résultats (Pettigrew, 1990, 1997). Pettigrew (1997, p. 340) propose cinq dimensions inhérentes à l'analyse processuelle :

- L'intégration, qui renvoie à l'étude des processus selon plusieurs niveaux d'analyse ;
- L'interconnexion temporelle, qui repose sur une étude des processus selon le temps passé, présent et futur ;
- Un rôle dans l'explication à la fois du contexte et de l'action ;
- Une recherche d'explications holistiques plutôt que linéaires du processus ;
- La nécessité de lier l'analyse des processus à la localisation/explication des résultats.

Tout d'abord, les processus sont intégrés dans les contextes qui structurent les processus et sont structurés par ces derniers. Alors que les contextes extérieurs renvoient à l'environnement

économique, social, politique, compétitif et sectoriel dans lequel les organisations évoluent, les contextes intérieurs se comprennent comme les environnements structurels, culturels et politiques de l'organisation qui, avec les contextes extérieurs, façonnent les caractéristiques du processus (Pettigrew, 1990, 1997 ; Pye et Pettigrew, 2005). À ces deux niveaux d'analyse des contextes s'ajoute l'ambiguïté entre les caractéristiques individuelles et collectives des comportements (Pye et Pettigrew, 2005) au sein des organisations mais aussi entre les organisations. Le développement des processus repose alors sur l'asymétrie entre ces différents niveaux d'analyse.

Ensuite, l'interconnexion temporelle repose sur le fait que le passé, qui vit dans le présent, façonne ce dernier et façonne aussi l'avenir (Morin, 1986, p. 38). En cela, l'histoire est cruciale, mais l'histoire ne renvoie pas seulement à des événements et à une chronologie, elle est aussi incarnée dans les comportements humains (Pettigrew, 1997, p. 341). *« Les théories de processus mettent l'accent sur des événements et s'expriment plutôt sous la forme de configurations dans les séquences d'activités, de choix et d'événements conduisant à un résultat »* (Langley, 1997, p. 38). Ces théories sont indispensables dès lors que l'ordonnancement temporel et l'interaction dynamique entre les individus et les organisations sont capitales (*Ibidem*). Dès lors, les trajectoires des processus stratégiques sont à la fois probabilistes et incertaines, et ce en raison de l'évolution des contextes et de la condition humaine.

De plus, le contexte et l'action s'entremêlent et, il n'est donc pas possible de comprendre un processus sans appréhender l'action humaine, à différents niveaux (*i.e.* individuel et collectif), dans ses contextes (*i.e.* extérieurs et intérieurs) (Morin, 2005, p. 105-111). En effet, selon la théorie de la structuration, la dualité du structurel renvoie à une vision duale de l'organisation, faite de circularité entre ce qui préexiste à l'action en cours, la rend possible et la contraint à la fois, et ce qui va résulter de cette action sur les organisations (Giddens, 2012).

En outre, une approche holistique des processus repose sur l'interaction des trois premières dimensions : les contextes, les temporalités et les actions (Pettigrew, 1997, p. 341). Les liens entre les multiples niveaux de contexte ne peuvent être établis qu'en exposant les actions et les processus en cours d'investigation sur des années et, parfois même, des décennies.

Enfin, l'analyse des processus repose sur le lien entre l'analyse du processus et les résultats. Pettigrew (1997, p. 342) souligne qu'*« il y a de grands avantages à avoir un résultat clair à expliquer dans la recherche sur les processus*[202] *»*. D'une part, l'explication d'un résultat

[202] Traduction libre de : *« there are great advantages in having a clear outcome to explain in process research »* (Pettigrew, 1997, p. 342).

simplifie et complique l'analyse en proposant une focale pour l'ensemble de la recherche. D'autre part, il est alors possible de comprendre comment et pourquoi les variations de contextes et de processus façonnent la variabilité des résultats observés dans le cadre d'une analyse comparative. Le résultat à expliquer, dans la recherche sur les processus d'intégration des relations inter-organisationnelles, entre les managers territoriaux et les élus locaux dans le cadre de la structuration des stratégies d'attractivité territoriale, renvoie à l'intensité de l'intégration sociale et systémique des participants (Giddens, 1994, 2012) (explications à venir dans la partie suivante *cf.* 2.2.1. Intégration sociale et intégration systémique comme conditions de reproduction des processus de relations). Les interactions convergentes et les boucles interconnectées entre les cinq dimensions fondent ainsi l'analyse processuelle.

Dans un second temps : pourquoi l'analyse conjointe des processus, des contextes et de leur temporalité permet-elle d'appréhender la complexité des relations inter-organisationnelles ?

Pour lier les contextes, les processus et les temporalités, l'analyse processuelle a pour objectif d'explorer les voies à la fois complexes, désordonnées et souvent contradictoires du développement des processus (Pettigrew, 1990, p. 268). Le père de la complexité Edgar Morin (1986, 2005) identifie trois principes permettant de penser la complexité.

Le principe dialogique (1) associe des termes à la fois complémentaires et antagonistes. Par exemple, *« l'ordre et le désordre sont deux ennemis : l'un supprime l'autre, mais en même temps, (…) ils collaborent et produisent de l'organisation et de la complexité »* (Morin, 2005, p. 99). Cela renvoie à la dialectique entre les processus, les contextes et les temporalités proposée par l'analyse processuelle (Pettigrew, 1990, 1997). De plus, le principe de *« récursion organisationnelle »* (2) renvoie au processus du tourbillon, dans lequel chaque moment du tourbillon est produit et producteur (*Ibidem*). C'est ce qu'évoque les processus, qui sont notamment intégrés dans les contextes qui les structurent et sont structurés par eux (Pettigrew, 1990, 1997). Enfin, le principe hologrammatique (3) signifie que *« non seulement la partie est dans le tout, mais le tout est dans la partie »* (Morin, 2005, p. 100). Le challenge de l'analyse processuelle consiste quant à lui à lier les contextes, les processus et les temporalités (Pye et Pettigrew, 2005) selon une lecture dynamique.

C'est donc cette lecture dynamique des relations inter-organisationnelles, qui repose sur l'analyse conjointe des processus, des contextes et des temporalités, qui est retenue pour appréhender leur complexité.

2.1.2. D'une évolution linéaire et continue des relations inter-organisationnelles à une évolution dynamique et complexe des processus de relations entre managers territoriaux et élus locaux

Pour caractériser la complexité scientifique, Morin (2005, p. 139) explique que *« la science se fonde à la fois sur le consensus et sur le conflit. En même temps, elle marche sur quatre pattes indépendantes et interdépendantes : la rationalité, l'empirisme, l'imagination et la vérification. Il y a conflictualité permanente entre rationalisme et empirisme ; l'empirisme détruit les constructions rationnelles qui se reconstruisent à partir des nouvelles découvertes empiriques. Il y a complémentarité conflictuelle entre la vérification et l'imagination »*.

Ce travail de thèse s'ancre dans la complexité scientifique. Pour le démontrer, nous justifierons d'abord à nouveau le choix d'analyse d'un domaine spécifique de la recherche sur les relations inter-organisationnelles (*i.e.* celui des typologies et des classifications éclairant différentes formes de relations inter-organisationnelles). Puis, nous inscrivant dans *« le consensus »* (*Ibidem*), nous reviendrons aussi sur les travaux ayant proposé puis enrichi le *continuum* des relations inter-organisationnelles ; nous rappellerons alors notre proposition pour modifier ce dernier. Enfin, nous inscrivant alors dans *« le conflit »* (*Ibidem*), nous proposerons une lecture dynamique des relations inter-organisationnelles (*i.e.* croisant les processus, les contextes et les temporalités) en prenant soin de souligner les changements pour la modélisation des différentes formes de relations inter-organisationnelles.

Tout d'abord, comme l'expliquent notamment Selden et ses collègues (2006), de nombreux chercheurs et praticiens en sciences de gestion sont engagés dans des recherches sur les relations inter-organisationnelles ; chacun développant sa propre perspective sur la meilleure façon d'aborder le sujet (Agranoff et McGuire, 2003). Du fait de la diversité des domaines universitaires impliqués dans l'étude des relations inter-organisationnelles et de la multiplicité de ces formes de relations, le volume de recherche en sciences humaines et sociales est considérable (Wood et Gray, 1991 ; Thomson *et al.*, 2007). La recherche s'est tantôt concentrée sur les facteurs associés à des relations inter-organisationnelles fructueuses, les motifs qui sous-tendent la décision à engager une forme de relation, les modèles des différentes formes de relations, mais aussi les résultats de ces relations (Mattesich et Monsey, 1992 ; Mattesich *et al.*, 2001, 2018). Par cela et, comme nous l'avons exposé précédemment (*cf.* 1.1. Les relations inter-organisationnelles : enjeux, apports et limites de la coopération, la coordination et la collaboration pour comprendre l'action territoriale collective), nous limitons notre examen de la recherche en nous concentrant sur le domaine qui est directement en lien avec cette thèse : les approches que les chercheurs ont adoptées pour classer les diverses formes de relations inter-

organisationnelles. L'attention est plus particulièrement portée sur les typologies et les classifications qui éclairent les formes de relations inter-organisationnelles (Mattesich et Monsey, 1992 ; Mattesich *et al.*, 2001 ; Selden *et al.*, 2006 ; Thomson et Perry, 2006 ; Thomson *et al.*, 2007 ; Sedgwick, 2014, 2015, 2016 ; Quélin *et al.*, 2017).

Ensuite, nous avons précédemment exposé un *continuum* des relations inter-organisationnelles (*cf.* Figure 13), allant de la forme la moins intégrée à la plus intégrée (*i.e.* coopération, coordination, collaboration), réalisé par Mattessich *et al.* (2001), repris et amélioré par d'autres (Selden *et al.*, 2006 ; Thomson et Perry, 2006 ; Thomson *et al.*, 2007 ; Sedgwick, 2016 ; Quélin *et al.*, 2017). Si Selden *et al.* (2006, p. 413) rajoutent une forme de relation plus intégrée que la collaboration, qu'ils appellent *« intégration des services*[203] *»*, Sedgwick (2015, p. 55) remplace cette dernière par *« au-delà de la collaboration*[204] *»* et rajoute une forme moins intégrée que la coopération *« l'absence de relation*[205] *»*. Nous concernant, notre proposition de recherche n°4[206] revient à proposer une nouvelle forme de relation entre l'absence de relation et la coopération, que nous appelons *« interaction »* (*cf.* Figure 46).

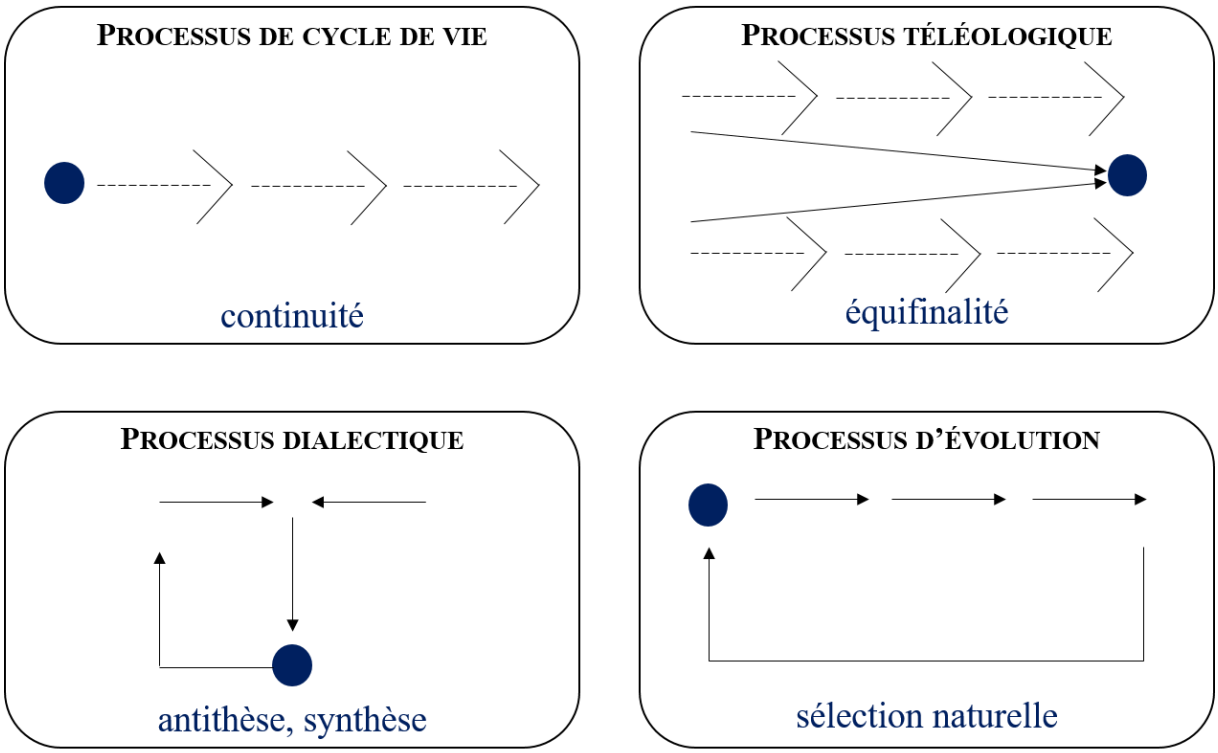
Toutefois, un *continuum* fait référence à une approche linéaire allant d'un point à un autre ; l'intégration des relations est alors appréhendée de manière continue. Pour approfondir encore la réflexion sur les relations inter-organisationnelles, l'objectif est alors de proposer une lecture dynamique des relations ; permettant de comprendre les relations inter-organisationnelles à l'aune des processus, des contextes et des temporalités en présence. Qu'est-ce que cela implique au niveau de la modélisation des différentes formes de relations inter-organisationnelles ?

La Figure 47 ci-après synthétise les différentes sortes de modélisations selon les quatre théories des processus, les envisageant comme des séquences d'événements en développement (*cf.* Tableau 30). Si le *continuum* des relations inter-organisationnelles relève du processus de cycle de vie, comme nous avons pris soin de le démontrer dans la partie précédente, nous proposerons une modélisation du processus dialectique, en cohérence avec une lecture dynamique des relations. Comme Pettigrew (1997, p. 342) conseille d'avoir un résultat à expliquer dans la recherche sur les processus, le nôtre se concentre sur l'intensité de l'intégration sociale et systémique (Giddens, 1994, 2012) (explications à venir dans la partie suivante *cf.* 2.2.1. Intégration sociale et intégration systémique comme conditions de reproduction des processus

[203] Traduction libre de : *« service integration »* (Selden *et al.*, 2006, p. 413).
[204] Traduction libre de : *« beyond collaboration »* (Sedgwick, 2015, p. 55).
[205] Traduction libre de : *« no relationship »* (Sedgwick, 2015, p. 55).
[206] Dans un contexte d'injonction législative à travailler ensemble, le *continuum* des relations inter-organisationnelles est enrichi grâce à l'interaction comme nouvelle forme de relation.

de relations) des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux dans le cadre de la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.

Figure 47 : Modélisations des théories de processus comme séquences d'événements en développement



Source : Figure adaptée de Van de Ven (1992, p. 176)

Pour résumer, un processus se comprend comme une séquence d'événements, d'actions et d'activités à la fois individuels et collectifs qui se déroulent dans l'espace-temps. Compte tenu de l'importance des contraintes managériales et relationnelles dans l'analyse des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux, la théorie du processus dialectique est la seule à accorder une place aux mécanismes de domination, de contrôle et de conflits. Cette théorie du processus dialectique est aussi cohérente avec la lecture, fonctionnaliste, dialectique et duale des relations. Dès lors, en croisant les processus, les contextes et les temporalités, l'analyse processuelle permet d'explorer la complexité. De plus, si le *continuum* des relations inter-organisationnelles (*i.e.* coopération, coordination et collaboration) que nous avons proposé d'améliorer précédemment (*i.e.* proposition de recherche n°4) relève du processus de cycle de vie, nous proposons une modélisation du processus sous sa forme dialectique, en cohérence avec une lecture dynamique des relations.

2.2. Réciprocité des relations entre les organisations publiques locales : variations en fonction de l'intégration sociale et systémique des managers territoriaux et des élus locaux ?

« L'insociable sociabilité des individus les pousse à tout à la fois aspirer à la relation avec autrui et à la fuir ; celle-ci s'avère autant un fardeau qu'une opportunité » (Lussault, 2017, p. 60). L'objectif est de comprendre et d'analyser les relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux des organisations publiques locales françaises ; relations qui sont contraintes par la loi. L'étude de ces relations ne peut pas faire fi des caractéristiques de la modernité dans lesquelles les organisations évoluent. En effet, le caractère discontinue de la modernité réinterroge les notions d'espaces (Lussault, 2017), de temps (Rosa, 2014), de conflits liés aux jeux de pouvoir (Beck, 2003) ou encore de structuration des relations au sein de la société et des organisations (Giddens, 1994, 2012).

« Dans la modernité, les acteurs sociaux ressentent de manière croissante qu'ils manquent de temps » (Rosa, 2014, p. 25). Le rapport à l'espace s'en trouve alors modifié ; il n'est plus une condition pour que les relations entre les individus, les groupes d'individus et les organisations se créent et se maintiennent. Identifier et comprendre les facteurs qui font varier les relations nous permettra alors d'analyser comment elles naissent et plus largement comment elles se reproduisent. D'ailleurs, *« un des buts de l'étude des structures sociales est de faire apparaître de façon claire les niveaux d'intégration qui se retrouvent dans les groupes sociaux et entre eux »* (Giddens, 2012, p. 270).

Au sens du sociologue anglais Giddens (2012), l'intégration sociale renvoie à la réciprocité des pratiques et des échanges entre les managers territoriaux et les élus locaux en situation de co-présence, situation qui implique des continuités et des disjonctions de rencontres. La co-présence, c'est le fait de rassembler physiquement dans un même espace des individus et/ou des organisations afin de favoriser leurs relations (Giddens, 1994, 2012 ; Lussault, 2017). L'intégration systémique renvoie quant à elle à la réciprocité des pratiques et des échanges mais hors situation de co-présence, c'est à dire dans un espace-temps étendu (Giddens, 2012). Dans les sociétés modernes, l'intégration systémique a une place prépondérante.

Nous analyserons d'abord l'intégration sociale et l'intégration systémique comme conditions de reproduction d'un processus de relations entre les managers territoriaux et les élus locaux (2.2.1.). Ensuite, nous proposerons la modélisation d'un processus dialectique d'intégration sociale et systémique des relations inter-organisationnelles dyadiques (2.2.2.).

2.2.1. Intégration sociale et intégration systémique comme conditions de reproduction des processus de relations

Cherchant à résoudre la tension entre l'objet social et la subjectivité individuelle, Giddens (1994, 2012) réexamine les notions d'*« acteurs »*, de *« système »*, de *« pratiques sociales »*, et aussi de *« structure »*. Pour étudier les relations entre les acteurs, le sociologue anglais propose de se concentrer sur les mécanismes de l'intégration sociale et de l'intégration systémique. D'ailleurs, les pratiques de gestion peuvent et sont d'ores et déjà analysées à la lumière des mécanismes d'intégration, qui se conçoivent comme un résultat et une condition de la modernité (Kechidi, 2005 ; Bellemare et Briand, 2005 ; Husser, 2010 ; Whittington, 2010 ; Durand, 2018). Dès lors, qu'est-ce que l'intégration ? Quelle est la différence entre intégration sociale et intégration systémique ? Et en quoi la place accordée aux mécanismes d'intégration sociale et systémique dans les sociétés modernes est-elle essentielle pour comprendre le fonctionnement des relations au sein et entre les organisations ? Notre réflexion se structure donc en trois temps.

Dans un premier temps, l'intégration se définit comme la *« réciprocité de pratiques entre des acteurs et des collectivités liées par des relations d'autonomie et de dépendance »* (Giddens, 2012, p. 77). L'autonomie est identifiée par Thomson et Perry (2006, p. 24-28) comme une dimension organisationnelle permettant de favoriser les relations inter-organisationnelles ; elle se définit comme la *« tension entre la poursuite des objectifs organisationnels et des objectifs liés aux relations »* (*cf.* Tableau 27). Selon Rojot (2000, p. 56) *« l'intégration peut donc être définie comme des liens régularisés, des échanges alternés ou des réciprocités de pratiques d'autonomie et de dépendance entre acteurs ou collectivités »* ; elle ne signifie ni cohésion ni consensus. Qu'est-ce qui influence à la fois le niveau et la nature de l'intégration des acteurs, en l'occurrence les managers territoriaux et les élus locaux ?

Giddens (2012, p. 142) retient quatre facteurs principaux :

- Les moyens d'accès aux connaissances dus au positionnement social des acteurs ;
- Les modes d'articulation des connaissances ;
- Les circonstances de la validité des croyances affirmées comme des connaissances ;
- Les facteurs liés aux modes de diffusion des connaissances disponibles.

Pour ce qui est de l'accès aux connaissances, comme les acteurs agissent dans des contextes situés spatio-temporellement, leur accès à d'autres contextes dans lesquels ils n'ont pas vécu ou travaillé dépend de la connaissance qu'ils peuvent en avoir. Par exemple, si c'est la première

fois qu'un manager territorial assiste à une conférence territoriale de l'action publique[207], son accès aux connaissances sera limité par le fait qu'il n'a jamais vécu cette situation et cela influence donc son intégration dans les relations avec les autres managers territoriaux et les élus locaux.

De plus, les modes d'articulation des connaissances renvoient à la manière dont les connaissances sont organisées dans une société ; les sociétés modernes (Giddens, 1994) étant caractérisées par une formulation fragmentée et disloquée des connaissances (Bellemare et Briand, 2005, p. 151).

En outre, la validité des connaissances renvoie au fait que les acteurs peuvent utiliser des théories, des descriptions ou encore des comptes rendus erronés au regard du contexte évoqué ; cette situation pouvant être source de tensions voire de conflits (Morin, 1986, p. 222). En effet *« l'accélération sociale »* est notamment *« définie par une augmentation de la vitesse de déclin de la fiabilité des expériences et des attentes »* (Rosa, 2014, p. 22) ; c'est une caractéristique des sociétés modernes (Giddens, 1994).

Enfin, la diffusion des connaissances disponibles dépend des relations à la fois au niveau historique comme l'évoque l'opposition entre culture orale et écriture mais aussi au niveau spatial à travers l'avènement de l'imprimerie puis des communications électroniques, etc. (Giddens, 2012, p. 143). L'essor des nouvelles technologies bouleverse quant à lui conjointement la quantité et le type de connaissances disponibles. Cet *« énorme réservoir de connaissances »* est qualifié de *« savoir mutuel ou connaissance mutuelle, mis en jeu dans les rencontres »* entre les acteurs et les collectivités (Rojot, 2000, p. 51).

Dans un deuxième temps, qu'est-ce que l'intégration sociale ? Et qu'est-ce qui la différencie de l'intégration systémique ?

L'intégration sociale fait référence à la *« réciprocité des pratiques entre acteurs en situation de co-présence, entendue comme continuités et disjonctions de rencontres »* (Giddens, 2012, p. 442). Pour exemple, lorsque des doctorants participent à un atelier doctoral et échangent des pratiques avec des enseignants-chercheurs et d'autres doctorants ; cela relève d'une forme d'intégration sociale dans les relations collectives de travail.

En outre, la co-présence et la contextualité sont deux éléments clefs qui permettent de différencier l'intégration sociale de l'intégration systémique. Giddens (2012, p. 113) explique que *« les caractéristiques sociales de la co-présence s'ancrent dans la spatialité du corps, dans*

[207] *Cf.* note de bas de page [196].

l'orientation vers les autres et dans le soi et ses expériences ». La co-présence *« implique des organisations et des ingénieries spatiales (…) complexes. Il s'agit là de rassembler physiquement en un même espace des entités afin de rendre possibles leurs relations »* (Lussault, 2017, p. 24). En cela, pour paraphraser Lussault (2017, p. 25) la gestion collective et politique de la co-présence est un puissant vecteur de structuration des relations inter-organisationnelles. Qu'en est-il de la contextualité ? La *« contextualité met en jeu un cadre d'interaction, des acteurs co-présents et la communication qui s'établit entre eux »* (Giddens, 2012, p. 440). La contextualité renvoie aux différents niveaux de contextes (*i.e.* extérieurs et intérieurs) à prendre en compte dans l'analyse processuelle (Pettigrew, 1990, 1997 ; Pye et Pettigrew, 2005) ; analyse utilisée pour adopter une lecture dynamique des relations inter-organisationnelles exposée dans la section précédente.

À présent, qu'est-ce que l'intégration systémique ? Et quels sont ses liens avec l'intégration sociale ? L'intégration systémique peut être comprise comme la *« réciprocité entre acteurs ou collectivités dans un espace-temps étendu, hors conditions de co-présence »* (Giddens, 2012, p. 442). Pour exemple, lorsque des enseignants-chercheurs et des doctorants échangent via le site internet de réseautage social pour les chercheurs de toutes les disciplines ResearchGate[208]; cela relève d'une forme d'intégration systémique dans les relations collectives de travail. Les mécanismes qui participent à l'intégration systémique des acteurs et des collectivités présupposent que les mécanismes de l'intégration sociale soient déjà présents ; il y a donc un rapport de *« subordination »* entre ces deux mécanismes, pourtant distincts sous plusieurs rapports (Giddens, 2012, p. 77).

Dans un troisième et dernier temps, en quoi la place accordée aux mécanismes d'intégration sociale et systémique dans les sociétés modernes est-elle essentielle pour comprendre le fonctionnement des relations au sein des organisations ?

Comme le montre le Tableau 31 ci-après, dans les sociétés modernes (à la différence des sociétés tribales par exemple) l'intégration sociale et l'intégration systémique ne sont pas identiques, et ce en raison du positionnement des individus dans un ensemble de lieux qui s'élargissent, allant de la maison à la ville, en passant par le lieu de travail, le voisinage, etc. D'ailleurs, *« le fait que la proximité spatiale a cessé d'être une nécessité pour garder des relations sociales proches a, en outre, des conséquences importantes sur les relations sociales »* (Rosa, 2014, p. 59). La vie quotidienne et les phénomènes sociaux ayant une très large extension

[208] Site internet : https://www.researchgate.net/

spatio-temporelle, les mécanismes de l'intégration systémique s'immiscent dans ces rapports individuels et collectifs.

Tableau 31 : Modalités d'intégration sociale et systémique en fonction des types de société

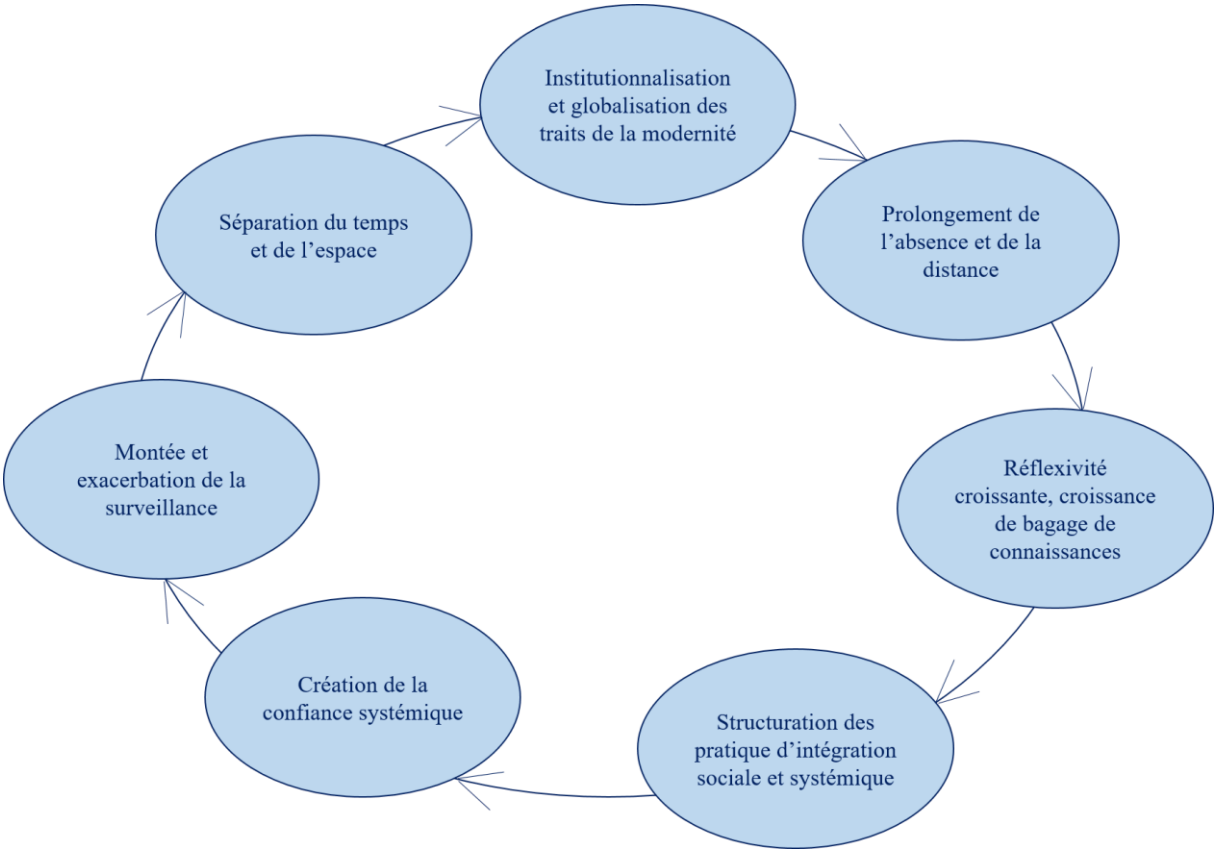
TYPES DE SOCIÉTÉ	CARACTÉRISTIQUES	MODALITÉS D'INTÉGRATION
Société tribale Cultures locales *Organisation locale prédominante*	Tradition (pratiques communes) Parenté Sanctions par le groupe *Bandes ou villages*	Fusion de l'intégration sociale et systémique
Société divisée en classes ÉTAT *Organisation locale prédominante*	Tradition (pratiques communes) Parenté Politique (pouvoir militaire) Interdépendance économique (faible intégration) *Symbiose de la ville et de la campagne*	Différenciation de l'intégration sociale et systémique
Société de classes Capitalisme ÉTAT *Organisation locale prédominante*	Routinisation Parenté (famille) Surveillance Politique (pouvoir militaire) Interdépendance économique (forte intégration) *L'environnement créé*	Différenciation de l'intégration sociale et systémique

Source : Tableau adapté de Giddens (2012, p. 240)

En cette fin du vingtième siècle, nombreux sont les chercheurs et les praticiens qui prétendent que *« nous sommes au seuil d'une ère nouvelle (…). Les sciences sociales se doivent d'étudier cette période de transition »* (Giddens, 1994, p. 11). En cela, *« la réflexivité de la vie sociale moderne, c'est l'examen et la révision constante des pratiques sociales »* (Giddens, 1994, p. 45) ; c'est l'examen que ce travail de thèse propose de mener au sujet des relations entre les organisations publiques locales françaises du XXIème siècle. *« La modernité entraîne-t-elle le désenchâssement des relations de co-présence dans le temps et l'espace et traduit-elle l'émergence d'un nouveau mode d'organisation ? »* (Bellemare et Briand, 2005, p. 151).

La Figure 48 ci-dessous synthétise le circuit de la modernité caractéristique des travaux du sociologue anglais Giddens (1994, 2012) ; modernité qui va de pair avec l'évolution des mécanismes d'intégration sociale et systémique des relations entre les acteurs et les collectivités, relations comprises à l'aune de la théorie de la structuration et plus particulièrement de la dualité du structurel.

Figure 48 : Le circuit de la modernité



Source : Figure adaptée de Bellemare et Briand (2005, p. 152)

Les conséquences de la modernité (Giddens, 1994) sur le fonctionnement des organisations et, plus précisément, sur les relations qu'elles entretiennent influencent notamment la réflexivité des pratiques managériales, leurs mécanismes d'intégration et, la confiance sur lesquelles reposent ces relations. D'ailleurs, *« la réflexivité est d'abord, la conscience de soi, l'exercice de la capacité à situer l'action par rapport à soi. Mais elle n'est pas seulement et simplement cela. Elle est aussi et en même temps la capacité de surveiller, de contrôler, le flot continu de la vie sociale et des contextes et de s'y situer »* (Rojot, 2000, p. 47). La modernité, dont les dimensions institutionnelles reposent sur le capitalisme, l'industrialisme, la surveillance et le pouvoir administratif (Giddens, 1994, p. 65), s'inscrit dans un phénomène de rationalisation, qui traduit l'essor de pratiques qui reposent sur la confiance systémique. Ainsi, *« de la confiance sociale fondée sur une certaine connaissance des intentions et sur la visibilité des activités de « l'autre » dans les systèmes traditionnels, on passe au développement de pratiques qui reposent sur la confiance systémique »* (Bellemare et Briand, p. 151), qui relève de l'intégration systémique et, s'appuie sur des systèmes abstraits pouvant prendre la forme de gages symboliques (*e.g.* argent, système d'experts, savoir-faire professionnel ou technique).

2.2.2. Processus dialectique d'intégration sociale et systémique des relations inter-organisationnelles dyadiques

Au quotidien, les politiques publiques locales résultent *« localement de l'intervention d'une multiplicité d'acteurs animés par des logiques propres et parfois contradictoires »* (Garat et Dèbre, 2015, p. 31). Au sein des instances, des élus et des managers, notamment des métropoles et des régions, se rencontrent pour échanger autour de questions singulières à discuter ou de problèmes à résoudre. Ces élus et ces managers territoriaux effectuent ce travail en groupes séparés ou regroupés (*Ibidem*). Après avoir démontré l'intérêt d'opter pour une approche dynamique (*i.e.* croisant les processus, les contextes et les temporalités) et complexe de la dualité du structurel des relations inter-organisationnelles dyadiques, comment se conçoit le processus dialectique d'intégration sociale et systémique de ces relations, à la fois conditions et résultats de la structuration des stratégies d'attractivité territoriale ? Un processus dialectique des relations existe dans un monde pluraliste de forces et de valeurs contradictoires et conflictuelles structurées autour de la séquences d'événements divergents. Dès lors, comment se structurent les différentes formes de relations ? Comment évoluent-elles ? Quelles sont les places accordées à l'intégration sociale et systémique ? Et quelles questions émergent à l'aune de la modernité ?

La Figure 41 ci-après propose une modélisation du processus d'intégration sociale et systémique des relations inter-organisationnelles dyadiques.

Tout d'abord, interaction, coopération, coordination et collaboration ne s'envisagent pas selon un développement continu et linéaire ; les modes de relation peuvent relever de l'interaction à l'instant t, être bien plus intégrées et alors relever de la coordination à l'instant t+1, puis perdre de leur intégration et relever de la coopération à l'instant t+2. Les relations dyadiques sont entendues comme des modes de travail collectif discontinus, influencés par les contextes (*i.e.* extérieurs et intérieurs) et les temporalités (*i.e.* conscience du passé, du présent et du futur), et ce au même titre que les modes de relations influencent ces contextes. Leur caractère à la fois *« structuré »* et *« structurant »* relève de la dualité du structurel (Giddens, 1994, 2012).

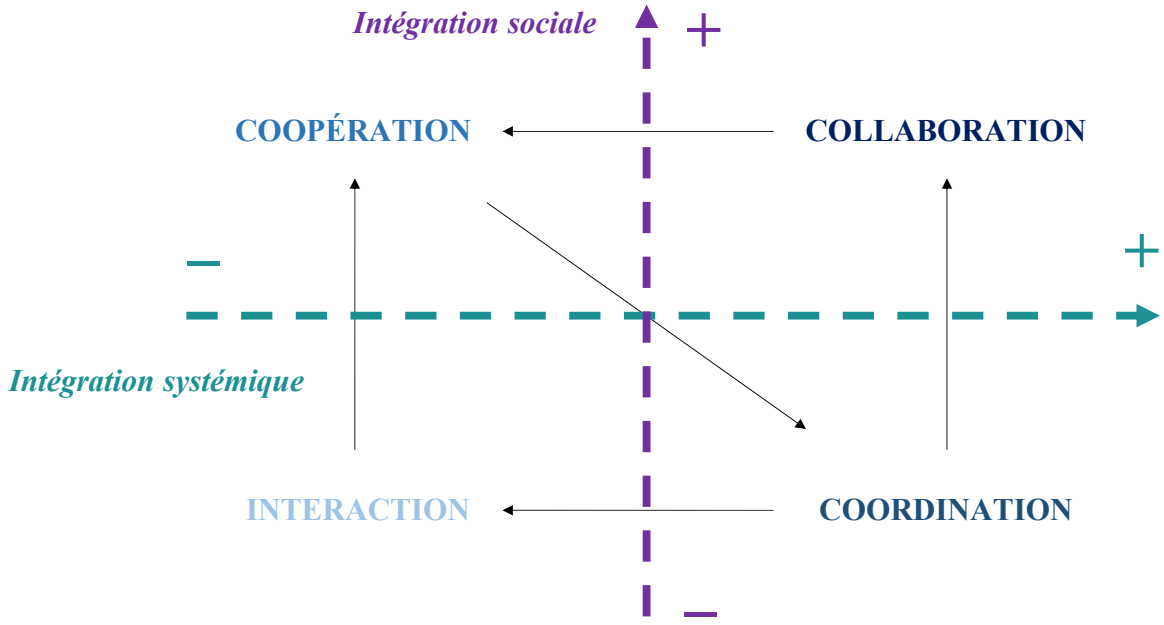
Ensuite, le caractère erratique (*i.e.* intermittent et irrégulier) des relations, mu par des logiques contradictoires voire conflictuelles, rend possible l'évolution d'une relation de coopération à l'instant t, en une relation de collaboration à l'instant t+1 et, en une relation d'interaction voire en l'absence de relation à l'instant t+2.

En outre, les niveaux micro (*i.e.* individus), méso (*i.e.* groupes d'individus) et macro (*i.e.* organisations) et la nature de l'intégration sociale et systémique des relations varient en fonction des moyens d'accès aux connaissances pour les participants, de leurs conditions d'articulation

de validité et de diffusion (Giddens, 2012, p. 142). La différence entre l'intégration sociale et l'intégration systémique dépend quant à elle des caractéristiques sociales de la co-présence et de la contextualité. Par exemple, des dispositifs d'ingénierie spatiale (*e.g.* salles de réunion, cafétéria) et organisationnelle (*e.g.* conférence territoriale de l'action publique) peuvent être déployés par les organisations.

Deux questions majeures se dégagent : l'intégration systémique et l'intégration sociale disposent-elles d'une importance similaire ? Comment la confiance sociale et la confiance systémique influencent-elles les modalités d'intégration des relations ? Le désenchâssement des relations inter-organisationnelles de co-présence traduit-il l'émergence d'un nouveau mode d'organisation des relations ?

Figure 49 : Processus dialectique d'intégration sociale et systémique des relations inter-organisationnelles dyadiques



Source : Auteur

La cinquième proposition de recherche est donc la suivante : **les relations entre les organisations publiques locales varient en fonction de l'intégration sociale et systémique des managers territoriaux et des élus locaux selon une approche dynamique.**

Pour résumer, alors que l'intégration sociale se comprend comme la réciprocité des pratiques entre les managers territoriaux et les élus locaux en situation de co-présence impliquant

continuités et disjonctions de rencontres, l'intégration systémique renvoie à la réciprocité des pratiques entre ces acteurs, cette fois-ci hors situation de co-présence et donc dans un espace-temps étendu. Ancrées dans la dualité du structurel, des modalités d'intégration s'entendent comme les conditions de reproduction des processus de relations inter-organisationnelles. Souhaitant dépasser une lecture linéaire et continue des relations (correspondant à un processus de cycle de vie), le processus dialectique d'intégration sociale et celui d'intégration systémique des relations inter-organisationnelles dyadiques offrent une lecture dynamique et complexe, plus à même de relever les défis de la modernité. Dès lors, la cinquième proposition de recherche qui se dégage est la suivante : les relations entre les organisations publiques locales varient en fonction de l'intégration sociale et systémique des managers territoriaux et des élus locaux selon une approche dynamique.

SECTION 3. LA SITUATION DE GESTION TERRITORIALISEE COMME OUTIL D'ANALYSE DU MANAGEMENT DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES

Une situation sociale peut se définir comme *« l'ensemble de l'espace physique dans lequel les personnes présentes sont en vue et à l'écoute les unes des autres*[209] *»* (Goffman, 1981, p. 136). Reprenant les travaux des sociologues interactionnistes et des philosophes pragmatistes, Jacques Girin (1990) fait de la *« situation de gestion »*, un objet de recherche en sciences de gestion. Il *« considère qu'une situation de gestion est définie par trois aspects : des participants, une extension spatiale (le lieu ou les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent), une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité) »* (Girin *et al.*, 2016, p. 35). Ce concept pluridisciplinaire revêt notamment un caractère hétérogène ; chaque situation étant différente d'une autre. Raulet-Croset (2008, p. 138) va plus loin ; elle caractérise les situations de gestion territorialisées et elle montre *« en quoi les concepts d'espace et de territoire peuvent être des outils d'analyse pour comprendre leurs modalités de traitement »*. Différentes des situations de gestions conceptualisées par Girin (1990), les situations de gestion territorialisées répondent à un problème spatialement situé et, peuvent donc s'envisager comme des outils d'analyse à la fois pour les chercheurs et les managers. *« L'outil de gestion est, à travers les règles qu'il incorpore, une ressource de pouvoir - aussi bien au niveau de son élaboration que dans ses usages - au service des intérêts d'un groupe d'acteurs »* (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 171).

Pour comprendre le lien, entre une situation de gestion, une situation de gestion territorialisée et les relations inter-organisationnelles, nous répondrons à une série de questions : en quoi la situation de gestion est-elle intéressante pour analyser les relations inter-organisationnelles ? Quelle est la différence entre une situation de gestion et une situation de gestion territorialisée ? Pourquoi et comment la situation de gestion territorialisée peut-elle être un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles ?

Nous présenterons d'abord le concept de situation de gestion en prenant soin de souligner ses contributions pour le management des relations entre les organisations publiques locales (3.1.). Puis, nous mettrons en perspective le concept de situation de gestion territorialisée afin d'interroger sa pertinence en tant qu'outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles (3.2.).

[209] Traduction libre de : *« the full physical arena in which persons present are in sight and sound of one another »* (Goffman, 1981, p. 136).

3.1. Le concept de situation de gestion : contributions au management des relations inter-organisationnelles

« La situation de gestion n'a rien de spécifique aux organisations, aux entreprises, ni même à l'activité économique » (Girin *et al.*, 2016, p. 169). En effet, si la situation est utilisée initialement dans le domaine esthétique *« pour torpiller le « spectacle » et créer une situation nouvelle »* (Debord, 2007[210]), le concept fut notamment élargi à la production théorique et à l'action politique. Au sens figuré, une situation renvoie à l'*« ensemble des conditions matérielles ou morales dans lesquelles se trouve une personne »* (Site Cnrtl[211], 2019). À quoi renvoie-t-elle en sciences de gestion ? Pourquoi et comment est-elle utile pour analyser les relations inter-organisationnelles ?

Tout d'abord, Jacques Girin est celui qui a contribué à mieux saisir ce que sont que les situations de gestion. À la fois gestionnaire, sociologue, linguiste, mais aussi astronome, ingénieur, mathématicien et poète, ses collègues (notamment Chanlat, Dumez et Breton) ont rassemblé ses travaux dans un ouvrage posthume intitulé *« Jacques Girin. Langage, organisations, situations et agencements »* paru en 2016. De plus, s'appuyant sur des travaux originaux, tels que ce ceux du philosophe pragmatiste John Dewey et, surtout, ceux du sociologue interactionniste Ervin Goffman, Girin appréhende l'action managériale comme un construit en situation. Dès lors, une situation réunit, matériellement ou immatériellement, des participants engagés dans la production d'un résultat ; le temps se voit attaché à l'impératif de résultat de l'activité et, un jugement se voit formulé sur ce résultat (Girin, 1990 ; Girin *et al.*, 2016 ; Journé et Raulet-Croset, 2004, 2008, 2012). Enfin, *« connaître, c'est produire une traduction des réalités du monde extérieur »* (Morin, 2005, p. 146). Pour comprendre les relations entre les managers territoriaux et les élus locaux des organisations publiques locales françaises, le concept hétérogène et pluridisciplinaire de situation offre un cadre d'analyse original et, peu utilisé en sciences de gestion (Journé et Raulet-Croset, 2008, p. 27), à même de saisir la complexité de ces interactions.

Nous analyserons d'abord les origines philosophiques, sociologiques et les caractéristiques managériales des situations (3.1.1.). Ensuite, nous montrerons l'intérêt de la situation de gestion pour analyser le management des relations inter-organisationnelles (3.1.2.).

---

[210] Site Internationale-situationniste : https://www.larevuedesressources.org/internationale-situationniste-integrale-des-12-numeros-de-la-revue-parus-entre-1958-et,2548.html

[211] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/definition/situation

3.1.1. Origines philosophiques, sociologiques et caractéristiques managériales des situations

La situation reste peu théorisée en sciences de gestion (Journé et Raulet-Croset, 2008, p. 27). Toutefois, croisant principalement la philosophie pragmatiste de Dewey (1938, 2004) et la sociologie interactionniste de Goffman (1981), le principal auteur ayant développé ce concept en gestion (Journé et Raulet-Croset, 2012, p. 117), Jacques Girin (1990), a permis de *« l'imposer pour analyser l'émergence des collectifs »* (Journé et Raulet-Croset, 2004, p. 3). Au-delà des travaux fondateurs de Journé et Raulet-Croset (2004, 2008, 2012) qui proposent notamment le passage d'une situation de gestion à une situation en management, certains auteurs utilisent le concept de situation de gestion pour analyser la communication organisationnelle (Arnaud, 2007), la proximité cognitive et le changement (Schmitt *et al.*, 2011) ou encore la gestion de l'aléa dans un contexte de rationalisation économique (Gentil, 2013). Dans le cadre de ce travail de thèse, l'objectif est d'utiliser le concept de situation de gestion pour analyser les relations inter-organisationnelles. Dès lors, pour comprendre ce qu'est une situation de gestion, ses origines et ses caractéristiques, nous répondrons aux questions suivantes : quelles sont les origines philosophiques et sociologiques du concept de situation ? Qu'est-ce qui différencie une situation de concepts connexes ? En sciences de gestion, qu'est-ce qu'une situation selon Girin (1990) ?

Le concept de situation ne relève ni de la philosophie, ni de la sociologie, ni de l'économie mais emprunte à chacune de ces disciplines (Girin *et al.*, 2016, p. 171). Il semble donc intéressant de revenir d'abord sur ses origines philosophiques.

Élément vital de toute science, engagée dans tous les arts, métiers et professions, la recherche se déploie selon la méthode de l'enquête (Dewey, 1938, 2004) ; dont les conditions préalables reposent sur la formulation d'une situation indéterminée. En cela, une enquête est un dispositif qui résulte d'une discontinuité, appelée aussi un trouble, dans le cours des expériences ; l'enquête étant destinée à surmonter cette discontinuité afin d'obtenir une situation finie. L'enquête s'appréhende alors comme un processus de reconstruction du milieu qui relève de l'adaptation. Pour cela, *« la situation initiale indéterminée n'est pas seulement « ouverte » à l'enquête, mais elle est ouverte dans le sens où ses composantes ne sont pas liées entre elles. La situation déterminée, en revanche, en tant que résultat de l'enquête, est une situation fermée et, pour ainsi dire, finie*[212] *»* (Dewey, 1938, p. 105).

[212] Traduction libre de : *« The original indeterminate situation is not only « open » to inquiry, but it is open in the sense that its constituents do not hang together. The determinate situation on the other hand, qua outcome of inquiry, is a closed and, as it were, finished situation »* (Dewey, 1938, p. 105).

Se référant au pragmatisme de Dewey, Journé et Raulet-Croset (2012, p. 111) conçoivent la décision comme une *« activité managériale située »*, fondée sur *« les concepts d'activité managériale et de situation de gestion »*. D'une part, le manager construit son activité en réponse aux situations à la fois complexes et mouvantes qui se présentent. D'autre part, le caractère situé de l'activité souligne les aspects à la fois instantanés et évolutifs de la situation. Nous ne reviendrons pas sur les notions d'activité et d'action située car, à la différence de Journé et Raulet-Croset (2012), notre objectif n'est pas de dépasser le modèle canonique de la prise de décision à travers une lecture pragmatiste, mais de caractériser le concept de situation, notamment en montrant ces liens avec le pragmatisme.

« L'enquête et l'interrogation, jusqu'à un certain point, sont des termes synonymes. Nous nous renseignons lorsque nous posons des questions ; et nous nous renseignons lorsque nous recherchons tout ce qui peut fournir une réponse à une question posée. Ainsi, c'est la nature même de la situation indéterminée qui rend l'enquête questionnable ; (…) incertaine, déstabilisée, perturbée[213] *»* (Dewey, 1938, p. 105). La formulation de cette situation indéterminée repose ainsi sur le doute ; inhérent à toute démarche pragmatiste.

Faisant un retour sur les concepts clés de Girin, Aggeri (2017, p. 22) souligne sa *« filiation avec la sociologie interactionniste et le pragmatisme »* ; précisant que *« Goffman est incontestablement l'auteur qui a le plus influencé Girin »*. Il semble donc pertinent de revenir à présent sur les origines sociologiques du concept de situation.

Erving Goffman (1981) confère à la situation sociale trois principales dimensions : une dimension sociale variable, une dimension subjective microscopique et une dimension institutionnelle macroscopique.

Tout d'abord, la dimension sociale variable de la situation sociale interactionniste renvoie à *« une relation de face-à-face ou de co-présence entre plusieurs individus »* (Journé et Raulet-Croset, 2012, p. 118). À l'instar de la philosophie pragmatiste, la sociologie interactionniste met l'accent sur la pratique pour construire des connaissances et donner du sens. La situation s'appréhende alors comme le fruit des interactions entre différents acteurs. Par situation sociale, Goffman (1981, p. 84) entend *« toute zone physique, n'importe où, dans laquelle deux*

[213] Traduction libre de : *« Inquiry and questioning, up to a certain point, are synonymous terms. We inquire when we question; and we inquire when we seek for whatever will provide an answer to a question asked. Thus it is of the very nature of the indeterminate situation which evokes inquiry to be questionable; (…) to be uncertain, unsettled, disturbed »* (Dewey, 1938, p. 105).

personnes ou plus se trouvent dans le champ visuel et sonore les unes des autres[214] *»*. Aucune restriction n'est posée concernant les interactions des personnes en situation : certaines personnes peuvent être en conversation alors que d'autres non, ou certaines personnes peuvent aussi participer à une autre conversation, ou aucune conversation ne peut avoir lieu. En cela, la dimension sociale est variable : *« chaque situation sociale est différente des autres*[215] *»* (Goffman, 1981, p. 20).

Ensuite, la dimension subjective microscopique de la situation se justifie car, en écho à la sociologie interactionniste, la situation sociale repose sur le point de vue subjectif des acteurs. Goffman (1981, p. 70-71) caractérise la situation comme *« un exemple d'arrangement par lequel des individus se réunissent et soutiennent des affaires ayant une revendication (…), commune, actuelle et en cours d'exécution sur l'attention, une revendication qui les réunit dans une sorte de monde mental intersubjectif*[216] *»*. Le niveau microscopique repose sur le fait qu'une situation est le fruit d'une rencontre entre des individus.

Enfin, la dimension institutionnelle macroscopique renvoie aux macrostructures qui influencent la situation, comme par exemple des règles culturelles, morales ou encore des modèles, des modes ou des idéologies. D'ailleurs, *« il existe une interdiction de parler en public et les infractions à cette règle ont un caractère d'exhibition ; mais aussi il existe des situations sociales dans lesquelles on peut s'attendre à parler en public*[217] *»* (Goffman, 1981, p. 91).

Pour synthétiser les origines philosophiques et sociologiques du concept de situation, *« les approches pragmatiste et interactionniste convergent donc sur le caractère émergent de la situation, qui est produite par un processus de construction de sens qui met en jeu la confrontation des interprétations subjectives des différents acteurs qui s'y trouvent activement engagés »* (Journé et Raulet-Croset, 2008, p. 32).

Au sens étymologique, les situations de gestion sont hétérogènes car elles croisent à la fois des processus, des histoires, des accidents mais aussi des enchainements qui n'ont pas grand-chose à voir les uns avec les autres (Girin *et al.*, 2016, p. 170). Qualifiées aussi d'incohérentes

[214] Traduction lire de *« any physical area anywhere within which two or more persons find themselves in visual and aural range of one another »* (Goffman, 1981, p. 84)
[215] Traduction libre de : *« every social situation is different from every other »* (Goffman, 1981, p. 20).
[216] Traduction libre de : *« an example of that arrangement by which individuals come together and sustain matters having a (…) joint, current, and running claim upon attention, a claim which lodges them together in some sort of intersubjective, mental world »* (Goffman, 1981, p. 70-71).
[217] Traduction libre de : *« it has been argued that there is a prohibition against public selftalk, and that breachings of this rule have a display character; yet also that there are social situations in which one could expect self-talk »* (Goffman, 1981, p. 91).

(*Ibidem*) dans le sens où elles ne peuvent pas être décrites de manière synchronique reflétant une harmonie interne, les situations de gestion renvoient à une *« notion intermédiaire »* (Girin *et al.*, 2016, p. 171). En effet, les situations permettent de croiser des niveaux macroscopiques (*e.g.* société ou méta organisation) avec des niveaux microscopiques (*e.g.* interactions individuelles) offrant alors une perspective critique (Nizet et Pichaut, 2015, p. 38-39). Afin de définir un concept saisissable, qu'est-ce qui différencie une situation de concepts connexes ?

Comme le montre le Tableau 32 ci-après, une situation au sens de la philosophie pragmatiste et de la sociologie interactionniste se différencie à la fois du contexte, du problème, du diagnostic, du projet et du système mais aussi du système d'action concret ; tout en étant très proche de ces différents concepts.

Tout d'abord, Zask (2008) soulève la question de la différence entre une situation et un contexte ; précisant que *« cette distinction importe dans la mesure où le contextualisme aboutit au relativisme[218], dont le pragmatisme semble exempt, bien qu'ils aient été souvent confondus »* (Zask, 2008, p. 313). Alors que le contexte s'envisage comme un ensemble de conditions préalables, la situation est le résultat des interactions des participants.

Ensuite, la situation dépasse le problème, appelé *problem* ou *issue* dans la littérature managériale anglo-saxonne, car le problème s'appréhende selon une vision linéaire et séquentielle de la prise de décision à travers le processus de résolution de problèmes (Journé et Raulet-Croset, 2008, p. 45).

En outre, si la distinction entre problème, diagnostic et situation est faible ; ces trois concepts renvoient à des niveaux d'analyse différents. Le diagnostic se différencie du problème car il n'est pas orienté pour résoudre ce dernier mais pour l'identifier et le caractériser. Le diagnostic diffère de la situation dans le sens où la situation n'est pas seulement une étape préalable à la prise de décision. D'ailleurs, comme le montre Suchman et Suchman (2006, p. 45) *« une fois le diagnostic posé, le coach intervient de manière sélective en donnant des conseils et des instructions de manière à maximiser l'apprentissage par la découverte et l'expérience[219] »*. La situation influence quant à elle la prise de décision et est influencée par elle.

[218] Cette doctrine philosophique défend la relativité de la connaissance.

[219] Traduction libre de : *« once the diagnosis is made, the coach interjects advice and instruction selectively in ways designed to maximize learning through discovery and experience »* (Suchman et Suchman, 2006, p. 45).

Tableau 32 : Différences entre une situation pragmatiste interactionniste et des concepts connexes

CONTEXTE	**SITUATION**
Moments menant à la conformation passive du vivant aux conditions du milieu	Moments menant à l'interaction entre un vivant et un milieu sous la forme d'une action réciproque
Caractéristiques d'un contexte pensé comme indépendant des conduites qui s'y réfèrent	Caractéristiques d'une situation reposant sur l'interaction
Ensemble des conditions qui limitent l'action	Aspects du milieu utilisés comme des outils de persévérance dans la vie
PROBLÈME	**SITUATION**
Absence de correspondance avec l'activité managériale	Analyse de l'activité réelle du ou des managers
Vision linéaire de la prise de décision et logique temporelle de séquentialité	Pas une étape identifiée dans un processus linéaire de décision mais présence tout au long du processus
Définition du problème comme préalable à l'action	Situation progressivement construite grâce à la réflexion et l'action des managers
DIAGNOSTIC	**SITUATION**
Dimension interprétative du processus de décision	Dynamique de construction collective tout au long du processus de décision
Identification d'une opportunité ou d'une question de nature stratégique à mettre à l'agenda de l'organisation	Nouvelles délimitations des contours d'une situation, variables dans le temps et dans l'espace, tout au long du processus de décision
Phase de réflexion cognitive préalable à la décision	Phase préalable et concomitante au diagnostic
PROJET	**SITUATION**
Processus de convergence marqué par l'acquisition de connaissances nouvelles et la réduction concomitante des capacités d'action	Développement de connaissances nouvelles générant la remise en cause de ces connaissances et de leur cohérence
Processus d'acquisition des connaissances sur le projet via des actions et des choix irréversibles	Processus instable d'acquisition des connaissances à travers une recherche perpétuelle de cohérence
Passage du ou des managers d'une situation inconnue avec une capacité totale d'action à une situation connue du projet sans modification possible	Remise en cause des connaissances entrainant une variation des capacités d'action par un processus de réduction ou d'augmentation de ces capacités
SYSTÈME	**SITUATION**
Complexité comme attribut du système pour le ou les managers	Complexité comme un construit subjectif du ou des managers
Complexité d'abondance d'un système estimée en termes de variété, fonction du nombre et de la diversité des composants	Complexité présentée sous la forme d'un tout conceptuel aux frontières infinies posant un problème insurmontable à la complexité d'abondance
Système d'action concret formé par les capacités d'action des managers mises à disposition au sein d'une organisation donnée	Managers plongés dans un contexte indéterminé substituant l'intrigue à la rationalité stratégique

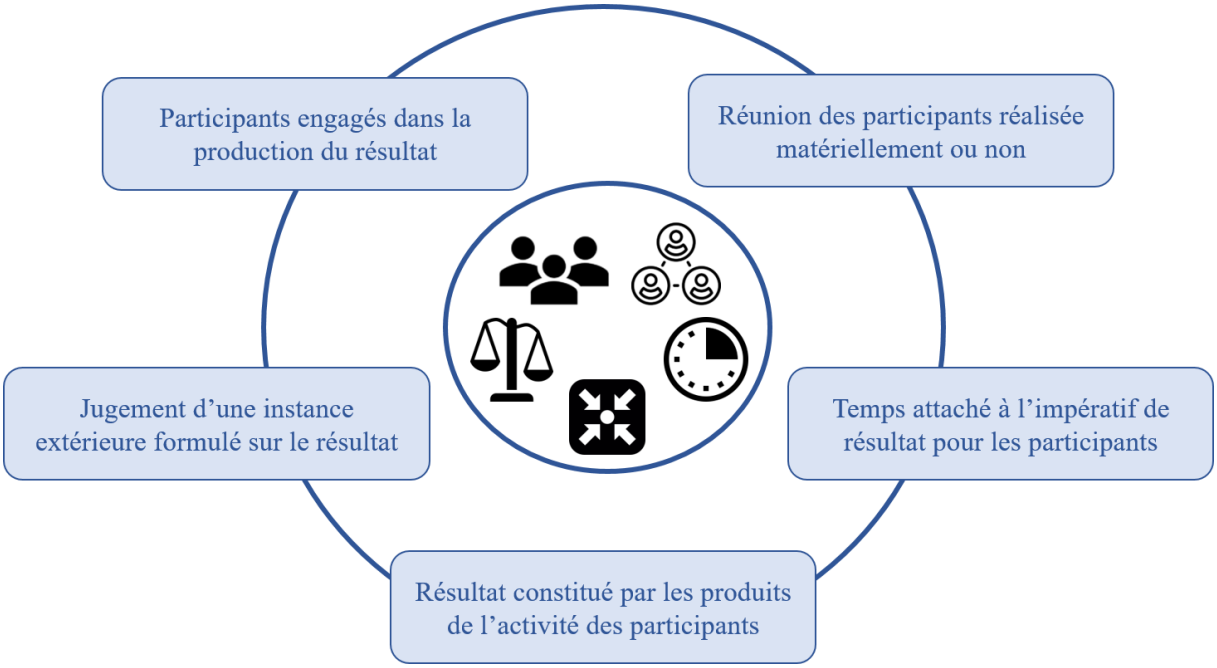
Source : Tableau réalisé à partir d'une synthèse de Zask (2008, p. 314-316) et Journé et Raulet-Croset (2008, p. 44-48)

De plus, le concept de projet peut s'apparenter à celui de situation dans le domaine de l'innovation mais, alors que *« le processus d'acquisition de connaissances sur le projet lui-même passe par des actions et des choix qui créent des irréversibilités »*, la situation considère la connaissance comme instable, faisant varier les capacités d'action des participants (Journé et Raulet-Croset, 2008, p. 46).
Enfin, si la situation et le système entretiennent des liens ; *« la situation s'inscrit dans le prolongement du concept de système »* (*Ibidem*) ; tous deux renvoyant à une lecture différente de la complexité (Morin, 1986, 2005).

Après avoir précisé les origines philosophiques et sociologiques du concept de situation ainsi que ses différences avec des concepts connexes, qu'est-ce qu'une situation de gestion selon Girin (1990) ? *« Une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe »* (Girin, 1990, p. 166). La Figure 50 ci-dessous met en avant les cinq éléments constitutifs d'une situation de gestion.
Tout d'abord, les personnes qui ne sont pas concernées par le jugement ne sont pas des participants ; elles peuvent être des alliés, des complices, des opposants ou encore des perturbateurs. Prenons pour exemple de situation : la Conférence Territoriale de l'Action Publique[220] (CTAP). Présidée par le Président du conseil régional, la CTAP comprend les Présidents des conseils départementaux, les Présidents des Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) de plus de 30 000 habitants, un représentant des EPCI de moins de 30 000 habitants ayant leur siège dans chaque département, un représentant pour chaque catégorie de communes (plus de 30 000 habitants, entre 3 500 et 30 000 habitants, moins de 3 500 habitants) dans chaque département. La CTAP peut notamment être ouverte à des journalistes ou des enseignant-chercheurs ; alors entendus comme des alliés ou des opposants.
Les participants, concernés par le jugement et engagés vis-à-vis des résultats de leurs actions ne font pas tous, de cette poursuite du résultat, une finalité. Ils peuvent être obligés de participer ou ils peuvent décider de participer afin de réaliser leurs objectifs individuels.
Ensuite, la réunion de ces participants peut se matérialiser par une co-présence physique ou elle peut se réaliser par internet, par téléphone, etc. Dans le cas de la CTAP, certains participants peuvent être présents physiquement et d'autre peuvent y assister par visioconférence.

[220] *Cf.* note de bas de page[196].

Figure 50 : Éléments constitutifs d'une situation de gestion



Source : Figure adaptée de Girin, Chanlat, Dumez et Breton (2016, p. 166-167)

De plus, le résultat que les participants doivent produire est attaché au temps, que le délai soit fixé *a priori*, chemin faisant, *a posteriori*, via des étapes intermédiaires ou sous la forme d'un cycle. Il peut être quantifiable ou renvoyer à une orientation générale, être le fruit d'une décision unilatérale ou d'un compromis. La Conférence Territoriale de l'Action Publique (CTAP) ayant pour objectif de rendre des avis sur les sujets qui concernent l'exercice de compétences partagées entre les collectivités territoriales et leur groupement ; le résultat peut se matérialiser par des décisions relatives à l'exercice de ces compétences. Plus largement, les situations peuvent être *« emboîtées »* (*i.e.* résultat décomposé en résultats partiels) ou *« sécantes »* (*i.e.* plusieurs résultats avec différents participants) (Girin *et al.*, 2016, p. 167).

Enfin, le jugement se voit formulé sur le résultat par une instance extérieure aux participants ; c'est *« une réaction collective à un impératif (…)* [qui] *autorise d'autres objectifs propres aux divers participants »* (*Ibidem*). Pour ce qui est de la CTAP, le jugement est formulé par le conseil régional, les conseils départementaux, les conseils métropolitains et municipaux des territoires concernés. Ces assemblées délibérantes, composées d'élus de la majorité et de l'opposition, apprécieront totalement, partiellement ou nullement, les décisions qui les concernent, prises lors de la CTAP. Pour Journé et Raulet-Croset (2008, p. 52), le jugement est formulé par le ou les managers qui endossent individuellement et collectivement la responsabilité de la situation qui les rassemble.

3.1.2. De l'intérêt de la situation de gestion pour analyser le management des relations inter-organisationnelles

« *Le concept de situation s'est imposé pour analyser l'émergence des collectifs* » (Journé et Raulet-Croset, 2004, p. 3). L'objectif est de montrer l'intérêt d'utiliser la situation de gestion pour analyser le management des relations inter-organisationnelles. Dès lors, quelles perspectives offre le passage d'une situation de gestion à une situation en management ? Quelles sont les questions sous-jacentes à la compréhension d'une situation de gestion ? Comment la dimension inter-organisationnelle se traduit-elle au sein des situations de gestion ?

Proposant de passer d'une situation de gestion à une situation en management, Journé et Raulet-Croset (2008, p. 49) dégagent trois tensions inhérentes aux situations de gestion permettant d'interroger les leviers de l'action des managers : les tensions entre la singularité et la régularité des situations (1), les tensions entre l'incertitude et la permanence de ces situations (2) et, les tensions entre l'action collective et individuelle des participants (3).

Pour commencer, la logique de situation s'appuie sur la singularité pour ne pas la nier ; c'est le caractère à la fois complexe et hétérogène des situations (Girin *et al.*, 2016). Toutefois, les organisations peuvent prévoir un ensemble de réponses pour faire face à des situations singulières ou peuvent générer des routines, qui ne sont pas des situations. Les tensions qui s'en dégagent interrogent notamment la place et les rôles des managers.

Ensuite, le caractère éphémère d'une situation dépend des choix de début et de fin effectués par les participants (Journé et Raulet-Croset, 2008, p. 50). En reprenant l'exemple de la Conférence Territoriale de l'Action Publique (CTAP), celle-ci est-elle terminée ? Peut-elle continuer ? Peut-elle être reconduite ? Faire durer une situation peut résulter de la volonté d'un ou plusieurs participants d'approfondir la réflexion ou, inversement, de retarder le résultat final dans une logique d'opposition. À la fois ressource et contrainte, le temps implique des moments de ruptures, d'accélérations et de stabilisations ; sa perception par les participants peut aussi revêtir un caractère plus ou moins positif. Pour exemple, alors que quelques participants s'ennuient du fait de la redondance de certains propos lors de la CTAP, d'autres trouvent intéressant de revenir sur des éléments de cadrage qui leur étaient alors inconnus.

Enfin, les participants, qu'ils soient techniciens, managers ou encore élus, endossent individuellement et collectivement la responsabilité de la situation pour laquelle ils se réunissent (Journé et Raulet-Croset, 2008, p. 52). Les participants peuvent faire le choix d'en convier d'autres voire d'en refuser ou d'en faire sortir ; le caractère hétérogène et éphémère d'une situation peut alors jouer sur la possibilité de tisser des liens.

« De la même façon que le cadre d'un tableau « dit » que ce qui se trouve à l'intérieur du cadre est un tableau, certains signaux doivent « cadrer » les interactions » (Girin *et al.*, 2016, p. 354), indiquer ce qui est en train d'être accompli. La situation de gestion et, plus largement la situation en management, met en lumière la complexité de cadrage des actions managériales. *« Analyser l'activité managériale selon une logique de situation signifie en effet mettre au centre l'intelligence d'enquête du manager (ou du système de management), et la possibilité de jouer à la fois avec les ressources convoquées dans la situation (et notamment les autres acteurs) et avec les temporalités de la situation »* (Journé et Raulet-Croset, 2008, p. 44). Qu'elles soient intra-organisationnelles et/ou inter-organisationnelles, les situations de gestion mettent en lumière la dualité qui se joue entre la (ou les) organisation(s) et la (ou les) situation(s) (*i.e.* emboîtées ou sécantes) ; l'une modifie l'autre qui la modifie en retour. Une série de questions (Girin, 1990 ; Girin *et al.*, 2016 ; Journé et Raulet-Croset, 2004, 2008, 2012) permet de mieux comprendre les enjeux intra et inter-organisationnels qui se jouent au sein d'une ou plusieurs situations de gestion :

- Quelle est la nature du problème ? Cerner sa définition et son évolution ;
- Quelles sont les personnes concernées ? Identifier si les participants viennent d'une ou plusieurs organisations, si ce sont toujours les mêmes et les rôles qu'ils jouent ;
- À quel(s) lieu(x) et à quel(s) temps se limitent les situations ? Mettre en perspective le caractère plus ou moins urgent ;
- Quelles sont les ressources matérielles et immatérielles concernées ? Identifier si ce sont des contraintes ou des avantages et si cette position évolue ;
- De quelle manière est défini le résultat ? Comprendre sa nature (*e.g.* qualitative, quantitative, processuelle) et l'implication des participants vis-à-vis de ce résultat ;
- Quelles sont les modalités de jugement ? Analyser qui émet le jugement, pourquoi, comment et les conséquences qui en découlent ;
- La situation est-elle fortement ou faiblement structurée ? Analyser si les situations permettent de structurer une (ou plusieurs) organisation(s) ou si les situations modifient la (ou les) organisation(s) de départ.

Après avoir présenté les perspectives qu'offre le passage d'une situation de gestion à une situation en management et les questions sous-jacentes à la compréhension d'une situation de gestion, comment la dimension inter-organisationnelle se traduit-elle au sein des situations de gestion ?

Journé et Raulet-Croset (2004, 2008) analysent deux situations de gestion ; l'une intra-organisationnelle[221] fortement structurée ; l'autre inter-organisationnelle[222] faiblement structurée.

Dans le cas de la situation qui se joue à l'échelle intra-organisationnelle, l'organisation (*i.e.* une centrale nucléaire) crée des situations (*i.e.* normales, accidentelles et normalement perturbées) pour en conserver le contrôle. Toutefois, une situation imprévue émerge (*i.e.* la panne d'un ventilateur), échappant à l'objectif de contrôle de l'organisation, permettant alors aux opérateurs de questionner le sens de ce qui est en train de se passer.

Dans le cas de la situation qui se joue au niveau inter-organisationnel, c'est la situation qui fait émerger une organisation. Une situation initialement indéterminée (*i.e.* l'augmentation du taux de nitrate dans la nappe phréatique) rassemble divers participants (*e.g.* société d'eau minérale, agriculteurs, acteurs politiques locaux, acteurs scientifiques du monde de l'eau, acteurs du monde agricole, etc.), dont la structuration évolue au fil du temps. Ils se représentent le problème différemment (*i.e.* pollution *versus* protection) et, cette perpétuelle redéfinition du problème permet *in fine* d'articuler différents points de vue et de résoudre la situation à travers la création d'un sens partagé entre les différents participants.

L'analyse des deux cas permet notamment de dégager deux caractéristiques de l'activité managériale. D'une part, l'existence d'un *« acteur-pivot »* est fondamentale pour la construction de la situation, du fait de la responsabilité qu'il porte (Journé et Raulet-Croset, 2008, p. 37). D'autre part, la différence de structuration préalable influence la situation. Le niveau de structuration dépend de l'expérience d'une situation similaire que les participants peuvent projeter sur la situation initiale (1), la présence de routines organisationnelles ou d'une histoire commune (2) et, le cadre organisationnel dans lequel sont inscrits les ressources et les participants (3) (Journé et Raulet-Croset, 2008, p. 42).

« Nous voyons ici que la logique de situation est pertinente pour analyser l'activité managériale dès lors qu'il y a nécessité de construction du sens de la situation et d'action au regard de cette situation, que la situation porte en elle un fort degré de structuration ou non » (Journé et Raulet-Croset, 2008, p. 42).

[221] *« La salle de commande [dans une centrale nucléaire] : les hommes de la situation »* (Journé et Raulet-Croset, 2008, p. 36).

[222] *« La protection de la nappe phréatique : négociation et construction commune du sens d'une situation »* (Journé et Raulet-Croset, 2008, p. 35).

Pour résumer, les origines philosophiques de la situation renvoient au pragmatisme de Dewey dans le sens où les conditions préalables de l'enquête reposent sur la formulation d'une situation indéterminée, motivée par le doute. Les origines sociologiques du concept font référence à l'interactionnisme de Goffman, qui dégage trois dimensions de la situation : une dimension sociale (*i.e.* interactions sociales en face-à-face ou co-présence), une dimension subjective microscopique (*i.e.* point de vue central des participants) et une dimension institutionnelle macroscopique (*e.g.* règles morales, culturelles, outils de gestion). Concept hétérogène, incohérent (*i.e.* pas d'harmonie interne) et intermédiaire (*i.e.* croisant plusieurs niveaux d'analyse), la situation de gestion se différencie du contexte, du problème, du diagnostic, du projet, du système et du système d'action concret. Cinq éléments caractérisent une situation : des participants engagés dans la production d'un résultat (1), la réunion matérielle ou immatérielle de ces derniers (2), le temps attaché à l'impératif de résultat (3), le résultat de l'activité (4) et le jugement formulé sur le résultat. De plus, l'intérêt d'utiliser les situations de gestion pour analyser le management des relations inter-organisationnelles est multiple. En passant d'une situation de gestion à une situation en management, trois tensions (*i.e.* singularité *versus* régularité, incertitude *versus* permanence, action collective *versus* individuelle) permettent d'interroger les leviers de l'action inter-organisationnelle. L'organisation peut créer des situations ou des situations peuvent faire émerger une organisation ; les caractéristiques de ces situations reposant alors sur la place centrale de l'acteur pivot pour manager les relations et les activités, ainsi que le niveau de structuration préalable des situations et donc des relations.

3.2. La situation de gestion territorialisée : un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles ?

« La complexification contemporaine de l'action publique a transformé profondément le type d'intervention et les contextes d'action de l'administration » et ce, *« par la mise en place territoriale d'instruments de connaissance, de délibération et de décision peu finalisés a priori »* (Lascoumes et Le Bourhis, 1998, p. 39). D'ailleurs, depuis le 7 août 2015[223], le couple émergent formé par les nouvelles régions (fusionnées pour certaines en janvier 2015[224]) et les métropoles (les premières ayant vues le jour en 2012) se doit d'envisager collectivement son intervention locale en matière d'attractivité territoriale. Cette obligation légale se traduit notamment par une définition et une mise en œuvre conjointe des Schémas Régionaux de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII). Toutefois, le caractère peu finalisé de cet instrument (*i.e.* le schéma) et donc des décisions qui en découlent se traduit par le fait que *« les métropoles ont obtenu une dérogation leur permettant, en cas de désaccord avec la région sur le SRDEII, de définir leur propre document d'orientation en prenant en compte le schéma régional sans s'y conformer »* (Jean, 2019, p. 16). Cette situation ambiguë interroge le management des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux des métropoles et des régions et, l'influence de cette action collective sur la structuration des stratégies d'attractivité métropolitaines et régionales. En cela, quelle est la différence entre une situation de gestion et une situation de gestion territorialisée ? Une situation de gestion territorialisée répond à un *« problème spatialement situé »*, faisant référence à des situations ayant un fort ancrage local (Raulet-Croset, 2008, p. 138). Le caractère polysémique et multidimensionnel du territoire (Lévy, 1993 ; Di Méo, 1998) influence quant à lui la perception de ces situations de gestion particulières, appréhendées comme des outils d'analyse d'émergence des collectifs (Journé et Raulet-Croset, 2004, p. 3) mais aussi de problèmes de gestion territorialisés (Raulet-Croset, 2008).

Tout d'abord, nous présenterons les contours particuliers des situations de gestion territorialisées (3.2.1.). Puis, nous montrerons l'intérêt d'utiliser les situations de gestion territorialisées comme outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles à fort ancrage local (3.2.2.).

[223] *Cf.* note de bas de page[50].

[224] Loi n° 2015-29 du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral.

3.2.1. Les contours particuliers des situations de gestion territorialisées

« Les influences de la dimension territoriale se manifestent de différentes façons dans la gestion des situations à ancrage local[225] *»* (Raulet-Croset, 2008, p. 144). En effet, le choix de l'échelle territoriale d'action relève d'une stratégie des participants ; ce choix s'envisage alors comme un levier managérial. De plus, *« toutes les situations sociales sont d'abord l'enjeu de qualifications concurrentes. Le réseau des acteurs en présence se livre à un travail de formatage et de traçage de frontières afin de déterminer « qu'est-ce qui fait ici problème » ? Si des qualifications s'opposent, elles n'en tracent pas moins un certain espace de définition de la situation qui présente toujours des contours particuliers »* (Lascoumes et Le Bourhis, 1998, p. 44). Une catégorie particulière de situations de gestion se distingue par le fait que ces situations répondent à un *« problème spatialement situé »* (Raulet-Croset, 2008, p. 138). Ce travail de thèse cherche à comprendre l'influence de l'intégration des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux sur le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale et ce, dans un contexte de relations inter-organisationnelles publiques contraintes. La structuration des stratégies d'attractivité territoriale est l'objet des relations inter-organisationnelles ; objet qui se comprend comme un problème spatialement situé. Dès lors, quels sont les contours particuliers des situations de gestion territorialisées ?

Nous reviendrons d'abord sur deux dialectiques de délimitation et de signification inhérentes au territoire (Raulet-Croset, 2008), qui ont des conséquences sur les participants des situations de gestion et leurs modalités de réunion. Puis, nous analyserons le bien commun comme un construit territorial (Lascoumes et Le Bourhis, 1998), alors entendu comme le résultat des situations de gestion territorialisées ; résultat spatialement situé qui entraîne une perception différente du temps attaché à cet impératif de résultat et du jugement porté sur ce résultat.

Tout d'abord, le Tableau 33 ci-après synthétise les deux dialectiques identifiées par Raulet-Croset (2008) qui traversent la définition du territoire et leurs conséquences sur le management des situations de gestion à fort ancrage local.

La définition du problème à l'origine de la situation de gestion revient à délimiter une scène d'action. Celle-ci renvoie, notamment en France, à une logique ascendante de territoire prescrit : chaque échelle locale possède des compétences d'intervention dans différents domaines de politique publique. Les acteurs convoqués dans la résolution du problème et donc

[225] L'ancrage local des situations de gestion dans l'article de Raulet-Croset (2008) se comprend comme un problème spatialement situé auquel répond la ou les situations de gestion : la gestion de la protection d'une nappe phréatique et la gestion de problèmes d'incivilité/insécurité dans un espace public.

dans la scène d'action sont ainsi définis *a priori*. Pour exemple, les régions définissent conjointement leur Schéma de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) avec les métropoles présentes sur le territoire ; les participants sont les managers territoriaux et les élus locaux de ces organisations publiques locales.

La délimitation de la scène d'action renvoie à la dimension politique du territoire (*i.e.* mode de découpage et contrôle de l'espace) identifiée par Di Méo (1998, p. 107-108) (*cf.* Tableau 13). À cette dimension politique Di Méo (*Ibidem*) s'ajoute la dimension sociale qui appréhende le territoire comme le fondement de l'action collective. Toutefois, *« l'action collective se formalise a posteriori ; elle se construit de manière incrémentale et itérative au gré des éléments territoriaux qui apparaissent chemin faisant »* (Arnaud et Serval, 2019, p. 4). Raulet-Croset (2008, p. 146) évoque alors les *« territoires d'action »*, qui renvoient à l'exercice d'activités professionnelles, qu'elles soient publiques et/ou privées et, les *« territoires d'usages »*, qui sont le fruit des usages à la fois des habitants, des touristes, etc. Professionnels, habitants et touristes donnent alors une signification différente à ces territoires d'actions et d'usages, appelés *« territoires construits »* (*Ibidem*). C'est la dimension symbolique évoquée par Di Méo (1998, p. 107-108) tirée des valeurs culturelles et patrimoniales du territoire, qui renforcent le sentiment d'identité collective.

Tableau 33 : Caractéristiques des dialectiques inhérentes aux territoires et conséquences sur leurs modes de gestion

Objectifs	**DÉLIMITATION**	**SIGNIFICATION**
Dialectiques sous-jacentes	Territoire prescrit *versus* territoire construit	Territoire prescrit *versus* territoire symbolique
Caractéristiques	✓ En France, le territoire renvoie à une logique ascendante dans le cadre de laquelle les limites du territoire sont prescrites (*e.g.* fusion des régions) ; ✓ Délimitation du territoire d'intervention (*e.g.* la région) pour une politique publique (*e.g.* définition des SRDEII*) nécessitant la présence de certains acteurs et pas d'autres ; ✓ Possibilité à des acteurs non officiellement en charge du territoire d'être intégrés dans la prise de décision du fait du lien qu'ils ont construit avec ce dernier.	✓ Le territoire désignant un espace symbolique partagé (*e.g.* la Provence) peut être en contradiction avec un espace géographique et physique (*e.g.* la métropole Aix-Marseille-Provence, la métropole Toulon-Provence-Méditerranée, la région SUD Provence-Alpes-Côte-D'azur) ; ✓ Le sentiment d'appartenance vis-à-vis d'un territoire lui permet d'exister à travers un sens commun et partagé ; ✓ L'espace matériel permet au territoire d'exister à travers des éléments naturels, des objets, des dispositifs, etc.
Conséquences	✓ Convoquer différents acteurs selon le caractère délimité et prescrit du territoire ; ✓ Favoriser les liens d'appartenance des acteurs au regard du caractère construit du territoire.	✓ Se focaliser sur les représentations associées à certains espaces d'action ; ✓ Appréhender la possible coexistence de plusieurs territoires symboliques.
Légende : *Schéma Régional de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation		

Source : Tableau réalisé à partir d'une synthèse de Raulet-Croset (2008, p. 140-141)

Les dialectiques de délimitation et de signification inhérentes au territoire ont des conséquences sur les participants des situations de gestion et leurs modalités de réunion. En effet, si certains participants sont convoqués *a priori* (*i.e.* territoire prescrit), leur objectif est ensuite de susciter la participation d'autres acteurs, qui confèrent au territoire une signification symbolique différente (*i.e.* territoire construit). Le caractère hétérogène et incohérent des situations de gestion (Girin *et al.*, 2016, p. 171) territorialisées se cristallise ainsi autour du choix de l'échelle territoriale d'action, qui influence aussi les modalités de réunion des participants. Pour exemple, en 2015, la région Occitanie est le fruit de la fusion entre la région Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées. Toulouse (*i.e.* ancienne capitale de la région Midi-Pyrénées) est définie comme siège social, au détriment de Montpellier (*i.e.* ancienne capitale du Languedoc-Roussillon). Toutefois, Montpellier accueille l'ensemble des sessions plénières des élus régionaux quatre fois par an.

À présent, pourquoi et comment le bien commun peut-il être envisagé comme un construit territorial ? Et quels sont les impacts sur le résultat des situations de gestion territorialisées, le temps attaché à cet impératif de résultat et le jugement porté sur ce résultat ?

Lascoumes et Le Bourhis (1998) définissent les *« biens communs localement construits »* comme *« l'expression territorialisée de l'intérêt général »*. En effet, Lascoumes (1997) met en avant la complexification de l'action publique qui a participé au développement de *« politiques procédurales »*, entendues comme la mise en place d'instruments de connaissance et de délibérations à l'échelle locale. Les objectifs de ces politiques reposent sur des formulations générales, dont le sens est construit à travers des délibérations collectives locales. En effet, *« l'appréciation du bien commun local s'effectue sous la forme d'échanges qui peuvent être présentés comme des « tournois ». Nous entendons par là une compétition comportant plusieurs séries d'épreuves ou de manches et s'accomplissant dans des arènes, des cadres plus ou moins institutionnalisés. (…) L'expression territorialisée de l'intérêt général s'accomplit par des échanges hétérogènes »* (Lascoumes et Le Bourhis, 1998, p. 52).

Dans le cadre de ce travail de thèse, les délibérations entre les managers territoriaux et les élus locaux des organisations publiques locales autour de la structuration des stratégies d'attractivité territoriale renvoient à des échanges hétérogènes. En effet, ces échanges peuvent revêtir différents niveaux d'intégration et être entendus comme de l'interaction, de la coopération, de la coordination, de la collaboration mais aussi des conflits. Le résultat de cette action publique collective s'envisage alors comme l'expression d'un bien commun localement construit,

entendu comme l'expression territorialisée de l'intérêt général. C'est le résultat constitué par les produits de l'activité des participants des situations de gestion territorialisées.
Comme le temps long s'avère nécessaire à la construction symbolique des territoires (Di Méo, 1998), la territorialisation de l'intérêt général repose elle aussi sur le long terme. Cet impératif de long terme est renforcé par la dynamique collective sous-jacente (Agronoff et McGuire, 2003 ; O'Leary *et al.*, 2006 ; Amsler et O'Leary, 2017). Le jugement porté sur le résultat, entendu comme un bien commun localement construit, repose sur la valorisation et la diffusion des accords obtenus. En effet, *« la pérennité des construits territoriaux visant le bien commun exige un certain degré de valorisation et de diffusion des accords obtenus »* (Lascoumes et Le Bourhis, 1998, p. 63).

La Figure 51 ci-après synthétise les éléments constitutifs d'une situation de gestion territorialisée. Dans une situation de gestion territorialisée, si certains participants sont convoqués *a priori*, leur objectif est de susciter la participation d'autres acteurs du territoire. Les dialectiques de délimitation-signification du territoire cristallisent les délibérations autour du choix de la scène d'action et donc, des modalités de réunion des participants. Engagés sur le temps long dans la production d'un résultat, entendu comme un bien commun localement construit, les participants renforcent la dimension symbolique du territoire. Le jugement d'une instance extérieure est alors formulé sur la valorisation et la diffusion des accords obtenus.

Figure 51 : Éléments constitutifs d'une situation de gestion territorialisée

Source : Auteur

3.2.2. Les situations de gestion territorialisées comme outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles à fort ancrage local

« L'analyse menée pour caractériser ces situations de gestion à fort ancrage local a conduit à mettre en avant plusieurs de leurs caractéristiques : leur caractère émergent, en particulier en termes d'acteurs, qui apparaît circonscrit par leur inscription spatiale ; leur positionnement dans un entre-deux (à la frontière public-privé, entre une action publique descendante et des initiatives locales, etc.), qui crée leur richesse potentielle en termes d'action innovante, mais explique aussi les difficultés rencontrées pour susciter et maintenir la coordination car les acteurs ne partagent pas les mêmes cadres cognitifs d'analyse et d'action » (Raulet-Croset, 2008, p. 149). Dès lors, quel est l'intérêt d'utiliser les situations de gestion territorialisées pour analyser le management des relations inter-organisationnelles répondant à un problème spatialement situé ?

Ces relations sont entendues comme des relations inter-organisationnelles à fort ancrage local (Raulet-Croset, 2008). Nous poserons d'abord une série de questions permettant de soulever les enjeux intra et inter-organisationnels qui se jouent au sein d'une situation de gestion territorialisée. Puis, un exemple de situation de gestion territorialisée permettra de souligner l'intérêt de ce cadre d'analyse pour comprendre les relations inter-organisationnelles.

Une série de question émerge pour souligner les enjeux intra et inter-organisationnels propres aux situations de gestion territorialisées :

- Quelle est la nature spatiale du problème posé ? Par qui et comment est délimitée la scène d'action ?
- Quels sont les participants convoqués à l'aune du territoire prescrit en fonction de la politique publique concernée ? Quels sont les participants interpelés par la dimension symbolique du territoire et du problème à résoudre ? Quel est leur positionnement et comment évolue-t-il ?
- En tant que résultat, comment le bien commun localement construit est-il défini ? Quels sont les rôles des participants dans la production de ce bien commun ?
- Quel rôle jouent les limites de temps et d'espace ? Comment leur perception par les participants évolue-t-elle dans le temps ? Quelles sont les difficultés rencontrées par les participants dans le maintien de l'action collective ?
- Par qui, pourquoi et comment sont diffusés et valorisés les résultats ? Quels sont les impacts sur le sentiment d'appartenance des participants au territoire ?

L'Encadré 5 ci-après présente un exemple de situation de gestion territorialisée.

Encadré 5 : Des situations de gestion territorialisées pour la structuration du schéma de cohérence territoriale (SCoT) grenoblois

L'analyse de la structuration du schéma de cohérence territoriale (SCoT) de la métropole Grenoble-Alpes permet d'interroger l'impact des dispositifs participatifs métropolitains[226] (Gourgues, 2015, p. 101). Dès lors, qu'est-ce qu'un SCoT ? Qui sont les participants ? Par qui, pourquoi et comment sont-ils sollicités ? Comment parviennent-ils à se structurer dans le temps ? Pour quel résultat, quelle valorisation et quelle diffusion ?

Le schéma de cohérence territoriale (SCoT) est un *« document de planification stratégique à long terme (environ 20 ans), à l'échelle intercommunale, créés par la loi solidarité et renouvellement urbain (SRU) en décembre 2000. (…) Le SCoT est destiné à servir de cadre de référence pour les différentes politiques sectorielles, notamment celles centrées sur les questions d'organisation de l'espace et d'urbanisme, d'habitat, de mobilités, d'aménagement commercial, d'environnement, etc. Le SCoT doit respecter les principes du développement durable »* (Site du Ministère de la Cohésion des Territoires et des Relations avec les Collectivités Territoriales, 2019[227]).

L'élaboration d'un SCoT répond aux étapes suivantes, qui peuvent correspondre à trois situations de gestion territorialisées sécantes[228] :

1. La réalisation d'un diagnostic territorial ;
2. La définition d'un projet d'aménagement de développement durable (PADD) ;
3. La rédaction d'un document d'orientation et d'objectifs (DOO).

La structuration du réseau d'habitants de la métropole, c'est à dire les participants convoqués *a priori*, repose sur une entente entre l'établissement public du SCoT et LAHGGLO (*i.e.* association présente aux instances participatives mises en place par l'autorité d'agglomération). Les formes descendantes de participation désignent alors les conseils de développement mobilisés sur le territoire du SCoT (cf. Tableau 34 ci-après).

[226] Cet exemple de situation de gestion territorialisée est une synthèse subjective et personnelle du chapitre rédigé par Gourgues (2015) intitulé *« La participation métropolitaine contre la démocratie ? Le « SCoT participatif » grenoblois »* (p. 99-124) dans un ouvrage dirigé par Lefeuvre intitulé *« Faire métropole. De nouvelles règles du jeu ? »*.

[227] Site du Ministère de la Cohésion des Territoires et des Relations avec les Collectivités Territoriales : https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/le-scot-un-projet-strategique-partage-pour-le-developpement-de-lamenagement-dun-territoire

[228] Selon Girin *et al.* (2016, p. 167), les situations de gestion sécantes sont celles qui recouvrent plusieurs résultats produits par différents participants.

Tableau 34 : Les conseils de développement impliqués dans le réseau

TERRITOIRE	TYPE	COMPOSITION OFFICIELLE	MOYENS HUMAINS
Agglomération grenobloise	Conseil de développement	70 membres répartis en six collèges	Deux salariés à temps plein
Pays voironnais	Conseil de développement	91 membres répartis en six collèges	Un salarié à temps plein
Grésivaudan	Conseil de développement	80 membres répartis dans quatre collèges	Un salarié à temps plein
Bière-Valloire	Conseil local de développement	40 membres répartis en trois collèges	Aucun salarié
Sud-Grésivaudan	Conseil local de développement	78 membres répartis en quatre collèges	Un salarié à temps partiel
Alpes-Sud Isère	Conseil local de développement	100 membres	Un salarié à temps partiel

Source : Tableau tiré de Gourgues (2015, p. 106)

La première réunion des six conseils de développement en décembre 2009 à Voiron permet une structuration collective des réseaux d'habitants déjà actifs à l'échelle métropolitaine. *« Mais, même s'il regroupe officiellement l'ensemble des conseils, le réseau ne concerne en réalité qu'une très petite fraction de l'ensemble des membres de ces instances »* (Gourgues, 2015, p. 107).

Pendant trois ans, entre 2008[229] et 2011, les actions du réseau souffrent d'une difficulté de positionnement dans le processus de concertation car les conseils de développement ne sont qu'un élément parmi d'autres pour la structuration du SCoT. L'ingénierie participative déployée par l'établissement public permet de recueillir des dizaines de contributions (*e.g.* expertises ciblées, avis sur des documents intermédiaires, etc.) et permet de structurer la participation tout au long du processus. En effet, l'objectif est de solliciter les acteurs de manière continue ; ce qui donne une temporalité particulière à la concertation (*i.e.* périodes d'accalmie ponctuées de productions techniques). Un double défi se dégage pour l'établissement public du SCoT : maintenir la production des documents et éviter que la participation se noie dans un flux d'opinions, d'expressions, etc. Le Tableau 35 ci-après dresse le bilan des activités disparates des conseils de développement en rapport avec le SCoT.

[229] Si la première réunion se tient en décembre 2009, tout un travail de repérage des acteurs du territoire, de sensibilisation au SCoT et de positionnement est mené en amont par l'établissement public du SCoT.

Tableau 35 : Bilan des activités des conseils de développement en rapport avec le SCoT

CONSEILS DE DÉVELOPPEMENT	RÉUNIONS CONSACRÉES AU SCOT	ESTIMATION DES PARTICIPANTS
Agglomération grenobloise	7	9 à 38
Pays voironnais	2	Néant
Grésivaudan	10	10 à 30
Bière-Valloire	4	5 à 9
Sud-Grésivaudan	5	6 à 50
Alpes-Sud Isère	3	30 à 40

Source : Tableau tiré de Gourgues (2015, p. 115)

L'élargissement des délais par l'établissement public du SCoT permet au réseau de poursuivre son travail et de détailler ses contributions dans un document d'une vingtaine de pages rendu en octobre 2011 ; insistant alors sur la volonté de poursuivre ses activités. Le document final est voté le 21 décembre 2012 par le conseil syndical, et ce malgré d'importantes difficultés de fonctionnement. S'engage alors un travail de légitimation *a posteriori* de la concertation autour du SCoT, mené conjointement par le réseau des conseils de développement et l'établissement public du SCoT.

« *Les principaux avantages de cette coordination, c'est d'être arrivé au-delà de l'avis sur le SCoT qui a été rendu mais qui n'a aucune valeur réglementaire, c'est le fait de pouvoir être retenu pour donner l'évaluation continue du SCoT, donc être un peu comme un contre-pouvoir indépendant qui peut sonner l'alarme si besoin*[230] » (Gourgues, 2015, p. 116).

[230] Extrait d'un entretien avec le salarié du conseil local de développement Sud-Grésivaudan.

Dans le cadre de ce travail de thèse, nous cherchons à comprendre et analyser les relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux des organisations publiques locales ; relations, qui ont pour objectif la structuration des stratégies d'attractivité territoriale. En cela, les situations de gestion territorialisées, emboîtées ou sécantes, convoquent *a priori* les managers territoriaux et les élus locaux des métropoles et de la région (*i.e.* territoire prescrit pour porter la compétence économique). Ce sont les élus du conseil régional, aux côtés des managers, qui délimitent la scène d'action et qui décident notamment quels acteurs de quelles métropoles (si plusieurs métropoles sont présentes dans une même région) inviter. Le problème de gestion spatialement situé renvoie, quant à lui, à l'intégration des relations inter-organisationnelles. Quels sont les acteurs émergents ? Quel est leur positionnement ? Comment est-ce que celui-ci évolue ? Le résultat attendu, le Schéma Régional de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) s'appréhende alors comme un bien commun localement construit. Quelles sont les limites de temps et d'espaces perçues par les participants ? Comment est-ce qu'elles évoluent ? Enfin, le jugement porté sur le SRDEII est formulé par le conseil régional et les habitants du territoire. Par qui, pourquoi et comment sont diffusés et valorisés les résultats ? Quels sont les impacts sur le sentiment d'appartenance des acteurs du territoire ?

La sixième proposition de recherche est donc la suivante : **la situation de gestion territorialisée est un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux.**

Pour résumer, les situations de gestion territorialisées cherchent à répondre à un problème spatialement situé ; ce qui est le cas de l'influence des relations entre les organisations publiques locales sur la structuration des stratégies d'attractivité territoriale. Les contours particuliers des situations de gestion territorialisées reposent d'une part sur les dialectiques de délimitation et de signification du territoire, qui accentuent à la fois le caractère hétérogène et émergent des participants et leurs modalités de réunion. D'autre part, le résultat de ces situations de gestion renvoie à un bien commun localement construit ; résultat qui entraîne une perception différente du temps attaché à cet impératif de résultat et du jugement porté sur ce dernier. Dès lors, la sixième et dernière proposition de recherche qui se dégage est la suivante : la situation de gestion territorialisée est un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

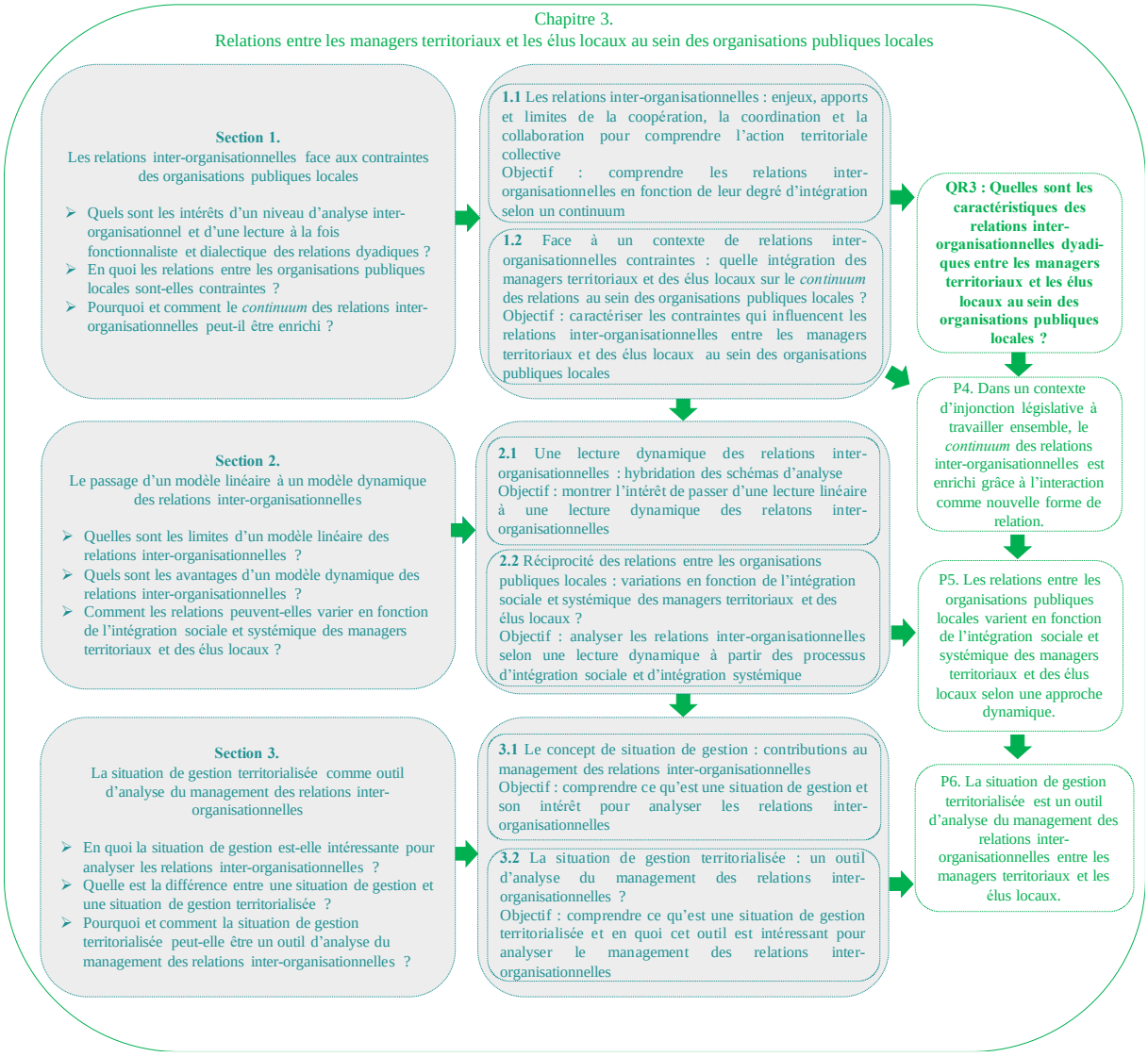
Le **chapitre 3** caractérise la nature des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales, entendues comme des relations inter-organisationnelles, comme le montre la Figure 52 ci-après.

La **section 1** opte pour une lecture multidimensionnelle des relations inter-organisationnelles dyadiques. Alors que l'absence de relation renvoie à une situation où aucune relation n'est développée, la coopération est basée sur les risques minimaux assumés entre les acteurs, la coordination inclut un plus grand partage des ressources et des risques, et la collaboration repose sur une mise en commun des moyens et des objectifs. Cela nous permet de dégager notre troisième question de recherche : **quelles sont les caractéristiques des relations inter-organisationnelles dyadiques entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales ?** Les managers et les élus métropolitains et régionaux sont contraints par la loi à travailler ensemble pour définir et mettre en œuvre leur stratégies d'attractivité. La nature et la portée de l'injonction permettent de caractériser le poids des contraintes auxquelles font face ces acteurs. Face à ce contexte légal contraignant, sur le *continuum* des relations inter-organisationnelles, une nouvelle forme de relation semble s'ajouter : l'interaction. La quatrième proposition de recherche est donc la suivante : **dans un contexte d'injonction législative à travailler ensemble, le *continuum* des relations inter-organisationnelles est enrichi grâce à l'interaction comme nouvelle forme de relation.**

La **section 2** tient compte de l'importance des contraintes managériales et relationnelles dans l'analyse des relations inter-organisationnelles. En croisant les processus, les contextes et les temporalités, l'analyse processuelle permet d'appréhender la complexité de ces relations. De plus, la théorie du processus dialectique accorde une place importante aux mécanismes de domination et de contrôle. Nous proposons donc une modélisation du processus sous sa forme dialectique, en cohérence avec une lecture dynamique des relations inter-organisationnelles. Souhaitant dépasser une lecture linéaire et continue des relations (correspondant à un processus de cycle de vie), le processus dialectique d'intégration sociale et celui d'intégration systémique des relations inter-organisationnelles dyadiques proposent une lecture dynamique. La cinquième proposition de recherche qui se dégage est la suivante : **les relations entre les organisations publiques locales varient en fonction de l'intégration sociale et systémique des managers territoriaux et des élus locaux selon une approche dynamique.**

La **section 3** caractérise la situation à l'aune de ces origines philosophiques pragmatistes et de ses origines sociologiques interactionnistes. Une situation de gestion est alors constituée de cinq éléments : des participants engagés dans la production d'un résultat, la réunion matérielle ou immatérielle de ces participants, le temps attaché à l'impératif de résultat, le résultat de l'activité et le jugement formulé sur le résultat. Les situations de gestion territorialisées cherchent quant à elles à répondre à un problème spatialement situé. Leurs contours particuliers reposent sur les dialectiques de délimitation et de signification du territoire ainsi que sur la notion de bien commun localement construit. La sixième et dernière proposition de recherche qui se dégage est la suivante : **la situation de gestion territorialisée est un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux.**

Figure 52 : Synthèse du chapitre 3



Source : Auteur

CONCLUSION DE LA PARTIE 1

Le **chapitre 1** traite du *pourquoi* et inscrit ce travail de thèse en management public. L'objectif est de comprendre le contexte dans lequel évoluent les organisations publiques pour caractériser la place des managers territoriaux et des élus locaux au sein des organisations publiques, leurs relations et leurs pratiques. Après avoir identifié la structuration du management public à travers la continuité des apports et des limites des paradigmes autrefois dominants, nous avons mis en lumière les apports des courants post-NPM (*New Public Management*). En tant que paradigme émergent, le management public collaboratif, différent du management participatif et de la co-construction des services publics par son objet d'analyse plus large, se positionne comme un paradigme unificateur des courants post-NPM. Cela nous permet de poser la première question de recherche : **quels sont les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public ?**

Le **chapitre 2** traite du *comment* et soulève les perspectives conceptuelles et empiriques qu'offre le management territorial stratégique pour comprendre la structuration des stratégies d'attractivité. La théorie de la structuration, déjà mobilisée en sciences de gestion mais jamais dans le contexte des organisations publiques locales, offre un nouveau cadre d'analyse pour modéliser les stratégies d'attractivité territoriale durable. Cela permet de dégager notre deuxième question de recherche : **quel est le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ?**

La dualité du structurel contraint les managers territoriaux et les élus locaux en incluant leurs pratiques dans un ensemble de règles et facilite leurs actions en leur livrant des ressources. Notre première proposition de recherche est donc la suivante : **le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale est à la fois habilitant et contraignant pour les managers territoriaux et les élus locaux**.

Compte tenu de la dualité de leurs pratiques, managers et élus font face à des conflits au sein des organisations publiques locales pour lesquelles ils travaillent. Notre deuxième proposition de recherche se présente alors comme suit : **le management des conflits est une source de compétition, de collaboration, de compromis, d'évitement et d'ajustement dans la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable**.

La discussion habermassienne, au même titre que les espaces de discussion, s'envisagent comme outil de management des conflits, permettant la recherche de solutions ou de construits d'action collective. La troisième proposition de recherche est alors : **la discussion est un outil**

de management des conflits qui permet la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.

Les stratégies d'attractivité sont donc caractérisées de duales (P1), conflictuelles (P2) et discutées (P3).

Le **chapitre 3** traite du *quoi* et opte pour une lecture multidimensionnelle des relations inter-organisationnelles dyadiques. Notre troisième question de recherche est alors la suivante : **quelles sont les caractéristiques des relations inter-organisationnelles dyadiques entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales ?**

Face à ce contexte légal qui contraint les managers et les élus métropolitains et régionaux à travailler ensemble, sur le *continuum* des relations inter-organisationnelles, une nouvelle forme de relation semble s'ajouter : l'interaction. La quatrième proposition de recherche se formule comme suit : **dans un contexte d'injonction législative à travailler ensemble, le *continuum* des relations inter-organisationnelles est enrichi grâce à l'interaction comme nouvelle forme de relation.**

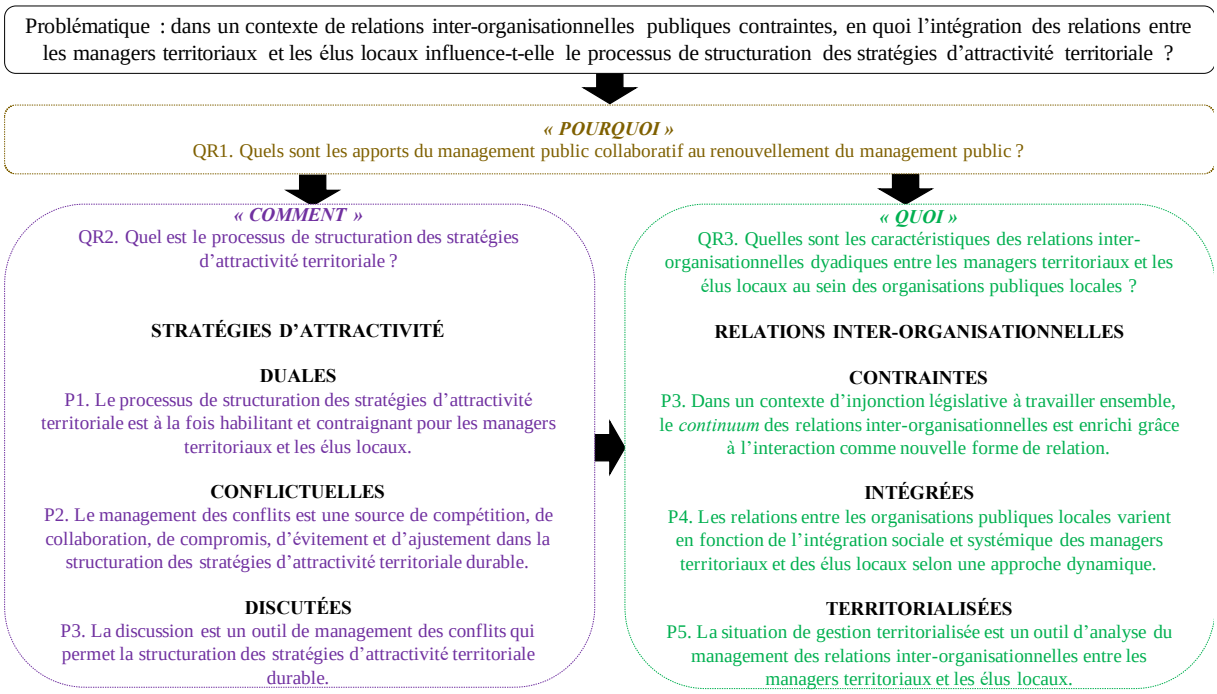
Souhaitant dépasser une lecture linéaire et continue des relations (correspondant à un processus de cycle de vie), le processus dialectique d'intégration sociale et celui d'intégration systémique des relations inter-organisationnelles dyadiques proposent une lecture dynamique, à même de relever les défis de la modernité. La cinquième proposition de recherche qui se dégage est la suivante : **les relations entre les organisations publiques locales varient en fonction de l'intégration sociale et systémique des managers territoriaux et des élus locaux selon une approche dynamique.**

Les situations de gestion territorialisées cherchent à répondre à un problème spatialement situé. Leurs contours particuliers reposent sur les dialectiques de délimitation et de signification du territoire ainsi que sur la notion de bien commun localement construit. La sixième et dernière proposition de recherche qui se dégage est la suivante : **la situation de gestion territorialisée est un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux.**

Les relations inter-organisationnelles dyadiques sont donc appréhendées comme des relations contraintes (P4), dynamiques (P5) et territorialisées (P6).

La Figure 53 ci-après présente le modèle de la recherche en articulant la problématique, les trois questions de recherche et les six propositions de recherche.

Figure 53 : Modèle de la recherche



Source : Auteur

Le cadre théorique et conceptuel de cette thèse, présenté dans la Partie 1., est synthétisé grâce au modèle de la recherche ci-dessus, qui structure la confrontation empirique que nous mettrons en perspective dans Partie 2.

PARTIE 2. ÉTUDE EMPIRIQUE DU PROCESSUS DE STRUCTURATION DES STRATEGIES D'ATTRACTIVITE TERRITORIALE EN FONCTION DE L'INTEGRATION DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES ENTRE QUATRE COUPLES METROPOLE-REGION FRANÇAIS

« Un homme[231] de connaissance (…) est celui qui a subi intégralement, loyalement, les épreuves de l'apprentissage ; un homme qui, sans hâte et sans erreur, a avancé aussi loin qu'il a pu sur les chemins (…) du savoir.

- *N'importe qui peut devenir un homme de connaissance ?*
- *Non, ce n'est pas accessible à tous.*
- *Quelles tâches l'homme doit-il accomplir pour y parvenir ?*
- *Il doit savoir affronter et vaincre ses quatre ennemis naturels[232].*
- *Deviendra-t-il un homme de connaissance après avoir vaincu ces quatre ennemis ?*
- *Oui. Après avoir réussi à les vaincre tous les quatre il pourra alors se prétendre un homme de connaissance.*
- *Mais, est-ce que n'importe qui ayant défait ces ennemis peut être considéré comme un homme de connaissance ?*
- *N'importe qui après les avoir dominés, devient un homme de connaissance (…)*

Être un homme de connaissance ne constitue pas un état permanent. On n'est jamais un homme de connaissance, jamais réellement. Plutôt, on ne le devient que pour un bref instant après avoir vaincu ses quatre ennemis naturels ».

Carlos CASTANEDA - L'herbe du diable et la petite fumée. Une voie Yaqui de la connaissance (1968, p. 98-100)

[231] L'homme de connaissance s'entend au sens large et rassemble les hommes et les femmes.
[232] Ce sont la Peur, la Clarté, la Puissance et la Vieillesse.

INTRODUCTION DE LA PARTIE 2

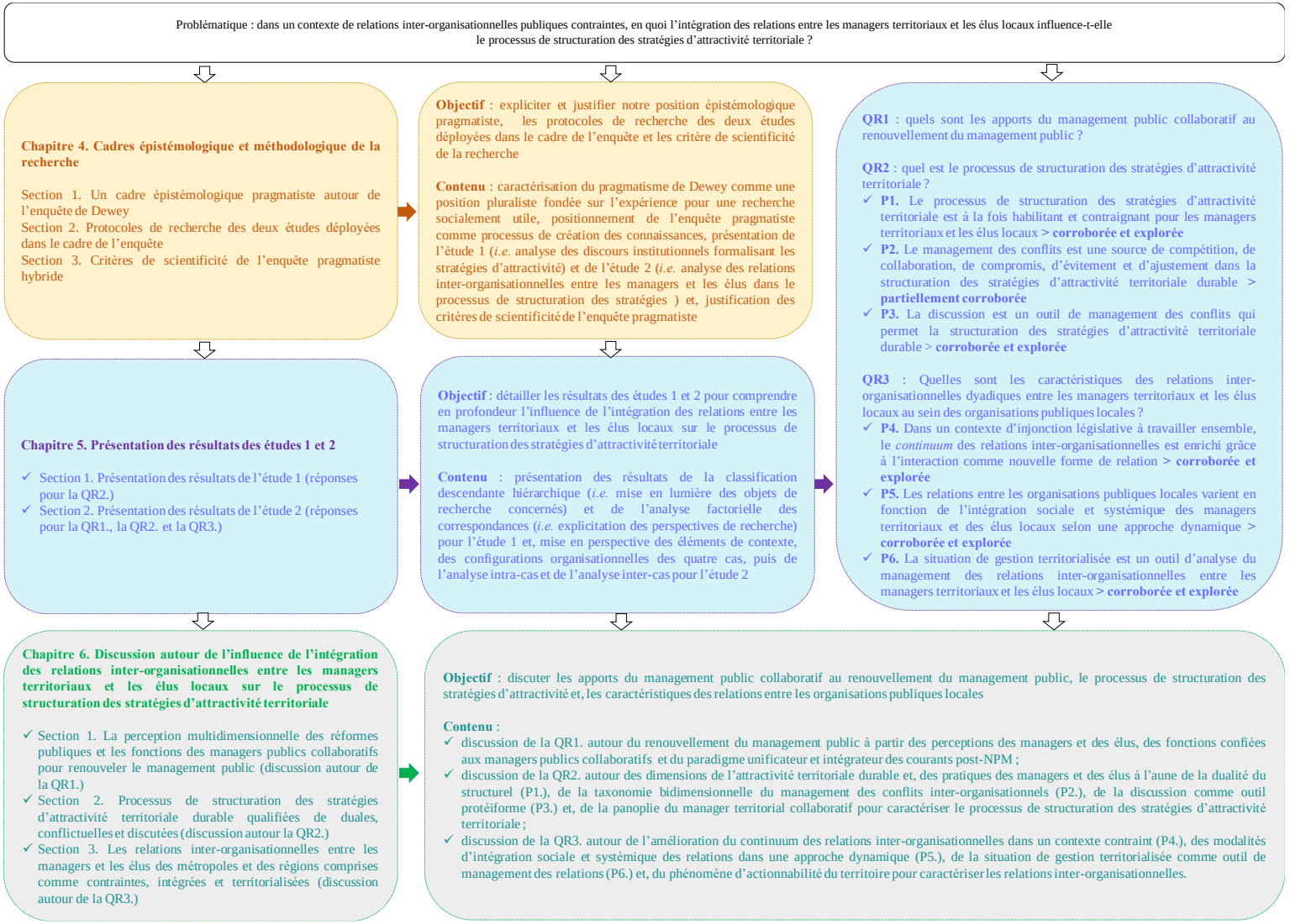
Cette deuxième partie, découpée en trois chapitres et correspondant à la partie empirique, présente les cadres épistémologique et méthodologique, les résultats et la discussion de ce travail de thèse. Elle a pour objectif de comprendre l'influence de l'intégration des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux sur le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale, et ce dans un contexte de relations inter-organisationnelles publiques contraintes. C'est ce que synthétise la Figure 54 ci-après.

Le **chapitre 4** justifie la cohérence entre notre cadre théorique et conceptuel, notre position épistémologique, les protocoles de recherche mobilisés ainsi que les critères de validité et fiabilité de notre recherche. Pour cela, nous présenterons le cadre épistémologique pragmatiste de cette thèse, qui s'articule autour de l'enquête de Dewey. Puis, nous mettrons en perspective les protocoles de recherche des deux études déployées dans le cadre de notre enquête. Enfin, justifierons les critères de scientificité permettant d'apprécier la rigueur et la pertinence de notre recherche.

Le **chapitre 5** présente et analyse les résultats de l'étude 1 et de l'étude 2. D'une part, les résultats de l'étude 1 donneront des éléments de réponse à la deuxième question de recherche à travers les analyses statistiques textuelles des discours institutionnels formalisant les stratégies d'attractivité territoriale des métropoles et des régions françaises (*i.e.* vingt-deux SMDE et douze SRDEII). D'autre part, les résultats de l'étude 2 fourniront des éléments de réponse aux trois questions de recherche et aux six propositions de recherche, en prenant soin de détailler les éléments de contexte et les configurations organisationnelles propres à chaque cas, les résultats de l'analyse intra-cas et ceux de l'analyse inter-cas.

Le **chapitre 6** discute l'influence de l'intégration des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux sur le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale. En cela, nous monterons les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public. Puis, nous mettrons en perspective la discussion du processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale. Et enfin, nous engagerons la discussion autour des caractéristiques des relations inter-organisationnelles dyadiques entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales.

Figure 54 : Structuration de la partie 2



Source : Auteur

CHAPITRE 4. CADRES EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

« Apprendre et comprendre sont deux manières d'exprimer le même acte de traduction »

Jacques RANCIÈRE - Le maître ignorant (1987, p. 20)

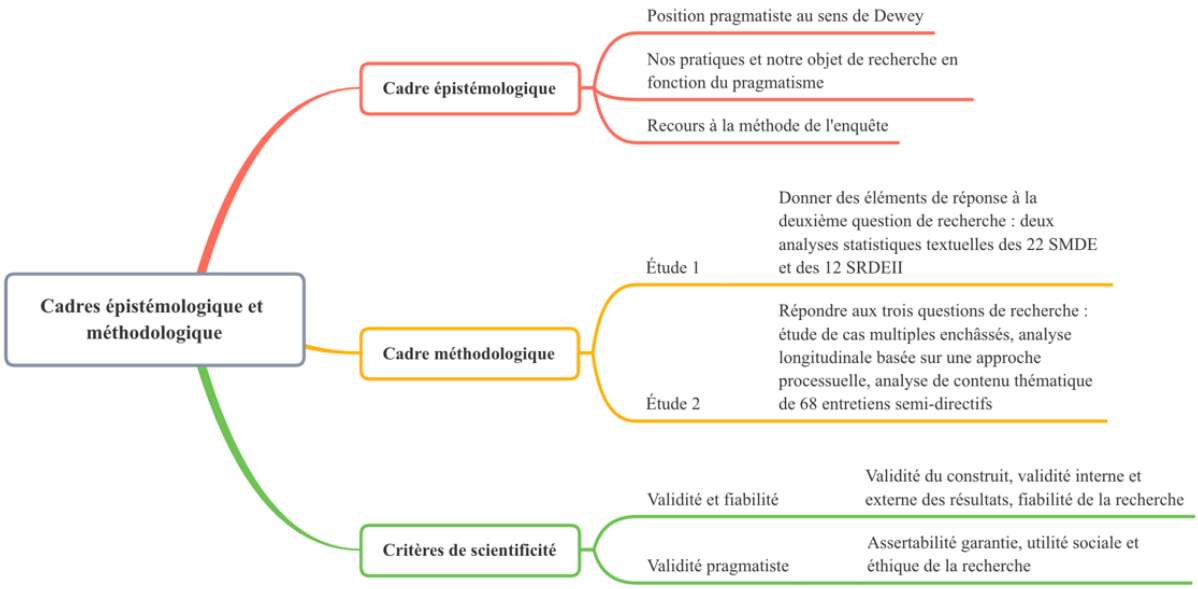
« Séparer la science de la non-science est non seulement artificiel, mais aussi nuisible à l'avancement de la connaissance. (…) nous devons nous servir de toutes les idées, de toutes les méthodes et non pas seulement d'une sélection de quelques-unes d'entre elles »

Paul FEYERABEND - Contre la méthode (1979, p. 346)

« Le vacher qui débarrasse son troupeau des loups ne se rend pas compte qu'il prend le relais du loup pour équilibrer le troupeau en fonction sa place dans la montagne. Il n'a pas appris à penser comme une montagne. C'est pourquoi nous avons des déserts de poussière et des rivières qui entraînent l'avenir dans la mer[233] *»*

Aldo LEOPOLD - Almanach d'un conté des sables (1949, p. 117)

Figure 55 : Carte cognitive du chapitre 4



Source : Auteur

[233] Traduction libre de : *« The cowman who cleans his range of wolves does not realize that he is taking over the wolf's job of trimming the herd to fit the range. He has not learned to think like a mountain. Hence we have dustbowls, and rivers washing the future into the sea »* (Leopold, 1949, p. 117).

INTRODUCTION DU CHAPITRE 4

Afin de comprendre l'influence de l'intégration des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux sur le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale, l'objectif est d'expliciter les cadres épistémologique et méthodologique déployés pour y répondre. Il s'agit de présenter et de justifier la cohérence entre notre cadre théorique et conceptuel, notre position épistémologique, les protocoles de recherche mobilisés ainsi que les critères de validité et fiabilité de notre recherche.

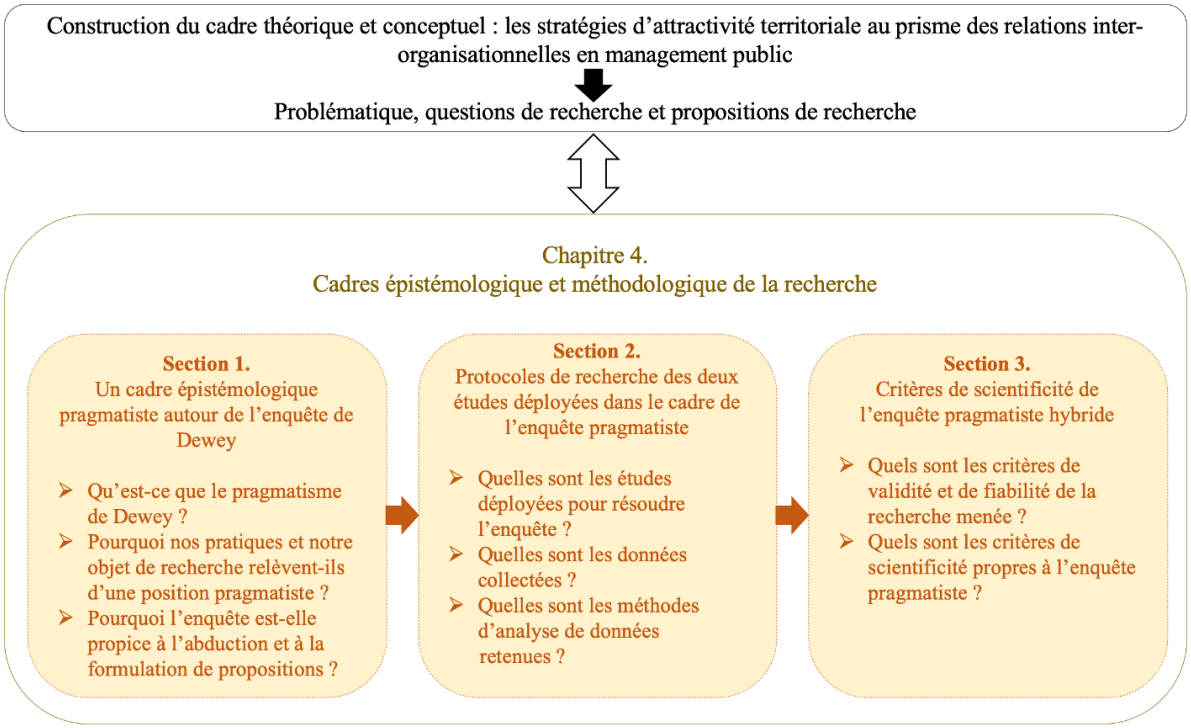
Nous présenterons d'abord le cadre épistémologique pragmatiste de cette thèse, qui s'articule autour de l'enquête de Dewey (1938, 2004) (**section 1**). Pour cela, nous définirons d'abord ce qu'est le pragmatisme de Dewey, puis nous montrerons pourquoi nos pratiques et notre objet de recherche relèvent d'une position pragmatiste et enfin nous exposerons la méthode de l'enquête, propice au raisonnement abductif et à la formation de propositions de recherche.

Ensuite, nous mettrons en perspective les protocoles de recherche des deux études déployées dans le cadre de notre enquête pragmatiste (**section 2**). Il s'agira alors de présenter les deux études complémentaires mobilisées, leurs objectifs respectifs vis-à-vis des questions et des propositions de recherche, les modalités de collecte et d'analyse des données.

Enfin, nous justifierons les critères de scientificité permettant d'apprécier la rigueur et la pertinence de notre recherche (**section 3**). Pour ce faire, nous prendrons soin de présenter et de justifier d'une part les critères de validité (*i.e.* validité du construit, validité interne et externe des résultats, fiabilité de la recherche) et d'autre part, les critères de scientificité propres à notre enquête pragmatiste (*i.e.* assertabilité garantie, utilité sociale et éthique).

Comme le montre la Figure 56 ci-après, le chapitre 4 explicite le design global de notre recherche.

Figure 56 : Structuration du chapitre 4



Source : Auteur

SECTION 1. UN CADRE EPISTEMOLOGIQUE PRAGMATISTE AUTOUR DE L'ENQUETE DE DEWEY

La réflexion épistémologique se comprend comme une activité réflexive qui appelle un questionnement critique continu sur la formation des connaissances, les méthodes qui sous-tendent leur production et les critères permettant de considérer ces connaissances comme valables. Selon Allard-Poesi et Perret (2014, p. 15), quatre dimensions permettent de déployer cette réflexion épistémologique : *« une dimension ontologique, (…) la nature de la réalité à connaître, une dimension épistémique, (…) la nature de la connaissance produite, une dimension méthodologique, (…) la manière dont la connaissance est produite et justifiée, une dimension axiologique, (…) les valeurs portées par la connaissance »*.

Notre objectif n'est pas de dresser un état des lieux de la réflexion épistémologique en sciences de gestion, car d'autres chercheurs ont déjà analysé avec beaucoup d'acuité ces paradigmes (Girod-Séville et Perret, 2002 ; Allard-Poesi et Perret, 2014 ; Avenier, 2011 ; Gavard-Perret *et al.*, 2012 ; Avenier et Thomas, 2012 ; Martinet et Pesqueux, 2013). Nous expliciterons donc notre position épistémologique pragmatiste. L'un des pères du pragmatisme[234], John Dewey, propose un nouveau rapport entre science et non science, précisant que le dualisme sujet-objet ou conscience-contenu n'est pas nécessairement le point de départ de toute philosophie. *« Les pragmatistes considèrent (…) que la connaissance ne dérive pas de l'introspection, ni du doute systématique, mais qu'elle se construit sur la base d'un raisonnement hypothétique, basé sur le rapport à l'expérience et aux faits »* (Journé et Raulet-Croset, 2019, p. 57). Afin d'expliciter le cadre épistémologique de ce travail de thèse, nous répondrons à une série de questions : qu'est-ce que le pragmatisme de Dewey ? Pourquoi nos pratiques et notre objet de recherche relèvent-ils d'une position pragmatiste ? Pourquoi l'enquête est-elle propice à l'abduction et à la formulation de propositions ?

Tout d'abord, nous envisagerons le pragmatisme comme une position pluraliste fondée sur l'expérience pour une recherche socialement utile (1.1.). Ensuite, nous montrerons l'intérêt du pragmatisme pour interroger nos pratiques et notre objet de recherche (1.2.). Enfin, nous définirons l'enquête pragmatiste comme processus de création des connaissances et le pragmatisme de Dewey au regard des quatre dimensions de l'épistémologie (1.3.).

[234] Pour précisions, alors que le pragmatisme est un courant philosophique né aux États-Unis, *« la pragmatique conçoit la production du sens dans un système de signes dont la rationalité dépend du contexte »* (Martinet et Pesqueux, 2013, p. 53) ; c'est ce que nous avons abordé précédemment via la pragmatique formelle du langage (*cf.* 3.1.1. La théorie de l'agir communicationnel : quels modes d'intervention dans l'espace public pour Habermas ?).

1.1. Le pragmatisme comme position pluraliste fondée sur l'expérience pour une recherche socialement utile

« *Celui qui porte la chaussure sait mieux si elle blesse et où elle blesse, même si le cordonnier compétent est meilleur juge pour savoir comment y remédier* » (Dewey, 2005, p. 309-310). Critique à l'égard de la pensée rationaliste de Descartes, le pragmatisme (ou plutôt les pragmatismes) invite notamment à penser toute forme d'actions collectives en rapport avec l'expérience, l'éthique et l'utilité. En effet, *« plusieurs débats animent notre discipline quand il s'agit de valorisation, avec un vocabulaire singulier lorsqu'elle discute l'utilité de la recherche »* (Verstraete et Philippart, 2019, p. 88). Shusterman *et al.* (1991) confrontent la pensée pragmatiste de Dewey à l'esthétique populaire. Lié à l'expérience, l'art renvoie à la vie et au corps. Cette esthétique pragmatiste revendique que l'art soit mis au service de tous et permette de proposer un monde meilleur. C'est ce qu'illustre l'Image 3 à travers cette photographie tirée du film *« Visages, Villages*[235] *»* de JR et Varda.

Image 3 : Visages, Villages

Source : Image tirée de JR et Varda (2017)

Nous justifierons d'abord la nécessité d'expliciter une position épistémologique dans le cadre de travaux de recherche en sciences de gestion (1.1.1.). Puis, nous présenterons notre position en définissant ce qu'est le pragmatisme de Dewey (1.1.2.).

[235] JR et Agnès Varda décident de parcourir ensemble la France des campagnes en utilisant le camion photographique de JR. Ils peuvent alors imprimer les photos des gens rencontrés en très grand format et, les coller sur les murs de leurs habitats ou de leurs lieux de travail.

1.1.1. La nécessité d'une position épistémologique en sciences de gestion

La gestion *« analyse la conception, la mise en œuvre, le fonctionnement, la fin des dispositifs et elle cherche à mettre en évidence les conditions dans lesquelles ils réussissent à coordonner les actions (…) et celles où ils échouent. (…) la gestion se doit de développer une épistémologie originale et les méthodes qui lui permettront de relever le défi »* (Dumez, 2014, p. 67). Dès lors, qu'est-ce que l'épistémologie ? Pourquoi la position épistémologique est-elle consubstantielle à tout travail scientifique ? Et comment l'expliciter ?

L'épistémologie s'entend comme *« une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées »* (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 15) ; c'est *« l'étude de la constitution des connaissances valables »* (Piaget, 1967, p. 6). Cette activité réflexive appelle alors un questionnement critique continu sur la formation des connaissances, les méthodes qui sous-tendent leur production, les critères permettant de considérer ces connaissances comme valables, *« et ce dans leur historicité »* (Martinet et Pesqueux, 2013, p. 3) ; ce qui leur confère un caractère non universel et non définitif. En cela, *« la justification de la validité d'une recherche ne peut être traitée qu'en référence à une certaine vision de ce qu'est la connaissance »* (Avenier et Thomas, 2012, p. 13). Si la réflexion épistémologique est essentielle pour produire des connaissances valables, comment adopter et expliciter une position ou une posture épistémologique ? Et quelles sont les spécificités d'une position épistémologique en sciences de gestion ?

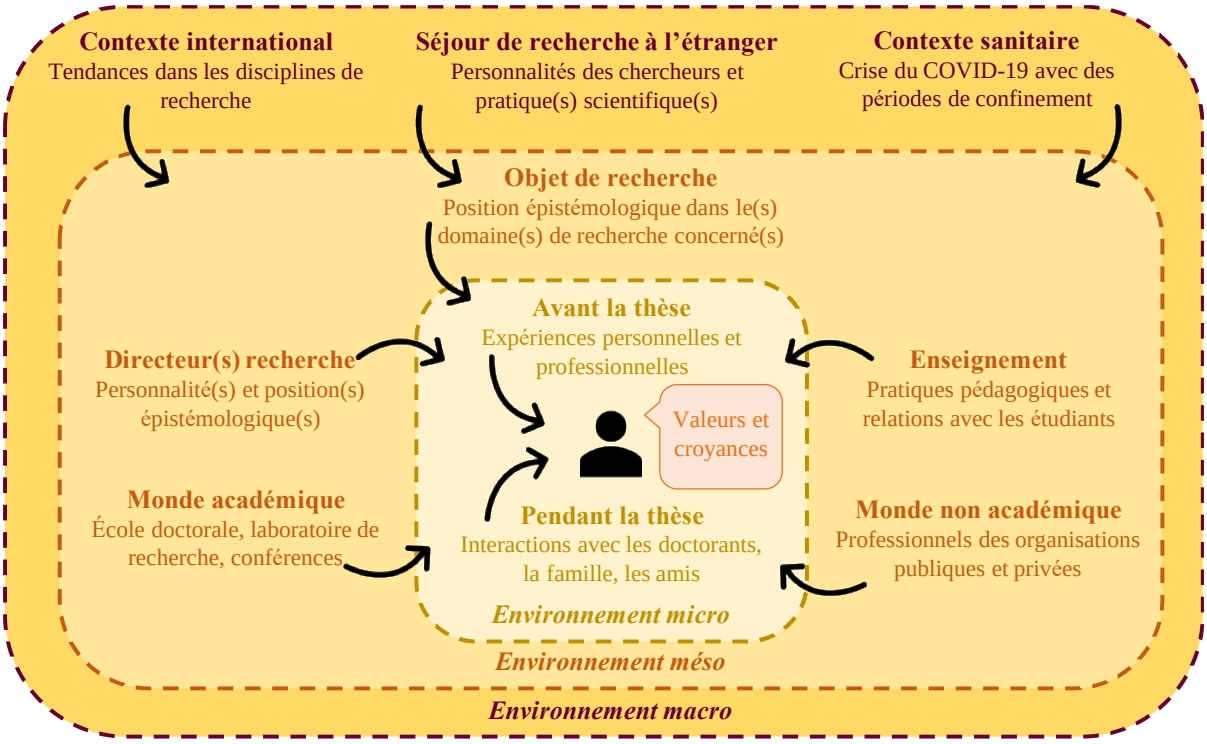
Lors de son travail de thèse, le jeune chercheur a tendance à appréhender la réflexion épistémologique et à faire des choix pour adopter une position plus ou moins durable. En cela trois sources d'influence majeures peuvent être identifiées (Baumard, 2007, p. 1) :

- Le paradigme (appelé aussi cadre[236]) épistémologique relatif au domaine de recherche dans lequel s'insère le travail de thèse ;
- La personnalité du ou des directeurs de recherche ainsi que leurs positions épistémologiques respectives ;
- Les rites d'interaction de la communauté scientifique avec le jeune chercheur.

[236] Avenier et Thomas (2012, p. 14) utilisent *« l'appellation « paradigme épistémologique » pour désigner un cadre épistémologique ayant des hypothèses fondatrices et des principes d'élaboration de connaissances et de justification des connaissances précisément explicités et acceptés par certaines communautés de recherche »*.

Dès lors, loin d'être un engagement philosophique personnel, la position épistémologique revêt un caractère collectif ; le jeune chercheur étant influencé par son environnement macro, méso et micro, avant et pendant le travail de thèse, comme le synthétise la Figure 57 ci-après.

Figure 57 : Caractère collectif de la position épistémologique du jeune chercheur



Source : Auteur

« La gestion, comme toute discipline revendiquant le statut de science, cherche à fonder sa pratique dans un projet épistémologique qui puisse prendre en compte ses spécificités. Les paradigmes 'antipositivistes', comme l'interprétativisme et le constructivisme, sont souvent choisis par les chercheurs en sciences des organisations comme cadre de référence de leurs recherches. Révélant un autre chemin d'accès à la connaissance sur les organisations que celui traditionnellement emprunté par les positivistes, ces paradigmes sous-tendent et révèlent une autre conception de la connaissance » (Girod-Séville et Perret, 2002, p. 1). Dès lors, nous prenons soin de préciser notre position épistémologique pragmatiste au sens de Dewey ; position qui bénéficie d'un essor récent en sciences de gestion (Girod-Séville et Perret, 2002 ; Demeestère, 2005, Bensebaa et Béji-Bécheur, 2007, Journé, 2007, Létourneau, 2010, Alaux, 2018, Soldo, 2018, Arezki, 2019, Journé et Raulet-Croset, 2019, Lorino, 2005, 2020), ouvrant ainsi le champ des possibles.

1.1.2. Qu'est-ce que le pragmatisme de Dewey ?

« « L'idée du savant n'est pas supérieure à celle de la rue » est ainsi un aphorisme de Peirce, fondateur du pragmatisme. Cette conception remet en cause l'existence d'une démarcation claire entre science et non science et propose une autre conception du progrès scientifique » (Girod-Séville et Perret, 2002, p. 8). *« Le problème soulevé par le Pragmatisme est (…) fort grave. Nous assistons de nos jours à un assaut contre la Raison, à une véritable lutte à main armée »* (Durkheim, 1913, p. 8). Dans son cours *« Pragmatisme et Sociologie »*, Durkheim (1913, p. 8-9) met en lumière trois problèmes majeurs soulevés par la nouvelle philosophie américaine : un intérêt général pour rénover le rationalisme traditionnel dominant (1), un intérêt national qui appelle l'esprit français traditionnaliste à se renouveler (2), et un intérêt philosophique car sa tradition se réfère majoritairement au rationalisme. Si les propos du sociologue français sont à replacer dans le contexte du début du XXème siècle, ils mettent en exergue le bouleversement que génère le pragmatisme. Ce bouleversement se heurte notamment à l'incompréhension politique et philosophique française, qui freine la diffusion de cette pensée philosophique. Toutefois, depuis la fin du XXème siècle, *« le pragmatisme (ou plus exactement les pragmatismes) connait un succès grandissant au sein des sciences sociales françaises »* (Pudal, 2010, p. 62). Il s'agit des pragmatismes car ce courant philosophique hétérogène développe en son sein une grande diversité de pensées (*e.g.* Peirce, James, Rorty, Shusterman).

Afin de définir le pragmatisme et, plus particulièrement le pragmatisme de John Dewey (1933, 1938, 1939, 2004, 2005), nous proposerons d'abord un aperçu des recours au pragmatisme dans différentes disciplines, avec une attention particulière pour les sciences de gestion. Puis, nous reviendrons sur ce que n'est pas le pragmatisme, en précisant les obstacles qui ont freiné la diffusion et l'appropriation de cette philosophie américaine, ainsi que pourquoi et comment ces obstacles ont été surmontés. Enfin, nous donnerons une définition complète de ce qu'est le pragmatisme, en prenant soin de différencier le pragmatisme de Dewey avec celui de ses confrères de l'époque, notamment James Sanders Peirce et William James, et avec celui des néo-pragmatistes contemporains que sont par exemple Richard Rorty et Richard Shusterman.

Dans un premier temps, nous répondrons à la question suivante : quel est l'intérêt que suscite le pragmatisme dans les autres disciplines et plus particulièrement en sciences de gestion ?

« Sous un tour apparemment consensuel, le pragmatisme se dévoile comme une pensée critique, à plusieurs égards. Il s'oppose tout d'abord au mainstream de la pensée rationaliste héritée de

Descartes. (…) C'est également une invitation à penser les organisations et toutes formes d'actions collectives en relation avec l'éthique et la démocratie, le public et les parties prenantes. Faut-il y voir un nouveau paradigme pour les sciences de l'organisation et du management ? » (Journé et Raulet-Croset, 2019, p. 63). Complété à partir des travaux d'Arezki (2019), le Tableau 36 dresse un aperçu (pour cela nous ne revendiquons pas d'exhaustivité) de l'utilisation du pragmatisme selon différentes disciplines et selon divers objets de recherche en sciences de gestion.

Tableau 36 : Aperçu de l'utilisation du pragmatisme selon les disciplines et les objets de recherche

Recours au pragmatisme selon les disciplines*	
Philosophie	Pierce (1898) ; James (1907) ; Dewey (1933) ; (Rorty, 1993)
Science économique	Khalil (2004)
Science de l'éducation	Westbrook (1993) ; Guégout (2017)
Science politique	Zittoun (2014)
Sociologie	Durkheim (1913)
Psychologie	Trognon (1992)
Recours au pragmatisme selon les objets de recherche en sciences de gestion*	
Attractivité	Alaux (2018)
Consommation	Comino (2017)
Contrôle de gestion	Lorino (2005)
Comptabilité	Demeestère (2005)
Développement durable	Létourneau (2010)
Éthique des affaires	Jacobs (2004)
Innovation	Tran (2008) ; Guerineau (2017)
Implication organisationnelle	Carrier-Verhnet (2012)
Management des connaissances	Vo (2009)
Mobilisation collective des ressources humaines	Arezki (2019)
Management public	Evans (2000) ; Soldo (2018)
Outils de gestion	Ghelardi (2013)
Responsabilité sociale des organisations	Bensebaa et Béji-Bécheur (2007) ; Postel et Rousseau (2008)
Stratégie	Fouossong Nguetoun (2017)
Situation de gestion	Journé (2007)
Théorie des organisations	Lorino (2020)
Validité de la recherche	Girod-Séville et Perret (2002)
*Pas d'exhaustivité Apports d'Arezki (2019) et Carmouze (2020)	

Source : Tableau adapté d'Arezki (2019, p. 172)

Dans un deuxième temps, nous répondrons aux questions suivantes : qu'est-ce que le pragmatisme n'est pas ? Quels sont les obstacles qui ont freiné la diffusion et l'appropriation de cette philosophie américaine ? Pourquoi et comment ces obstacles ont-ils été surmontés ?

Tout d'abord, le pragmatisme n'est pas synonyme d'utilitarisme (*i.e.* agir pour maximiser le bien-être collectif, somme ou moyenne de bien-être agrégé des individus). D'ailleurs, le critère d'utilité pragmatiste *« contient plutôt une large injonction adaptable à un large éventail de systèmes de valeurs qui peuvent différer de l'utilitarisme*[237] *»* (Vo *et al.*, 2012, p. 377). L'utilité pragmatiste met l'accent d'une part sur la pertinence pratique de la recherche et, d'autre part, sur le désir de rechercher des approches innovantes permettant de servir aux mieux les individus. Cela consiste à permettre aux personnes de se prendre en charge librement, de se responsabiliser collectivement, de mieux faire face au monde et de mieux s'organiser.

En outre, le pragmatisme n'est pas un empirisme dans le sens où il propose de dépasser l'opposition entre l'empirisme (*i.e.* toute connaissance vient de l'expérience) et le rationalisme (*i.e.* toute connaissance vient de la raison). *« Ce que Dewey entendait par empirisme est en effet similaire à la perspective de la pertinence qui insiste sur la nécessité de disposer de matériaux pratiques dans la connaissance, tandis que le rationalisme est lié à la perspective de la rigueur qui s'intéresse principalement aux régularités universelles*[238] *»* (Vo *et al.*, 2012, p. 378). La relation entre les données observées et les lois universelles répond aux exigences logiques d'une affirmation justifiée : est vrai ce qui est justifié. Une union de l'empirisme et du rationalisme est donc nécessaire à l'élaboration de toute connaissance.

« Si parler de « philosophie américaine » a pu être considéré par un grand nombre d'intellectuels français et pendant longtemps comme un oxymore » (Pudal, 2010, p. 55), c'est parce que trois obstacles majeurs freinent la diffusion et l'appropriation d'une œuvre étrangère. Quels sont ces obstacles, pourquoi et comment ont-ils été surmontés ?

Pour y répondre, nous nous appuyons sur la thèse de Romain Pudal, soutenue en 2007, intitulée *« Les réceptions du pragmatisme en France (1890-2007) »*.

Tout d'abord, au début du XXème siècle, la difficile compatibilité entre les contextes politiques et idéologiques se traduit par une domination de la philosophie classique (*i.e.* auteurs grecs) et de la philosophie allemande (*e.g.* Kant, Hegel, Heidegger ou encore Nietzsche) dans la tradition

[237] Traduction libre de : *« contains a broad injunction that is adaptable to a wide range of value-systems that may differ from utilitarianism »* (Vo *et al.*, 2012, p. 377).

[238] Traduction libre de : *« What Dewey meant by empiricism is indeed similar to the relevance perspective that insists upon the necessity of practical materials in knowledge, while rationalism is related to the rigor perspective that pays attention mainly to universal regularities »* (Vo *et al.*, 2012, p. 378).

disciplinaire française. Ce tropisme français conduit à qualifier la philosophie pragmatiste américaine de *« bizarrerie »* (Pudal, 2010, p. 55).

Ensuite, les frontières plus ou moins poreuses entre les disciplines engendrent des logiques d'enseignement différentes et des traditions de pensée parfois très éloignées. Le programme de l'agrégation du secondaire, diplôme requis pour être reconnu sur le paysage philosophique français, repose sur un corpus d'auteurs classiques et allemands. Ces conditions laissent peu de place au débat concernant la philosophie américaine en général et le pragmatisme en particulier (Pudal, 2010, p. 55).

En outre, les politiques éditoriales et les choix de traductions des œuvres étrangères conditionnent leur diffusion, de même que l'imbrication des champs académique et éditorial qui contribue à accorder une faible place au courant philosophique américain. Godechot (1999, p. 19-20) explique que de 1945 à 1960[239], *« le champ philosophique se normalise à l'intérieur de ses propres frontières : la production de nouveautés s'affaisse quelque peu, le débat existentialisme/marxisme cède la place à un débat existence/matérialisme et la tradition académique du spiritualisme à la française peut se déployer avec toute sa force »*.

Depuis la fin du XXème siècle, la tendance est en train de s'inverser, laissant une place de choix à la philosophie américaine. D'une part, l'intérêt croissant des philosophes français pour les philosophes américains se traduit dans les enseignements philosophiques universitaires : Joëlle Zask, Professeur des Universités, a traduit les œuvres de John Dewey et a permis de les introduire en France. D'autre part, la volonté des chercheurs en sciences sociales de mieux comprendre l'École de Chicago s'ajoute à l'essor des auteurs se revendiquant de la sociologie pragmatique tels que Thévenot et Boltanski (1991).

Dans un troisième et dernier temps, qu'est-ce que le pragmatisme de Dewey ? Et qu'est-ce qui différencie Dewey des autres philosophes pragmatistes ?

« Le problème de la vérité est le problème central du Pragmatisme. La doctrine se ramène ici à ces trois thèses essentielles : l° la vérité est humaine ; 2° elle est diverse et variable ; 3° elle ne saurait être une copie d'une réalité donnée » (Durkheim, 1913, p. 44). Bensebaa et Beji-Bécheur (2007, p. 180) retiennent quant à elles trois axes fondamentaux du pragmatisme : *« le statut de la science et de la vérité du pragmatisme ; l'éthique et la réunion du descriptif et du normatif ; le refus de l'hypothèse d'atomicité »*. C'est ce que synthétise le Tableau 37 ci-après.

[239] Avant le régime traditionnel, la production est fortement contrainte par le rationnement papier lié à la première et à la seconde guerre mondiale (Godechot, 1999, p. 20).

Tableau 37 : Principales caractéristiques du pragmatisme

STATUT DE LA SCIENCE ET DE LA VÉRITÉ	
Philosophie cartésienne de la nature	**Pragmatisme**
✓ Objet scientifique relatif à l'étude de réalité, envisagé sous forme d'unités séparées, isolées et objectivées au moyens de lois scientifiques, libres de tout système de valeur ✓ Réalité transcendantale à partir d'une définition quantitative de l'univers reposant sur la séparation de l'esprit et de la matière	✓ Objet scientifique appréhendé par des expériences vécues, en développant l'interprétation et la compréhension de l'environnement externe ✓ Réalité partagée, basée sur la communication et la coopération, revendiquant le caractère non absolu de la vérité, considérée comme provisoire et instrumentale
ÉTHIQUE ET RELATION ENTRE LE DESCRIPTIF ET LE NORMATIF	
Rationalisme et utilitarisme	**Pragmatisme**
✓ Séparation entre science morale et science naturelle ✓ Nouvelles situations morales jugées sur la base d'un ensemble de règles prédéfinies	✓ L'expérience comme fondement d'une science éthique et contingente basée sur l'interaction des comportements sociaux et physiques ✓ Appréciation des conséquences sociales de leurs actions par les individus
ATOMICITÉ ET COMPLÉMENTARITÉ	
Positivisme	**Pragmatisme**
✓ Dichotomie entre l'individu et la société ✓ Individus envisagés de manière isolée	✓ Individus envisagés en interaction avec leur environnement, la société et les institutions

Source : Tableau réalisé à partir d'une synthèse de Bensebaa et Beji-Bécheur (2007, p. 179-182)

Ensuite, le pragmatisme implique notamment que *« les choix méthodologiques devraient être déterminés par la question de recherche plutôt que par des hypothèses épistémologiques »* (Aldebert et Rouziès, 2014, p. 45). Il permet 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 et Tashakkori, 2009, p. 96). Dans cette perspective, les chercheurs pragmatistes en sciences de gestion peuvent déployer des méthodes qualitatives, des méthodes quantitatives, ou des méthodes mixtes.

Enfin, comme l'expliquent Vo *et al.* (2012), le pragmatisme permet de dépasser la controverse concernant l'utilité de la recherche, basée sur la rupture entre la communauté académique et les praticiens du management. Cette controverse se caractérise par l'opposition entre les tenants de la pertinence et ceux de la rigueur comme le montre le Tableau 38 ci-dessous. Quelle est la troisième voie qu'offre le pragmatisme ?

Les pragmatistes tels que James et Dewey revendiquent *« le critère de validité procuré par l'enquête. (…) l'objet de l'enquête est la détermination d'une situation indéterminée en une situation déterminée (…). Pour passer du doute à la vérité la démarche d'enquête implique trois étapes principales : la situation indéterminée qui correspond à une situation spécifique ; l'institution du problème qui n'est pas un exercice intellectuel mais qui correspond à une situation douteuse (opérationnelle) ; la détermination de la solution qui est une solution possible du problème issu d'une situation douteuse »* (Girod-Séville et Perret, 2002, p. 12). D'une part, l'institution d'un problème opérationnel à visée instrumentale garantit la pertinence de la recherche. D'autre part, les recherches qui se déploient selon la théorie de l'enquête de Dewey (1938) favorisent la rigueur des connaissances produites. La méthode de l'enquête, qui correspond au cadre méthodologique de ce travail de thèse est développée dans la partie suivante (*cf.* 1.3. L'enquête pragmatiste).

Tableau 38 : Comparaison entre perspective de rigueur, perspective de pertinence et pragmatisme

	Monde	**Théorie**	**Connaissances**	**Lien entre la connaissance et l'action**	**Connaissances souhaitables en gestion**
Perspective de rigueur	Stable et indépendant de l'individu	Compréhension universelle et principes généraux	Représentations du monde tel qu'il est réellement	La connaissance précède l'action	Rigoureuses : - connaissances précises et exactes pouvant être appliquées dans tous les contextes
Perspective de pertinence	Contingent et en constante évolution	Tentative de théorisation malavisée	Personnelles, locales et dépendantes du contexte	L'action précède la connaissance	Pertinentes : - solutions offertes aux préoccupations pratiques immédiates
Pragmatisme	Présent et n'ayant de sens que dans sa relation avec un individu	Un autre témoignage sur les relations entre les choses dans le monde	- Résultats de l'enquête - Affirmations justifiées ayant à la fois une fonction de particularisation et de généralisation	La connaissance et l'action sont entrelacées	Utiles : - Normatives (cela permet-il de faire avancer nos projets ?) - Epistémologiques (cette connaissance est-elle crédible, bien fondée et fiable ?)

Source : Tableau traduit de Vo, Mounoud et Rose (2012, p. 372)

Pour caractériser les spécificités du pragmatisme de Dewey, nous montrons les différences avec les grands auteurs pragmatistes et néo-pragmatistes. La Figure 58 synthétise l'évolution des

pragmatistes et montre le rôle qu'y joue Dewey. Tout d'abord, *« Peirce a été le premier à chercher à élaborer une autre compréhension des êtres humains et de leur place dans le cosmos. (...). James a remis en question la distinction sujet-objet ou conscience-contenu (...). Le point principal de Dewey était de préciser qu'un tel dualisme n'est pas le point de départ inévitable ou nécessaire de toute philosophie*[240] *»* (Vo *et al.*, 2012, p. 374). Les trois philosophes ont donc pris trois voies différentes pour construire leur pragmatisme. De plus, Rorty (2005, p. 55, cité par Pudal, 2010, p. 57) explique qu'*« il fut bien un temps où* [il pensait] *que la philosophie analytique était notre avenir. Désormais* [il] *pense qu'elle est en panne sèche, en panne d'essence »*. Rorty souhaite réconcilier philosophie analytique[241] et philosophie continentale[242]. Parce qu'il se revendique d'une culture post-philosophique, Rorty (1993) se différencie de Dewey (1933). Enfin, les travaux de Shusterman *et al.* (1991) adoptent la conception pragmatiste de Dewey (1933) tout en développant de nouvelles voies de recherche, notamment la défense de l'art populaire à travers une analyse philosophique de l'esthétique.

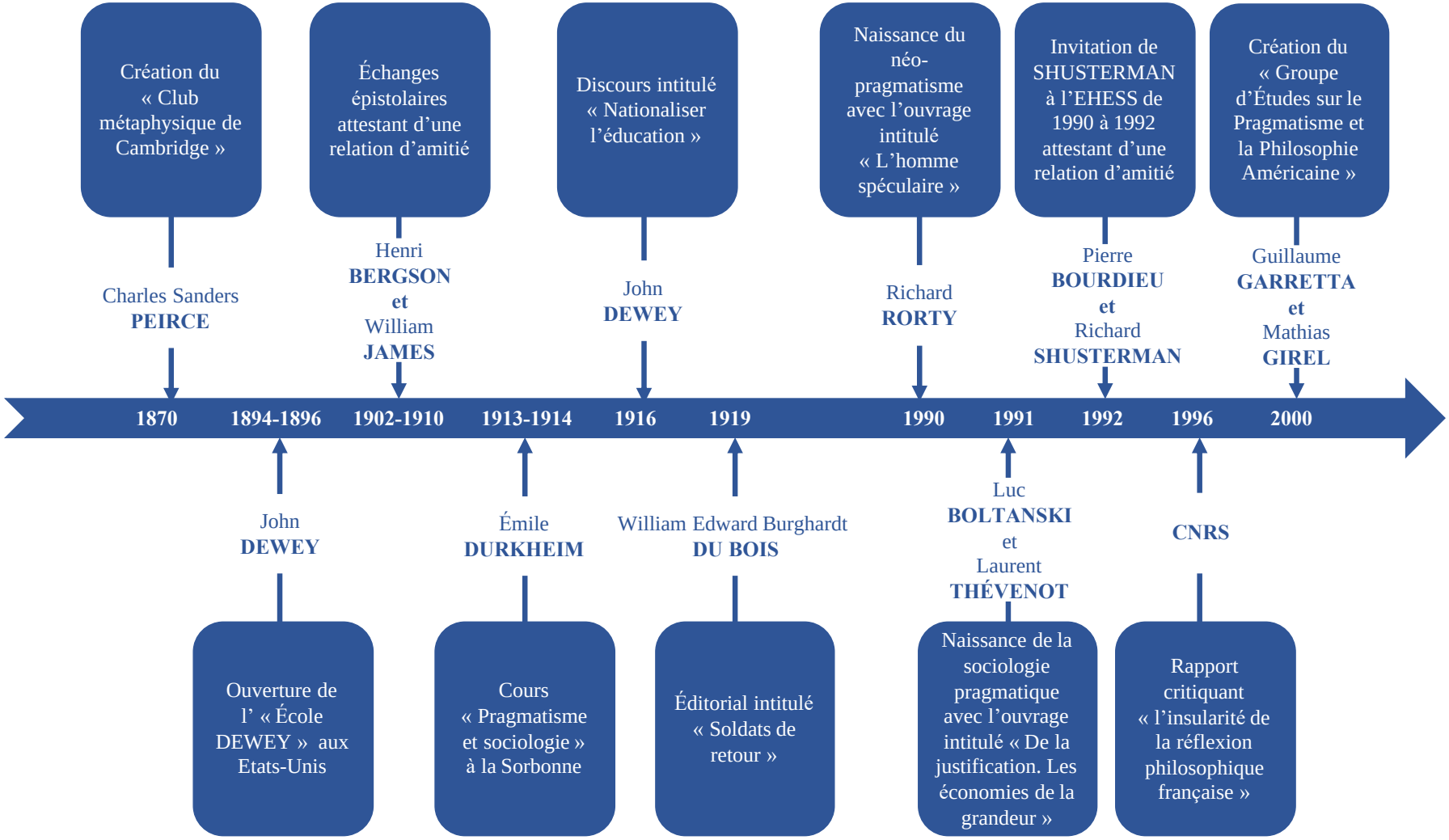
Pour résumer, afin d'expliciter comment nos connaissances sont produites et justifiées, nous montrons d'abord que la position épistémologique revêt un caractère collectif ; le jeune chercheur étant influencé conjointement par son environnement macro, méso et micro, avant et pendant la thèse. Ensuite, nous cherchons à définir ce qu'est le pragmatisme et plus particulièrement la philosophie de Dewey. Pour cela, le pragmatisme n'est pas synonyme d'utilitarisme et, ce n'est pas non plus un empirisme dans le sens où il propose de dépasser l'opposition entre empirisme et rationalisme. Si des obstacles liés au contexte politique, à l'enseignement de la philosophie et aux politiques éditoriales ont freiné la diffusion et l'appropriation de cette philosophie américaine, depuis la fin du XXème siècle la tendance est en train de s'inverser, laissant une place de choix au pragmatisme dans différentes disciplines et plus particulièrement en sciences de gestion. Le pragmatisme repose sur une réalité partagée, revendiquant le caractère non absolu de la vérité. L'expérience est envisagée comme le fondement d'une science éthique et contingente, au sein de laquelle l'individu est en interaction avec son environnement, la société et les institutions. Enfin, le pragmatisme ouvre le champ des possibles car il permet de dépasser la controverse concernant l'utilité de la recherche.

[240] Traduction libre de : *« Peirce was the first to seek to work out an alternative understanding of human beings and their place in the cosmos. (...). James challenged the subject–object distinction or consciousness– content distinction (...). Dewey's main point was to make clear that such dualism is not the inevitable or necessary point of departure for all philosophy »* (Vo *et al.*, 2012, p. 374).

[241] Ce courant de pensée revendique une méthode philosophique basée sur l'analyse des propositions logiques.

[242] Elle renvoie à la fois à la phénoménologie, à l'existentialisme, au structuralisme et au poststructuralisme, qui ont tendance notamment à employer un discours figuré.

Figure 58 : Synthèse de l'évolution des pragmatismes aux États-Unis et en France



Source : Figure réalisée à partir d'une synthèse de Pudal (2010, p. 55-60)

et Shook (2010, p. 13-18)

1.2. De l'utilité du pragmatisme pour interroger ses pratiques et son objet de recherche

L'*« individualité intégrée*[243] *»* (Dewey, 1999, p. 82) *« est d'abord spontanée et non façonnée ; c'est une potentialité, une capacité de développement. Pourtant, c'est une manière unique d'agir dans et avec un monde d'objets et de personnes. (...) L'individualité étant une façon particulière de ressentir les impacts du monde et de montrer un cheminement préférentiel en réponse à ces impacts, elle ne prend forme que par des interactions avec les conditions réelles ; elle n'est pas plus complète en soi qu'un tube de peinture sans rapport avec une toile*[244] *»* (Dewey, 1999, p. 81). C'est ce qu'illustre l'Image 4 ci-dessous.

Image 4 : Les Humanoïdes Associés - L'individualité intégrée de Leila

Source : Image tirée de Bilal (2003, p. 62)

Tout d'abord, un retour sur l'individualité du jeune chercheur montre sa position pragmatiste (1.2.1.). Ensuite, c'est l'objet de recherche qui est analysé à l'aune du pragmatisme (1.2.2.).

[243] Traduction libre : *« integrated individuality »* (Dewey, 1999, p. 82).
[244] Traduction libre : *« Individuality is at first spontaneous and unshaped ; it is a potentiality, a capacity of development. Even so, it is a unique manner of acting in and with a world of objects and persons. (...) Since the individuality is a distinctive way of feeling the impacts of the world and of showing a preferential biais in response to these impacts, it develops into shape and form only through interactions with actual conditions; it is no more complete in itself that is a painter's tube of paint without relation to a canvas »* (Dewey, 1999, p. 81).

1.2.1. Retour sur l'individualité intégrée d'un jeune chercheur pragmatiste

« Apprendre à être humain, c'est développer par la communication mutuelle la conscience effective d'être un membre individuel et distinctif d'une communauté » (Dewey, 2005, p. 250). Chacun doit accepter le monde dans lequel nous vivons collectivement et interagir avec les individus, la nature, les objets et les institutions qui le composent ; c'est ainsi que se forme une individualité intégrée (Dewey, 1999, p. 82).

Afin de justifier le caractère collectif de notre position pragmatiste, comme le suggère la Figure 57, nous reviendrons succinctement sur différents points :

- Notre parcours avant et pendant la thèse ;
- La personnalité et la position épistémologique de notre directeur de thèse, le Professeur Robert Fouchet, et de notre co-directeur de thèse, le Professeur Christophe Alaux ;
- L'influence du monde académique à travers l'inscription de nos travaux de recherche au sein de l'axe management public du Centre d'Études et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille[245] (CERGAM) ainsi que les retours lors des conférences et des ateliers doctoraux ;
- Les échanges de pratiques lors de notre séjour en Grande Bretagne à l'Université de Surrey[246] (Angleterre) avec le Professeur Nigel Morgan et à l'Université de Swansea[247] (Pays de Galles) avec le Professeur Alan Sandry ;
- Les trois années d'enseignement à l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale[248] (IMPGT) d'Aix-Marseille-Université (AMU) ;
- L'influence du monde non académique se traduisant par des travaux avec le réseau des professionnels de la Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial[249] (A&NMT) et des entretiens avec les politiques et les fonctionnaires des régions et des métropoles françaises pour notre travail de thèse.

L'Encadré 6 ci-après tente donc de synthétiser la démarche réflexive du jeune chercheur en interaction avec les différentes individualités et les différentes communautés qui l'entourent avant et pendant la thèse. La partie suivante (*cf.* 1.2.2. La construction pragmatiste de l'objet de recherche) s'attachera quant à elle à détailler l'utilité du pragmatisme au regard de l'objet de recherche étudié.

[245] Site internet : https://cergam.univ-amu.fr/fr
[246] Site internet : https://www.surrey.ac.uk/
[247] Site internet : https://www.swansea.ac.uk/
[248] Site internet : https://impgt.univ-amu.fr/
[249] Site internet : https://anmt.univ-amu.fr/

Encadré 6 : Tentative de démarche réflexive d'un jeune chercheur en interaction avec plusieurs individualités et différentes communautés

Il y a cinq ans encore, jamais je n'aurais pensé pouvoir faire une thèse ; ce sont d'abord mes expériences de l'enseignement supérieur à l'IMPGT[250] qui ont tout changé.

Après l'obtention d'un Diplôme d'Accès aux Études Universitaires (DAEU), j'ai intégré l'IMPGT dans l'objectif de faire une Licence d'administration publique parcours management public, afin de passer les concours de la fonction publique. Grâce aux échanges réguliers avec les enseignants (permis grâce aux petits effectifs de l'IMPGT) et aux rencontres avec mes collègues de promotion, ces trois années m'ont permis de changer d'avis et de poursuivre mes études en Master.

Mes expériences de stages, dans un service pénitentiaire d'insertion et de probation en première année, au sein d'une école primaire en deuxième année et dans un service d'attribution des logements sociaux en troisième année, ont soulevé des questions concernant le manque de cohérence des actions des organisations publiques. Les échanges entre les organisations publiques et privées concernées par une politique publique semblaient un point de départ.

Durant ma première année de Master, l'opportunité de réaliser une thèse s'étant posée, j'ai décidé d'effectuer un stage avec des missions de recherche à la Chaire A&NMT[251] pour savoir si cette expérience me convenait. Convaincue par l'utilité sociale de ce travail, je me suis donc engagée en Master 2 Recherche études et conseil en sciences de gestion, en partenariat avec l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) d'Aix-en-Provence. C'est alors posé la question du choix du directeur de thèse.

« Le directeur de recherche exercera une influence certaine sur cette phase de rédaction d'une thèse. Mais la nature, la qualité et l'intensité des échanges qui s'établiront entre le directeur de recherche et le jeune chercheur auront une influence sensible sur l'ensemble de la carrière de ce dernier » (Xuereb, 2014, p. 594). À la fois fondateur et directeur (1996-2004) de l'Institut Universitaire Professionnalisé Management Public, directeur (2004-2012) de l'Unité de Formation et de Recherche IMPGT, directeur de l'Université du temps libre (2009-2018) et organisateur d'événements culturels pour la ville de Marseille, le Professeur Robert Fouchet est un homme de terrain, soucieux de l'utilité sociale de ses pratiques académiques et managériales. Sa personnalité charismatique suscitant mon admiration, je lui ai demandé s'il voulait diriger ma thèse ; ce qu'il a accepté. Une codirection avec le Professeur Christophe Alaux,

[250] *Cf.* note de bas de page[101].
[251] *Cf.* note de bas de page[102].

actuellement directeur de l'IMPGT (depuis 2017), s'est ensuite précisée. En tant que directeur de la Chaire A&NMT (depuis 2015), sa volonté de créer des passerelles entre la communauté académique et les praticiens du management, de même que son intérêt pour une discipline alors peu reconnue en France, le marketing territorial, en font une figure inspirante.

Avec un contrat doctoral financé par AMU et une charge de mission d'enseignement proposé par l'IMPGT, ce travail de thèse a donc commencé en octobre 2017 et s'inscrit dans les travaux de l'axe management public du laboratoire CERGAM. Les travaux de cette communauté académique relèvent majoritairement d'une position positiviste aménagée (Keramidas, 2005 ; Hernandez, 2006) ou interprétativiste (Arnaud, 2012 ; Serval, 2015). Les pragmatistes sont aussi présents dans cette équipe, que ce soit mon codirecteur de thèse (Alaux, 2018), la Professeure Edina Soldo (2018) avec laquelle je travaille régulièrement et plus particulièrement l'enseignant-chercheur Djelloul Arezki (2019), avec lequel j'étudie actuellement l'intérêt du pragmatisme à la Dewey pour les sciences de gestion.

Le *« Référentiel des compétences d'un docteur en Sciences de Gestion »* de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE, 2018) revendique notamment la participation du jeune chercheur à des colloques scientifiques et la création de réseaux internationaux en lien avec son projet de recherche ; compétences qui ne peuvent s'acquérir que grâce à des expériences. En cela, les rencontres et les échanges réguliers avec les enseignant-chercheurs de l'Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP), du Groupe Européen pour l'Administration publique (GEAP), de l'Association Internationale en Marketing Territorial (*International Place Branding Association* - IPBA) et plus épisodiquement de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) ont permis de remettre en question mon mode de raisonnement, de diversifier mes méthodes de travail et, de faire évoluer mon objet de recherche. Le caractère partagé de la réalité s'est alors envisagé comme le fruit de la communication et de la coopération entre les enseignants-chercheurs et les professionnels. De même, à travers la présentation des différents travaux de recherche, le caractère non absolu de la vérité tend à la considérer comme provisoire et instrumentale, et ce en cohérence avec le pragmatisme.

Toutefois, ces interactions avec mes directeurs de thèse, avec la communauté scientifique de mon laboratoire de recherche et plus largement avec les communautés scientifiques nationales et internationales en management public, en marketing territorial et en management stratégique, ont semé le doute, le désarroi et l'incompréhension. Elles ont aussi apporté des réponses à mes questionnements et une forme de reconnaissance vis-à-vis de mon travail. C'est mon séjour à l'international qui m'a réellement permis d'apprécier une autre manière de faire de la recherche.

En effet, les enseignants-chercheurs de l'Université de Surrey et plus particulièrement ceux de l'école de management de l'hôtellerie et du tourisme[252] (*School of Hospitality and Tourism Management*) travaillent en collaboration étroite avec des chercheurs d'autres disciplines comme par exemple des philosophes et des biologistes. L'intérêt de cette approche transdisciplinaire s'est confirmé lors de la poursuite de mon séjour à l'Université de Swansea, où j'ai pu travailler (et ce aujourd'hui encore) avec le Professeur de philosophie Alan Sandry.

Si le pragmatiste s'incarne dans mon parcours de thèse, il est aussi influencé par mes directeurs, par les différentes expériences que j'ai pu vivre au sein de la communauté académique et, comme nous allons le voir, par mes pratiques pédagogiques et mes échanges avec les praticiens du management. Alors très inquiète à l'idée d'avoir la responsabilité d'enseigner à des étudiants de Licence et de Master, j'ai décidé de suivre le programme du Diplôme d'Études Supérieures Universitaires intitulé *« Pédagogie pour l'enseignement supérieur*[253] *»*, proposé par AMU. De l'apprentissage par problèmes à l'évaluation des compétences en passant par l'adaptation des enseignements pour les étudiants étrangers ; l'expérience des étudiants est toujours au centre des préoccupations. Loin d'avoir testé toutes ces pratiques, ce sont surtout les échanges avec les enseignants-chercheurs en sciences de l'éducation, les doctorants et les étudiants, qui me permettent de prendre du recul sur ma manière de transmettre des connaissances. En cohérence avec le pragmatisme, l'expérience reste le fondement de l'apprentissage, que cela se traduise par la réalisation d'études de cas en cours magistral, des sondages en ligne via des outils interactifs, des travaux collectifs permettant aux étudiants de répondre à la commande de professionnels, ou encore l'évaluation systématique de mes enseignements par les étudiants. Pour finir, les interactions avec les professionnels ont à la fois remis en question mes pratiques pédagogiques, mon travail de thèse et mes travaux de recherche en général. Que ce soit les fonctionnaires et les politiques des organisations publiques locales que j'ai pu rencontrer dans le cadre de mon terrain de recherche ou encore les dirigeants d'associations et d'entreprises impliqués dans les démarches de marketing territorial, rares sont ceux qui ont le temps de tester les solutions managériales proposées par les chercheurs. La mission de la Chaire A&NMT, dans laquelle s'insère ce travail de thèse, est de réduire cette rupture entre la communauté académique et les praticiens du management.

Cette démarche réflexive sur mes pratiques, influencées par plusieurs individualités et par les rencontres de différentes communautés, semble être en relation avec le pragmatisme de Dewey.

[252] Site internet : https://www.surrey.ac.uk/school-hospitality-tourism-management
[253] Site internet : https://www.univ-amu.fr/fr/public/les-diplomes-en-pedagogie-du-cipe

1.2.2. La construction pragmatiste de l'objet de recherche

Afin d'expliciter comment nous pensons et pourquoi nous sommes pragmatistes, il s'agit à présent de montrer que la structuration de notre objet de recherche relève de la philosophie américaine de Dewey. Pour ce faire, nous synthétisons tout d'abord dans le Tableau 39 ci-dessous l'évolution de notre problématique car *« construire un objet de recherche consiste en l'élaboration d'une question ou problématique au travers de laquelle le chercheur interrogera la réalité »* (Allard-Poesi et Maréchal, 2014, p. 50).

Tableau 39 : Évolution de la problématique de recherche

DATES	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
PROBLÉMATI-QUES	Comment les managers co-construisent-ils des stratégies d'attractivité territoriale ouvertes aux parties prenantes externes ?	En quoi la collaboration entre les organisations publiques locales facilite-t-elle l'ouverture des stratégies d'attractivité territoriale aux parties prenantes externes ?	En quoi l'intégration des relations inter-organisationnelles entre les organisations publiques locales facilite-t-elle l'ouverture de la stratégie d'attractivité territoriale ?	Dans un contexte de relations inter-organisationnelles publiques contraintes, en quoi l'intégration des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux influence-t-elle le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ?
QUESTIONS DE RECHERCHE	QR1. Quels sont les antécédents, les caractéristiques, et les opportunités de la collaboration inter-organisationnelle ? QR2. Quel management des parties prenantes externes facilite l'ouverture des stratégies d'attractivité ? QR3. Comment les managers publics gèrent-ils l'ambiguïté inter-organisationnelle ?	QR1. Quels sont les antécédents, les caractéristiques, et les opportunités des formes de relations inter-organisationnelles ? QR2. Comment le management des Parties Prenantes Externes (PPE) facilite-t-il le degré d'ouverture des stratégies d'attractivité territoriale ? QR3. Quelles formes de relations inter-organisationnelles facilitent le degré d'ouverture des stratégies d'attractivité territoriale aux PPE ?	QR1. Quelles sont les caractéristiques des différentes formes de relations inter-organisationnelles ? QR2. Comment l'ouverture de la stratégie d'attractivité varie en fonction des formes de relations inter-organisationnelles ?	QR1. Quels sont les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public ? QR2. Quel est le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ? QR3. Quelles sont les caractéristiques des relations inter-organisationnelles dyadiques entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales ?
PROBLÈMES RENCONTRÉS	Sur le terrain, aucune co-construction des stratégies d'attractivité (certains managers collaborent pour des événements ou des projets) Enfermement du concept de co-construction dans les recherches françaises (traduction et signification différentes dans les recherches anglo-saxonnes)	Sur le terrain, très difficile d'analyser les liens entre les relations au sein des organisations publiques locales et l'ouverture des stratégies d'attractivité territoriale aux PPE Problème du concept de PPE censé englober les organisations publiques et les organisations privées, mais pourquoi pas les citoyens ?	Problème du concept d'Open strategy et de son lien avec l'Open innovation difficile à justifier dans le cadre des stratégies d'attractivité territoriale Problème de la relation causale posée a priori entre les formes de relations inter-organisationnelles et l'ouverture des stratégies d'attractivité, pourquoi pas l'inverse ? Et pourquoi un développement conjoint ?	

Source : Auteur

Nous ne reviendrons pas plus en détails sur les choix effectués concernant la problématique au long de ces trois années, l'objectif étant de montrer les ajustements conceptuels réalisés en fonction des retours du terrain. Une première vague d'entretiens a été réalisée auprès des managers territoriaux entre septembre 2017 et janvier 2018 et une seconde vague d'entretiens a été conduite auprès des managers territoriaux et des élus locaux entre septembre 2019 et mars 2020.

Ensuite, nous détaillerons l'utilité du pragmatisme pour interroger les trois principaux concepts qui composent notre objet de recherche : le management public, les stratégies d'attractivité territoriale et les relations inter-organisationnelles.

Dans un premier temps, pourquoi et comment le pragmatisme de Dewey est-il utile pour interroger le management public ?

Dewey (2005) revendique une démocratie à la fois pluraliste et participative, qui fait écho aux courants post-NPM qu'interroge ce travail de thèse.

Tout d'abord, *« la démocratie participative (…) est la meilleure solution politique pour une société multiculturelle »* dont le multiculturalisme renvoie à *« des individus qui s'identifient à une ou plusieurs communautés de leur choix*[254] *»* (Shook, 2010, p. 19). Cette vision pluraliste va de pair avec le management public collaboratif car selon Nabatchi (2012) un éventail pluraliste de valeurs publiques émerge du discours démocratique délibératif sur les politiques publiques et, permet d'envisager la collaboration comme un processus de conception de la participation. *A fortiori,* Dewey (2005, p. 241) propose une vision pragmatiste de la démocratie qui encourage un niveau élevé de participation des citoyens aux processus de délibérations publiques ; *« la difficulté essentielle est de découvrir les moyens pour lesquels un public éparpillé, mobile et multiforme pourrait si bien se reconnaître qu'il parviendrait à définir ses intérêts et à les exprimer »*. La nouvelle gouvernance publique appelle à construire l'action publique collectivement et par délibération (Bovaird, 2005 ; Osborne, 2006 ; Pestoff et Brandsen, 2009). *« Elle est fondée sur l'existence d'un État pluriel et pluraliste et elle cherche à comprendre l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques dans ce contexte*[255] *»* (Osborne, 2006, p. 381). Le valeurs et principes du pragmatisme s'illustrent donc dans les courants post-NPM portés à l'étude.

[254] Traduction libre de : *« participatory democracy (…) makes the best political fit with a diffusely multicultural society. A diffusely multicultural society is composed of individuals who identify with one or more communities of their choice »* (Shook, 2010, p. 19).

[255] Traduction libre de : *« it is predicated upon the existence of a plural state and a pluralist state and it seeks to understand the development and implementation of public policy in this context »* (Osborne, 2006, p. 381).

Dans un deuxième temps, pourquoi et comment le pragmatisme de Dewey est-il utile pour interroger les stratégies d'attractivité territoriale ?

Les stratégies d'attractivité territoriale reposent sur un équilibre entre l'attractivité interne (*i.e.* capacité du territoire à retenir ses ressources et à organiser leur synergie pour les inscrire dans une logique de développement territorial durable) et l'attractivité externe (*i.e.* attirer des ressources temporaires ou durables dans le but de développer le tissu économique et social) ; le paradigme relationnel suggérant *« de se concentrer sur l'attractivité interne en complément de l'attractivité externe »* (Alaux *et al.*, 2015, p. 67). Parce qu'il s'agit d'attractivité territoriale durable, l'attractivité s'envisage selon une forme multidimensionnelle croisant l'attractivité économique, l'attractivité politique et l'attractivité sociétale (Soldo, 2018, p. 127). Le pragmatisme de Dewey revendique aussi cette perspective multidimensionnelle car *« la position selon laquelle l'économie est le seul facteur conditionnant l'organisation politique, de même que celui qui considère que toutes les phases et tous les aspects de la vie sociale (…) sont déterminés par le type d'économie prévalant, sont identiques à ce type de vie auquel le terme « totalitaire » s'applique correctement »* (Dewey, 2005, p. 76). Cependant, les représentations du territoire par les acteurs publics et privés étant à la fois subjectives et évolutives, celles-ci peuvent générer des contradictions (Aldhuy, 2008), voire des conflits et ainsi entrainer une paralysie de l'action publique. Dewey pense la démocratie pluraliste et participative à travers la *« capacité des peuples à participer à la résolution collective des problèmes liés aux conflits sociaux*[256] *»* (Shook, 2010, p. 19-20), ouvrant ainsi le champ des possibles. La philosophie pragmatiste et son lien étroit avec l'expérimentation offrent donc un cadre épistémologique propice à l'analyse des stratégies d'attractivité territoriale.

Dans un troisième et dernier temps, pourquoi et comment le pragmatisme de Dewey est-il utile pour interroger les relations inter-organisationnelles ?

« L'armature conceptuelle pragmatiste fournit de nouveaux cadres, solides et cohérents pour penser l'organisation et ses processus » (Journé et Raulet-Croset, 2019, p. 63). D'ailleurs, dans le cadre de ce travail de thèse, les relations inter-organisationnelles sont envisagées comme des processus dynamiques multi-niveaux. Les relations s'envisagent à l'aune de pratiques habilitantes et contraignantes, qui influencent ces relations et sont influencées par elles (Giddens, 2012). Le pragmatisme à la Dewey semble donc tout à fait approprié pour

[256] Traduction libre de : *« peoples' capacity to participate in group problem-solving about social conflicts »* (Shook, 2010, p. 19-20).

comprendre les formes de relations entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisation publiques locales françaises.

« L'activité en commun est une condition pour la création d'une communauté. (…) Les êtres humains se comportent en se combinant aussi directement et inconsciemment que le font les atomes (…) ; ils se divisent et se repoussent aussi directement et sans le savoir que ces derniers » (Dewey, 2005, p. 246). Pour le philosophe pragmatiste américain, l'action collective apparaît comme essentielle et c'est justement ce qu'illustre ce travail de thèse en essayant de comprendre les liens entre l'intégration des relations inter-organisationnelles et le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale.

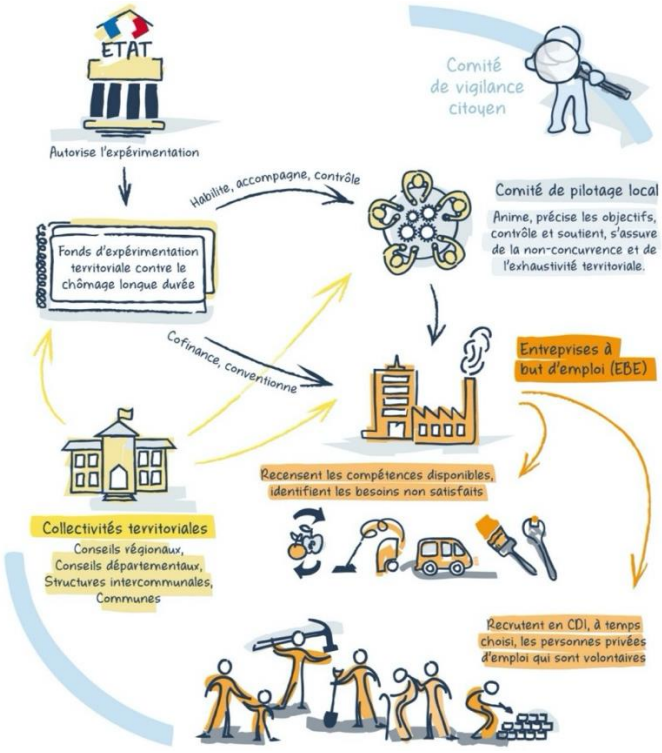
Plus largement, l'ancrage de nos travaux dans la complexité (Morin, 1986, 2005) va de pair avec le pragmatisme, qui refuse *« la dichotomie traditionnelle entre l'individu et la société »* et comprend les individus en interaction avec l'environnement, la société et les institutions (Bensebaa et Beji-Bécheur, 2007, p. 182)

Pour résumer, nous cherchons à montrer pourquoi nos pratiques et notre objet de recherche relèvent d'une position pragmatiste. Tout d'abord, nous avons tenté d'expliciter notre démarche réflexive de jeune chercheur en prenant soin de mettre en lumière différentes interactions : l'influence des personnalités et des positions épistémologiques de notre directeur et de notre codirecteur, les échanges avec le monde académique et le monde non académique, l'influence des pratiques de recherche perçues lors d'un séjour à l'international, les liens avec nos pratiques pédagogiques. Ensuite, nous avons cherché à montrer que la structuration de notre objet de recherche relève de la philosophie pragmatiste de Dewey. Pour cela, nous avons souligné l'évolution de notre problématique au cours des trois années de thèse et nous avons montré l'utilité du pragmatisme pour interroger les trois concepts principaux qui composent notre objet de recherche (*i.e.* le management public, les stratégies d'attractivité territoriale et les relations inter-organisationnelles).

1.3. L'enquête pragmatiste comme processus de création des connaissances

« *Dewey conçoit la philosophie comme une théorie de l'enquête* » (Pudal, 2010, p. 59). L'enquête place l'expérience au centre du processus de création des connaissances et devient ainsi un moyen pour vérifier une idée. Structurée autour d'étapes non linéaires, l'enquête pragmatiste se traduit par la transformation d'une situation indéterminée en situation déterminée apportant des solutions au problème qui n'en trouvait pas dans les théories existantes. Basée sur le raisonnement abductif, l'enquête repose sur la formulation d'hypothèses, qui peuvent s'apparenter à des propositions de recherche. Sachant que « *l'expérimentation est chez Dewey la figure spécifiquement humaine de l'expérience* » (Zask, 2001, p. 27), l'Image 5 illustre le droit à l'expérimentation des collectivités territoriales[257], dont les étapes s'apparentent à celle de l'enquête.

Image 5 : Expérimentation territoire zéro chômeur - Métropole européenne de Lille



Source : Image tirée de la Métropole européenne de Lille[258] (2016)

Nous présenterons d'abord la théorie de l'enquête de Dewey basée sur l'abduction (1.3.1.). Puis, nous synthétiserons les quatre dimensions du cadre épistémologique pragmatiste (1.3.2.).

[257] Article 72 alinéa 4 de la Constitution du 4 octobre 1958 : « *les collectivités territoriales ou leurs groupements peuvent (…) déroger, à titre expérimental et pour un objet et une durée limitée, aux dispositions législatives* ».
[258] Site internet : http://www.mie-roubaix.fr/2016/11/25/territoires-zero-chomeur-metropole-europeenne-de-lille-retenue/

1.3.1. La théorie de l'enquête de Dewey basée sur l'abduction

En cohérence avec notre position pragmatiste, le cadre méthodologique de cette thèse repose sur l'enquête de Dewey (1938). Le processus de création des connaissances, généré par le doute et l'expérience, revêt un caractère social. À quoi correspond l'enquête scientifique de Dewey ? Pourquoi le raisonnement abductif est-il consubstantiel au processus d'enquête ? Et pourquoi l'abduction est-elle appropriée pour la formulation de proposition de recherche ?

Tout d'abord, à travers la méthode de l'enquête, le chercheur pragmatiste considère l'expérience comme le moteur de la connaissance. L'expérience, proactive et prospective, est un moyen pour vérifier une idée en la confrontant au réel. Cette forme d'expérience structurée se traduit par une méthode scientifique appelée l'enquête (Dewey, 2004, p. 199). *« Dewey a défini l'enquête comme la transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée en une situation déterminée. L'enquête implique une réflexion, un choix d'actions et la transformation effective d'une situation*[259] *»* (Vo *et al.*, 2012, p. 375). Le but des actions menées pour découvrir une idée fait prévaloir les conséquences. Cette posture envisage les moyens mis en œuvre pour atteindre les conséquences, mais toute conclusion reste provisoire car il n'existe pas de vérité absolue. En effet, une fois la situation devenue déterminée, de nouvelles conditions émergent, ce qui génère une situation indéterminée.

De plus Dewey (1938) distingue trois temps de l'enquête scientifique, qui ne s'enchainent nécessairement pas de manière linéaire. Dans un premier temps, le chercheur définit *« les conditions préalables à l'enquête*[260] *»* qui renvoient à *« la situation indéterminée. (…) C'est la nature même de la situation indéterminée qui suscite l'interrogation*[261] *»* (Dewey, 1938, p. 105). Le doute est central pour déterminer le caractère indéterminé de l'enquête. Dans un deuxième temps, vient l'*« institution d'un problème. (…) La situation indéterminée devient problématique dans le processus même d'être soumise à une enquête*[262] *»* (Dewey, 1938, p. 107). Le troisième temps est celui de *« la détermination d'une solution au problème. L'énoncé d'une situation problématique en termes de problème n'a de sens que si le problème institué*

[259] Traduction libre de : *« Dewey defined inquiry as the controlled or directed transformation of an indeterminate situation into a determinate one. Inquiry involves thinking, a choice of actions, and the actual transformation of a situation »* (Vo *et al.*, 2012, p. 375).
[260] Traduction libre de : *« The antecedent conditions of inquiry »* (Dewey, 1938, p. 105).
[261] Traduction libre de : *« The indeterminate situation. (…) It is of the very nature of the indeterminate situation which evokes inquiry to be questionable »* (Dewey, 1938, p. 105).
[262] Traduction libre de : *« Institution of a problem. (...) The indeterminate situation becomes problematic in the very process of being subjected to inquiry »* (Dewey, 1938, p. 105).

fait, dans les termes mêmes de son énoncé, référence à une solution possible[263] *»* (Dewey, 1938, p. 108). Dès lors, ce processus d'enquête permet de dégager un critère de validité pragmatiste appelée *« l'assertabilité garantie »* (Girod-Séville et Perret, 2002, p. 12). Les critères de la validité de la recherche seront détaillés dans une prochaine section (*cf.* Section 3. Critères de scientificité de l'enquête pragmatiste hybride).

Enfin, le jugement joue un rôle central car c'est le résultat définitif de l'enquête pragmatiste de Dewey (1938, p. 120). Ainsi, l'enquête met en relation les dimensions spatiale et temporelle du jugement, la description et la narration. *« La phase temporelle est prise en charge par la narration tandis que la phase spatiale l'est par la description »* (Journé, 2007, p. 7).

Après avoir défini ce que recouvre l'enquête pragmatiste, nous démontrons pourquoi le raisonnement abductif est consubstantiel à ce processus de création des connaissances.

Chaque processus d'élaboration des connaissances repose sur un mode de raisonnement particulier. Si le chercheur en sciences de gestion a tendance à procéder par abduction (Charreire Petit et Durieux, 2014, p. 80). *« L'abduction est un processus inférentiel »* (Eco, 1990, p. 248, cité par Charreire Petit et Durieux, 2014, p. 80) au sein duquel l'interprétation joue un rôle central. C'est un procédé particulièrement adapté pour la découverte d'irrégularités dans les sciences sociales.

Dans sa dimension pragmatiste, ce n'est pas la dimension logique de l'abduction qui prévaut mais plutôt son caractère social (Journé et Raulet-Croset, 2019, p. 62). De plus, comme le souligne Arezki (2019, p. 181), les enquêtes se comprennent comme des explorations hybrides. En effet, faisant le lien entre l'exploration théorique et l'exploration empirique, l'exploration hybride repose sur des allers-retours perpétuels entre les observations empiriques et les connaissances théoriques ; le raisonnement est alors abductif (Charreire-Petit et Durieux, 2014, p. 93). Qu'est-ce qui différencie l'abduction des autres formes de raisonnement ?

À la différence du raisonnement abductif, le raisonnement inductif s'envisage *« à partir d'une série finie d'énoncés singuliers,* [et] *aboutit à légitimer un énoncé universel, qui fait passer du particulier au général »* (Chalmers, 1987, p. 27). Autrement dit, l'induction part des faits observés pour définir des lois générales. Le raisonnement déductif signifie quant à lui qu'*« une fois en possession des lois et de théories universelles, un scientifique pourra en tirer diverses conséquences qui seront les explications et les prédictions »* (Chalmers, 1987, p. 28). Là aussi,

[263] Traduction libre de : *« The determination of a problem-solution. Statement of a problematic situation in terms of a problem has no meaning save as the problem instituted has, in the very terms of its statement, reference to a possible solution »* (Dewey, 1938, p. 105).

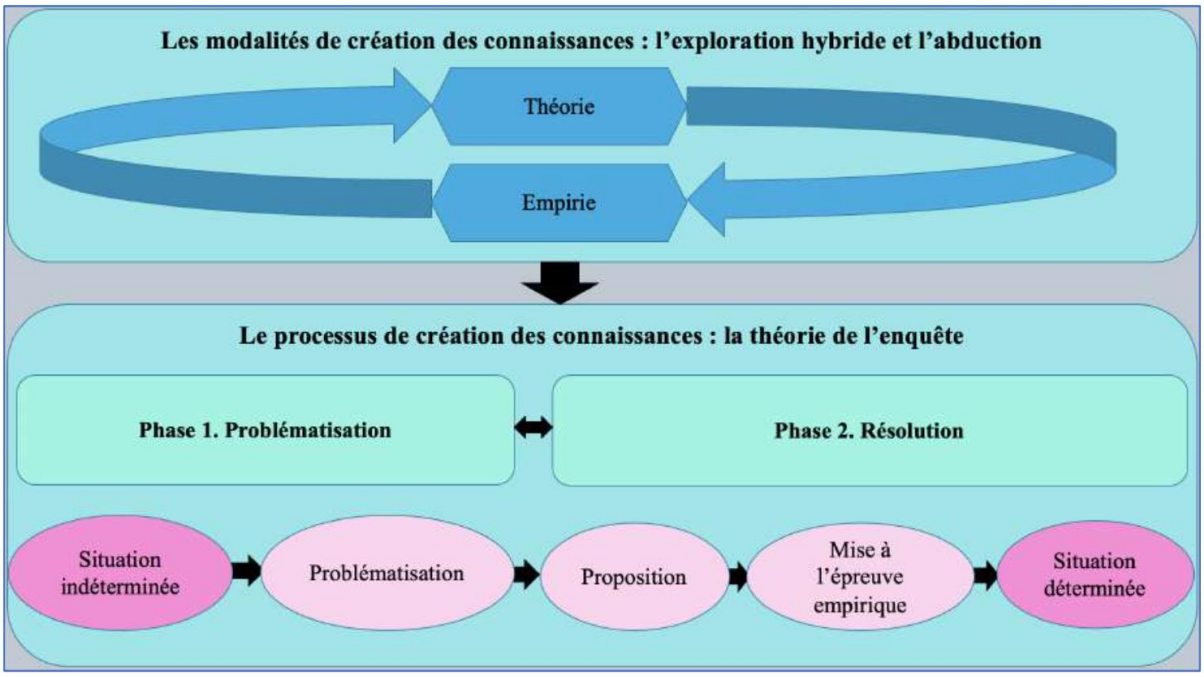
autrement dit, la déduction part des lois générales pour proposer des explications empiriques. Partant d'un fait surprenant, compris comme un problème opérationnel, *« l'abduction remonte en arrière (d'où le vocable possible de rétroduction*[264]*, peut-être plus directement parlant qu'abduction) pour formuler une nouvelle hypothèse sur ce qui pourrait expliquer ce qui s'est passé. Il s'agit d'imaginer une hypothèse nouvelle qui permette d'expliquer le fait déroutant que la théorie d'arrière-plan n'explique pas »* (Dumez, 2012a, p. 5). Le raisonnement abductif est particulièrement adapté en sciences de gestion puisque, comme l'explique Koenig (1993, p. 7, cité par Charreire Petit et Durieux, 2014, p. 81) *« l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter »*. Ces conjectures peuvent alors se traduire par des propositions de recherche. Dès lors, pourquoi l'abduction est-elle appropriée pour la formulation de propositions de recherche ? Et quelles sont les fonctions de ces propositions ?

Les propositions de recherche, appelées aussi *« propositions théoriques*[265] *»* (Yin, 2018, p. 46) permettent de *« guider la conception, la collecte et l'analyse des données*[266] *»*. Si l'étude de cas permet d'explorer une proposition, c'est-à-dire de la confronter aux résultats, elle permet aussi de générer des propositions sur la base des résultats. Les propositions théoriques remplissent ainsi deux fonctions majeures (Yin, 2009, p. 423) : produire une intelligibilité des données et définir un cadre théorique à partir des résultats pour faciliter la compréhension d'autres cas.
Dans le cadre de notre enquête, nos six propositions de recherche (*cf.* Figure 53 : Modèle de la recherche) sont envisagées comme des fils conducteurs de la recherche. Elles permettent de synthétiser les éléments clefs de la littérature au regard d'objectifs préalablement définis et de structurer l'analyse des résultats ainsi que de la discussion.

Nous avons analysé ce que recouvre l'enquête pragmatiste, en quoi l'abduction est consubstantielle à ce processus de création des connaissances, et nous avons montré l'intérêt d'avoir recours à des propositions de recherche. À présent, la Figure 59 ci-après positionne l'enquête de Dewey comme le cadre méthodologique de ce travail de thèse.

[264] Peirce (1995, p. 78) parle *« d'abduction ou rétroduction »* pour désigner *« la décision d'accepter dans les sciences une théorie explicative sur la base de ses succès »*. Selon David (1999, p. 3) *« L'abduction au sens de Pierce correspond à l'induction au sens de Popper »*.
[265] Traduction libre de : *« theoretical propositions »* (Yin, 2018, p. 46).
[266] Traduction libre de : *« to guide design, data collection, and analysis, and as another result »* (Yin, 2018, p. 46).

Figure 59 : L'enquête de Dewey comme cadre méthodologique



Source : Figure tirée d'Arezki (2019, p. 181)

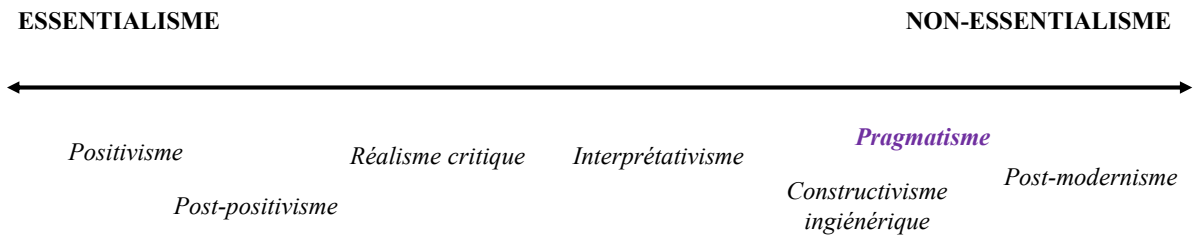
Au regard du Tableau 39 présenté précédemment, nous avons pris soin de développer l'évolution de la problématique de recherche. Cette évolution continue impulsée par des allers-retours entre la théorie et le terrain (*i.e.* première vague d'entretiens de septembre 2017 à janvier 2018 et seconde vague d'entretiens de septembre 2019 à mars 2020) souligne le caractère exploratoire et abductif de la création de nos connaissances. Plus largement, la formulation de propositions (*i.e.* six propositions de recherche explicitées dans la Figure 53) cherchant à structurer l'analyse de la situation indéterminée relève aussi de l'enquête pragmatiste.

1.3.2. Synthèse des dimensions du cadre épistémologique pragmatiste

Reprenant les quatre dimensions de la réflexion épistémologique proposées par Allard-Poesi et Perret (2014, p. 15), nous exposerons successivement la dimension ontologique, la dimension épistémique, la dimension méthodologique et la dimension axiologique du pragmatisme de Dewey (1933, 1938, 1939, 1999, 2004, 2005).

Tout d'abord, la question ontologique cherche à comprendre comment nous définissons la réalité. Les paradigmes de nature essentialiste soutiennent que la réalité a une essence propre, à la différence des paradigmes de nature non essentialiste qui revendiquent une réalité construite et non donnée (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 22-24). Comme le montre la Figure 60, les pragmatistes rejettent toute notion de réalité transcendantale ; ils défendent une réalité partagée, basée sur la communication et la coopération, revendiquant le caractère non absolu de la vérité, considérée comme provisoire, instrumentale et liée à l'expérience (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2008, p. 180). De plus, *« la vérité ne se définit pas pour le pragmatisme par sa correspondance avec la réalité »* (Girod-Séville et Perret, 2002, p. 9).

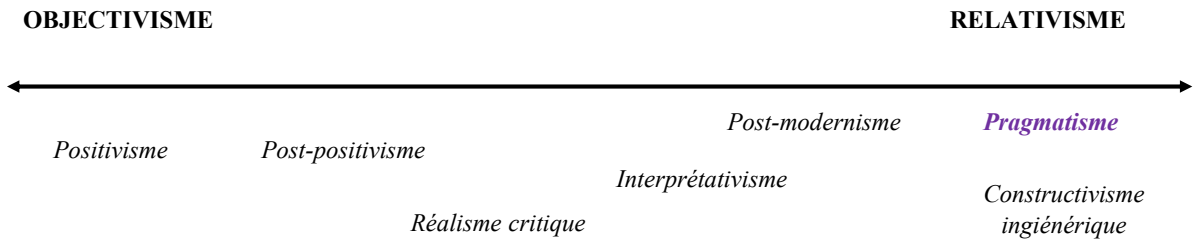
Figure 60 : Conception de la réalité pour les pragmatistes



Source : Figure adaptée d'Allard-Poesi et Perret (2014, p. 22)

Ensuite, la question épistémique cherche à comprendre comment nous définissons la connaissance. *« Le relativisme désigne la thèse selon laquelle toute connaissance est relative. S'opposer au relativisme ainsi défini revient à affirmer l'existence d'une connaissance absolue, indépendante du sujet qui la possède »* (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 33). Comme le montre la Figure 61, les pragmatistes défendent le faillibilisme et le pluralisme de la connaissance, en adéquation avec une vision relativiste et, proposent une *« conception internaliste de connaissance »*, qui refuse l'objectivité et l'extériorité des faits (Girod-Séville et Perret, 2002, p. 7). La connaissance se construit alors grâce à l'expérience, sur la base d'enquêtes (Journé et Raulet-Croset, 2019).

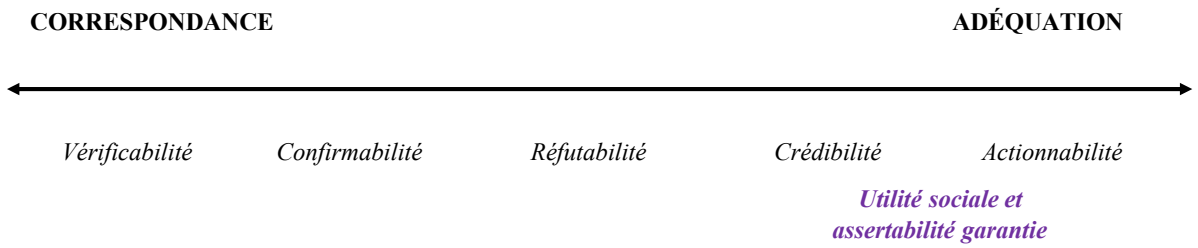
Figure 61 : Conception de la connaissance pour les pragmatistes



Source : Figure adaptée d'Allard-Poesi et Perret (2014, p. 29)

De plus, la question méthodologique cherche à comprendre comment nous déterminons les critères de connaissance valable. Il s'agit de questionner la valeur de la connaissance, c'est-à-dire de poser un jugement sur ce qui est valable, et la validité de la connaissance produite, c'est-à-dire les principes qui garantissent cette valeur. *« La vérité est traditionnellement définie en termes de vérité-correspondance. Une connaissance sera dite vraie si elle correspond à (…) ce qui est »* (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 38). Comme le montre la Figure 62, d'une part les pragmatistes permettent de dépasser la controverse entre rigueur et pertinence, en mettant l'accent sur l'utilité sociale de la recherche (Vo *et al.*, 2012). D'autre part, Dewey ne parle pas de vérité mais de justification car *« une procédure donnée de justification de la croyance est plus à même de conduire à la vérité qu'une autre. C'est l'existence de cette procédure de justification que Dewey appelle l'assertabilité garantie, le critère de validité procuré par l'enquête »* (Girod-Séville et Perret, 2002, p. 12).

Figure 62 : Critère de la connaissance valable pour les pragmatistes

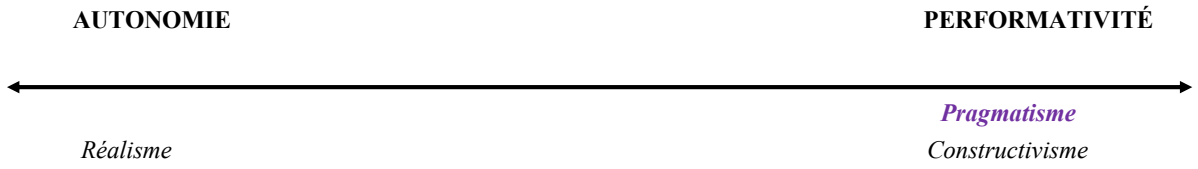


Source : Figure adaptée d'Allard-Poesi et Perret (2014, p. 36)

Enfin, la question axiologique cherche à comprendre les effets que nous donnons à la connaissance. *« Il est possible d'identifier un continuum qui rend compte de l'opposition entre l'autonomie de la connaissance scientifique portée par certaines conceptions réalistes et la performativité de la connaissance mis à jour par certains travaux s'inscrivant dans une orientation constructiviste »* (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 41). Comme le montre la Figure

63, si l'autonomie de la science revendique l'indépendance de l'activité scientifique vis-à-vis de la société, les pragmatistes appellent *a contrario* à une philosophie qui permettra de traiter plus efficacement les grands problèmes auxquels l'humanité est confrontée, et ce dans le but d'envisager un monde meilleur (Putnam et Putnam, 2017, p. 14).

Figure 63 : Conception de la relation entre science et société pour les pragmatistes



Source : Figure adaptée d'Allard-Poesi et Perret (2014, p. 42)

Pour résumer, notre objectif est de montrer pourquoi l'enquête offre un cadre méthodologique consubstantiel au raisonnement abductif et à la formulation de propositions. L'enquête scientifique de Dewey est définie selon trois étapes clefs non linéaires : la définition d'une situation indéterminée générée par le doute face à un fait surprenant (1), la transformation de la situation indéterminée en problématique à résoudre (2) et la détermination d'une solution au problème institué (3). Faisant le lien entre exploration théorique et exploration empirique, l'enquête se comprend comme une exploration hybrique, qui va de pair avec l'abduction (appelée aussi rétroduction). C'est un processus inférentiel qui permet de souligner des irrégularités au sein de sciences sociales. L'abduction permet de remonter en arrière, d'imaginer une hypothèse permettant d'expliquer un fait surprenant, que la théorie n'explique pas. Ces hypothèses peuvent prendre la forme de propositions de recherche envisagées comme des fils conducteurs. Elles permettent de synthétiser les éléments clefs de la littérature, de structurer l'analyse des résultats et de la discussion. Cette thèse repose ainsi sur le cadre méthodologique de l'enquête, basée sur un raisonnement abductif et sur la formulation de propositions de recherche. Pour conclure cette section sur le cadre épistémologique de la recherche, nous avons pris soin de synthétiser les dimensions ontologique, épistémique, méthodologique et axiologique du pragmatisme de Dewey.

SECTION 2. PROTOCOLES DE RECHERCHE DES DEUX ETUDES DEPLOYEES DANS LE CADRE DE L'ENQUETE PRAGMATISTE

Dans le cadre de l'enquête hybride menée pour résoudre la problématique de cette thèse, deux études sont mobilisées conjointement entre 2017 et 2020. Expliciter les protocoles de recherche de ces études revient d'abord à décrire les objectifs de chaque étude, puis à préciser les questions de recherche auxquelles les études permettent de répondre et enfin à détailler les méthodes de collecte et d'analyse des données. À travers ces études, la collecte et le traitement des données font l'objet d'une triangulation, qui favorise une description holistique (Corbière et Larivière, 2014, p. 13) et permet de renforcer la validité des résultats (Jonsen et Jehn, 2009 ; Leavy, 2014). Le Tableau 40 explicite quelles études répondent à quelles questions de recherche.

Afin d'expliciter les protocoles de recherche des deux études déployées, nous répondrons à une série de questions : quelles sont les études déployées pour résoudre l'enquête ? Quelles sont les données collectées ? Quelles sont les méthodes d'analyse de données retenues ?

Tableau 40 : Liens entre les études et les questions de recherche

ÉTUDES	OBJECTIFS	ANALYSES	QUESTIONS DE RECHERCHE CONCERNÉES
Étude 1	Analyser le discours institutionnel formalisant les stratégies d'attractivité territoriale des métropoles et des régions françaises	✓ Analyses statistiques textuelles	QR2. Quel est le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ?
Étude 2	Caractériser les relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux dans le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale	✓ Étude de cas multiples enchâssés ✓ Analyse processuelle longitudinale ✓ Analyse de contenu thématique	QR1. Quels sont les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public ? QR2. Quel est le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ? QR3. Quelles sont les caractéristiques des relations inter-organisationnelles dyadiques entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales ?

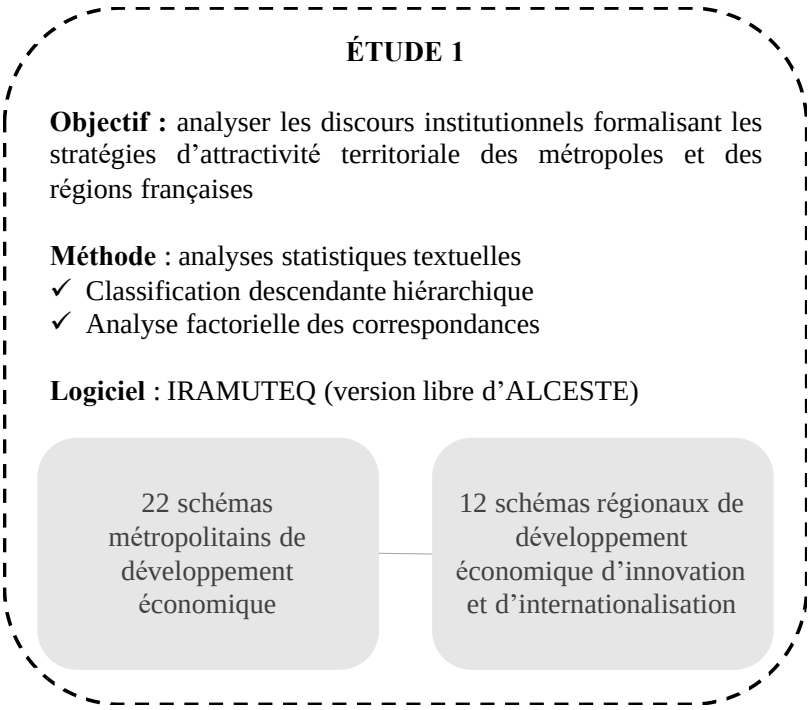
Source : Auteur

Tout d'abord, nous présenterons les caractéristiques de l'étude 1, qui a pour objectif d'analyser les discours institutionnels formalisant les stratégies d'attractivité métropolitaines et régionales françaises (2.1.). Ensuite, nous développerons les caractéristiques de l'étude 2, qui cherche à analyser les relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux dans le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale (2.2.).

2.1. Étude 1 : analyse des discours institutionnels formalisant les stratégies d'attractivité métropolitaines et régionales françaises

Le contexte public local français tend à renforcer les collaborations entre les métropoles et les régions pour la définition de leurs stratégies d'attractivité territoriale (Marcou, 2015a ; Sadran, 2015 ; Bouckaert *et al.*, 2018). En effet, ces organisations publiques locales se voient impliquées dans l'élaboration conjointe des Schémas Régionaux de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII), qui se doivent d'être cohérents avec le(s) Schéma(s) Métropolitain(s) de Développement Économique (SMDE) du territoire régional concerné. Nous reviendrons sur le caractère inédit de ces données secondaires et nous justifierons le fait de les comprendre comme les discours institutionnels formalisant les stratégies d'attractivité métropolitaines et régionales. La Figure 64 précise les caractéristiques méthodologiques de l'étude 1 présentée en quatre temps : les objectifs de l'étude, les modalités de collecte et de nettoyage des données, et enfin les analyses statistiques textuelles déployées.

Figure 64 : Caractéristiques méthodologiques de l'étude 1



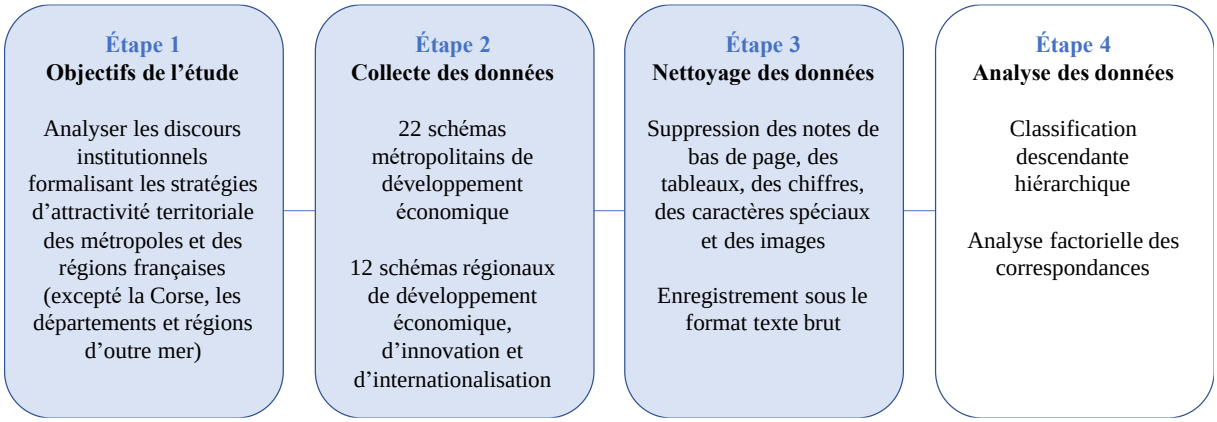
Source : Auteur

Nous présenterons d'abord l'utilité d'analyser le discours institutionnel formalisant les 22 SMDE et les 12 SRDEII (2.1.1.). Après avoir présenté les objectifs de cette étude et les modalités de collecte des données, nous expliciterons ensuite les deux analyses statistiques textuelles mobilisées (2.2.2.).

2.1.1. Quelle utilité d'analyser le discours institutionnel formalisant les SMDE et les SRDEII ?

Tout d'abord, les SRDEII ne peuvent pas être comparés aux anciens Schémas Régionaux de Développement Économique (SRDE)[267] car sept régions sur les treize actuelles n'existaient pas. Les SRDE n'étaient pas obligatoires et ne nécessitaient pas un travail collectif avec les métropoles, dont le statut juridique n'existait pas non plus. L'essor récent, dès 2014, des métropoles dans le paysage public local français confère aussi un caractère inédit aux schémas métropolitains. De plus, si le SRDEII *« définit les orientations relatives à l'attractivité du territoire régional[268] »*, la métropole peut aussi *« élaborer un document d'orientations stratégiques qui prend en compte le schéma régional[269] »*. Les SMDE et les SRDEII peuvent ainsi se comprendre comme les discours institutionnels formalisant les stratégies d'attractivité métropolitaines et régionales. Dans cette première étude, nous proposons d'analyser ces discours institutionnels en mobilisant la statistique textuelle, qui *« se situe à la croisée de plusieurs disciplines : la statistique classique, la linguistique, l'analyse du discours, l'informatique »* (Garnier et Guérin-Pace, 2010, p. 9).

Figure 65 : Présentation des étapes 1, 2 et 3 de l'étude 1



Source : Auteur

Comme le montre la Figure 65, afin de présenter l'analyse de discours mobilisée pour l'étude 1, nous présenterons les objectifs de cette étude (2.1.1.1.), les modalités de collecte des données secondaires et leurs caractéristiques (2.1.1.2.) et le nettoyage de ces données (2.1.1.3.).

[267] Article L. 4251-15 de la loi portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République.
[268] Article L. 4251-13 de la loi portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République.
[269] Selon la circulaire SRDE du 25 mars 2005, *« il appartient aux Présidents des conseils régionaux de prendre, s'ils le souhaitent, l'initiative d'élaborer un schéma régional. (…) Le contenu du schéma (…) doit comporter la définition des orientations stratégiques de la région en matière économique. (…) Le schéma doit également prendre en compte les orientations stratégiques découlant des conventions déjà passées entre la région, les collectivités territoriales ou leurs groupements »*.

2.1.1.1. Objectifs de l'étude 1 au regard de la problématique de recherche

Dans le cadre d'une analyse des SRDEII, l'Assemblée des Communautés de France (2018, p. 5) déclare qu'*« un vent nouveau souffle sur nos territoires »*. En effet, la réalisation des SRDEII et des SMDE intervient suite à une succession de réformes territoriales qui bouleverse l'organisation du paysage public local. De plus, comme nous l'avons vu précédemment, l'adoption des SRDEII relève d'une procédure contraignante (*cf.* Encadré 4) qui repose sur une approche partenariale entre le couple métropole-région (les autres échelons étant sollicités dans un souci d'équilibre territorial). Les SMDE viennent compléter les SRDEII en précisant comment les orientations stratégiques de la métropole s'insèrent dans une stratégie territoriale plus globale. Si de nombreux acteurs institutionnels et économiques (*e.g.* agences territoriales, chambres consulaires, pôles de compétitivité, entreprises et associations) sont impliqués dans la rédaction de ces schémas, les SMDE et les SRDEII s'articulent aussi avec d'autres domaines d'intervention tels que l'enseignement supérieur, la recherche, le développement touristique, le développement des formations professionnelles, etc. Le Tableau 41 met en lumière une homogénéisation de la rédaction de ces documents stratégiques.

Tableau 41 : Trame commune à la rédaction des SMDE et des SRDEII

PARTIES	**CONTENUS**
Introduction	✓ Transformations récentes du tissu économique ✓ Engagement en faveur du développement économique et de l'emploi ✓ Difficultés économiques locales et nationales permettant de légitimer l'action publique
Diagnostic territorial et/ou sectoriel	✓ Caractéristiques du développement économique ✓ Dynamiques sous-jacentes, enjeux à moyen et court terme
Orientations stratégiques	✓ Déclinaisons selon les filières stratégiques ✓ Enjeux transversaux en termes d'innovation, de numérisation, d'égalité femmes-hommes, d'économie sociale et solidaire, etc.
Modalités de gouvernance	✓ Relations contractuelles et/ou conventionnelles entre les acteurs du territoire ✓ Modalités de coordination des acteurs, d'évaluation des politiques publiques et de territorialisation des dispositifs économiques proposés

Source : Auteur

L'analyse des SMDE et des SRDEII permet de répondre à deux questions : quels sont les objectifs stratégiques des métropoles et des régions ? Et, comment envisagent-elles leur rôle sur le territoire ? L'étude 1 donne ainsi des éléments de réponse à la deuxième question de recherche[270].

[270] Quel est le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ?

2.1.1.2. Modalités de collecte et caractéristiques des données secondaires de l'étude 1

Les données secondaires institutionnelles collectées renvoient aux discours institutionnels formalisant les stratégies d'attractivité métropolitaines et régionales, matérialisées par :

- Vingt-deux SMDE programmés sur cinq ans et publiés par les métropoles sur leurs sites web ;
- Douze SRDEII programmés sur cinq ans et publiés par les régions sur leurs sites web.

Pour précisions, les régions françaises métropolitaines n'incluent pas les territoires d'outre-mer. Elles sont au nombre de treize, mais le schéma de la région Corse n'est pas analysé car son statut particulier en fait un cas d'exception, au même titre que ceux des territoires d'outre-mer. Le Tableau 42 présente les caractéristiques des SRDEII des douze régions et le Tableau 43 recense quant à lui les caractéristiques des SMDE des 22 métropoles. Les dates de publication des schémas métropolitains et régionaux mettent en lumière le fait que certaines métropoles ont publié leurs schémas de développement économique avant celui de leurs régions.

Tableau 42 : Caractéristiques des 12 schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation collectés

RÉGION	NOM DU SCHÉMA	DATE ET NBR. DE PAGE	SOURCE
Région Auvergne Rhône Alpes	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation	2017-2021 62 pages	http://delib.auvergnerhonealpes.eu/NetelibDocsInter/AssembleePleniere/2016/12/15/ANNEXE/T017V.pdf
Région Bourgogne Franche Comté	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation	2017-2021 50 pages	https://www.bourgognefranchecomte.fr/Espace-documentaire,1159,10701
Région Bretagne	Stratégie régionale de développement économique, d'innovation et d'internationalisation	2015-2020 106 pages	http://www.bretagne.bzh/upload/docs/application/pdf/2013-12/srdeii_final.pdf
Région Centre Val de Loire	Les « Nouvelles performances » de notre économie régionale	2016-2021 88 pages	http://www.regioncentre-valdeloire.fr/files/live/sites/regioncentre/files/contributed/docs/assemblee/seances-plenieres/deliberations/2016/16_05_04_ANNEXE_SRDEII_GED_sans_contribution.pdf
Région Hauts de France	Schéma régional de développement économique, d''innovation et d'internationalisation	2017-2021 44 pages	http://www.c2rp.fr/sites/default/files/atoms/files/srdeii-adopte.pdf
Région Grand Est	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation	2017-2021 88 pages	http://www.alsacechampagneardennelorraine.eu/srdeii/
Région Ile de France	Stratégie régionale pour la croissance, l'emploi et l'innovation	2017-2021 73 pages	http://www.iau-idf.fr/savoir-faire/nos-travaux/economie/srdeii-ile-de-france-strategie-regionale-pour-la-croissance-lemploiet-linnovation.html
Région Normandie	Schéma régional de développement économique des entreprises, pour l'innovation et l'internationalisation	2017-2021 39 pages	https://www.normandie.fr/sites/default/files/documents/politiques/economie/srdeii_complet_region_normandie.pdf
Région Nouvelle Aquitaine	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation	2017-2021 140 pages	https://www.nouvelle-aquitaine.fr/sites/alpc/files/2017-03/srdeii-NA-VL.pdf
Région Occitanie	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation	2017-2021 180 pages	https://www.laregion.fr/IMG/pdf/srdeii-web.pdf
Région Pays de la Loire	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation	2017-2021 104 pages	http://www.paysdelaloire.fr/uploads/tx_oxcsnewsfiles/165x240-Sch%C3%A9maSRDEII-BD_VERSION_DEFINITIVE.pdf
Région Sud	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation	2017-2021 157 pages	http://www.regionpaca.fr/economie-emploi/srdeii-provence-alpes-cote-dazur-fait-le-pari-de-lexcellence.html

Source : Auteur

Tableau 43 : Caractéristiques des 22 schémas métropolitains de développement économique

MÉTROPOLE	NOM DU SCHÉMA	DATE ET NBR. DE PAGE	SOURCE
Aix-Marseille-Provence	Agenda du développement économique	2016-2021 128 pages	https://www.marseille-provence.fr/index.php/editions/la-metropole/4562-lagenda-du-developpement-economique-de-la-metropole/file
Bordeaux	Stratégie de développement économique	2019 48 pages	https://www.bordeaux-metropole.fr/Publications?thematique=economie+-+emploi
Brest	Stratégie métropolitaine de développement économique	2015-2020 33 pages	https://www.brest.fr/fileadmin/imported_for_brest/fileadmin/Documents/Au_quotidien/travailler_entreprendre/Document_global_Strategie_metropolitaine_de_developpement_economique.pdf
Clermont-Auvergne	Stratégie opérationnelle de développement économique	2016-2020 45 pages	https://www.clermontmetropole.eu/fileadmin/user_upload/Conseils_communautaires/2016-12-9_-_Conseil_Communautaire_du_9_decembre_2016/Developpement_Economique_-_Universite_-_Recherche_-_Innovation_-_Attractivite/DEL20161209_015.pdf
Dijon	Dijon métropole - Projet métropolitain	2017-2021 43 pages	https://www.metropole-dijon.fr/Dijon-metropole/Le-projet-metropolitain
Grand Lyon	Programme de développement économique	2016-2021 145 pages	http://www.economie.grandlyon.com/fileadmin/user_upload/fichiers/site_eco/20160920_gl_programme_developpement_economique_lyon_2016-2021.pdf
Grand Nancy	Stratégie de développement économique	2015-2020 42 pages	https://fr.calameo.com/read/002074474a57214a78a46
Grand Paris	Le Grand Pari(s) - L'Île-de-France de demain s'invente aujourd'hui	2016-2021 32 pages	http://www.grandparisamenagement.fr/wp-content/uploads/2016/12/brochure-grand-paris-23-06-20161.pdf
Grenoble-Alpes	Schéma directeur des espaces économiques	2018-2021 104 pages	https://www.aurg.org/wp-content/uploads/20180914_SDEE_METROPOLE_V3.4_PRESSE_compr.pdf
Lille	Contrat cadre de la métropole européenne de Lille	2015-2020 78 pages	http://www.ville.gouv.fr/IMG/pdf/metropole_europeenne_de_lille.pdf
Metz	Metz métropole - Un territoire en action	2015-2020 16 pages	https://www.investinmetz.com/UserFiles/File/telechargement/mmd-plaquette-eco-fr-web.pdf
Montpellier-Méditerranée	L'économie au cœur des priorités	2016 15 pages	https://eu.vocuspr.com/ViewAttachment.aspx?EID=CG2d9cHvjFgu9ZfIGQHiRVLB6hMrw2nQ5c4SY2Vqigg%3d
Nantes	Pacte métropolitain pour l'emploi	2015-2018 39 pages	https://www.nantesmetropole.fr/medias/fichier/pacte metropolitainemploi2019_1571843373116.pdf?INLINE=FALSE
Nice-Côte d'Azur	Schéma métropolitain de développement économique, d'innovation et d'internationalisation	2017-2020 86 pages	http://business.nicecotedazur.org/wp-content/uploads/2018/02/01-SMDEII-2017.pdf
Orléans	Aménagement du territoire	2018-2021 7 pages	http://jeanneavelo.fr/wp-content/uploads/2018/12/5_DELIBERATION_SCoT_ARRET-PROJET_AT01_10072018.pdf
Rennes	Stratégie de développement économique	2014-2020 27 pages	https://metropole.rennes.fr/sites/default/files/file-PolPub/strat%C3%A9gie_de_d%C3%A9veloppement_%C3%A9conomique%20-%202014%20%281%29.pdf
Rouen-Normandie	Métropole Rouen Normandie - Une décennie de projets 2015-2025	2015-2025 176 pages	https://www.metropole-rouen-normandie.fr/sites/default/files/publication/2019/Projet-Metropolitain-complet.pdf
Saint-Etienne	Projet d'agglomération	2014-2020 85 pages	https://fr.calameo.com/read/0005441134cb151e93a72
Strasbourg	Strasbourg Eco 2030 - Un territoire à faire grandir ensemble	2015-2020 51 pages	https://www.strasbourg.eu/documents/976405/1349962/0/5de7b115-3f47-4ffc-8246-cb3dc98960b7
Toulouse	Schéma de développement économique, d'innovation et de rayonnement métropolitain	2015-2020 58 pages	https://deliberations.toulouse.fr/data/archive/20160307_DELIBERATION_DEL-16-0093.pdf
Tours Val de Loire	La stratégie d'attractivité de Tours Loire Valley	2017-2020 32 pages	https://www.google.com/search?q=strat%C3%A9gie+d%27attractivit%C3%A9+tours+val+de+loire&rlz=1C5CHFA_enFR890FR890&oq=strat%C3%A9gie+d%27attractivit%C3%A9+tours+val+de+loire&aqs=chrome.0.69i59j69i60.12418j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8
Toulon-Provence-Méditerranée	Un territoire d'avenir - Une métropole de compétitivité	2015-2020 68 pages	https://metropoletpm.fr/sites/new.tpm-agglo.fr/files/territoireavenirtpm2015-light.pdf

Source : Auteur

2.1.1.3. Nettoyage des données de l'étude 1

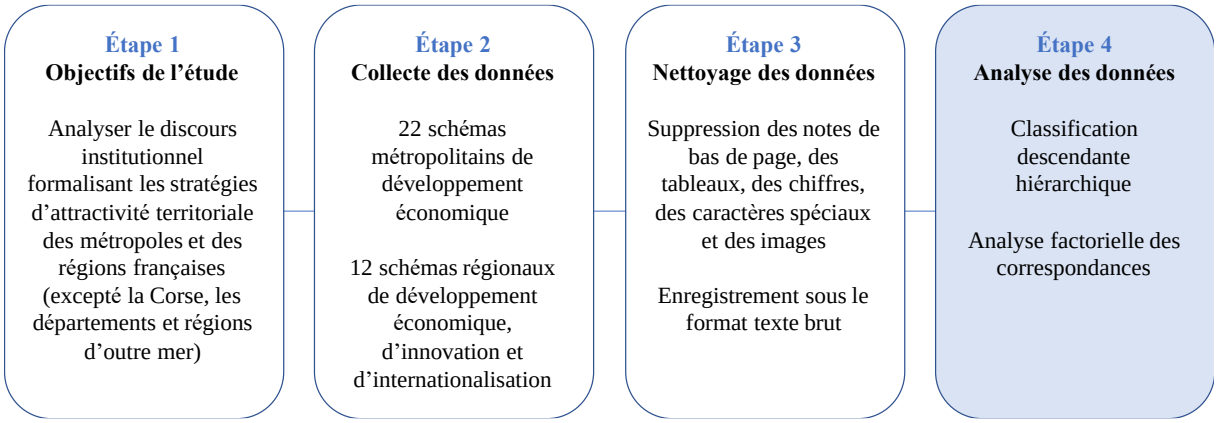
Pour nettoyer les trente-quatre schémas d'un total de 2 489 pages, les notes de bas de page, les chiffres, les tableaux, les images et tous les caractères spéciaux ont été supprimés.

2.1.2. Analyses statistiques textuelles des schémas métropolitains et régionaux

« L'apport révolutionnaire de l'approche discursive consiste à ne pas voir les textes - pris dans un sens large - comme un miroir de la réalité, mais bien comme des éléments qui la construisent » (Blanc *et al.*, 2014, p. 565).

Les analyses statistiques textuelles, qui relèvent de l'analyse de discours, appelée aussi approche discursive, ont pour objectif de décrire, d'assimiler et de critiquer l'information textuelle sans interprétation ou codification préalable du chercheur (Lebart et Salem, 1994). Ces méthodes d'analyse renvoient à une démarche exploratoire (Miles *et al.*, 2014, p. 55[271]), qui consiste à explorer des phénomènes mal connus, en l'occurrence les discours institutionnels portés par les Schémas Métropolitains de Développement Économique (SMDE) et les Schémas Régionaux de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII). Les analyses statistiques textuelles sont réalisées grâce à la version libre du logiciel de lexicométrie ALCESTE[272] de Max Reinert, appelé IRAMUTEQ[273]. *« L'analyse distributionnelle d'un discours donne des informations sur les conditions qui l'ont produit »* (Reinert, 2001, p. 64).

Figure 66 : Présentation de l'étape 4 de l'étude 1



Source : Auteur

Comme le montre la Figure 66, nous détaillons les deux analyses statistiques textuelles mobilisées : une analyse de cluster basée sur la classification hiérarchique descendante (2.1.2.1.) et une analyse factorielle des correspondances (2.1.2.2.).

[271] Disposant d'une version numérique, les numéros de pages correspondent aux pages .pdf.

[272] Conçu dans les années 80, ce logiciel *« présentait initialement le nom ALCESTE comme l'acronyme de « Analyse Lexicale par Contexte d'un Ensemble de Segments de Texte ». Plus récemment, Reinert l'a décliné par « Analyse des Lexèmes Cooccurrents dans les Énoncés Simples d'un TExte » ou « Analyse des Lexèmes Cooccurrents dans un Ensemble de Segmentations du Texte Étudié » »* (Bart, 2011, p. 173).

[273] Site internet : http://www.iramuteq.org/

2.1.2.1. Analyse de cluster grâce à la classification descendante hiérarchique

Dans le cadre de la statistique textuelle, deux types d'analyses de données se distinguent (Garnier et Guérin-Pace, 2010, p. 17) :

- Les analyses typologiques (*i.e.* classification) qui renvoient aux techniques de classification automatique cherchant à *« mettre en évidence une dimension d'organisation du corpus de textes selon une partition des unités textuelles »* ;
- Les analyses factorielles (*i.e.* structuration) qui permettent *« d'analyser les principales structurations du corpus selon des axes factoriels »*.

Tout d'abord, il existe plusieurs techniques de classification automatique, qui sont pertinentes lorsque le chercheur est confronté à une masse importante de données qu'il doit condenser, catégoriser et structurer pour les rendre plus intelligibles. Elles permettent d'obtenir un ensemble de classes, en partie emboîtées les unes dans les autres, à partir de variables permettant de décrire le corpus. Plusieurs chercheurs en sciences de gestion ont recours à ces techniques (Routiba *et al.*, 2016 ; Hernandez et Fiore, 2017 ; Arezki *et al.*, 2018).

La technique de classification automatique mobilisée est celle de Reinert (1983, 1990, 2001, 2008) appelée *« classification descendante hiérarchique »*. *« La technique est itérative : initialement toutes les unités textuelles sont regroupées en une seule classe ; à chaque étape, on fait ressortir les deux classes les plus différentes entre elles, en termes de vocabulaire. Le critère de décomposition s'appuie sur une mesure du Khi2 »* (Garnier et Guérin-Pace, 2010, p. 24). La classification descendante hiérarchique permet de regrouper les mots et les groupes de mots du corpus en fonction de leur proximité lexicale et de leurs occurrences dans le corpus de données textuelles. L'objectif est d'obtenir des groupes de mots homogènes et de les distinguer des groupes de mots en opposition, mettant ainsi en évidence des groupes lexicaux, appelés des classes. Une représentation schématique de la composition des classes et de leur importance se matérialise par l'arbre de classification, appelé dendrogramme (Reinert, 2001).

Sous ALCESTE, le corpus qui rassemble les documents doit être présenté d'une manière spécifique. Une fois nettoyés, les documents sont assemblés et enregistrés au format texte brut. Une première ligne introduit chaque texte à analyser par les caractéristiques du schéma : l'identifiant du texte est matérialisé par quatre étoiles (*e.g.* ****) suivi d'une série de modalités de variables précédées d'une étoile et du nom de la variable (*e.g.* nature du document : *nat_sdreii). Le Tableau 44 explicite le dictionnaire de codage ainsi que la liste des documents et leurs codes afférents.

Tableau 44 : Dictionnaire de codage avec le code attribué à chaque schéma

DICTIONNAIRE DE CODAGE			
Nature du schéma	**SRDEII ou SMDE**	**Région de référence**	**Liste des 12 régions**
*nat_	*nat_srdeii *nat_smde	*reg_	*reg_ara *reg_bfc *reg_b *reg_cvl *reg_hf *reg_ge *reg_if *reg_n *reg_na *reg_o *reg_pl *reg_sud
CODES ATTRIBUÉS AUX DOCUMENTS			
Territoire	**Nom du schéma**		**Code attribué**
Région Auvergne Rhône Alpes	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation		****** *nat_srdeii *reg_ara**
Région Bourgogne Franche Comté	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation		****** *nat_srdeii *reg_bfc**
Région Bretagne	Stratégie régionale de développement économique, d'innovation et d'internationalisation		****** *nat_srdeii *reg_b**
Région Centre Val de Loire	Les « Nouvelles performances » de notre économie régionale		****** *nat_srdeii *reg_cvl**
Région Hauts de France	Schéma régional de développement économique, d''innovation et d'internationalisation		****** *nat_srdeii *reg_hf**
Région Grand Est	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation		****** *nat_srdeii *reg_ge**
Région Ile de France	Stratégie régionale pour la croissance, l'emploi et l'innovation		****** *nat_srdeii *reg_if**
Région Normandie	Schéma régional de développement économique des entreprises, pour l'innovation et l'internationalisation		****** *nat_srdeii *reg_n**
Région Nouvelle Aquitaine	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation		****** *nat_srdeii *reg_na**
Région Occitanie	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation		****** *nat_srdeii *reg_o**
Région Pays de la Loire	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation		****** *nat_srdeii *reg_pl**
Région Sud	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation		****** *nat_srdeii *reg_sud**
Aix-Marseille-Provence	Agenda du développement économique		****** *nat_smde *reg_sud**
Bordeaux	Stratégie de développement économique		****** *nat_smde *reg_a**
Brest	Stratégie métropolitaine de développement économique		****** *nat_smde *reg_b**
Clermont-Auvergne	Stratégie opérationnelle de développement économique		****** *nat_smde *reg_ara**
Dijon	Dijon métropole - Projet métropolitain		****** *nat_smde *reg_bfc**
Grand Lyon	Programme de développement économique		****** *nat_smde *reg_ara**
Grand Nancy	Stratégie de développement économique		****** *nat_smde *reg_ge**
Grand Paris	Le Grand Pari(s) - L'Île-de-France de demain s'invente aujourd'hui		****** *nat_smde *reg_if**
Grenoble-Alpes	Schéma directeur des espaces économiques		****** *nat_smde *reg_ara**
Lille	Contrat cadre de la métropole européenne de Lille		****** *nat_smde *reg_hf**
Metz	Metz métropole - Un territoire en action		****** *nat_smde *reg_ge**
Montpellier-Méditerranée	L'économie au cœur des priorités		****** *nat_smde *reg_o**
Nantes	Pacte métropolitain pour l'emploi		****** *nat_smde *reg_pl**
Nice-Côte d'Azur	Schéma métropolitain de développement économique, d'innovation et d'internationalisation		****** *nat_smde *reg_sud**
Orléans	Aménagement du territoire		****** *nat_smde *reg_cvl**
Rennes	Stratégie de développement économique		****** *nat_smde *reg_b**
Rouen-Normandie	Métropole Rouen Normandie - Une décennie de projets 2015-2025		****** *nat_smde *reg_n**
Saint-Etienne	Projet d'agglomération		****** *nat_smde *reg_ara**
Strasbourg	Strasbourg Eco 2030 - Un territoire à faire grandir ensemble		****** *nat_smde *reg_ge**
Toulon-Provence-Méditerranée	Un territoire d'avenir - Une métropole de compétitivité		****** *nat_smde *reg_sud**
Toulouse	Schéma de développement économique, d'innovation et de rayonnement métropolitain		****** *nat_smde *reg_o**
Tours Val de Loire	La stratégie d'attractivité de Tours Loire Valley		****** *nat_smde *reg_cvl**

Source : Auteur

Enfin, les classes ne se construisent pas *a priori*, et elles permettent donc de contourner le risque que le chercheur analyse son corpus en fonction de ses préconceptions conceptuelles. Ainsi, la classification descendante hiérarchique réduit le risque de circularité propre à la recherche qualitative. En effet, *« dans la démarche qualitative, le matériau rassemblé est tellement riche (…) alors que les théories mobilisées sont souvent très générales (…) qu'il est particulièrement tentant et facile de trouver dans le matériau des éléments qui confirment une théorie en laissant de côté ce qui pourrait la mettre en cause, ou la nuancer »* (Dumez, 2012b, p. 31).

2.1.2.2. Analyse factorielle des correspondances entre les classes

L'analyse factorielle des correspondances complète la classification descendante hiérarchique car elle permet de positionner les classes sur un plan factoriel. Elle a pour objectif de faciliter l'analyse du corpus par la mise en évidence d'un petit nombre de facteurs généraux ou de dimensions clés, qui peuvent expliquer la proximité et l'éloignement des mots et, par extension des classes (*i.e.* groupes de mots). D'ailleurs, *« la représentation des résultats sous forme de graphiques appelés plans factoriels permet de visualiser la proximité des mots, les oppositions, les tendances, impossibles à discerner directement »* (Garnier et Guérin-Pace, 2010, p. 19). Par exemple, deux mots sont proches sur le plan factoriel si leurs contextes d'utilisation se ressemblent et, deux mots sont éloignés s'ils sont rarement utilisés ensemble.

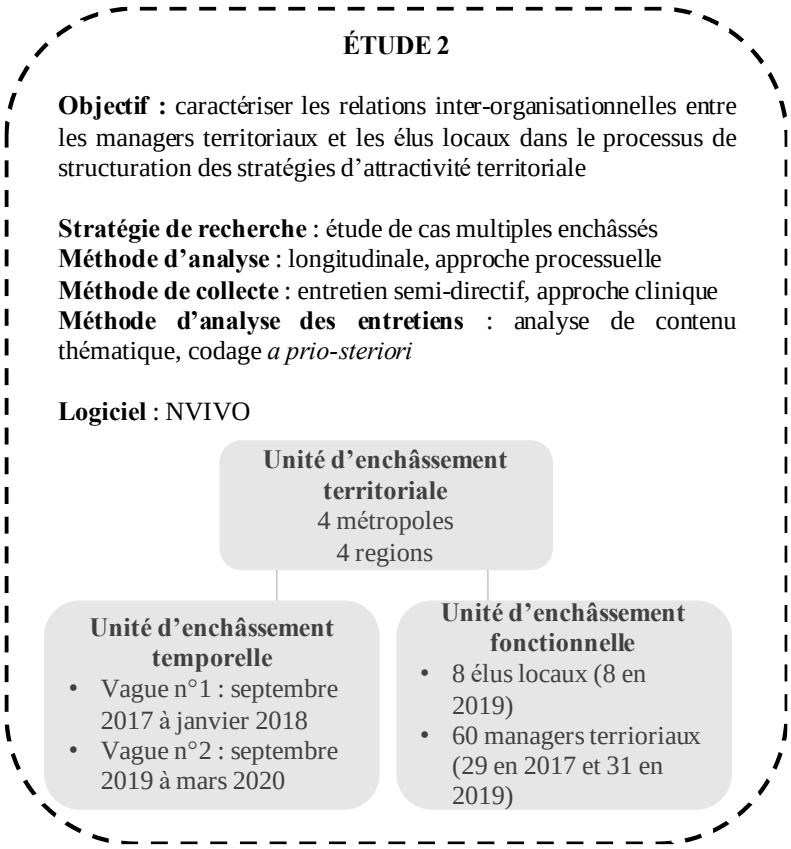
« L'attention du lecteur est attirée par les termes dont la fréquence se révèle élevée, alors que leur répétition n'avait pas forcément été perçue au cours d'une lecture antérieure. Pour d'autres termes, au contraire attendus, c'est leur rareté ou leur absence qui ressort » (Lafon, 1980, p. 127). C'est le modèle hypergéométrique de Lafon (1980) qui permet d'effectuer le calcul de probabilité et de distance permettant de souligner la proximité et l'éloignement des mots, des groupes de mots et des classes.

Pour résumer, l'étude 1 a pour objectif analyser les discours institutionnels formalisant les stratégies d'attractivité territoriale des métropoles et des régions françaises, qui renvoient aux vingt-deux SMDE et aux douze SRDEII. Les analyses statistiques textuelles de ces données secondaires sont utiles pour comprendre le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale (*i.e.* deuxième question de recherche). D'une part, la classification descendante hiérarchique permet de regrouper les mots et les groupes de mots du corpus (*i.e.* trente-quatre schémas) en fonction de leur proximité lexicale et de leurs occurrences. D'autre part, l'analyse factorielle des correspondances a pour objectif de faciliter l'analyse du corpus par la mise en évidence d'un petit nombre de facteurs généraux ou de dimensions clés.

2.2. Étude 2 : analyse des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux dans le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale

De nombreux chercheurs soulignent *« la nécessité de recourir à des méthodes qualitatives, holistiques et longitudinales afin de mieux comprendre les processus stratégiques »* (Langley, 1997, p. 37). La Figure 67 synthétise les caractéristiques méthodologiques de l'étude 2.

Figure 67 : Caractéristiques méthodologiques de l'étude 2



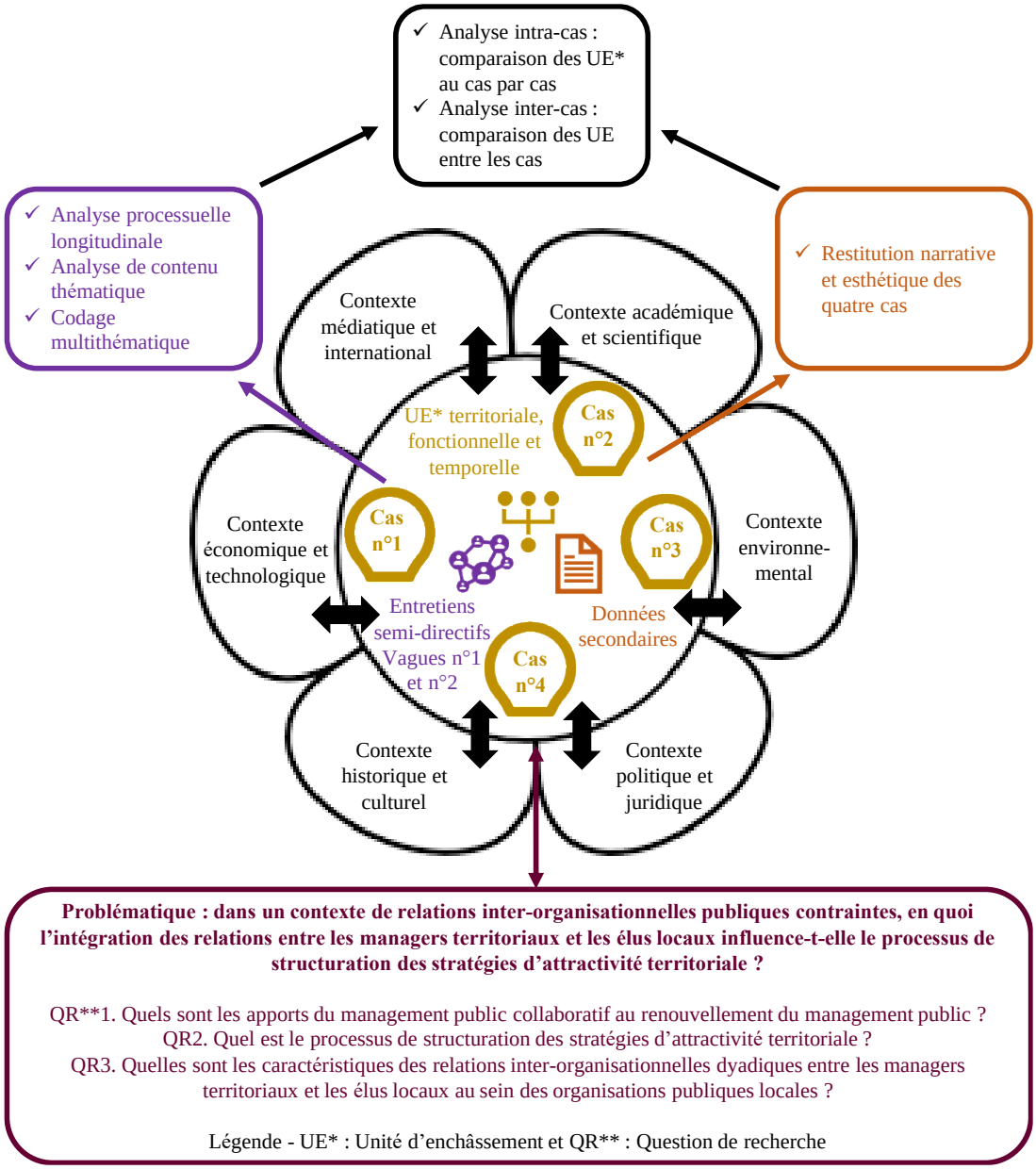
Source : Auteur

Nous exposerons d'abord notre stratégie de recherche, qui renvoie à l'étude de cas multiples enchâssés facilitant l'accès à la complexité du réel (2.2.1.). Puis, nous mettrons en lumière notre méthode d'analyse longitudinale, selon une approche processuelle, qui permet une lecture dualiste du temps de construction sociale des relations inter-organisationnelles et des stratégies d'attractivité (2.2.2.). Nous justifierons alors la méthode de collecte des entretiens semi-directifs, les temporalités et les échantillons (2.2.3.). Enfin, nous soulignerons l'analyse de contenu thématique de ces entretiens, réalisée à partir d'un codage *a prio-steriori* (2.2.4.).

2.2.1. Étude de cas multiples enchâssés : une stratégie d'accès à la complexité du réel

« Lors d'une étude de cas, la recherche ne se construit qu'à partir du moment où le chercheur trouve quelque chose d'étrange, d'inattendu, de curieux » (Dumez, 2007, p. 13). La Figure 68 présente l'étude de cas multiples enchâssés mobilisée pour l'étude 2 de cette thèse.

Figure 68 : Conception graphique de notre étude de cas multiples enchâssés



Source : Auteur

Tout d'abord, nous présenterons l'étude de cas multiples enchâssés permettant de comprendre un phénomène dans son environnement contextuel (2.2.1.1.). Ensuite, nous montrerons quelles sont les caractéristiques de nos cas et de leurs unités d'enchâssement (2.2.1.2.).

2.2.1.1. L'étude de cas multiples enchâssés pour comprendre un phénomène dans son environnement contextuel

« Vous utiliseriez la méthode de l'étude de cas parce que vous voulez comprendre en profondeur un phénomène de la vie réelle, mais cette compréhension englobe des conditions contextuelles importantes - parce qu'elles sont très pertinentes pour votre phénomène d'étude[274] *»* (Yin, 2009, p. 118). Dès lors, l'étude de cas est particulièrement adaptée pour le chercheur qui aspire à comprendre pourquoi et comment un phénomène se produit dans son environnement contextuel. L'étude de cas mobilisée dans le cadre de cette thèse cherche à comprendre et analyser un phénomène : l'influence de l'intégration des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux sur le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale, et ce dans un contexte particulier, celui de relations inter-organisationnelles publiques contraintes. Pour cela, notre étude de cas cible les nouveaux couples métropole-région français (*i.e.* essor des métropoles dès 2014, fusion des régions en 2015 et positionnement du couple métropole-région pour définir et mettre en œuvre les stratégies d'attractivité territoriale).

Définir une étude de cas revient à expliciter ce qu'est le cas, comment il fonctionne et comment il interagit avec son environnement contextuel réel (Yin, 2018, p. 24). Suivant les recommandations de Yin (1981, 2009, 2018), nous définirons donc d'abord ce que n'est pas une étude de cas, puis ce que c'est. Ensuite, pour comprendre comment un cas fonctionne, nous reviendrons sur les différents types de design d'études de cas existant : cas uniques ou multiples, cas holistiques ou enchâssés, en prenant soin de justifier le nôtre. Enfin, nous reviendrons sur la compatibilité entre l'étude de cas, l'enquête de Dewey, les propositions de recherche et l'abduction, permettant d'appréhender la généralisation analytique et la perspective narrative de l'étude de cas.

Tout d'abord, qu'est-ce qu'une étude de cas n'est pas ? D'une part, l'étude de cas n'est pas une étude historique. En effet, d'après la définition de Yin (1981, p. 98) *« une enquête empirique doit examiner un phénomène contemporain dans son contexte réel, en particulier lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes*[275] *»*. C'est le terme phénomène contemporain qui indique que l'étude n'est pas historique. D'autre part, l'étude de

[274] Traduction libre de : *« you would use the case study method because you wanted to understand a real-life phenomenon in depth, but such understanding encompassed important contextual conditions - because they were highly pertinent to your phenomenon of study »* (Yin, 2009, p. 118).

[275] Traduction libre de : *« an empirical inquiry must examine a contemporary phenomenon in its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident »* (Yin, 1981, p. 98).

cas n'est pas une expérimentation, car le chercheur n'a que peu, voire pas, de contrôle sur le phénomène étudié (Yin, 2009, p. 82).

Ensuite, qu'est-ce qu'une étude de cas ? *« L'étude de cas n'est pas un choix méthodologique, mais le choix d'un objet à étudier »* (David, 2005, p. 140). Elle permet alors d'étudier en profondeur et de manière intensive une ou plusieurs personnes, un ou plusieurs projets, ou encore une ou plusieurs organisations (Evrard *et al.*, 2009, p. 131). Cette stratégie d'accès au réel est particulièrement adaptée pour mener des recherches exploratoires compréhensives même s'il existe d'autres manières d'envisager l'étude de cas (Hlady-Rispal, 2015, p. 254). Les études de cas peuvent ainsi avoir recours à différents outils de collecte de données telles que des archives, des entretiens, des observations, et/ou des questionnaires ; la méthode mobilisée pouvant être qualitative, quantitative ou mixte (Eisenhardt, 1989 ; Stake, 2005 ; Yin, 2009, 2018). Dès lors, quels sont les objectifs de l'étude de cas ? La typologie de Stake expliquée par David (2005, p. 140-141) différencie :

- *« L'étude de cas intrinsèque »* qui a recours à plusieurs théories pour comprendre et analyser le phénomène étudié ; ce dernier devant ainsi relever de problèmes de gestion spécifiques en fonction desquels différentes théories peuvent être mobilisées ;
- *« L'étude de cas instrumentale »* lors de laquelle le cas est analysé à l'aune d'une théorie choisie *a priori* ; le but étant d'expliquer le phénomène contemporain sous le prisme de cette dernière et en lien avec son environnement contextuel ;
- *« L'étude de cas collective »* dans laquelle plusieurs cas sont étudiés, qui renvoie aussi à une approche instrumentale exploratoire, dont l'objectif est de comprendre un phénomène à partir de cas multiples.

Toutefois, au même titre que Yin (2009, 2018), David (2005) souligne que la différence entre la réponse au *« pourquoi »* (*i.e.* approche instrumentale) et la réponse au *« comment »* (*i.e.* l'approche intrinsèque) est assez floue. À quelle typologie renvoie notre étude de cas ? Et à quelles questions notre stratégie d'accès au réel cherche-t-elle à répondre ?

Notre étude de cas cherche à répondre à trois questions de recherche, la première renvoyant au *« pourquoi*[276] *»*, la deuxième au *« comment*[277] *»* et la troisième au *« quoi*[278] *»* (*cf.* Figure 53 : Modèle de la recherche). Notre étude de cas se focalise sur les nouveaux couples métropole-

[276] Quels sont les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public ?
[277] Quel est le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ?
[278] Quelles sont les caractéristiques des relations inter-organisationnelles dyadiques entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales ?

région français, nous avons donc recours à une étude de cas collective, basée sur une approche instrumentale exploratoire.

En complément de la typologie précédente (Stake, 1994, cité par David, 2005, p. 140-141), quels sont les différents types de design d'études de cas ? Et pourquoi l'étude de cas multiples enchâssés est-elle particulièrement appropriée pour notre étude 2 ?

Dans un premier temps, le choix porte sur le fait de réaliser une étude de cas unique ou une étude de cas multiples (Glaser et Strauss, 1967 ; Eisenhardt, 1989 ; Stake, 2005 ; Yin, 2009, 2018). L'étude de cas unique peut permettre de tester une théorie dans le but de la réfuter. Toutefois, qu'elles soient holistiques ou intégrées, les études de cas uniques ont de la valeur *« lorsque le cas unique présente l'une des cinq caractéristiques suivantes : cas critique, extrême ou inhabituel, commun, révélateur ou longitudinal*[279] *»* (Yin, 2018, p. 56).

L'étude de cas multiples (reprenant les caractéristiques de l'étude de cas collective) est appropriée lorsque le même phénomène peut être exploré dans différentes situations ; la collecte de plusieurs études de cas devant servir à reproduire ou confirmer les résultats. Notre objectif est d'explorer un phénomène (*i.e.* l'influence de l'intégration des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux sur le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale) dans différentes situations (*i.e.* plusieurs couples métropole-région français) reflétant l'importance du contexte (*i.e.* relations inter-organisationnelles publiques contraintes). Nous optons donc pour une étude de cas multiples, qui cible quatre couples métropole-région.

Dans un second temps, le choix porte sur le fait d'opter pour une étude de cas - unique ou multiples - holistique(s) et enchâssée(s) (Yin, 2018, p. 83). Si l'étude de cas holistique repose sur une seule unité d'analyse, l'étude de cas enchâssée regroupe quant à elle plusieurs unités d'analyse (Yin, 2018, p. 83). Notre étude de cas multiples repose sur un couple composé de deux organisations publiques locales (*i.e.* métropole-région). Son objectif est de caractériser l'intégration des relations inter-organisationnelles entre des personnes ayant des fonctions distinctes (i.*e.* managers territoriaux et élus locaux) à l'aune d'un processus de définition et de mise en œuvre d'une stratégie d'attractivité territoriale sur cinq ans. Nous avons donc recours à une étude de cas multiples enchâssés composée de trois unités d'enchâssement (*i.e.* unité territoriale, unité fonctionnelle et unité temporelle). La partie suivante (*cf.* 2.2.1.2. Quelles sont les caractéristiques de nos cas et de leurs unités d'enchâssement ?) justifiera la sélection de nos

[279] Traduction libre de : *« when the single-case has any of five characteristics - being a critical, extreme or unusual, common, revelatory, or longitudinal case »* (Yin, 2018, p. 58).

cas et les unités d'enchâssement retenues. Dès lors, qu'implique l'étude de cas multiples enchâssés ?

« La comparaison est une recherche de similitude et de différence entre les cas[280] *»* (Stake, 2005, p. 82). L'étude de cas multiples enchâssés propose une comparaison en fonction des unités d'enchâssement au sein de l'analyse intra-cas (*i.e.* analyse individuelle de chaque cas), et une comparaison plus large via l'analyse inter-cas (*i.e.* comparaison entre les différents cas).

Quels sont les liens entre l'étude de cas, l'enquête de Dewey, les propositions de recherche et l'abduction, permettant d'appréhender la généralisation analytique et la perspective narrative de l'étude de cas ?

Tout d'abord, comme l'explique Dumez (2007), l'étude de cas est une stratégie d'accès au réel qui reprend les principes de l'enquête pragmatiste de Dewey (1938, 2004). L'étude de cas et l'enquête pragmatiste sont toutes deux basées sur l'émergence d'un fait surprenant, un doute vis-à-vis de la théorie pour expliquer un phénomène réel. L'influence du contexte est centrale dans ces deux pratiques de recherche pour comprendre et analyser le fait surprenant.

De plus, *« les résultats issus de démarches d'étude de cas ne sont pas généralisables selon un raisonnement d'inférence statistique »* qui se comprend comme l'*« inférence inductive d'un échantillon à l'ensemble de la population de référence »* (David, 2005, p. 149). Toutefois, les résultats de l'étude de cas sont généralisables différemment. Yin (1981, 2009, 2018) envisage l'étude de cas comme une expérience, au même titre que Dewey[281] envisage l'enquête (1938, 2004), expliquant que les expériences ne sont pas généralisables à des populations ou des univers mais à des propositions théoriques. En faisant une étude de cas, l'objectif est alors *« d'élargir et de généraliser les théories (généralisation analytique) et non d'énumérer des fréquences (généralisation statistique) »* (Yin, 2009, p. 107).

Enfin, les frontières entre le phénomène étudié et son environnement contextuel sont peu évidentes ; ce qui explique que le cas s'envisage comme une série d'états antérieurs appelant une perspective narrative (Dumez, 2013, p. 15). De même, le processus d'abduction repose sur une expérience à la fois narrative et esthétique, qui se retrouve dans les pratiques quotidiennes (Journé et Raulet-Croset, 2019, p. 62).

[280] Traduction libre de : *« comparison is a search for similarity and difference in cases »* (Stake, 2005, p. 82).

[281] Dewey est plus audacieux que Yin car *« la généralisation qu'il propose est une extension de sens (…) du concept provenant d'une recherche systématique de situations nouvelles, inédites, inattendues (…), auxquelles peut s'appliquer la théorie retenue contre ses rivales »* (Dumez, 2007, p. 16).

2.2.1.2. Quelles sont les caractéristiques de nos cas et de leurs unités d'enchâssement ?

Nous prendrons soin tout d'abord de définir les caractéristiques de nos cas en explicitant notre méthode d'échantillonnage. Ensuite, nous préciserons les unités d'enchâssement présentes dans chaque cas ainsi que leur cohérence vis-à-vis des questions de recherche.

Dans un premier temps, *« les échantillons qualitatifs ont tendance à être intentionnels plutôt qu'aléatoires*[282] *»* (Miles *et al.*, 2014, p. 46). En effet, Royer et Zarlowski (2014, p. 223) expliquent que les méthodes de sélection d'un échantillon peuvent renvoyer à des méthodes probabilistes (et leurs dérivés) d'une part, ou à des méthodes de choix raisonné d'autre part. Inscrit dans une démarche exploratoire compréhensive, notre étude de cas multiples enchâssés repose sur une démarche qualitative. Notre méthode de sélection des cas relève donc d'un choix raisonné.

De plus, selon Royer et Zarlowski (2014, p. 236), reprenant les préconisations de Glaser et Strauss (1967, p. 56), la sélection des cas répond à des critères théoriques homogènes et hétérogènes exposés dans le Tableau 45 ci-après. Tandis que l'homogénéité se traduit par l'échelon territorial du couple métropole-région, l'hétérogénéité renvoie aux nombres d'habitants, aux superficies et aux statuts des métropoles et des régions.

Dans le cadre d'une étude de cas multiples, Stake (2005, p. 23) distingue trois critères principaux de sélection des cas :

- La pertinence de chaque cas vis-à-vis de l'ensemble exposant une homogénéité ;
- La diversité de contextes offerte par les cas renvoyant à l'hétérogénéité ;
- La capacité des cas à appréhender la complexité, c'est-à-dire à la fois le tout et les parties.

En outre, pour constituer un échantillon de cas à la fois homogène et hétérogène Miles et Huberman (1994, p. 28) recensent seize méthodes d'échantillonnage. Notre méthode relève de l'échantillonnage mixte basé sur des critères de scientificité et la technique de la boule de neige. D'une part, les critères de scientificité se comprennent comme *« tous les cas qui répondent à un certain critère, utile pour la qualité*[283] *»* (*Ibidem*). Les organisations publiques locales étudiées évoluent dans un contexte particulier de reconfiguration du paysage public territorial : réduction du nombre de régions qui passe de vingt-deux à treize en 2015 (sept régions sur les treize actuelles n'existaient pas), excepté les territoires d'outre-mer, et l'essor de vingt-deux métropoles entre 2014 et 2018. Ces deux critères nous ont conduit à faire varier le statut des

[282] Traduction libre de : *« qualitative samples tend to be purposive rather than random »* (Miles *et al.*, 2018, p. 46).
[283] Traduction libre de : *« all cases that meet some criterion, useful for quality assurance »* (Miles *et al.*, 2018, p. 46).

régions (*i.e.* fusionnées versus non fusionnées) et des métropoles (*i.e.* de droit commun versus à statut particulier).

D'autre part, la technique de la boule de neige *« identifie les cas qui présentent un intérêt pour les personnes qui connaissent des gens et qui savent quels cas sont riches en informations*[284] *»* (*Ibidem*). Pour cela, nous avons fait appel à l'expertise de notre co-directeur de thèse, le Professeur Christophe Alaux, en sa qualité de directeur de la Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial (A&NMT), financée par plus de quarante collectivités territoriales et entreprises. Sur la base de propositions, il nous a permis de définir les couples susceptibles de présenter un intérêt et les couples en mesure de nous assurer un accès à leurs organisations, pour l'échange de données de secondaires et la conduite de deux vagues d'entretiens.

Enfin, *« le savoir est produit non pour être articulé et pensé, mais pour être capitalisé et utilisé de façon anonyme »* (Morin, 1977, p. 12, cité par Chanal *et al.*, 1997, p. 218). Pour cela, les quatre cas sont numérotés pour respecter l'anonymat des couples métropole-région étudiés.

Tableau 45 : Caractéristiques des cas étudiés

Cas métropole-région	Échelon territorial	Nbr. d'habitants	Superficie	Densité	Statut métropole et région
Cas n°1	Métropole	1 873 707	3 148 km²	595 hab./km²	Métropole à statut particulier
	Région	5 030 890	31 400 km²	160 hab./km²	Région non fusionnée
Cas n°2	Métropole	208 595	218 km²	956 hab./km²	Métropole de droit commun
	Région	3 318 904	27 208 km²	122 hab./km²	Région non fusionnée
Cas n°3	Métropole	1 381 249	533 km²	2 588 hab./km²	Métropole à statut particulier
	Région	7 948 287	69 711 km²	114 hab./km²	Région fusionnée
Cas n°4	Métropole	491 409	338 km²	1 455 hab./km²	Métropole de droit commun
	Région	5 549 586	57 433 km²	96 hab./km²	Région fusionnée

Chiffres INSEE pour les régions : nombre d'habitants et superficie en 2017, densité calculée arrondie (ex. 3 318 904/27 208 = 121,9)
Chiffres INSEE pour les métropoles : nombre d'habitants et densité en 2016, calcul de la superficie arrondie (ex. 208 595/956 = 218,1)

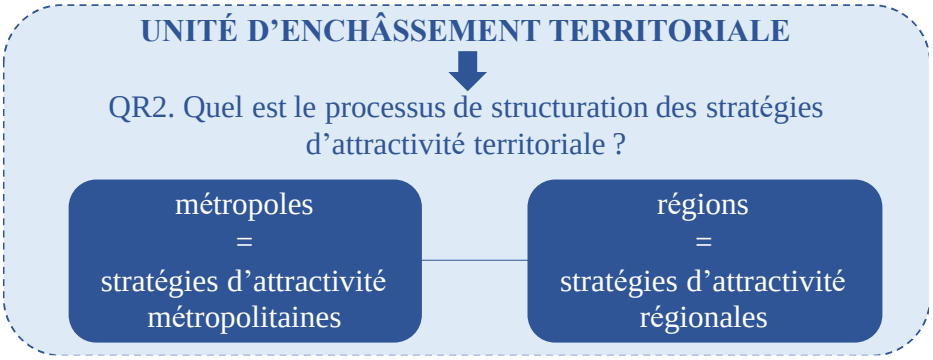
Source : Auteur

Dans un deuxième et dernier temps, nous exposons les trois unités d'enchâssement retenues et leur cohérence avec les questions de recherche auxquelles permet de répondre notre étude de cas multiples enchâssés.

[284] Traduction libre de : *« identifies cases of interest from people who know people what cases are information-rich »* (Miles *et al.*, 2018, p. 46).

Tout d'abord, comme le montre la Figure 69, l'unité d'enchâssement territoriale met en lumière deux d'organisations publiques locales en charge de définir et de mettre en œuvre les stratégies d'attractivité territoriale. Cette unité d'enchâssement est cohérente avec notre deuxième question de recherche[285].

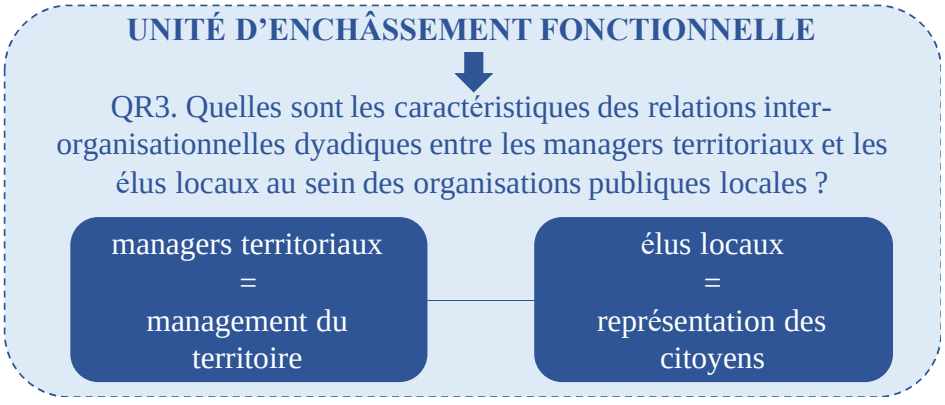
Figure 69 : Justification de l'unité d'enchâssement territoriale



Source : Auteur

Ensuite, comme le montre la Figure 70, l'unité d'enchâssement fonctionnelle se focalise sur des personnes aux fonctions différentes au sein des organisations publiques locales, les managers territoriaux et les élus locaux. Cette unité d'enchâssement permet donc d'enrichir notre troisième question de recherche[286].

Figure 70 : Justification de l'unité d'enchâssement fonctionnelle

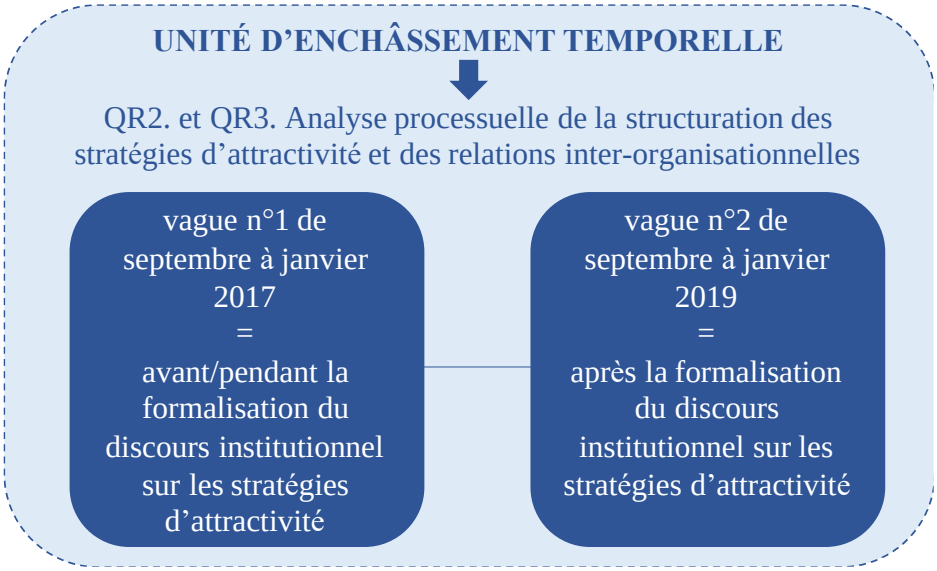


Source : Auteur

[285] Quel est le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ?
[286] Quelles sont les caractéristiques des relations inter-organisationnelles dyadiques entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales ?

Enfin, comme le montre la Figure 71, l'unité d'enchâssement temporelle définit deux vagues successives d'entretiens qui rendent possible l'analyse processuelle longitudinale de la structuration des stratégies d'attractivité et de l'intégration des relations inter-organisationnelles.

Figure 71 : Justification de l'unité d'enchâssement temporelle



Source : Auteur

Après avoir défini notre stratégie de recherche permettant d'accéder à la complexité du réel, nous détaillons la méthode d'analyse du phénomène complexe étudié, qui correspond à une analyse longitudinale réalisée selon une approche processuelle.

2.2.2. Analyse longitudinale de 2015 à 2020 : nature dualiste du temps, méthode de collecte mixte et analyse qualitative du processus dialectique d'intégration des relations inter-organisationnelles dans le cadre de la structuration des stratégies d'attractivité

« Bien des faits sociaux qui nous entourent se caractérisent par leur inscription dans le temps et par la dynamique dont ils sont porteurs. (…) Pourtant, ces dimensions ne sont pas toujours prises au sérieux dans les sciences sociales » (Mendez, 2010, p. 5). Les analyses longitudinales, parce qu'elles s'intéressent *« au changement ou à la stabilité d'un phénomène »* (Forgues *et al.*, 2003, p. 410) proposent de relever ce défi. Nous avons exposé notre vision du phénomène étudié en prenant soin de préciser la définition du processus retenue (*cf.* 2.1.1. Analyse des processus, des contextes et des temporalités pour une lecture dynamique des relations inter-organisationnelles) et la théorie du processus en développement mobilisée (*cf.* 2.2.2. Processus dialectique d'intégration sociale et systémique des relations inter-organisationnelles dyadiques). Pour rappel, nous retenons la définition de Pettigrew (1997, p. 338) qui explique qu'un processus est *« une séquence d'événements, d'actions et d'activités individuels et collectifs qui se déroulent dans le temps dans un contexte*[287] *»*. Cette signification du processus permet d'appréhender le processus en cours et donc de comprendre la manière dont il évolue et change au fil du temps (Pettigrew, 1990, 1997). De plus, revendiquant une approche complexe, il n'est pas possible d'appréhender un processus sans comprendre l'action humaine à différents niveaux (*i.e.* individuel et collectif) et selon différents contextes (*i.e.* extérieurs et intérieurs) (Morin, 2005). La théorie du processus dialectique part quant à elle de l'hypothèse que l'entité en développement existe dans un monde pluraliste d'événements, de forces ou de valeurs contradictoires qui se font concurrence pour la domination et le contrôle (Van de Ven, 1992, p. 178). *« Dans cette optique, une organisation est simplement une réification d'un ensemble de processus qui maintiennent l'organisation en la structurant continuellement et en maintenant ses limites dans un champ d'autres processus qui font continuellement tomber l'organisation et ses limites*[288] *»* (Van de Ven et Poole, 2005, p. 7).

Suivant les préconisations de Forgues *et al.* (2003) pour définir l'analyse longitudinale retenue, nous répondrons aux questions suivantes : quelle est la place du temps et des concepts décrivant l'évolution adoptée ? Quelle est la temporalité de collecte des données longitudinales ? Et quelle est l'approche mobilisée ?

[287] Traduction libre de : *« a sequence of individual and collective events, actions, and activities unfloding over time in context »* (Pettigrew, 1997, p. 338).

[288] Traduction libre de : *« On this view an organization is simply a reification of a set of processes which maintain the organization by continuously structuring it and maintaining its boundaries in a field of other processes that are continuously breaking down the organization and its boundaries »* (Van de Ven et Poole, 2005, p. 7).

Tout d'abord, *« les débats sur la nature du temps sont anciens au sein (…) des sciences sociales (…). La distinction faite en Grèce ancienne entre les dieux Chronos (mesure standard du temps et régularité claire) et Kairos (fluidité, flux et omissions) a été reprise sous diverses formes,* [notamment celle] *de la nature dualiste du temps de Giddens*[289] *»* (Dawson, 2013, p. 250-251). Cette nature dualiste du temps a été exposée dans la Figure 31 : le temps de la vie quotidienne revêt un caractère répétitif, celui de la vie d'une personne a un caractère fini et irréversible et enfin, le temps des instituions est quant à lui réversible (Giddens, 2012, p. 84). Concernant l'impact de la conception du temps dans la recherche, *« le temps est le temps humain et celui de la vie, des intentions et des objectifs. Le temps est omniprésent c'est le temps ressenti par les individus »* (Forgues *et al.*, 2003, p. 413). Le Tableau 46 ci-dessous précise la place accordée au temps et aux concepts décrivant l'évolution, c'est-à-dire l'événement, les facteurs de dynamique et le processus dialectique. L'événement se comprend comme l'unité d'analyse pour les approches longitudinales (Peterson, 1998, cité par Forgues *et al.*, 2003, p. 414). Les facteurs de dynamique renvoient au fait que les événements génèrent des dynamiques qui nuancent le rapport au temps. Le processus se décompose en trois éléments (Forgues *et al.*, 2003, p. 415) :

- Des étapes, qui s'envisagent comme une succession de points de passages ou de points d'arrêts provisoires au cours de l'évolution du phénomène étudié ;
- Des phases, qui se comprennent comme la décomposition temporelle de l'évolution du phénomène ;
- Des cycles, qui se définissent soit comme une succession de phases (*i.e.* évolution cyclique), soit comme une suite de phénomènes (*i.e.* schéma d'évolution).

Tableau 46 : Place du temps, de l'événement, des facteurs de dynamique et du processus dialectique dans la recherche longitudinale

Nature dualiste du temps	**Perception de l'événement**	**Facteurs de dynamique dialectique**	**Décomposition du processus dialectique**
✓ Coexistence du temps de la vie quotidienne, du temps de la vie d'une personne et du temps des instituions ✓ *Versus* opérationnalisation du temps sous forme de durée ou sous forme chronologique	✓ Déroulement d'un événement au cours du temps ✓ *Versus* morceau de la réalité sociale ou flux encadré par un avant et un après	✓ Dynamiques sous-jacentes aux événements : progressions divergentes et forces contradictoires ✓ Conséquences des facteurs : opposition entre des valeurs ou des événements	✓ Étapes : nature pluraliste ✓ Phases : caractère superposable et erratique ✓ Cycles : suite de phénomènes renvoyant à un schéma d'évolution

Source : Auteur

[289] Traduction libre de : *« debates on the nature of time are long-standing within (...) the social sciences (...). The distinction made in ancient Greece between the gods Chronos (standard measurement of time and clear regularity) and Kairos (fluidity, flux and omissions) has been taken up in various forms [notably] Giddens's dualistic nature of time »* (Dawson, 2013, p. 250-251).

À présent, quelle est la temporalité de collecte des données longitudinales ?

La temporalité des phénomènes étudiés dans les analyses longitudinales s'envisage selon trois méthodes de collecte de données différentes : la méthode de collecte en temps réel, la méthode de collecte rétrospective ou la méthode de collecte mixte, à la fois en temps réel et rétrospective (Forgues *et al.*, 2003, Hassett *et al.*, 2013). *« Les études en temps réel tiennent compte du présent, les études rétrospectives du passé et une combinaison d'études en temps réel et des études rétrospective intègrent le présent dans le passé*[290] *»* (Mari et Meglio, 2013, p. 216). Nous optons pour une méthode de collecte mixte qui combine les études en temps réel et les études rétrospectives. En effet, la méthode de collecte des données est liée aux objectifs poursuivis. D'une part, nous cherchons à comprendre l'influence de l'intégration des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux sur le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale. Il est donc important de comprendre la nature des relations inter-organisationnelles passées et actuelles (*i.e.* avant et après la loi NOTRé[291]), les modalités de définition des stratégies d'attractivité (*i.e.* avant leurs formalisations au sein des SRDEII et des SMDE) ainsi que les adaptations requises pour leur mise en œuvre. D'autre part, en cohérence avec la théorie de la structuration de Giddens (1984, 2012) mobilisée pour comprendre l'intégration des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux ainsi que le processus de structuration des stratégies d'attractivité, la nature dualiste du temps se prête à une analyse antérieure et actuelle de ce phénomène de construction sociale.

La méthode de collecte employée relative à l'entretien semi-directif est explicitée dans la partie suivante (*cf.* 2.2.3.1. Des entretiens semi-directifs réalisés selon une approche clinique compréhensive). En effet, les entretiens permettent d'interroger les pratiques actuelles des managers et des élus, tout en leur demandant une prise de recul via des questions rétrospectives. L'avantage d'opter pour une méthode de collecte mixte est qu'elle réduit les biais inhérents à la collecte en temps réel ainsi que ceux propres à la collecte rétrospective (Forgues *et al.*, 2003, p. 419).

Comme exposé précédemment (*cf.* Figure 71), les données sont collectées sur deux périodes :

- La première vague de septembre 2017 à janvier 2018 avant ou pendant (selon les cas) la formalisation des discours institutionnels portés par les stratégies d'attractivité ;
- La deuxième vague de septembre 2019 à mars 2020 après la formalisation des discours institutionnels.

[290] Traduction libre de : *« Real-time studies account for the present, retrospective studies for the past and a combination of real-time and retrospective embed the present in the past »* (Mari et Meglio, 2013, p. 216).
[291] Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, dite loi NOTRé.

Enfin, quelle est la méthode d'analyse des données qui est mobilisée ?

Les analyses longitudinales peuvent relever de méthodes quantitatives (*e.g.* méthodes séquentielles) ou qualitatives (*e.g.* approches processuelles). En cohérence avec le caractère exploratoire de notre enquête (Dewey, 1938, 2004), nous optons pour une méthode qualitative. Langley (1999, p. 696) recense neuf approches processuelles, que Forgues *et al.* (2003) regroupent en deux catégories : les approches classiques et les approches alternatives. Notre choix s'oriente vers une approche narrative alternative du fait de la vision dualiste du temps retenue, qui permet de comprendre l'expérience du temps par les humains (Forgues *et al.*, 2003, p. 440). Selon Langley (1999, p. 695), l'objectif de l'approche narrative est *« de parvenir à une compréhension des phénomènes organisationnels non pas par des propositions formelles, mais en fournissant une « expérience vicariante »* [*i.e.* basée sur l'observation des comportements d'autres personnes et des conséquences qui en résultent] *d'un cadre réel dans toute sa richesse et sa complexité »*. En s'inspirant du cadre d'analyse narrative de l'intrigue proposé par Corbett-Etchevers et Mounoud (2011), le Tableau 47 ci-dessous propose un cadre d'analyse narrative de la nature dualiste du temps (Giddens, 1984, 2012).

Tableau 47 : La nature dualiste du temps comme cadre d'analyse narrative

Temps d'expérience quotidienne des managers et des élus	**Temps de la vie des managers et des élus**	**Temps de la vie des métropoles et des régions**
Caractère répétitif	Caractère fini et irréversible	Caractère réversible

Source : Tableau adapté de Giddens (2012, p. 84)

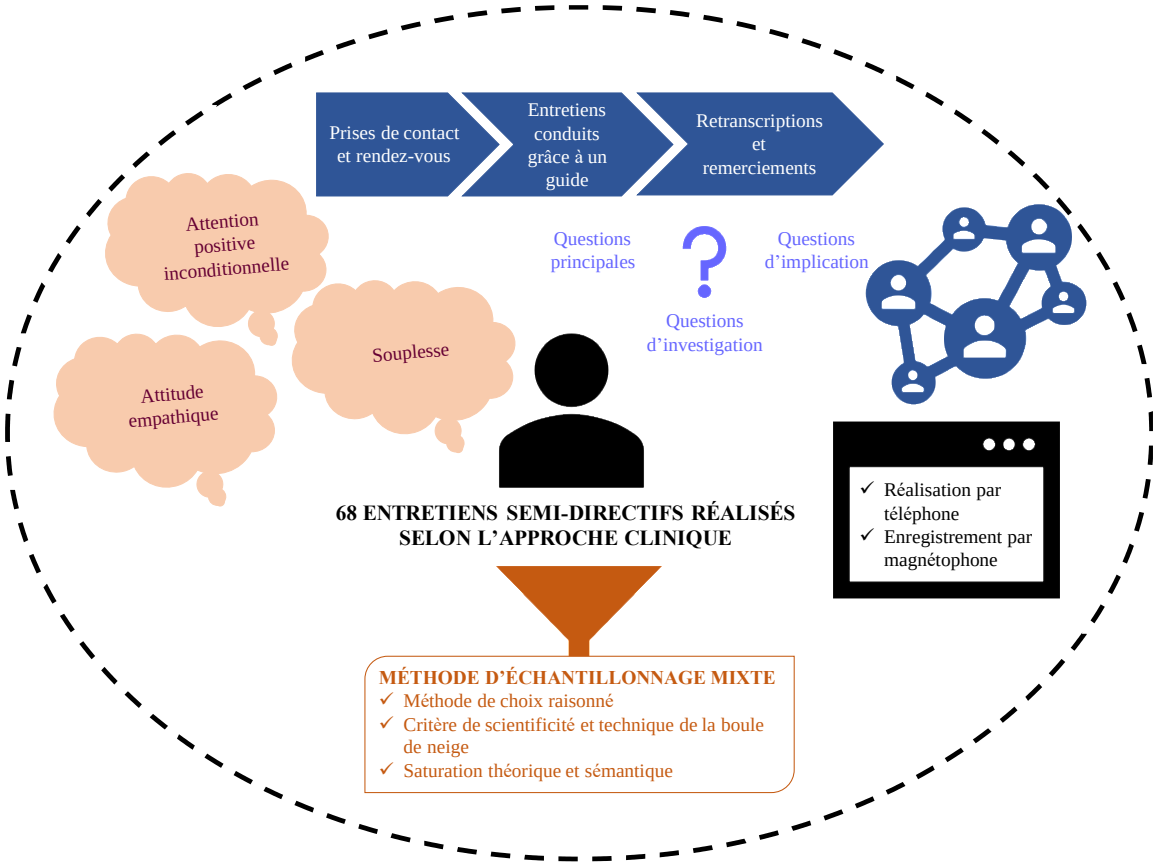
La narration des quatre cas retracera les étapes, les phases et les cycles de la structuration des stratégies d'attractivité territoriale à l'aune d'une lecture dualiste du temps, et ce dans le but d'expliquer l'intensité d'intégration sociale et systémique des managers territoriaux et des élus locaux. Dès lors, après avoir exposé la méthode d'analyse du phénomène complexe retenue, nous précisons les méthodes de collecte et d'échantillonnage mobilisées.

2.2.3. L'entretien semi-directif : justification des méthodes de collecte et d'échantillonnage

« L'histoire de l'entretien en tant que méthode de recherche qualitative est étroitement liée à l'histoire de la psychologie (en particulier dans ses variantes cliniques et thérapeutiques)[292] *»* (Leavy, 2014, p. 32). Nous nous inscrivons dans une approche clinique pour conduire nos 68 entretiens semi-directifs. Les questions qui se posent sont : pourquoi ? Comment ? Et quelle méthode permet-elle de justifier l'échantillon des personnes interrogées ?

La Figure 72 ci-dessous met en lumière le processus d'échantillonnage et de conduite des entretiens semi-directifs.

Figure 72 : Processus d'échantillonnage et de conduite des entretiens semi-directifs



Source : Auteur

Tout d'abord, nous exposerons l'approche clinique compréhensive retenue pour la conduite des entretiens semi-directifs (2.2.3.1.). Ensuite, nous justifierons notre méthode de sélection de choix raisonnée de l'échantillon selon les principes de saturation théorique et sémantique (2.2.3.2.).

[292] Traduction libre de : *« The history of interviewing as a qualitative research method is closely connected to the history of psychology (especially in its clinical and therapeutic variants) »* (Leavy, 2014, p. 32).

2.2.3.1. Des entretiens semi-directifs réalisés selon une approche clinique compréhensive

« Le comportement de l'individu est influencé par des facteurs dont il n'a pas conscience et/ou qu'il ne veut pas mentionner directement du fait de mécanismes de défense. Pour atteindre cet univers et l'explorer, il faut donc avoir recours à des méthodes de facilitation qui permettent de libérer l'individu » (Evrard *et al.*, 2009, p. 90). En cela, l'entretien est une pratique fréquemment exercée dans la recherche en sciences humaines et sociales (Sauvayre, 2013) car, comme l'explique Bourdieu (1993, cité par Chevalier et Stenger, 2018, p. 109), l'entretien permet une *« véritable conversion du regard que nous portons sur les autres dans les circonstances ordinaires de la vie »*. Plus précisément, l'entretien est fréquemment utilisé pour les recherches qualitatives en sciences de gestion (Evrard *et al.*, 2009, Baumard *et al.*, 2014, Leavy, 2014, Chevalier et Stenger, 2018) ainsi que pour les études de cas (Stake, 2005, Yin, 2009, 2018). Dès lors, qu'est-ce que l'entretien semi-directif ? Pourquoi l'approche clinique est-elle particulièrement appropriée ? Quels sont les principes que l'interviewer doit respecter ? Comment se structure la dynamique de l'entretien ? Quelles sont les spécificités du guide d'entretien semi-directif ? Et quels sont les supports matériels requis ? Nous répondrons tour à tour à ces questions, en prenant soin de les illustrer par nos pratiques.

Tout d'abord, *« les entretiens semi-directifs représentent (…) un compromis basé sur un paradigme abductif (…), celui d'un dialogue continu entre le terrain et la théorie »* (Chevalier et Stenger, 2018, p. 111). Ces éléments font écho à la théorie de l'enquête pragmatiste de Dewey (1938, 2004), garantissant ainsi la cohérence de nos cadres épistémologique et méthodologique. De plus, l'entretien semi-directif s'envisage comme une variante de l'entretien non directif (Evrard *et al.*, 2009, Baumard *et al.*, 2014, Leavy, 2014).

Ensuite, à l'instar d'Arezki (2019), qui a soutenu sa thèse dans l'axe management public de notre laboratoire de recherche (*i.e.* le CERGAM), nous nous inscrivons dans une approche clinique. Tirée des travaux de Carl Rogers dans le champ de la psychologie clinique, l'approche clinique de l'entretien est appliquée dans le domaine des recherches en sciences sociales qui visent à comprendre le comportement des individus dans leur contexte, à travers une libération de la parole (Evrard *et al.*, 2009, p. 91). Dans le contexte contraint des relations entre les organisations publiques locales, l'important est que les managers territoriaux et les élus locaux des métropoles et des régions interviewés puissent se sentir libre de raconter leurs pratiques et d'exercer un regard critique sur ces dernières.

À présent, quels sont les principes que l'interviewer doit respecter ? Et, comment se structure la dynamique de l'entretien ?

Trois principes clefs de la non-directivité peuvent être retenus dans le cadre de la conduite d'un entretien semi-directif suivant l'approche clinique :

- Une *« attention positive inconditionnelle »* du chercheur vis-à-vis de la personne interviewée, qui consiste à accorder de l'importance à tout ce qui est dit (Evrard *et al.*, 2009, p. 91) ;
- Une *« attitude empathique »*, qui se comprend comme la capacité du chercheur à percevoir le cadre de référence de la personne interviewée et ainsi de lui restituer des éléments de compréhension de ce cadre particulier à travers des synthèses et des reformulations (*Ibidem*) ;
- Une *« souplesse*[293] » du chercheur, qui permet d'interroger, de sonder et d'écouter la personne interviewée, en accordant une importance aux silences et à leurs significations (Leavy, 2014, p. 462).

Ces principes caractérisent l'attitude du chercheur au cours des trois périodes qui structurent la dynamique de l'entretien semi-directif, c'est-à-dire avant, pendant et après l'entretien.

Dans un premier temps, la prise de contact et de rendez-vous avec la personne à interviewer consiste à donner assez d'éléments pour que la personne accepte l'entretien mais à ne pas renseigner le contenu précis des thèmes abordés afin d'éviter toute préparation (Evrard *et al.*, 2009, p. 93). Pour cela, il est important de préciser le caractère anonyme de l'entretien, qui permet d'instaurer un climat de confiance avec l'interviewé(e) ainsi que la durée de l'entretien, qui peut varier entre trente minutes et une heure (Evrard *et al.*, 2009, p. 94).

L'Image 6 ci-après présente une capture d'écran du mail type envoyé pour une prise de contact avec les personnes à interviewer, adapté selon les personnes, la structure dans laquelle elles travaillent ainsi qu'à leurs fonctions (le directeur et le co-directeur de thèse sont en copie). Nous parlons d'exemple car ce mail a été utilisé lors d'un premier contact. Dans le cadre de la seconde vague d'entretiens où il s'agissait d'obtenir un deuxième entretien avec la personne ciblée, le mail était différent. Les documents de présentation de la recherche sont disponibles en Annexe 1 : Document de présentation de la recherche auprès des managers territoriaux de la vague n°1 de septembre 2017 à janvier 2018 et Annexe 2 : Document de présentation de la recherche

[293] Traduction libre de : *« flexibility »* (Leavy, 2014, p. 462).

auprès des managers territoriaux et des élus locaux de la vague n°2 de septembre 2019 à mars 2020.

Image 6 : Capture d'écran d'un exemple de mail de prise de contact avec les personnes à interviewer

À :

Cc : Robert Fouchet ALAUX Christophe

Objet : Attractivité territoriale couple métropole-région : entretien thèse

De : Laura Carmouze – laura.carmouze@univ-amu.fr Signature : Aucune

Taille du message : 647 Ko Taille de l'image : Taille réelle

Cher Monsieur
Chère Madame
Bonjour,

Je suis doctorante au sein de l'**Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale** de l'Université d'Aix-Marseille, rattachée à la **Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial** (cf. CV ci-joint). Dans le cadre de mes travaux de thèse (cf. document synthétique ci-joint), je souhaiterais m'entretenir avec vous.

En tant que **X,** notre entretien me permettra de **mettre en valeur l'expertise d'un élu/manager territorial**.
Cet **entretien, anonyme, durera entre 30 minutes et une heure** et peut se réaliser par téléphone.

Mes travaux de thèse font suite à l'Acte III de la décentralisation qui entraîne une montée en puissance du couple métropole-région dans l'élaboration des stratégies d'attractivité territoriale. **J'étudie les modalités de cette collaboration à travers une comparaison entre quatre couples métropole-région du territoire national**.

Dans l'attente de votre retour, je vous remercie pour l'intérêt que vous porterez à cette demande !

Cordialement,
Laura Carmouze

Laura CARMOUZE

Doctorante en Sciences de Gestion
Management Public

Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion cergam d'Aix-Marseille

IMPGT Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale Aix-Marseille Université

Source : Auteur

Dans un deuxième temps, le démarrage de l'entretien repose sur la présentation mutuelle du chercheur et de l'interviewé(e), le rappel du contexte général de la recherche et l'ouverture de la discussion grâce à une consigne large incitant la personne interviewée à raconter une histoire (Leavy, 2014, p. 462). Pour exemple, l'Image 7 ci-après présente le démarrage du guide d'entretien de la vague n°1 ciblant les managers territoriaux.

Image 7 : Capture d'écran de l'introduction du guide d'entretien de la vague n°1

Guide d'entretien - Vague n°1 ciblant les managers territoriaux

Introduction

Je suis Laura Carmouze, doctorante en sciences de gestion à l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale d'Aix-Marseille-Université. Cette recherche se focalise sur le couple métropole-région et ses modalités de collaboration autour des stratégies d'attractivité territoriale. En effet, l'acte III de la décentralisation entraîne une réforme du découpage des régions, une montée en puissance des métropoles et une redéfinition des compétences entre les différents échelons territoriaux. Fondée sur une démarche de recherche qualitative, l'objectif est de comprendre et d'analyser les perceptions individuelles des managers territoriaux en charge de ces stratégies, à partir d'entretiens. Je tiens à préciser que cet entretien est anonyme. Est-ce que je peux l'enregistrer ?

À l'issu de l'entretien et, une fois qu'il aura été retranscrit, je vous enverrai cette retranscription et vous pourrez ajouter et/ou supprimer des éléments si cela vous semble nécessaire. Cela fait partie du processus de confiance qui s'établit entre nous.

Caractérisation de la personne interviewée

Pouvez-vous, en quelques mots, me présenter la structure pour laquelle vous travaillez, vos missions et depuis combien de temps vous occupez ce poste ?

Source : Auteur

Pour précisions, la question ci-dessus *« Comment avez-vous vécu la réforme ? »* est un exemple de question rétrospective qui fait écho à la méthode de collecte mixte des données longitudinales, en l'occurrence *a posteriori*.

La conduite de l'entretien semi-directif se déroule grâce à un guide d'entretien. En effet, *« avec l'entretien semi-directif, appelé aussi entretien « centré », le chercheur applique les mêmes principes* [que ceux de l'entretien non directif]*, à la différence qu'il utilise un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis »* (Baumard *et al.*, 2014, p. 274). Evrard *et al.* (2009, p. 95) précisent que le nombre de thèmes abordés varie entre cinq et six au total. Pour exemple, le Tableau 48 ci-après met en relation les six thèmes abordés dans le guide d'entretien de vague n°1 à destination des managers territoriaux avec les questions de recherche. Les thèmes ne sont pas abordés dans un ordre précis car ils sont introduits par le chercheur si l'interviewé(e) ne les aborde pas spontanément. Les trois guides d'entretiens sont disponibles

en Annexe 3 : Guide d'entretien auprès des managers territoriaux de la vague n°1 de septembre 2017 à janvier 2018, Annexe 4 : Guide d'entretien auprès des managers territoriaux de la vague n°2 de septembre 2019 à janvier 2020 et Annexe 5 : Guide d'entretien auprès des élus locaux de la vague n°2 de septembre 2019 à mars 2020.

Tableau 48 : Thèmes abordés dans les guides d'entretiens à destination des managers territoriaux et des élus locaux

THÈMES ABORDÉS	**QUESTIONS DE RECHERCHE CONCERNÉES**
Perception de la réforme publique	QR*1. Quels sont les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public ?
Stratégie d'attractivité territoriale	QR2. Quel est le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ?
Relations inter-organisationnelles	QR3. Quelles sont les caractéristiques des relations inter-organisationnelles dyadiques entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales ?
Modalités de gouvernance	QR2. et QR3.
Rapport au conflit	QR2.
Outils de gestion	QR2. et QR3.
Légende - QR* : Question de Recherche	

Source : Auteur

Pour plus de précisions, quelles sont les spécificités du guide d'entretien semi-directif ?
Selon Rubin et Rubin (1995, cités par Baumard *et al.*, 2014, p. 275), trois types de question se distinguent au sein de l'entretien semi-directif :

- Les *« questions principales »*, qui servent à introduire le guide d'entretien ;
- Les *« questions d'investigation »*, qui permettent de clarifier une réponse floue ou incomplète ;
- Les *« questions d'implication »*, qui sont utilisées pour creuser une idée avec précision suite aux questions principales.

Nous avons donc pris soin d'aménager, au fur et à mesure des entretiens, les questions d'investigation et d'implication, qui ne sont pas définies *a priori* car elles permettent de comprendre le cadre de référence de la personne interviewée (Evrard *et al.*, 2009, p. 90).

Dans un troisième temps, une fois l'entretien terminé et retranscrit, nous avons pris soin de remercier la personne interviewée, d'éventuellement la relancer si celle-ci avait prévu de nous transmettre des documents internes et qu'elle ne l'avait pas encore fait et enfin, de lui

communiquer la retranscription pour lui laisser la possibilité d'ajouter et/ou de supprimer certains éléments de réponse. Cet échange complémentaire nous a permis de garder le contact avec les interviewé(e)s dans l'optique de la vague n°2 qui s'est tenue deux ans après. Pour précision, aucun manager territorial et aucun élu local n'a trouvé nécessaire de modifier la retranscription qui leur avait été envoyée.

Enfin, quels sont les supports matériels requis pour conduire nos entretiens semi-directifs ? D'une part, les entretiens sont enregistrés à l'aide d'un magnétophone, une fois l'accord des personnes interviewées obtenu. D'autre part, compte tenu de la dispersion géographique des managers territoriaux et des élus locaux interviewés au sein des quatre cas métropole-région ciblés, la majorité des entretiens a été réalisée par téléphone. En effet, ces contraintes géographiques engendrent des contraintes de coûts pour le chercheur et des contraintes de disponibilité à la fois pour le chercheur et les personnes interviewées.

2.2.3.2. Un échantillon sélectionné selon les principes de saturation théorique et sémantique

« Lorsqu'on est poussé à penser à un échantillon, on associe cette notion essentiellement à l'idée de choix ou de sélection » (Pires, 1997, p. 18). De plus, *« le recours à l'entretien (…) a pour objectif l'exploration en profondeur »* d'un phénomène, à travers la *« recherche du contenu, (…) sa diversité, sa qualité »* (Evrard *et al.*, 2009, p. 97). Dès lors, quelle est la méthode de sélection de l'échantillon retenue ? Et quels sont les principes qui garantissent la constitution d'un échantillon de personnes interviewées scientifiquement valide ?

Tout d'abord, à l'instar de la méthode de sélection de l'échantillon des cas de notre étude de cas multiples enchâssés, nous optons pour une méthode de choix raisonné (Royer et Zarlowski, 2014, p. 233) afin de sélectionner l'échantillon des personnes interrogées selon l'approche clinique de l'entretien semi-directif. La sélection de cet échantillon répond (au même titre que la sélection de l'échantillon des cas) à une méthode d'échantillonnage mixte, identifiée parmi les seize méthodes de Miles et Huberman (1994, p. 28), basée sur des critères de scientificité (*i.e.* critères utiles à la qualité de la recherche) et la technique de la boule de neige (*i.e.* trouver une ou plusieurs personnes qui vérifient les critères de sélection et/ou permettent d'en désigner d'autres). Le recours à l'entretien se focalisant sur des échantillons de taille réduite, notre objectif n'est pas d'obtenir une représentation statistique (Evrard *et al.*, 2009, p. 97). Dans une approche qualitative, les critères de saturation sémantique (Romelaer, 2005) et de saturation théorique (Leavy, 2014) garantissent la construction d'un échantillon scientifiquement valide.

La saturation sémantique renvoie à *« l'idée d'avoir exploré suffisamment la variété des situations »* (Romelaer, 2005, p. 106). Deux conditions favorisent la saturation sémantique.

La première condition est qu'il y a saturation sémantique lorsque les nouveaux entretiens n'apportent plus de nouvelles personnes à interroger (*Ibidem*). La technique de la boule de neige (Miles et Huberman, 1994, p. 28) nous a conduit à demander aux personnes interrogées de nous conseiller d'autres personnes à interviewer. Nous avons donc cessé nos entretiens lorsque plus aucune personne ne nous a été recommandée.

La seconde condition consiste à se demander si l'échantillon des personnes interrogées est assez divers. Pour cela, il s'agit d'identifier des critères selon lesquels le phénomène étudié (*i.e.* l'influence de l'intégration des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux sur le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale dans un contexte de relations inter-organisationnelles publiques contraintes) peut varier dans la population ciblée. Les critères correspondent aux trois unités d'enchâssement de notre étude de cas. Ainsi, les personnes à interviewer travaillent au sein des quatre couples métropole-région retenus ; c'est la référence à l'unité d'enchâssement territoriale. L'attention s'est alors portée sur les managers territoriaux en charge des stratégies d'attractivité métropolitaines et régionales ; ce qui correspond à l'unité d'enchâssement fonctionnelle. Nous avons bénéficié des conseils et du réseau de notre co-directeur de thèse, le Professeur Christophe Alaux, directeur de la Chaire A&NMT, suivant là aussi la technique de la boule de neige. De plus, suite à nos différentes présentations en atelier doctoral, il nous a été vivement conseillé d'interviewer les élus locaux ; élus en charge des stratégies d'attractivité métropolitaine et régionale en qualité de représentants des citoyens du territoire. Qu'en est-il de l'unité d'enchâssement temporelle ?

Dans le cadre des recherches longitudinales, les méthodes qualitatives sont utilisées pour étudier un phénomène dans le temps. Il s'agit alors de conduire des entretiens *« répétés, et veiller à ce que la densité temporelle des entretiens soit adéquate dans chaque sous-durée de la durée totale, ainsi que lors des périodes charnières »* (Romelaer, 2005, p. 108). Deux vagues d'entretien ont donc été identifiées dès la première année de thèse avec nos directeur et co-directeur de thèse. Pour la première vague (*i.e.* de septembre 2017 à janvier 2018), l'année 2017 s'est avérée particulièrement appropriée car elle correspond, en majorité, à l'année au cours de laquelle ont été publiés les discours formalisant les stratégies d'attractivité métropolitaines et régionales (*cf.* Tableau 42 et Tableau 43). Les managers territoriaux pouvaient donc être interrogés sur ce processus de définition. La période de la seconde vague (*i.e.* de septembre 2019 à mars 2020) a été déterminée en fonction de la date limite des élections municipales de 2020 et de la temporalité de notre thèse.

La saturation théorique signifie que *« la saturation est atteinte lorsque les réponses données à des stades ultérieurs du processus d'entretien permettent de confirmer des résultats antérieurs, mais sans rien de significatif ou de nouveau »* (Leavy, 2014, p. 131). Ainsi, la saturation théorique a été atteinte suite à la réalisation de 60 entretiens semi-directifs de 35 minutes en moyenne auprès de managers territoriaux (*i.e.* 35 minutes pour la vague n°1 et 36 minutes pour la vague n°2) et de 8 entretiens semi-directifs de 28 minutes en moyenne auprès d'élus locaux. Le Tableau 49, le Tableau 50, et le Tableau 51 présentent respectivement les caractéristiques des entretiens avec les managers territoriaux de la vague n°1, ceux de la vague n°2 et enfin des entretiens avec les élus locaux.

Pour précision, tout d'abord, dans le cadre de l'analyse longitudinale, d'une période à l'autre les sujets sont, au mieux, identiques, au moins, comparables (Menard, 1991, cité par Forgues *et al.*, 2003, p. 412). Ainsi, dans le Tableau 50, les références des entretiens commençant par « 2 » signifient que les personnes interviewées lors de la vague n°2 sont identiques à celles de la vague n°1 (*i.e.* 21 personnes). La référence commençant par « X » signifie que la personne occupe le même poste que la personne interviewée lors de la vague n°1 mais que celle-ci a changé de poste. Les références des entretiens qui commencent par « N » renvoient à de nouvelles personnes (*i.e.* 9 personnes).

Enfin, la vague n°2 correspond à la seconde vague d'entretiens menée pour ce travail de thèse, composée d'entretiens avec des managers territoriaux (*cf.* Tableau 50) et d'entretiens avec des élus locaux (*cf.* Tableau 51) ; élus qui n'avaient pas été interviewés lors de la première vague.

Tableau 49 : Caractéristiques des entretiens avec les managers territoriaux de la vague n°1

Couple métropole-région	Échelon territorial	Vague 1 d'octobre 2017 à janvier 2018				Total
		Fonction occupée*	Durée de l'entretien	Référence de l'entretien	Date de l'entretien	
Cas n°1	Métropole	Chef de service marketing territorial et relations internationales	43 min 57	M1.1	08/11/2017	7
		Directeur général adjoint chargé du projet métropolitain et du conseil de développement	38 min 50	M1.2	20/12/2017	
		Directeur général adjoint au développement économique et à l'attractivité	24 min 57	M1.3	26/01/2018	
		Responsable marketing et communication, chargé du portrait de territoire	33 min 28	M1.4	14/01/2018	
	Région	Directeur adjoint à l'attractivité, au rayonnement international et à l'innovation	27 min 31	R1.1	30/11/2017	
		Directeur du projet marketing territorial, promotion, attractivité	55 min 12	R1.2	04/12/2017	
		Directeur général de l'attractivité, du rayonnement international et de l'innovation	30 min 35	R1.3	14/10/2017	
Cas n°2	Métropole	Directeur de la communication et du marketing territorial	28 min 49	M2.1	21/11/2017	7
		Chargé de mission attractivité et marketing territorial	32 min 11	M2.2	21/11/2017	
		Directeur du développement économique et international	38 min 43	M2.3	24/01/2018	
	Région	Responsable du pôle marque	47 min 25	R2.1	11/01/2018	
		Adjoint au directeur de l'économie	32 min 26	R2.2	02/01/2018	
		Directeur de l'attractivité du territoire	39 min 05	R2.3	13/12/2017	
		Directeur du service de l'innovation et des stratégies économiques	34 min 36	R2.4	05/01/2018	
Cas n°3	Métropole	Responsable du service attractivité	20 min 10	M3.1	26/01/2018	8
		Responsable partenariats et information économique	37 min 24	M3.2	24/01/2018	
		Chef de service innovation et développement économique	44 min 59	M3.3	02/01/2018	
		Directeur général du développement économique	22 min 29	M3.4	24/10/2017	
	Région	Directeur général délégué à la région	22 min 44	R3.1	28/11/2017	
		Directeur du programme d'attractivité	30 min 43	R3.2	31/10/2017	
		Chef de service innovation et développement économique	32 min 49	R3.3	08/01/2018	
		Directeur général adjoint à l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation	45 min 05	R3.4	04/01/2018	
Cas n°4	Métropole	Responsable marketing territorial	43 min 41	M4.1	29/09/2017	7
		Chef de projet marketing territorial	26 min 53	M4.2	09/01/2018	
		Responsable intelligence territoriale	38 min 28	M4.3	29/11/2017	
	Région	Directeur du pôle marque et réseaux	53 min 56	R4.1	03/10/2017	
		Chargée de mission SRDEII	47 min 42	R4.2	12/01/2018	
		Chargé de mission compétitivité	20 min 12	R4.3	18/01/2018	
		Chargé de mission coopération transfrontalière	32 min 53	R4.4	25/01/2018	

Légende : *Fonction non féminisée pour préserver l'anonymat

Source : Auteur

Tableau 50 : Caractéristiques des entretiens avec les managers territoriaux de la vague n°2

Couple métropole-région	Échelon territorial	Vague 2 « managers territoriaux » d'octobre 2019 à janvier 2020				Total
		Fonction occupée*	Durée de l'entretien	Référence de l'entretien	Date de l'entretien	
Cas n°1	Métropole	Chef de service marketing territorial et relations internationales	39 min 35	2M1.1	22/11/2019	7
		Directeur général adjoint chargé du projet métropolitain et du conseil de développement	32 min 52	2M1.2	12/11/2019	
		Directeur général adjoint au développement économique et à l'attractivité	40 min 32	2M1.3	07/11/2019	
	Région	Directeur adjoint de l'attractivité, du rayonnement international et de l'innovation	36 min 16	XR1.1	19/11/2019	
		Responsable du pôle international, compétences et talents	32 min 03	NR1.2	21/11/2019	
		Responsable communication et marketing territorial	38 min 06	NR1.3	18/12/2019	
		Responsable rayonnement international	25 min 31	NR1.4	04/12/2019	
Cas n°2	Métropole	Directeur de la communication et du marketing territorial	32 min 55	2M2.1	30/10/2019	9
		Chargé de mission attractivité et marketing territorial	40 min 06	2M2.2	14/11/2019	
		Directeur du développement économique et international	27 min 46	2M2.3	08/11/2019	
		Directeur général des services	47 min 16	NM2.4	12/11/2019	
	Région	Responsable du pôle marque	34 min 05	2R2.1	14/11/2019	
		Adjoint au directeur de l'économie	52 min 44	2R2.2	29/10/2019	
		Directeur de l'attractivité du territoire	54 min 07	2R2.3	04/12/2019	
		Directeur du service de l'innovation et des stratégies économiques	42 min 16	2R2.4	05/11/2019	
		Chef du service du développement, de l'enseignement supérieur et de la recherche	33 min 41	NR2.5	28/10/2019	
Cas n°3	Métropole	Responsable du service attractivité	24 min 41	2M3.1	04/12/2019	8
		Responsable partenariats et information économique	24 min 55	2M3.2	30/10/2019	
		Responsable du service développement local	23 min 10	NM3.3	15/01/2020	
	Région	Directeur général délégué à la région	26 min 40	2R3.1	29/10/2019	
		Directeur du programme d'attractivité	25 min 23	2R3.2	08/11/2019	
		Chef de service innovation et développement économique	29 min 12	2R3.3	23/10/2019	
		Directeur général adjoint à l'aménagement du territoire	43 min 43	NR3.4	31/10/2019	
		Directeur général adjoint à l'économie, de la formation et de l'innovation	24 min 53	NR3.5	05/11/2019	
Cas n°4	Métropole	Responsable marketing territorial	36 min 34	2M4.1	07/11/2019	7
		Chef de projet marketing territorial	41 min 08	2M4.2	29/10/2019	
		Responsable intelligence territoriale	51 min 09	2M4.3	16/10/2019	
	Région	Directeur du pôle marque et réseaux	38 min 31	2R4.1	07/11/2019	
		Chargé de mission SRDEII	45 min 36	2R4.2	22/10/2019	
		Chargé de mission compétitivité	24 min 17	2R4.3	08/11/2019	
		Chef de service financement des entreprises	48 min 22	NR4.4	20/12/2019	

Légende : *Fonction non féminisée pour préserver l'anonymat
Les références des entretiens qui commencent par « 2 » : personnes identiques à celles de la vague n°1
Les références des entretiens qui commencent par « X » : nouvelle personne qui occupe le poste de la personne interviewée lors la vague n°1 mais qui est partie
Les références des entretiens qui commencent par « N » : nouvelles personnes

Source : Auteur

Tableau 51 : Caractéristiques des entretiens avec les élus de la vague n°2

COUPLE MÉTROPOLE-RÉGION	ÉCHELON TERRITORIAL	VAGUE 2 « ÉLUS LOCAUX » D'OCTOBRE 2019 À JANVIER 2020				TOTAL
		FONCTION OCCUPÉE*	DURÉE DE L'ENTRETIEN	RÉFÉRENCE DE L'ENTRETIEN	DATE DE L'ENTRETIEN	
CAS N°1	MÉTROPOLE	Conseiller métropolitain	20 min 02	EM1	20/01/2020	2
	RÉGION	Vice-président délégué à l'économie	23 min 50	ER1	31/03/2020	
CAS N°2	MÉTROPOLE	Vice-président, chargé de l'international	30 min 16	EM2	07/10/2019	2
	RÉGION	Directeur adjoint au cabinet du président	39 min 22	ER2	16/10/2019	
CAS N°3	MÉTROPOLE	Vice-président pour le développement économique, le numérique, l'insertion et l'emploi	27 min 36	EM3	04/10/2019	2
	RÉGION	Vice-président économie, entreprises et emplois	25 min 12	ER3	19/09/2019	
CAS N°4	MÉTROPOLE	Conseiller métropolitain	36 min 09	EM4	29/01/2020	2
	RÉGION	Vice-président numérique et filières d'excellence	25 min 32	ER4	08/11/2019	
Légende : *Fonction non féminisée pour préserver l'anonymat						

Source : Auteur

Après avoir présenté notre stratégie d'accès au réel en spécifiant la méthode de sélection de nos quatre cas et de nos trois unités d'enchâssement, notre méthode d'analyse longitudinale basée sur une approche processuelle, notre méthode de collecte des données grâce à l'approche clinique de l'entretien semi-directif et notre méthode d'échantillonnage, nous précisons la méthode de codage de nos entretiens et sa temporalité.

2.2.4. Analyse de contenu thématique : codage *a prio-steriori*

« Le codage consiste à découper les données (observation directe, discours, textes, images) en unités d'analyse, à définir les catégories qui vont les accueillir, puis à placer (ranger ou catégoriser) les unités dans ces catégories » (Allard-Poesi, 2003, p. 245). Le matériau recueilli grâce aux entretiens menés dans le cadre de notre deuxième étude donne lieu à une *« analyse de contenu »* (Allard-Poesi, 2003, Evrard *et al.*, 2009, Blanc *et al.*, 2014, Miles *et al.*, 2014). Développée dans les années vingt aux États-Unis, *« l'analyse de contenu repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) relève les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours »* (Blanc *et al.*, 2014, p. 552). Suivant les trois phases de l'analyse de contenu (Allard-Poesi, 2003, Evrard *et al.*, 2009), nous répondrons successivement aux trois questions suivantes :

1. Phase de pré-analyse permettant de définir ce que nous allons ranger ; quelle est l'unité d'analyse retenue ?
2. Phase d'exploitation du matériel permettant de passer des unités d'analyse aux catégories et de définir ainsi les catégories ; quelle est la méthode de codage employée ?
3. Phase de traitement des résultats et d'interprétation des catégories de codage ; sous quelle forme les analyses sont-elles présentées ?

Tout d'abord, Bardin (2013, cité par Blanc *et al.*, 2014, p. 556) retient deux types d'analyses de contenu en fonction des unités d'analyse. D'une part, *« les analyses lexicales »* ont pour unité d'analyse le mot et servent à analyser la fréquence d'apparition des mots. Et d'autre part, *« les analyses thématiques »* ont pour unité d'analyse un morceau de phrase, une phrase ou un groupe de phrases, qui se rapportent à un même thème. Autrement dit, alors que les analyses lexicales renvoient à une analyse quantitative du matériau collecté, les analyses thématiques se focalisent sur une analyse qualitative permettant d'apprécier la valeur d'un thème et de l'interpréter au regard du contexte dans lequel le matériau a été collecté. L'objectif de notre seconde étude est de caractériser les relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux dans le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale. Nous optons donc pour une analyse thématique qualitative, dont l'unité d'analyse est un morceau de phrase, une phrase ou un groupe de phrases.

Ensuite, Allard-Poesi (2003, p. 252) attire notre attention sur le fait qu'une unité d'analyse renvoie à une unité de sens et précise deux critères de choix d'une unité d'analyse :

- L'unité d'analyse est *« heuristique »*, permettant au chercheur de donner du sens et dépendant ainsi de l'objet étudié et des questions de recherche posées ;

- L'unité d'analyse est *« la plus petite unité d'information qui fait sens »*, interprétable sans information complémentaire.

Suivant les recommandations d'Allard-Poesi (2003, p. 253), le Tableau 52 ci-après présente les questions de recherche et les dimensions à étudier.

Ensuite, *« les codes sont des étiquettes qui attribuent une signification symbolique aux informations descriptives ou inférentielles compilées lors d'une étude*[294] *»* (Miles *et al.*, 2014, p. 78). Les codes sont cohérents avec l'unité d'analyse retenue. Une catégorie peut quant à elle se définir comme un ensemble d'unités d'analyse, et donc de codes, qui disposent de significations proches. Dès lors, pour passer des unités d'analyse à la définition des catégories, quelle est la méthode de codage employée ?

Trois méthodes se distinguent : les méthodes de codage *a priori*, les méthodes *a posteriori* et les méthodes *a prio-steriori* (Allard-Poesi, 2003, p. 264-268). Les méthodes *a priori* reposent sur la définition de catégories définies avant le codage en fonction de résultats de recherches antérieures, du cadre conceptuel, etc. Les méthodes *a posteriori* répondent à la logique inverse lors de laquelle les catégories sont construites au cours du processus de codage à travers un enregistrement des unités d'analyse, une comparaison entre ces unités et un regroupement de ces dernières dans des catégories. Les méthodes *a prio-steriori* mixent les deux méthodes. Le chercheur dispose ainsi de codes définis *a priori* et, grâce au processus de codage, en fait émerger de nouveaux *a posteriori*. Nous avons opté pour un codage *a prio-steriori*.

Le Tableau 52 ci-après précise les grandes catégories définies *a priori* (*i.e.* dimensions à étudier) qui correspondent à nos questions et à nos propositions de recherche. Ces catégories ont ensuite été remaniées et enrichies avec des sous-catégories tout au long du processus de codage. Pour précisions, nous avons commencé à coder le cas n°2 (qui semblait avoir les relations les plus intégrées au regard des notes prises chemin faisant pendant les entretiens) comme suit : d'abord les managers vague n°1 puis ceux de la vague n°2 et enfin les élus locaux. Suivant la même logique (*i.e.* managers de la vague n°1, managers de la vague n°2 et élus locaux de la vague n°2), nous avons codé le cas n°3 (qui semblait le plus difficile à qualifier en termes d'intégration des relations et de conflits inter-organisationnels), puis le cas n°1 (qui paraissait avoir les relations les moins intégrées), et le cas n°4. Un travail de recodage de certains codes *a posteriori* (regroupement) a permis d'affiner au maximum notre grille disponible en Annexe 7 : Grille de codage.

[294] Traduction libre de : *« Codes are labels that assign symbolic meaning to the descriptive or inferential information compiled during a study »* (Miles *et al.*, 2014, p. 78).

Tableau 52 : Questions de recherche, dimensions à étudier et choix des unités d'analyse

Questions de recherche	Propositions de recherche	Dimensions à étudier
QR1. Quels sont les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public ?		Caractéristiques du management public
		Perceptions des récentes réformes du paysage public local
QR2. Quel est le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ?	P1. Le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale est à la fois habilitant et contraignant pour les managers territoriaux et les élus locaux.	Processus de structuration des stratégies d'attractivités
		Modalités de la dualité du structurel
		Expressions des pratiques habilitantes et contraignantes
	P2. Le management des conflits est une source de compétition, de collaboration, de compromis, d'évitement et d'ajustement dans la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.	Dynamiques des conflits intra et inter-organisationnel évoquées
		Solutions envisagées pour manager les conflits intra et inter-organisationnel
	P3. La discussion est un outil de management des conflits qui permet la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.	Perceptions des CTAP*
QR3. Quelles sont les caractéristiques des relations inter-organisationnelles dyadiques entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales ?	P3. Dans un contexte d'injonction législative à travailler ensemble, le continuum des relations inter-organisationnelles est amélioré grâce à l'interaction comme nouvelle forme de relation.	Caractérisation des relations inter-organisationnelles
		Perceptions du contexte d'injonction législative
	P4. Les relations entre les organisations publiques locales varient en fonction de l'intégration sociale et systémique des managers territoriaux et des élus locaux selon une approche dynamique.	Nature dualiste du temps
		Nature de l'intégration sociale et systémique
		Volonté d'intégration exprimée
	P5. La situation de gestion territorialisée est un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux.	Perceptions du territoire dans le management des relations
Légende - CTAP*: Conférence Territoriale de l'Action Publique		

Source : Auteur

En outre, afin de gérer la masse de données recueillies à partir des 68 entretiens, nous avons utilisé un *« logiciel d'analyse qualitative des données assistée par ordinateur*[295] *»* (Miles *et al.*, 2014, p. 59) appelé NVIVO, qui permet d'organiser et de soutenir l'analyse des données.

[295] Traduction libre de : *« Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software »* (Miles *et al.*, 2014, p. 59).

Enfin, le traitement des résultats et leur interprétation reposent sur l'analyse qualitative des thèmes de la grille de codage, qui s'intéresse au sens des données et permet de comparer les discours de plusieurs groupes individus dans le temps et dans l'espace. D'ailleurs, l'analyse intra-cas compare notamment les trois unités d'enchâssement (*i.e.* territoriale, fonctionnelle et temporelle) pour chaque cas. L'analyse inter-cas propose quant à elle une comparaison plus large, basée sur un traitement quantitatif des thèmes, qui mobilise des calculs d'occurrences.

Pour résumer, l'étude 2 a pour objectif de caractériser les relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux dans le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale. Pour cela, nous avons recours à une étude de cas multiples enchâssés comme stratégie de recherche, qui facilite l'accès à la complexité du réel. D'une part, quatre couples métropole-région sont sélectionnés selon une méthode de choix raisonné, à partir de critères de scientificité (*i.e.* homogénéité et hétérogénéité) et de la technique de la boule de neige (*i.e.* informations du co-directeur de thèse, membre d'un réseau d'experts en stratégies d'attractivité). D'autre part, trois unités d'enchâssement (*i.e.* territoriale, fonctionnelle et temporelle) sont retenues en fonction de l'objectif poursuivi.

Une méthode d'analyse longitudinale de 2015 à 2020 permet d'apprécier l'évolution du phénomène d'influence de l'intégration des relations inter-organisationnelles sur la structuration des stratégies d'attractivité, au cours du temps. Les données longitudinales sont collectées selon une méthode mixte (*i.e.* en temps réel et rétrospectivement) sur deux périodes : une première vague de septembre 2017 à janvier 2018 et une deuxième vague de septembre 2019 à mars 2020. La méthode d'analyse qualitative des données relève d'une approche processuelle retraçant le processus de structuration des stratégies d'attractivité (*i.e.* cadre d'analyse narrative de la nature dualiste du temps) et les modalités de relations inter-organisationnelles.

La méthode de collecte des données repose quant à elle sur une approche clinique compréhensive des entretiens semi-directifs. L'échantillon est sélectionné selon une méthode de choix raisonné, qui respecte les principes de saturation sémantique (*i.e.* suffisamment de variété de situations) et de saturation théorique (*i.e.* rien de significativement nouveau dans les résultats). Ainsi 68 entretiens semi-directifs sont conduits sur deux périodes auprès des managers territoriaux et des élus locaux. Enfin, l'analyse de contenu thématique des données collectées permet d'apprécier les centres d'intérêt et les préoccupations des personnes interviewées selon un codage *a prio-steriori*. Le traitement des résultats et leur interprétation reposent sur le traitement qualitatif et quantitatif des thèmes.

SECTION 3. CRITERES DE SCIENTIFICITE DE L'ENQUETE PRAGMATISTE HYBRIDE

« Dans quelle mesure les résultats auxquels le chercheur aboutit peuvent apporter leurs contributions au domaine scientifique dans lequel la recherche s'inscrit ? Il s'agit alors d'évaluer la recherche par rapport à deux critères que sont la validité et la fiabilité » (Druker-Godard *et al.*, 2014, p. 298).

Dans le sens courant, la validité se comprend comme *« ce qui est valable, recevable, qui justifie d'une certaine valeur »* (Site Cnrtl[296], 2020). Toujours dans le sens courant, la fiabilité renvoie quant à elle à ce *« qui est digne de confiance »* (Site Cnrtl[297], 2020).

« La valeur d'une recherche scientifique dépend étroitement de l'habileté du chercheur à démontrer la crédibilité de ses découvertes. Ceci a (…) suscité d'importants débats, trahissant plus souvent qu'autrement des tendances fortement opposées » (Drapeau, 2004, p. 80). En effet, si certains chercheurs revendiquent des critères de validité identiques pour les recherches qualitatives et quantitatives (Boudreau et Arseneault, 1994, Druker-Godard *et al.*, 2014), d'autres réfutent cette position en soutenant qu'il y a trop de différences entre ces méthodes (et au sein de ses méthodes) pour analyser leurs valeurs selon des critères communs (Lincoln et Guba, 1985, Miles *et al.*, 2014). Les tenants d'une troisième voie (Creswell et Clark, 2017, Muchelli, 1996, cité par Drapeau, 2004, p. 80) proposent quant à eux une équivalence qui permettrait d'adapter les critères en fonction des méthodes. En tant que jeune chercheur en sciences de gestion, nous n'avons pas assez de recul pour prendre part à ce débat. Toutefois, la position épistémologique étant clairement identifiée comme un facteur influençant la justification des critères de validité scientifique de la recherche (Girod-Séville et Perret, 2002, Dumez, 2012b, Miles *et al.*, 2014), nous prendrons soin de répondre à une série de questions : quels sont les critères de validité et de fiabilité de la recherche menée ? Et quels sont les critères de scientificité propres à l'enquête pragmatiste ? Nous prendrons soin d'illustrer chaque réponse par nos pratiques.

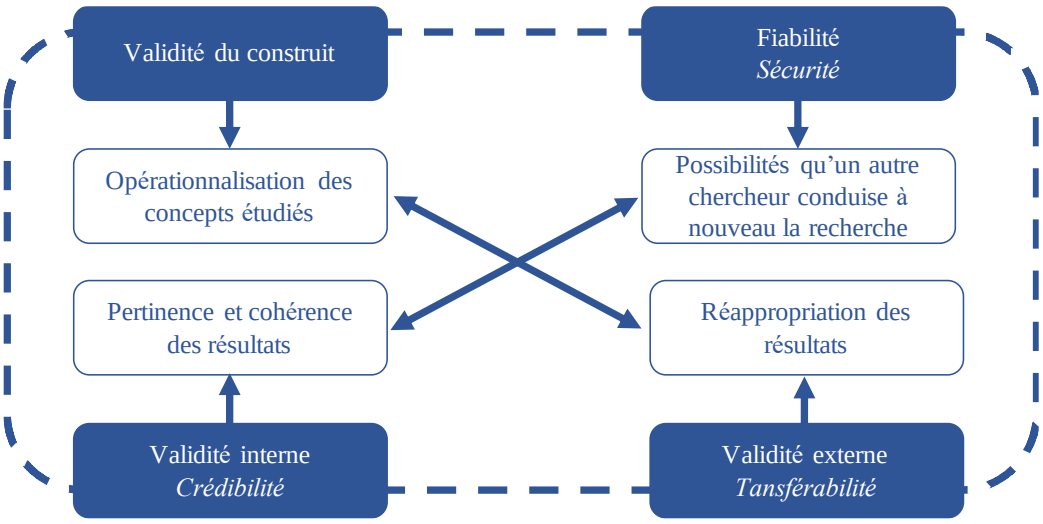
Tout d'abord, nous préciserons les différentes formes de validité et de fiabilité des protocoles de recherche déployés (3.1.). Ensuite, nous soulignerons les apports du pragmatisme pour justifier trois critères de scientificité que sont l'assertabilité garantie, l'utilité sociale et l'éthique de la recherche (3.2.).

[296] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/definition/validit%C3%A9
[297] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://cnrtl.fr/definition/fiabilit%C3%A9//0

3.1. Validité du construit, validité interne, validité externe et fiabilité des protocoles de recherche déployés dans le cadre de l'enquête

« Comment un chercheur peut-il persuader son public (y compris lui-même) que les conclusions de sa recherche méritent d'être prises en considération (…) ? Quels arguments peuvent être avancés, quels critères invoqués, quelles questions posées, qui seraient convaincants sur cette question ?[298] » (Lincoln et Guba, 1985, p. 290). Les chercheurs considèrent une recherche valide et fiable dès lors qu'elle répond à différents critères : la validité du construit (appelée aussi validité de contenu), la validité interne des résultats, la validité externe de ces résultats ainsi que la fiabilité de la recherche et de son/ses instrument(s) de mesure (Druker-Godard *et al.*, 2014). Toutefois, les spécificités des méthodes qualitatives, appliquées dans le cadre de ce travail de thèse, répondent aux critères : de *« crédibilité*[299] » (préférée à la validité interne), de *« transférabilité*[300] » (préférée à la validité externe) et de *« sécurité*[301] » (préférée à la fiabilité) (Lincoln et Guba, 1985). La Figure 73 met en relation les critères de scientificité permettant d'attester de la validité et de la fiabilité d'une recherche qualitative.

Figure 73 : Relations entre les critères de validité et de fiabilité d'une recherche qualitative



Source : Auteur

Nous justifierons d'abord la validité du construit (3.1.1.), puis la validité interne (3.1.2.) et externe de nos résultats (3.1.3.) ainsi que la fiabilité de notre recherche (3.1.4.).

[298] Traduction libre de : *« How can an inquirer persuade his or her audiences (including self) that the findings of an inquiry are worth paying attention to (...)? What arguments can be mounted, what criteria invoked, what questions asked, that would be persuasive on this issue? »* (Lincoln et Guba, 1985, p. 290).
[299] Traduction libre de : *« credibility »* (Lincoln et Guba, 1985, p. 300).
[300] Traduction libre de : *« transferability »* (Lincoln et Guba, 1985, p. 316).
[301] Traduction libre de : *« dependability »* (Lincoln et Guba, 1985, p. 316).

3.1.1. Validité du construit de la recherche : quelle opérationnalisation des concepts étudiés ?

La validité du construit revient à *« établir que les variables utilisées pour opérationnaliser les concepts étudiés sont les bonnes et d'évaluer dans quelle mesure la méthodologie de recherche (…) permet de répondre aux questions initialement posées qui constituent l'objet de la recherche »* (Druker-Godard *et al.*, 2014, p. 303). Trois étapes permettent de déterminer *« que faut-il observer, comment et pourquoi ? »* (*Ibidem*) :

- Poser la problématique qui permet d'orienter l'observation sur le terrain et préciser les concepts centraux ;
- Définir un cadre conceptuel en fonction de l'objet de recherche et de la littérature ;
- Montrer que le cadre méthodologique déployé pour étudier l'objet de recherche est adapté en fonction des concepts centraux portés à l'étude.

Pour la première étape, la méthode de l'enquête pragmatiste (Dewey, 1938, 2004), à laquelle nous avons recours, nous permet de structurer la formulation de notre problématique en fonction de l'émergence d'une situation indéterminée qui ne trouve pas de réponse dans la littérature (*i.e.* comprendre la nature du défi d'attractivité territoriale, que les managers territoriaux et les élus locaux des métropoles et des régions doivent relever conjointement, sous la contrainte légale). De même, la méthode de l'enquête pragmatiste étant reliée au raisonnement abductif (Charreire-Petit et Durieux, 2014), la formulation de propositions de recherche est particulièrement appropriée. Nos six propositions de recherche ciblent ainsi les concepts centraux à étudier pour répondre à la problématique (*cf.* Figure 53 : Modèle de la recherche).

Pour la deuxième étape, la méthode de l'enquête et l'abduction garantissent un cheminement chemin faisant basé sur des aller-retours entre la théorie et l'empirie. Ils facilitent l'adaptation continue de notre problématique et de nos questions de recherche en fonction des besoins opérationnels et des concepts développés dans la littérature (*cf.* Tableau 39 : Évolution de la problématique de recherche).

Pour la troisième étape, la réalisation d'une *« chaîne logique de preuves*[302] *»* met en lumière un enchaînement de preuves permettant de comprendre pourquoi et comment le raisonnement développé (*i.e.* de la formulation de la problématique aux résultats observés) est cohérent avec les données collectées (Miles *et al.*, 2014, p. 254-256). Au cours de nos trois chapitres de

[302] Traduction libre de : *« logicial chain of evidence »* (Miles *et al.*, 2014, p. 254).

littérature, nous avons pris soin de réaliser des schémas synthétiques faisant le lien entre les concepts clefs développés, les questions et les propositions de recherche (*cf.* Figure 16, Figure 38 et Figure 52). De même, deux schémas mettent en relation les méthodes de collecte et d'analyse des données avec les objectifs poursuivis dans le cadre des deux études déployées (*cf.* Figure 64 et Figure 67). La présentation des résultats suivra la même logique et attachera une importance particulière à la présentation des groupes de mots et des facteurs clefs émergents de nos analyses statistiques textuelles, ainsi qu'à la restitution claire et thématique des verbatims issus de nos entretiens.

De plus, la triangulation des données collectées (Jonsen et Jehn, 2009 ; Leavy, 2014) permet d'apprécier plusieurs facettes du phénomène étudié à travers les discours institutionnels formalisant les stratégies d'attractivité (*i.e.* étude 1), les représentations des managers territoriaux et des élus locaux récoltés à partir de deux vagues d'entretiens semi-directifs (*i.e.* étude 2).

Enfin, le choix de nos quatre cas revêt un caractère opérationnel car notre co-directeur de thèse y a contribué en sa qualité de directeur d'un réseau d'experts en stratégies d'attractivité territoriale, la Chaire A&NMT. Cette technique de la boule de neige (Miles *et al.*, 2014, p. 47) est aussi utilisée pour compléter l'échantillon des personnes interviewées en fonction des retours des experts du terrain.

Après avoir justifié la validité du construit de notre recherche, il s'agit désormais de préciser quelle est la pertinence et la cohérence de nos résultats.

3.1.2. Validité interne des résultats : quelle pertinence et quelle cohérence des résultats ?

La validité interne permet de *« s'assurer de la pertinence et de la cohérence des résultats »* (Druker-Godard *et al.*, 2014, p. 312). Lincoln et Guba (1985, p. 296), ont recours au critère de crédibilité, qui consiste à *« mener l'enquête de manière à accroître la probabilité que les conclusions soient jugées crédibles et (…) à démontrer la crédibilité des conclusions en les faisant approuver par les constructeurs des multiples réalités étudiées*[303] ». Le Tableau 53 synthétise les stratégies de recherche adoptées pour accroître la crédibilité de nos résultats, en fonction des techniques identifiées par Lincoln et Guba (1985, p. 301-316).

Tableau 53 : Stratégies de recherche adoptées pour accroître la crédibilité de nos résultats

Techniques recommandées par Lincoln et Guba (1985, p. 301-316)	**Stratégies et méthodes déployées dans le cadre de cette thèse**
L'engagement prolongé pour établir le champ d'action ✓ Investir suffisamment de temps pour atteindre certains objectifs à travers une acculturation au terrain étudié ✓ Détecter et prendre en compte les distorsions (générées par le chercheur lui-même et par les acteurs du terrain) qui peuvent se glisser dans les données ✓ Construire une relation de confiance avec les professionnels	✓ Trois années de thèse avec un accès au terrain la 1er et la 3ème année et quatre années au sein de la Chaire A&NMT* (stage de deux mois l'année du Master Recherche) à côtoyer les professionnels du terrain étudié ✓ Codage émergent des premiers entretiens (issus de la vague n°1) avec un maître de conférences de la Chaire A&NMT (Madame Sarah SERVAL) permettant de souligner les distorsions du jeune chercheur ✓ Travail de maintien de la relation avec les professionnels entre la vague n°1 et la vague n°2 à travers l'envoi des communications réalisées pour des retours
La triangulation ✓ Utiliser différentes sources et/ou méthodes et/ou théories	✓ Triangulation des sources : données secondaires (22 SMDE** et 12 SRDEII***) et données primaires (68 entretiens) ✓ Triangulation des méthodes : analyse de discours (analyses statistiques textuelles) et analyse de contenu (codage thématique) ✓ Triangulation des théories : approche transdisciplinaire ayant recours à des théories et des concepts issus des sciences de gestion, de la sociologie, de la philosophie et de la psychologie
Débriefing entre pairs ✓ Exposer à un pair expérimenté des aspects de l'enquête qui, autrement, pourraient ne rester qu'implicites	✓ Échanges avec le directeur et co-directeur de thèse pour valider au fur et à mesure l'avancement de la thèse ✓ Échanges avec des enseignants-chercheurs lors d'ateliers doctoraux en colloque (le Tutorat Grand Sud le 2-3/07/2018, le GEAP**** le 03-04/09/2018 et l'AIRMAP***** le 23-24/05/2019) et au sein de l'axe Management Public du CERGAM****** (le 19/06/2018, le 30/11/2018 et le 20/06/2019 pour le comité de suivi de thèse) ✓ Échanges réguliers avec des collègues doctorants de différents axes du CERGAM
Analyse des cas négatifs ✓ Procéder à une révision des hypothèses ou des propositions théoriques, en les affinant continuellement jusqu'à ce qu'elles prennent en compte le maximum de cas connus	✓ Affinement continu des propositions de recherche en fonction des résultats de l'analyse statistique des SRDEII (présentation lors de l'Autumn School de la Chaire A&NMT le 25/10/2017), de la vague n°1 et de la vague n°2
Adéquation référentielle ✓ Demander à un pair de traiter les données afin de vérifier que les conclusions qu'il/elle tire sont similaires	✓ La chargée de veille de la Chaire A&NMT (Madame Christine CUENCA) a réalisé l'analyse statistique textuelle des 22 SMDE et des 12 SRDEII puis nous avons comparé nos résultats ; les résultats présentés sont ainsi le fruit d'une adaptation
Contrôle des membres ✓ Tester les données, les catégories d'analyse, les interprétations et les conclusions avec les membres du terrain auprès desquels les données ont été recueillies	✓ Retours des professionnels entre la vague n°1 et la vague n°2 sur deux communications réalisées à partir des entretiens de la vague n°1 (lors du colloque de l'AIRMAP le 31/05-01/06/2018 et du colloque de l'AIMS******* le 06-08/06/2018) et l'analyse statistique des SRDEII (*cf.* ci-dessus)
Légende - **A&NMT*** : Attractivité et Nouveau Marketing Territorial - **SMDE**** : Schéma Métropolitain de Développement Économique - **SRDEII***** : Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'internationalisation - **GEAP****** : Groupe Européen pour l'Administration Publique - **AIRMAP******* : Association Internationale de Recherche en Management Public - **CERGAM******** : Centre d'Études et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille - **AIMS********* : Association Internationale de Management Stratégique	

Source : Auteur

[303] Traduction libre de : *« to carry out the inquiry in such a way that the probability that the findings will be found to be credible is enhanced and (…) to demonstrate the credibility of the findings by having them approved by the constructors of the multiple realities being studied »* (Lincoln et Guba, 1985, p. 296).

3.1.3. Validité externe des résultats : quelles possibilités de réappropriation des résultats ?

Après avoir justifié le critère de validité interne de nos résultats, appelée aussi crédibilité par les chercheurs en méthodes qualitatives, la validité externe se comprend comme *« les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats »* (Druker-Godard *et al.*, 2014, p. 321). Lincoln et Guba (1985, p. 316) utilisent le critère de transférabilité, qui revient à fournir une *« description épaisse nécessaire pour permettre à une personne intéressée par un transfert de conclure si celui-ci peut être envisagé comme une possibilité*[304] *»*. En effet, notre stratégie de recherche repose sur une étude de cas, dont l'objectif n'est pas la généralisation statistique mais la généralisation analytique, qui consiste à généraliser les théories (Yin, 2009, p. 107). L'important est alors de préciser la démarche de recherche, en explicitant le choix du terrain d'étude et les modalités de collecte des données (Druker-Godard *et al.*, 2014, p. 327). Le Tableau 54 ci-dessous synthétise les stratégies de recherche adoptées pour accroître la transférabilité de nos résultats, en fonction des préconisations de Moyon (2011, cité Druker-Godard *et al.*, 2014, p. 327-328).

Tableau 54 : Stratégies de recherche adoptées pour accroître la transférabilité de nos résultats

Techniques recommandées par Moyon (2011, cité par Drucker-Godard *et al.*, 2014, p. 327-328)	**Stratégies et méthodes déployées dans le cadre de cette thèse**
Choix du terrain d'étude ✓ Sélectionner des cas formant un ensemble homogène ✓ Multiplier les cas issus d'un même secteur voire d'un même groupe stratégique pour favoriser les comparaisons inter-cas ✓ Mettre en évidence les spécificités du contexte de la recherche	✓ Cas correspondant aux couples métropole-région ; un cas étant formé d'une métropole présente sur la région (*cf.* Tableau des caractéristiques des cas étudiés) ✓ Réalisation d'une étude de cas multiples enchâssée qui favorisent la comparaison au sein des cas (analyse intra-cas) et entre les cas (analyse inter-cas) ✓ Attention particulière accordée au contexte de la recherche, spécifié dans la problématique, se référant aux relations de relations inter-organisationnelles publiques contraintes (*cf.* Encadré sur l'essor des schémas comme instruments de planification territoriale pour une gouvernance plus horizontale de l'action publique locale)
Analyse des données ✓ Exposer les résultats intermédiaires lors de réunions de laboratoire, de conférences et d'ateliers de recherche ✓ Retourner sur le terrain pour discuter des résultats ✓ Prendre en considération l'existence (ou non) d'interprétations alternatives	✓ Présentation des résultats intermédiaires lors de trois réunions de laboratoire, deux communications en conférence et trois ateliers de recherche (*cf.* Tableau des stratégies de recherche adoptées pour accroître la crédibilité de nos résultats) ✓ Échanges mail (entre la vague n°1 et la vague n°2) et téléphone (lors de la vague n°2) avec les professionnels autour des résultats intermédiaires (*cf.* Tableau des stratégies de recherche adoptées pour accroître la crédibilité de nos résultats) ✓ Évolution de la problématique en fonction des interprétations (*cf.* Tableau sur l'évolution de la problématique de recherche)

Source : Auteur

[304] Traduction libre de : *« thick description necessary to enable someone interested in making a transfer to reach a conclusion about whether transfer can be contemplated as a possibility »* (Linclon et Guba, 1985, p. 316).

3.1.4. Fiabilité de la recherche : quelles opérations pour que d'autres chercheurs puissent conduire la recherche à un autre moment ?

La fiabilité *« cherche à démontrer que les opérations de la recherche pourraient être répétées par un autre chercheur ou à un autre moment avec le(s) même(s) résultat(s) »* (Druker-Godard *et al.*, 2014, p. 298). La fiabilité repose sur la validité de l'instrument de mesure qui signifie que l'instrument permet d'obtenir des résultats plus ou moins fiables. Lincoln et Guba (1985, p. 299) préfèrent utiliser le critère de sécurité *« comme faisant partie d'un ensemble plus large de facteurs associés aux changements observés*[305] *»* ; c'est-à-dire à l'ensemble du dispositif de recherche.

Langley (1999, cité par Druker-Godard *et al.*, 2014, p. 318) identifie trois étapes, propres aux recherches basées sur une étude de cas, qui permettent de montrer la fiabilité du dispositif de recherche :

- Rédiger une chronologie précise de la narration du cas, structurée par période si l'étude est longitudinale ;
- Restituer le plan de codage le plus finement possible ;
- Identifier les récurrences analytiques qui permettent au chercheur de répondre à ces questions de recherche.

Tout d'abord, quatre vignettes illustrent la narration de nos quatre cas. *« Une vignette est une description ciblée d'une série d'événements considérés comme représentatifs, typiques ou emblématiques (…). Elle a une structure narrative, semblable à celle d'une histoire, qui préserve le flux chronologique*[306] *»* (Miles *et al.*, 2014, p. 166). Ces vignettes sont complétées par un *« réseau d'état d'événements qui est une adaptation et une représentation visuelle et processuelle d'une matrice de liste d'événements*[307] *»* (Miles *et al.*, 2014, p. 174). Pour faciliter la structuration de cette représentation visuelle et processuelle, nous avons proposé un cadre d'analyse narrative de la nature dualiste du temps (*cf.* Tableau 47). Ce cadre permet de restituer les étapes, les phases et les cycles de l'intégration des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux dans le cadre de la structuration des stratégies d'attractivité territoriale.

[305] Traduction libre de : *« as part of a larger set of factors that are associated with observed changes »* (Lincoln et Guba, 1985, p. 299).

[306] Traduction libre de : *« A vignette is a focused description of a series of events taken to be representative, typical, or emblematic (...). It has a narrative, story-like structure that preserves chronological flow »* (Miles *et al.*, 2014, p. 166).

[307] Traduction libre de : *« An event–state network is a visual and processual adaptation and representation of an event-listing matrix »* (Miles *et al.*, 2014, p. 174).

Ensuite, nous avons pris soin de détailler précédemment la méthode de codage *a prio-steriori* retenue (Allard-Poesi, 2003), en précisant les codes définis *a priori* (*cf.* Tableau 52) et le cheminement pour obtenir les codes *a posteriori* (*i.e.* cas n°2, cas n°3, cas n°1 et cas n°4 selon la logique suivante : les entretiens des managers de la vague n°1, ceux des managers de la vague n°2 et ceux des élus locaux de la vague n°2), permettant d'élaborer une grille de codage semi-structurée.

Enfin, la formulation de propositions de recherche facilite l'identification des récurrences analytiques et donne un cadre pour la présentation des résultats ainsi que pour la structuration de la discussion. Comme le précise Yin (2018, p. 62), *« ce n'est que si vous êtes obligé de faire des propositions que vous irez dans la bonne direction*[308] *»*.

Plus largement, la fiabilité de la recherche qualitative repose sur la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire son dispositif de recherche. *« Posez-vous la question : Quelle est ma relation avec les personnes que j'étudie ? Est-ce que je dis la vérité ? Avons-nous confiance les uns dans les autres ? (…) La question de savoir dans quelle mesure les relations avec les personnes interrogées sont coercitives et non authentiques ne peut pas être ignorée, ni être définie par la pieuse stipulation que « ma relation est pleinement honnête »*[309] *»* (Miles *et al.*, 2014, p. 8).

D'une part, pour décrire de la manière la plus authentique et la plus honnête possible notre dispositif de recherche, nous avons conservé tous les documents permettant de retracer l'évolution de notre travail de thèse (*e.g.* intentions de communication soumises lors des ateliers doctoraux, supports de présentation, cahiers de notes personnelles) et, nous les avons systématiquement annotés des retours des évaluateurs. De même, nous avons discuté de chaque retour avec notre directeur, ou notre co-directeur ou des enseignant-chercheur de notre laboratoire afin de déterminer si ces retours appelaient, ou pas, des ajustements dans le dispositif de recherche.

D'autre part, afin d'établir une relation de confiance avec les personnes interviewées, nous avons pris soin de tenir un tableau de bord avec la date de contact des personnes interrogées (ainsi que leurs noms, leurs adresses mail et leurs fonctions) et une éventuelle date de relance

[308] Traduction libre de : *« Only if you are forced to state some propositions will you move in the right direction »* (Yin, 2018, p. 62).

[309] Traduction libre de : *« Ask yourself: What's my relationship with the people I'm studying? Am I telling the truth? Do we trust each other? (...) The question of just how coercive and unauthentic relationships with respondents are cannot be ignored, or be defined away by the pious stipulation that "my relationship is fully honest" »* (Miles *et al.*, 2014, p. 8).

trois semaines plus tard. Lorsque les réponses étaient formulées par un/une assistant(e), nous avons noté ce contact pour la suite des mails (notamment dans le cadre de la vague n°2). Dans la même logique, nous avons communiqué le maximum d'informations aux personnes à interviewer (*e.g.* projet de recherche, anonymat des répondants, durée moyenne de l'entretien, modalités de réalisation par téléphone) et nous leur avons offert la possibilité de modifier la retranscription de leur entretien. Des mails de remerciement ont systématiquement été envoyés aux personnes interviewées et, nous avons prévu de leur transmettre le manuscrit de thèse ainsi que la date de soutenance.

Pour résumer, la validité du construit de la recherche est justifiée d'abord selon la manière dont la problématique permet d'orienter l'observation sur le terrain et de préciser les concepts centraux. Puis, cette validité de contenu est précisée au regard de la cohérence entre le cadre conceptuel, l'objet de recherche et la littérature existante. Le cadre méthodologique déployé pour étudier l'objet de recherche s'adapte en fonction des concepts centraux mobilisés.

La validité interne des résultats est précisée en confrontant les techniques recommandées par Lincoln et Guba avec les stratégies et les méthodes déployées dans le cadre de cette thèse.

La validité externe des résultats est justifiée au regard des techniques préconisées par Moyon, que nous avons pris soin d'illustrer par les stratégies et les méthodes mobilisées pour cette recherche.

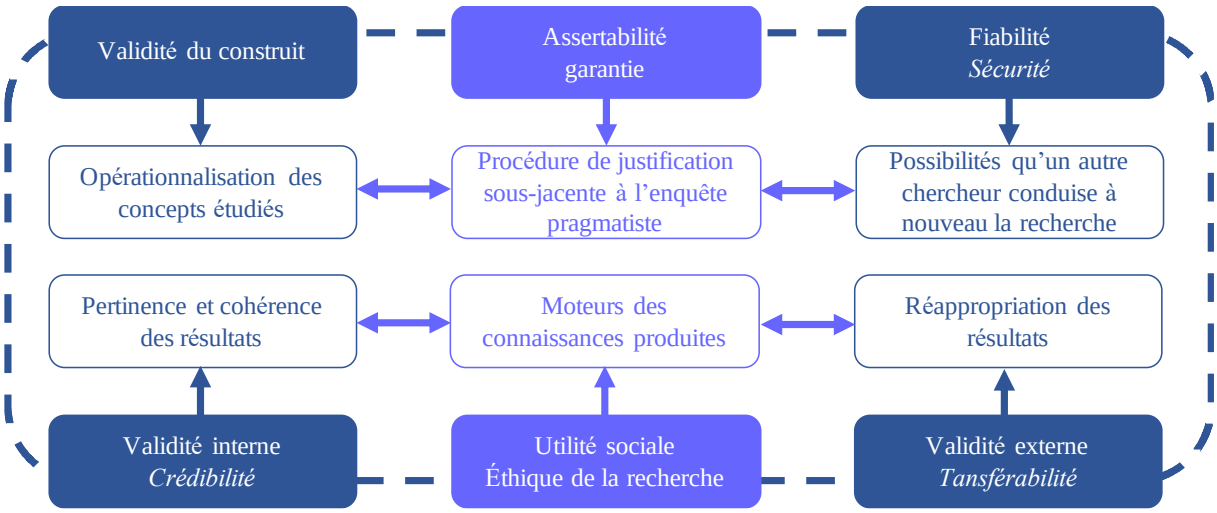
La fiabilité de notre recherche repose sur une restitution chronologique précise de la narration de nos cas, la présentation du plan de codage et l'identification des récurrences analytiques nous permettant de répondre aux questions de recherche. Ainsi, nous prenons soin de restituer, de la manière la plus authentique et la plus honnête possible, notre dispositif de recherche.

3.2. Assertabilité garantie, utilité sociale et éthique de l'enquête pragmatiste

« En nous revendiquant du pragmatisme à la Dewey, il est nécessaire de confronter notre projet de connaissance à trois critères : l'assertabilité garantie, l'utilité et l'éthique » (Arezki, 2019, p. 208). Le pragmatisme est *« une invitation à penser les organisations et toutes formes d'actions collectives en relation avec l'éthique et la démocratie, le public et les parties prenantes. Faut-il y voir un nouveau paradigme pour les sciences de l'organisation et du management ? »* (Journé et Raulet- Croset, 2019, p. 63).

Si nous n'avons pas l'ambition de répondre à cette question, les critères de validité pragmatiste ouvrent le champ des possibles en ce qui concerne les moteurs des connaissances produites ainsi que leur procédure de justification sous-jacentes à l'enquête. Pour cela, la Figure 74 ci-dessous intègre les critères pragmatistes aux critères existants, que nous illustrerons au regard de nos pratiques de recherche.

Figure 74 : Critère de validité, de fiabilité d'une recherche qualitative pragmatiste



Source : Auteur

Tout d'abord, le critère de l'assertabilité garantie repose sur la procédure de justification sous-jacente à l'enquête pragmatiste (3.2.1.). Ensuite, l'utilité sociale et l'éthique de la recherche s'envisagent comme les moteurs des connaissances produites (3.2.2.).

3.2.1. Assertabilité garantie : quelle procédure de justification sous-jacente à l'enquête pragmatiste ?

« Si, selon Dewey, on ne doit pas parler de vérité mais simplement de justification, une procédure donnée de justification de la croyance est plus à même de conduire à la vérité qu'une autre. C'est l'existence de cette procédure de justification que Dewey appelle l'assertabilité garantie, le critère de validité procuré par l'enquête » (Girod-Séville et Perret, 2002, p. 12). En effet, selon Dewey (1938, 2004), l'enquête garantit l'assertion. Dans le sens courant, l'assertion se définit comme une *« proposition, de forme affirmative ou négative, qui énonce un jugement et que l'on soutient comme vraie »* (Site Cnrtl[310], 2020). Toutefois, les néo-pragmatistes tels que Rorty (2005), Putnam et Putnam (2017) réfutent cette forme de validité et, se différencient en cela du pragmatisme deweyien. *« La théorie, en résumé, est que toutes les formes logiques (avec leurs propriétés caractéristiques) naissent dans le cadre de l'opération de l'enquête et, sont concernées par le contrôle de l'enquête afin que cette dernière puisse produire des affirmations justifiées. Cette conception implique bien plus que le fait que les formes logiques soient révélées ou apparaissent lorsque nous réfléchissons aux processus sous-jacents à l'enquête en cours. Cela signifie également que les formes proviennent d'opérations d'enquête[311] »* (Dewey, 1938, p. 4).

La validité de notre dispositif de recherche est ainsi procurée par la méthode de l'enquête pragmatiste (*cf.* Figure 59 : L'enquête de Dewey comme cadre méthodologique). Notre enquête fait émerger une situation indéterminée, suite à l'identification d'un problème opérationnel qui ne trouve pas d'explications au regard des théories présentes dans la littérature. La problématisation de cette situation indéterminée s'effectue à partir d'un raisonnement abductif, qui permet ensuite la formulation de trois questions de recherche et de six propositions de recherche (par le biais d'aller-retours entre la théorie et l'empirie). La mise à l'épreuve empirique se déploie en fonction de deux études complémentaires, dont les résultats permettent d'analyser les propositions formulées et de répondre aux questions posées à travers une discussion au regard de la littérature existante.

[310] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/definition/assertions

[311] Traduction libre de *« The theory, in summary form, is that all logical forms (with their characteristic properties) arise within the operation of inquiry and are concerned with control of inquiry so that it may yield warranted assertions. This conception implies much more than that logical forms are disclosed or come to light when we reflect upon processes of inquiry that are in use. Of course, it means that; but it also means that the forms originate in operations of inquiry »* (Dewey, 1938, p. 4).

3.2.2. Utilité sociale et éthique de la recherche : moteurs des connaissances produites ?

Après avoir justifié le critère d'assertabilité garantie de notre recherche pragmatiste, les critères d'utilité sociale et d'éthique s'envisagent comme les moteurs des connaissances produites. *« L'éthique du chercheur doit toujours être très affirmée. (…) La dimension éthique doit inclure l'honnêteté de la démarche intellectuelle du chercheur. (…) Trop de recherches en sciences sociales ne se soucient pas assez de la façon dont les résultats peuvent être « utiles » et opérationnalisés »* (Argyris, cité par Charreire Petit, 2017, p. 248).

Nous reviendrons sur les critères d'utilité sociale et d'éthique de la recherche, en les illustrant par nos pratiques, et en montrant que nous pouvons les envisager comme les moteurs de notre recherche. *« L'utilité sociale des connaissance produites pose des questions éthiques puisqu'elle dépend à la fois du point de vue (certaines formes de progrès peuvent être critiquées) et du périmètre observé (le gain ne peut concerner que certains usagers) »* (Verstraete et Philippart, 2019, p. 77).

Comme exposé précédemment (*cf.* Figure 62), les pragmatistes permettent de dépasser la controverse entre rigueur et pertinence de la recherche, en mettant l'accent sur son utilité sociale (Vo *et al.*, 2012). En effet, l'utilité sociale de la recherche repose d'une part sur la pertinence pratique des résultats (atténuant la rupture entre la communauté académique et les praticiens du management) et, d'autre part, sur le recours à des approches innovantes pour servir au mieux les besoins des individus. À la différence des utilitaristes pour lesquels l'utilité s'envisage comme une somme ou une moyenne du bien-être agrégé des individus, les pragmatistes intègrent l'utilité sociale dans un large éventail de valeurs, facilitant *« un monde organisationnel meilleur »* (Girod-Séville et Perret, 2002, p. 21). En explicitant notre démarche réflexive de jeune chercheur (*cf.* Encadré 6), nous avons mis en lumière l'importance que nous accordons à l'utilité sociale de notre recherche.

Selon le Vade-mecum intégrité scientifique (Hcéres, 2017, p. 3) *« il faut bien distinguer l'intégrité scientifique, c'est à dire les règles qui gouvernent la pratique d'une recherche honnête et intègre, de l'éthique de la recherche qui aborde de façon plus large les grandes questions que posent les progrès de la science et leurs répercussions sociétales »*. Grâce aux

formations obligatoires[312] mises en place par notre école doctorale[313], nous avons suivi une formation sur l'éthique de la recherche et une formation sur l'intégrité scientifique. Nous avons veillé à respecter les règles qui sous-tendent une recherche honnête et intègre, en prenant soin d'une part de respecter la vie privée, la confidentialité et l'anonymat des personnes interviewées et, d'autre part, en fournissant une chaîne de preuves tout au long de l'exposé de cette recherche. Faisant écho aux propos militants d'Argyris (cité par Charreire-Petit, 2017, p. 248) qui *« revendique de produire des résultats dont les acteurs pourront se servir, soit pour améliorer leur capacité de réflexion, soit leur pratique, soit les deux »*, l'éthique de la recherche est intrinsèquement liée à l'utilité sociale des connaissances produites. Pour cela, nous accordons une place importante aux préconisations managériales, dont l'objectif est d'améliorer les relations entre les managers territoriaux et les élus locaux dans le cadre de la structuration des stratégies d'attractivité territoriale, et ce dans un contexte de relations publiques locales contraintes.

Pour résumer, le critère de validité pragmatiste de l'assertabilité garantie est procuré par l'enquête, qui permet le passage d'une situation indéterminée à une situation déterminée, à travers une problématisation, la formulation de propositions de recherche, une mise à l'épreuve empirique et une confrontation des résultats au regard de la littérature existante. Les critères d'utilité sociale et d'éthique de la recherche, étroitement imbriqués, permettent de promouvoir la pertinence pratique des résultats. D'une part, nous accordons une place importante aux préconisations managériales. Et d'autre part, nous prenons soin de respecter les règles qui sous-tendent une recherche honnête et intègre.

[312] Selon l'art. 3, point 3 de l'arrêté du 25 mai 2016 fixant le cadre national de la formation et les modalités conduisant à la délivrance du diplôme national de doctorat, les écoles doctorales *« veillent à ce que chaque doctorant reçoive une formation à l'éthique de la recherche et à l'intégrité scientifique »*.
[313] École doctorale de Sciences Économiques et de Gestion d'Aix-Marseille (ED 372) : https://ecole-doctorale-372.univ-amu.fr/fr/presentation

CONCLUSION CHAPITRE 4

Le **chapitre 4** de cette partie empirique expose le design global de la recherche. L'objectif est de justifier les cadres épistémologique et méthodologique mobilisés afin de proposer une recherche la plus fiable et la plus valide possible, comme le montre la Figure 75 ci-après.

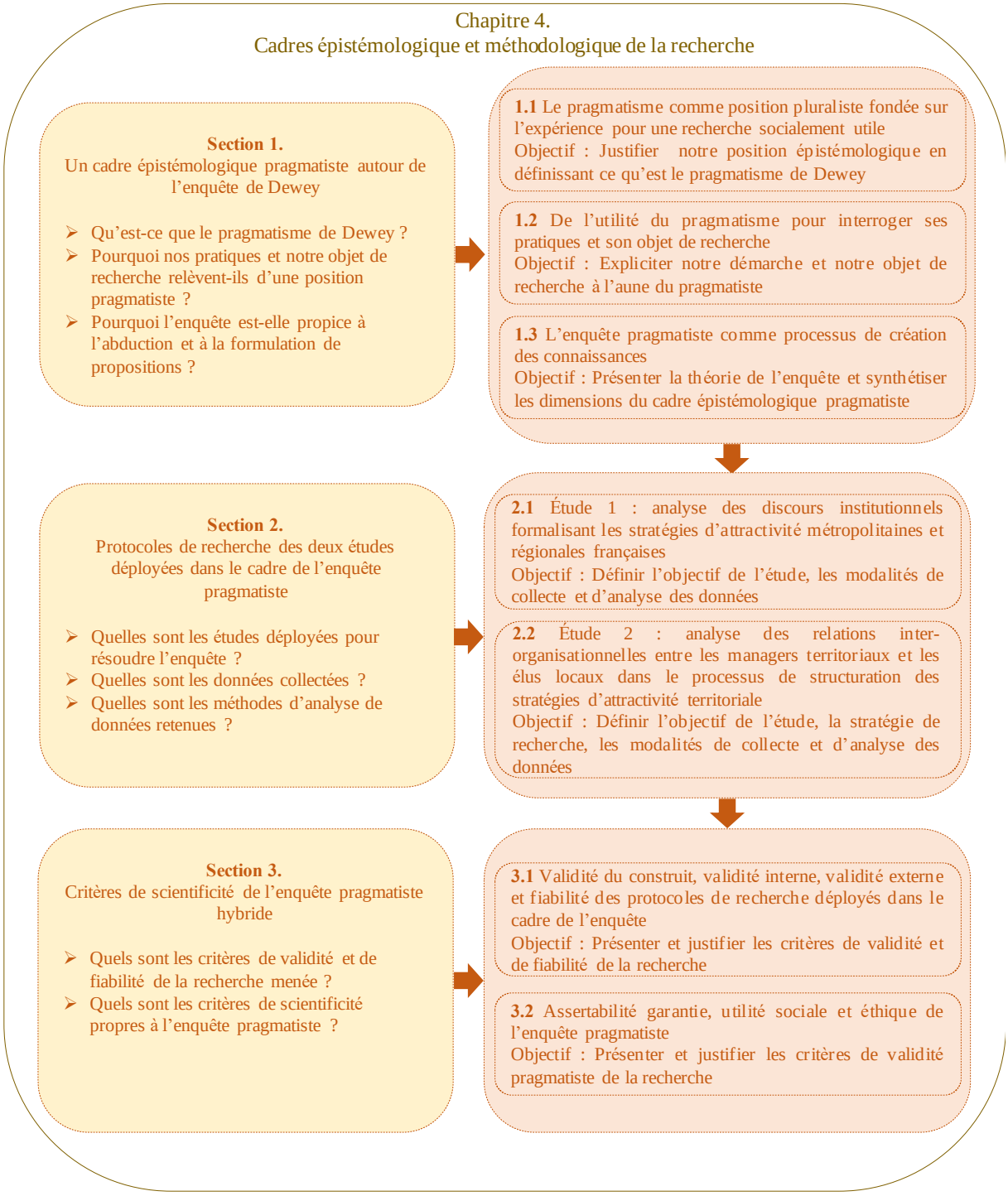
La **section 1** définit d'abord le pragmatisme de Dewey comme une philosophie qui entend la réalité comme partagée, revendiquant le caractère non absolu de la vérité. L'expérience est envisagée comme le fondement d'une science éthique et contingente, qui permet de dépasser la controverse concernant l'utilité de la recherche. Ensuite, nous justifions pourquoi nos pratiques et notre objet de recherche relèvent d'une position pragmatiste, à travers la tentative d'explicitation de notre démarche réflexive de jeune chercheur. Enfin, il s'agit de démontrer pourquoi l'enquête offre un cadre méthodologique consubstantiel au raisonnement abductif et à la formulation de propositions et de synthétiser les dimensions ontologique, épistémique, méthodologique et axiologique du pragmatisme de Dewey.

La section 2 présente les protocoles de recherche des deux études complémentaires mobilisées. L'étude 1 a pour objectif d'analyser les discours institutionnels formalisant les stratégies d'attractivité territoriale des métropoles et des régions françaises, permettant ainsi de caractériser la structuration de ces stratégies (*i.e.* deuxième question de recherche). Les analyses statistiques textuelles (*i.e.* classification descendante hiérarchique et analyse factorielle des correspondances) portent sur vingt-deux SMDE et douze SRDEII. L'étude 2 cherche à caractériser les relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux dans le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale, donnant ainsi des éléments de réponses aux trois questions de recherche. L'étude de cas multiples (*i.e.* quatre couples métropole-région) enchâssés (*i.e.* unités territoriale, fonctionnelle et temporelle) permet une analyse longitudinale de 2015 à 2020, basée sur une approche qualitative processuelle, grâce la collecte de deux vagues d'entretiens semi-directifs auprès de soixante managers territoriaux et huit élus locaux, qui répondent à une analyse de contenu thématique (*i.e.* codage *a prio-steriori*) basée sur un traitement qualitatif (pour l'analyse intra-cas) et quantitatif (pour l'analyse inter-cas) des thèmes.

La **section 3** précise les critères de validité et fiabilité de notre enquête pragmatiste hybride. D'une part, la validité du construit, la validité interne et externe des résultats ainsi que la fiabilité

de la recherche et de l'instrument de mesure sont justifiées en fonction des stratégies et des méthodes de recherche déployées. D'autre part, les critères de validité pragmatiste s'articulent autour de l'assertabilité garantie, ainsi que l'utilité sociale et l'éthique de la recherche, envisagées comme les moteurs de cette thèse.

Figure 75 : Synthèse du chapitre 4



Source : Auteur

CHAPITRE 5. PRESENTATION DES RESULTATS DES ETUDES 1 ET 2

« Des générations entières d'historiens et de philosophes de l'histoire n'ont-elles pas démontré l'impossibilité de constater les faits sans les interpréter, puisque ceux-ci doivent d'abord être extraits d'un chaos de purs événements puis être arrangés en une histoire qui ne peut être racontée que dans une certaine perspective, qui n'a rien à voir avec ce qui a eu lieu à l'origine »

Hannah ARENDT - La crise de la culture (1972, p. 303-304)

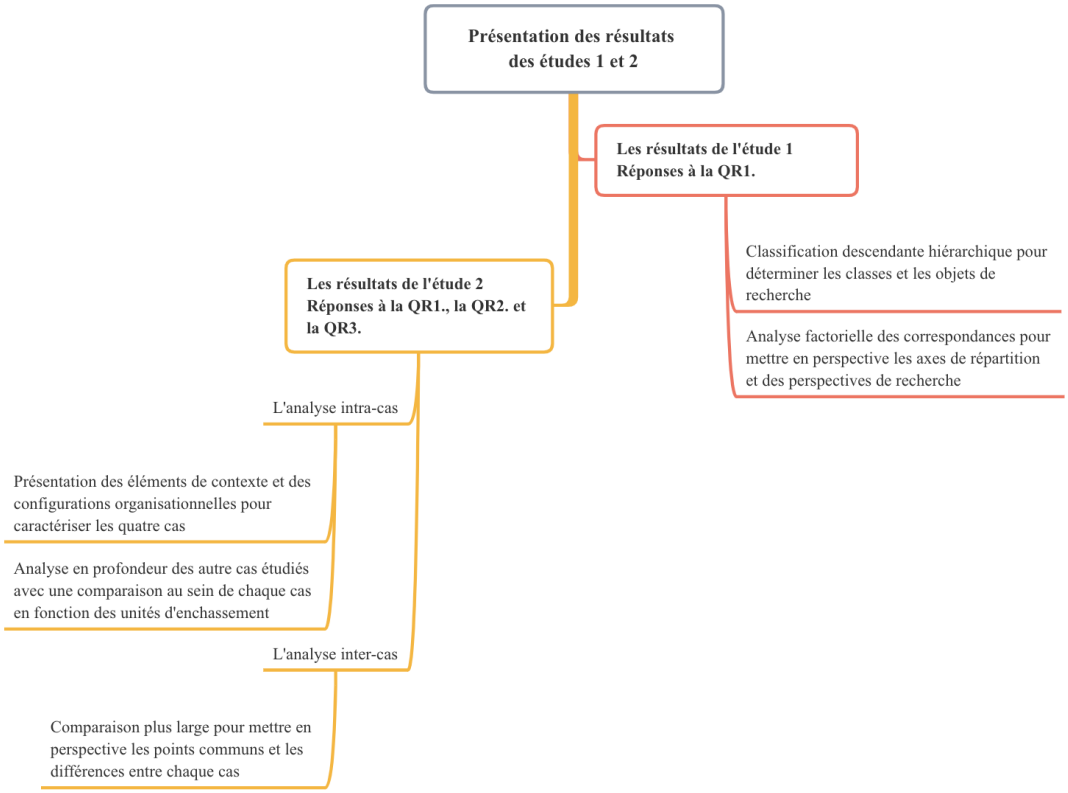
« Vous tendez une allumette à votre lampe et ce qui s'allume n'éclaire pas. C'est loin, très loin de vous, que le cercle illumine »

René CHAR - Fureur et mystère. Feuillets d'Hypnos (1967, note 120)

« Seul le temps ouvre de nouvelles perspectives et offre de nouvelles solutions à de nouveaux problèmes »

Vassily KANDINSKI - Du spirituel dans l'art et dans la peinture en particulier (1989, p. 84)

Figure 76 : Carte cognitive du chapitre 5



Source : Auteurs

INTRODUCTION DU CHAPITRE 5

Pour comprendre en profondeur l'influence de l'intégration des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux sur le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale, l'objectif est de présenter et d'analyser les résultats de l'étude 1 et de l'étude 2.

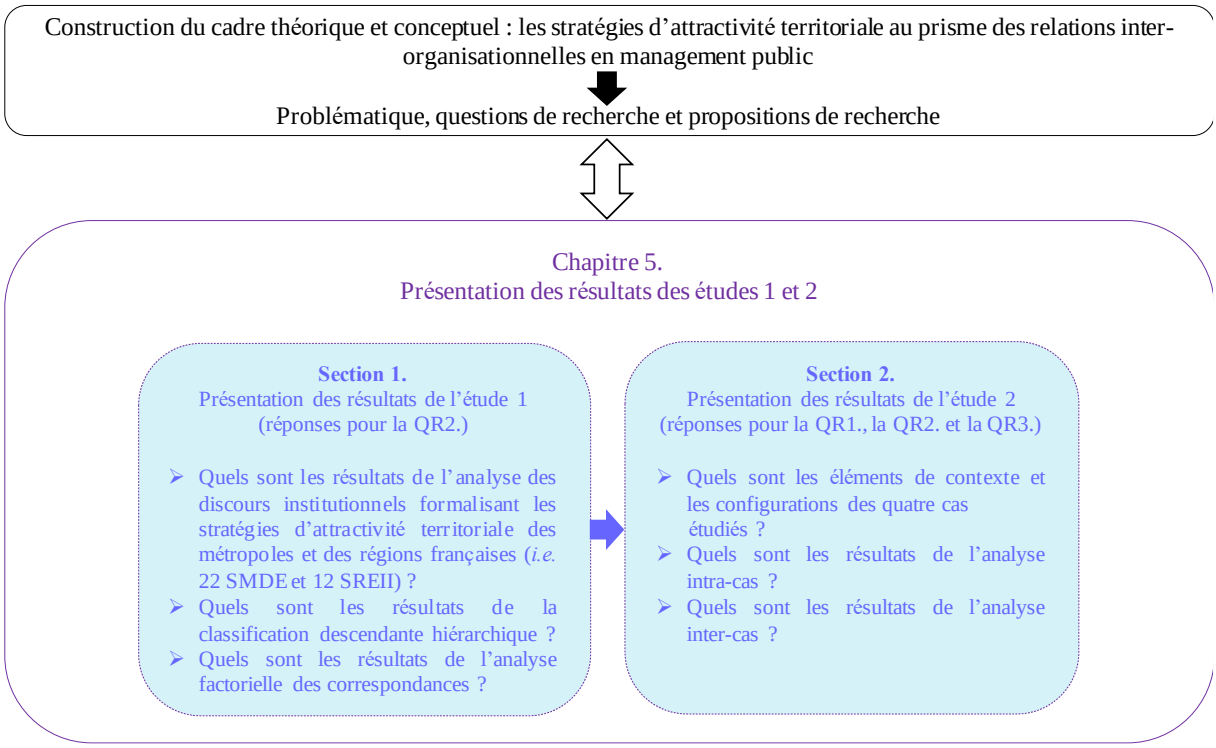
Nous présenterons d'abord les résultats de l'étude 1, qui donnent des éléments de réponse à la deuxième question de recherche[314] (**section 1**). Pour cela, nous analyserons les discours institutionnels formalisant les stratégies d'attractivité territoriale des métropoles et des régions françaises (*i.e.* vingt-deux schémas métropolitains de développement économique et douze schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation). Il s'agira, d'une part, de présenter les résultats de la classification descendante hiérarchique, qui explicitent la répartition, la taille des classes et les formes significativement associées à chacune d'entre elles, mettant ainsi en lumière les objets de recherche concernés. Et d'autre part, l'analyse factorielle des correspondances permettra de répartir les classes selon différents axes, qui renvoient quant eux à des perspectives de recherche.

Ensuite, nous mettrons en perspective les résultats de l'étude 2, qui fournissent des éléments de recherche à la fois pour la première question de recherche[315], la deuxième et la troisième[316] ainsi que pour les six propositions de recherche (**section 2**). Pour ce faire, nous détaillerons les éléments de contexte et les configurations organisationnelles propres à chaque cas afin de comprendre l'environnement interne et externe dans lesquels s'insèrent ces organisations publiques locales. L'analyse intra-cas permettra de comprendre en profondeur les différents cas, grâce à une comparaison interne à chaque cas, effectuée à l'aune d'une ou plusieurs des trois unités d'enchâssement (*i.e.* territoriale, fonctionnelle, temporelle). L'analyse inter-cas proposera quant à elle une comparaison plus large, soulignant ainsi les points communs et les différences entre chaque cas.

La Figure 77 ci-après met en lumière la structuration du chapitre 5.

[314] Quels sont les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public ?
[315] Quel est le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ?
[316] Quelles sont les caractéristiques des relations inter-organisationnelles dyadiques entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales ?

Figure 77 : Structuration du chapitre 5



Source : Auteurs

SECTION 1. PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE 1 (REPONSES POUR LA QR2.)

L'étude 1 a pour objectif d'analyser les discours institutionnels formalisant les stratégies d'attractivité territoriale des métropoles et des régions françaises à partir de vingt-deux Schémas Métropolitains de Développement Économique (SMDE) et douze Schémas Régionaux de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII), donnant ainsi des éléments de réponse à la deuxième question de recherche[317]. L'analyse statistique du corpus (*i.e.* les schémas) compte 682 085 occurrences (*i.e.* nombre total de mots contenus dans le corpus), 23 988 formes lemmatisées[318] et 11 697 hapax (*i.e.* mots qui n'apparaissent qu'une fois dans le corpus). Le Tableau 55 montre les formes les plus présentes ; le territoire au sens large - regroupant *Territoire* et *Territorial* - est la plus importante avec 5 372 fréquences.

Tableau 55 : Les formes actives les plus importantes

FORMES	FRÉQUENCES
Entreprise	4 322
Territoire	**4 262**
Projet	2 935
Région	2 739
Métropole	2 568
Mettre	2 154
Grand	2 106
Développement	1 916
Acteur	1 869
Action	1 864
Nouveau	1 764
Public	1 755
Service	1 639
Économique	1 539
Emploi	1 477
Permettre	1 396
Notamment	1 333
Ville	1 183
Offrir	1 144
Politique	1 137
Secteur	1 118
Territorial	**1 110**
Social	1 103
Formation	1 065
Innovation	1 064
Recherche	1 045
International	1 036
Cadre	1 026
Objectif	1 012

Source : Auteur

Nous présenterons tout d'abord les résultats de la classification descendante hiérarchique mettant en lumière les classes et donc, les objets de recherche qui leur sont associés (1.1.). Ensuite, les résultats de l'analyse factorielle des correspondances souligneront les axes de répartition des classes, évoquant ainsi des perspectives de recherche (1.2.).

[317] Quel est le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ?

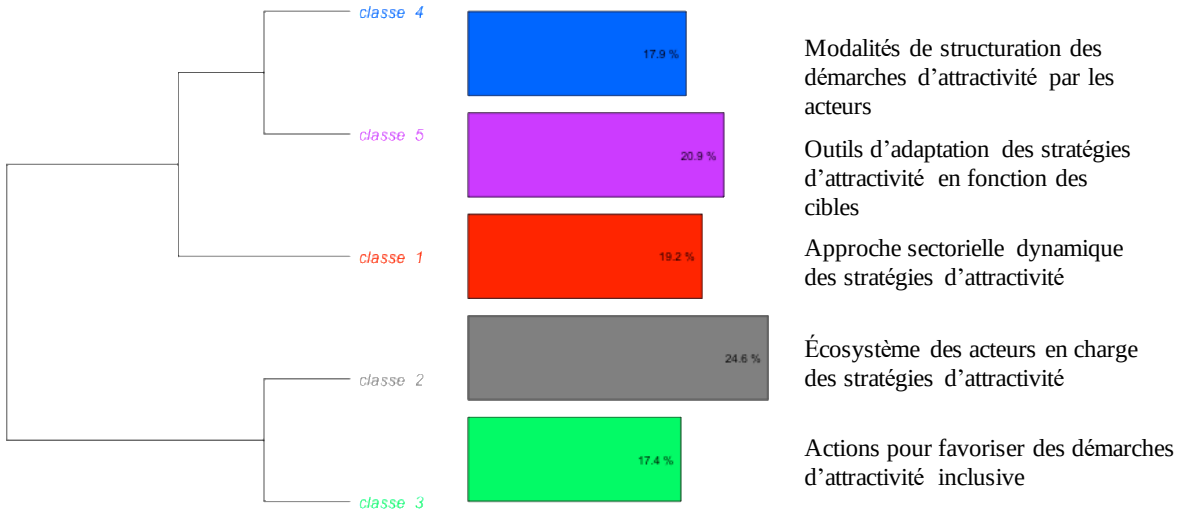
[318] Cela consiste à ramener les formes verbales à leurs infinitifs (*i.e.* les formes *allons*, *va*, *irez* seront regroupées sous la forme-racine *aller*) et à regrouper les adjectifs en genre et en nombre (*i.e.* les formes *irrationnelle, irrationnelles*, et *irrationnels* seront regroupées sous la forme-racine *irrationnel*).

1.1. Résultats de la classification descendante hiérarchique : quelles classes et quels objets de recherche ?

La classification descendante hiérarchique est réalisée à partir de 14 289 segments de texte (*i.e.* morceaux de texte définis à partir des critères de taille et de ponctuation homogènes) classés sur 18 768 (76,13%). Nous présentons d'abord la répartition et la taille des classes (*i.e.* groupes de mots homogènes). Puis les formes significativement associées à chaque classe sont synthétisées sous forme de tableaux. Enfin, nous justifions les noms attribués à chaque classe, selon l'ordre de présentation suivant : la première classe émergeant du dendrogramme (*i.e.* arbre de classification), suivie des classes selon le poids décroissant de leur taille.

Comme le montre la Figure 78, le dendrogramme met en lumière cinq classes significatives et homogènes.

Figure 78 : Résultats de la classification présentant la répartition et la taille des classes (en pourcentage du nombre de segments du corpus)



Source : Auteur

Les cinq classes sont nommées en fonction des mots qui leur sont associés. C'est ce que montre le Tableau 56 et le Tableau 57, qui recensent les 80 formes associées à chaque classe, c'est à dire les formes les plus présentes dans chaque classe par Chi2 *(i.e.* exprimant la force du lien entre la forme et la classe) décroissant.

Tableau 56 : Formes significativement associées à chaque classe (par Chi2 décroissant) de la plus significative à la 40ème plus significative

Classe 1 **19,17 %**	**Classe 2** **24,58 %**	**Classe 3** **17,43 %**	**Classe 4** **17,87 %**	**Classe 5** **20,95 %**
Approche sectorielle dynamique des stratégies d'attractivité	**Écosystème des acteurs en charge des stratégies d'attractivité**	**Actions pour favoriser des démarches d'attractivité inclusive**	**Modalités de structuration des démarches d'attractivité par les acteurs**	**Outils d'adaptation des stratégies d'attractivité en fonction des cibles**
énergétique	métropole	développement	SRDEII*	financement
activités	pôle	économique	région	d'accompagnement
numérique	Lyon	stratégie	schéma	fonds
économie	université	métropole	économique	réseau
production	européen	habitant	œuvre	d'entreprises
santé	excellence	compétence	régionale	création
qualité	numérique	insertion	loi	entreprise
écologique	supérieur	démarche	régional	reprise
l'économie	attractivité	proximité	orientation	réseaux
transition	Nice	métropolitain	EPCI**	l'accompagnement
filière	français	quartier	développement	PME***
produit	international	emploi	stratégie	privés
l'industrie	santé	répondre	économiques	prêts
consommation	réseau	accès	collectivités	pôles
renouvelables	filière	œuvre	cadre	d'entreprise
matériaux	activité	collectivité	métropoles	BPI****
ajoutée	événement	partager	matière	l'accès
énergie	Côte	développer	concertation	TPE*****
développement	Azur	évolution	cohérence	financière
l'agriculture	compétitivité	réponse	territorial	l'offre
agricole	année	difficulté	l'action	démarches
transformation	économique	nécessaire	priorités	financier
industriel	étudiant	ensemble	compétence	réussite
marchés	agglomération	rôle	stratégiques	garantie
circulaire	création	opérationnel	comité	repreneur
mobilité	innovation	marché	métropole	dispositif
climatique	région	priorité	d'internationalisation	transmission
filières	développement	modèle	partagée	l'entreprise
agriculture	affaire	définir	l'élaboration	régionale
déchets	accueil	action	gouvernance	région
énergétiques	école	privé	modalités	formation
compétitivité	économie	réussite	départements	d'investissement
d'énergie	grand	créer	politique	développer
systèmes	cœur	matière	convention	subvention
modèles	étranger	agir	coopération	consulaire
ressource	régional	expérience	présent	partenariats
mutation	ville	adapter	définir	régionales
représente	également	création	acteur	clusters
logistique	établissement	engager	document	auprès
l'énergie	enseignement	solidarité	schémas	l'innovation

Légende : **SRDEII*** Schéma Régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation - **EPCI**** Établissement public de coopération intercommunale - **PME***Petites et moyennes entreprises - **BPI**** Banque publique d'investissement - **TPE*****Très petites entreprises

Source : Auteur

Tableau 57 : Formes significativement associées à chaque classe (par Chi2 décroissant) de la 40ème à la 80ème plus significative

Classe 1 **19,17 %**	**Classe 2** **24,58 %**	**Classe 3** **17,43 %**	**Classe 4** **17,87 %**	**Classe 5** **20,95 %**
Approche sectorielle dynamique des stratégies d'attractivité	**Écosystème des acteurs en charge des stratégies d'attractivité**	**Actions pour favoriser des démarches d'attractivité inclusive**	**Modalités de structuration des démarches d'attractivité par les acteurs**	**Outils d'adaptation des stratégies d'attractivité en fonction des cibles**
éco	lyonnais	réflexion	conférence	bancaire
services	accueillir	aménagement	l'égalité	besoin
changement	cité	projet	mettre	d'outils
valeur	équipement	cohésion	l'ensemble	d'honneur
l'environnement	Dijon	mener	l'emploi	européens
modèle	qualité	accompagnement	stratégique	compétences
bois	écosystème	économie	instance	d'innovation
procédés	référence	élaboration	intercommunalités	cible
aéronautique	congrès	manière	CGT*	bénéficiaires
défis	Toulon	méthode	pilotage	d'emploi
également	site	échange	annexe	faciliter
matières	centre	efficacité	économique	dirigeant
transport	art	capacité	l'État	parcours
glaz	universitaire	problématique	démarche	prêt
réduction	*tech*	durée	l'orientation	instrument
secteur	représenter	égalité	d'intervention	sensibilisation
d'excellence	créatif	bénéficiaire	tableau	structure
spécialisation	destination	urbain	responsabilité	individuel
stockage	présence	écouter	principe	outil
d'emplois	développer	expérimentation	comités	l'émergence
performance	métropolitain	pacte	métropolitain	agence
nouveau	pépinière	public	d'aménagement	développement
rural	campus	cohérent	complémentarité	collectif
révolution	euro	schéma	d'action	créateurs
biologique	dédier	façon	régionaux	innovantes
modernisation	visibilité	différent	concernés	opérateurs
d'activités	hôtel	citoyen	régimes	d'appui
défense	*french*	réel	menées	l'entrepreneuriat
environnement	méditerrané	défi	régions	détection
l'activité	Provence	activité	homme	l'ESS****
capacités	clé	commun	aider	soutien
technologie	mondial	éducatif	prévoit	marché
l'aéronautique	chiffre	possibilité	action	mettre
facteur	énergie	nécessité	départementaux	trésorerie
silver	Aix	échelle	femme	projet
durable	science	décision	l'objet	l'apprentissage
créative	city	bénéfice	groupement	départs
consommateur	stratégique	étape	SRESRI**	porteur
métiers	tertiaire	jeune	CTAP***	ETI*****
préservation	Brest	responsabilité	opérationnelle	mobilisation

Légende : **CGT*** Confédération générale des travailleurs - **SRESRI**** Schéma régional de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation - **CTAP***** Conférence Territoriale de l'Action Publique - **ESS****** Économie sociale et solidaire - **ETI*******Entreprise de taille intermédiaire

Source : Auteur

La classe 1 intitulée « approche sectorielle dynamique des stratégies d'attractivité » représente 19,17 % du corpus classé. C'est la première à sortir du dendrogramme ; ce qui signifie que c'est à la fois la plus homogène et celle qui se démarque le plus des quatre autres classes.

L'approche sectorielle des stratégies d'attractivité se traduit par les mots : *numérique*[319], *écologique*, *santé*, *énergie*, *industrie*, *climatique*, *agriculture*, *logistique*, *transport*, *défense*, *aéronautique* et *technologique*. Plus particulièrement, le secteur économique se décline sous plusieurs formes : la *silver économie* (*i.e.* économie des seniors), la *glaz économie* (*i.e.* économie bretonne) ou encore l'*économie circulaire* (*i.e.* vision systémique d'une

[319] Les mots en italique renvoient aux formes significativement associées aux classes, dont les genres et les nombres peuvent varier par rapport aux Tableau 56 et Tableau 57, pour plus de cohérence dans les exemples donnés.

économie responsable et durable). L'approche dynamique des stratégies d'attractivité s'illustre grâce aux mots : *transition*, *renouvelable*, *mutation*, *changement*, *réduction*, *nouveau*, *révolution*, *modernisation*, et *créative*. Ces stratégies d'attractivité semblent s'apprécier de manière complémentaire, à fois sous l'angle de l'offre qui se caractérise par la *production* et, sous l'angle de la demande, qui renvoie à la *consommation*.

Pour exemple[320], la région Occitanie revendique une approche dynamique du secteur de l'innovation : *« créativité, agilité, proximité et excellence. Tels sont les adjectifs qui qualifient le mieux la dynamique régionale initiée en faveur des startups. Il s'agit de détecter et d'accompagner « autrement » ces jeunes entreprises innovantes, généralement en hyper croissance et à fort potentiel de croissance »* (SRDEII d'Occitanie, 2016-2021, p. 6).

La classe 2 représente 24,58 % du corpus classé et renvoie à l'« écosystème des acteurs en charge des stratégies d'attractivité ».

L'*écosystème* fait référence aux mots : *filière*, *réseau* et *pépinière*. Les acteurs se comprennent quant à eux comme des structures précisées par les mots : *université*, *école*, *établissement*, *site*, *campus*. Ces acteurs se comprennent aussi comme des territoires, traduits par ces mots : *métropole*, *Lyon*, *Nice*, *Côte*, *Azur*, *agglomération*, *région*, *ville*, *lyonnais*, *Dijon*, *Toulon*, *méditerranée*, *Provence*, *Aix*, *Brest*. Cet écosystème d'acteurs regroupe plusieurs échelons : *français*, *européen*, *international* et *mondial*. Le fait qu'il s'agisse d'un écosystème d'acteurs en charge des stratégies d'attractivité se justifie grâce à ces mots : *événement*, *congrès*, *création*, *accueil*, *présence*, *visibilité* et *qualité*, et ce dans une dimension *stratégique*.

Pour exemple, la région Bretagne propose de mobiliser l'écosystème des acteurs en charge des stratégies d'attractivité en instituant *« un grand rendez-vous annuel de l'économie Bretonne »* qui pourrait *« prendre la forme « d'une conférence annuelle » pour un temps de partage autour du niveau d'avancement des projets, de mobilisation sur les sujets clés et de réflexion sur les problématiques soulevées par les différentes instances de la gouvernance. Cette conférence serait (…) l'opportunité de donner la parole à tous les acteurs, qu'ils soient entrepreneurs, institutionnels, structures d'appui au développement, think tank bretons, partenaires sociaux »* (SRDEII de Bretagne, 2015-2020, p. 73).

[320] Les exemples sont tirés des 22 SMDE et des 12 SRDEII, c'est-à-dire du corpus analysé. Ils permettent d'illustrer les noms donnés aux différentes classes.

La classe 5, qui représente quant à elle 20,95 % du corpus classé, s'intéresse aux « outils d'adaptation des stratégies d'attractivité en fonction des cibles ».

Les *outils* se concrétisent notamment à travers les mots : *financement, fonds, BPI, garantie, subvention, partenariat, instrument, prêt* et *projet*. Ces derniers sont mis au service de l'adaptation des stratégies d'attractivité ; adaptation qui se traduit par ces mots : *accompagnement, création, reprise, transmission, formation, sensibilisation, soutien, appui, apprentissage*. Les cibles, comprises comme les destinataires de l'adaptation *individuelle* et *collective* des stratégies d'attractivité sont illustrées par les mots suivants : *réseau, entreprise, PME, TPE, repreneur, région, cluster, agence, créateur, opérateur, porteur, ETI.*

En guise d'exemple, la métropole de Tours Val de Loire met en exergue sa stratégie de marque : *« la marque d'attractivité est une démarche de communication globale qui donne de la visibilité au collectif et à sa stratégie. (…) C'est un outil au service de tous. Les partenaires de la marque qui porteront les couleurs de Tours Loire Valley et uniront leurs forces derrière un étendard commun, les ambassadeurs qui vont rejoindre une communauté active pour agir et insuffler l'esprit Re-naissance, les habitants qui sont les supporters au quotidien du territoire et de cette envie collective de partager leur fierté de vivre en Touraine »* (SMDE de Tours Val de Loire, 2017-2020, p. 11).

La classe 4 représente 17,87 % du corpus classé, traduisant les « modalités de structuration des démarches d'attractivité par les acteurs ».

Les modalités de structuration se comprennent à l'aune de la théorie de la structuration de Giddens, qui définit les modalités de la structuration comme des schèmes d'interprétations permettant de créer du sens, des ressources pouvant générer une asymétrie au sein des relations sociales ainsi que des normes sociales et collectives. Ces *modalités* se traduisent par ces mots : *SRDEII, schéma, loi, cadre, convention, document, schéma, conférence, tableau, SRESRI* et *CTAP*. La structuration des démarches d'attractivité s'illustre quant à elle grâce à ces mots : *coopération, action, pilotage, internationalisation, concertation, orientation, développement, aménagement, action* et *intervention*. Les acteurs en charge de la structuration de ces démarches renvoient notamment aux mots suivants : *EPCI, homme, femme, acteur, région, métropole, intercommunalité, collectivité, CGT, État*.

Pour illustrer ces modalités de structuration des stratégies par les acteurs, la métropole de Brest rappelle le cadre législatif et les objectifs de son schéma métropolitain de développement économique : *« la loi NOTRe du 7 août 2015 attribue clairement la responsabilité de la stratégie économique à la Région. Celle-ci doit élaborer à ce titre un schéma régional de*

développement économique d'innovation et d'internationalisation (…), document de programmation à valeur prescriptive. Les mêmes textes prévoient également que ces orientations fassent l'objet d'une élaboration commune, par la Région et la Métropole, pour ce qui concerne le territoire métropolitain » (SMDE de Brest, 2015-2020, p. 7).

La classe 3 représente 17, 43 % du corpus classé et met en lumière les « actions pour favoriser des démarches d'attractivité inclusives ».
Les actions se traduisent notamment par ces mots : *répondre*, *développer*, *définir*, *agir*, *adapter*, *engager*, *créer*, *mener*, *écouter* et *partager*. Appelant la *réflexion* et la prise de *décision*, ces actions sont engagées pour ouvrir le champ des possibles : *expérimentation*, *défi*, *possibilité*, *nécessité*. La dimension inclusive des démarches d'attractivité est notamment illustrée par les mots suivants : *proximité*, *insertion*, *ensemble*, *solidarité*, *cohésion*, *égalité*, *cohérent*, *échange*, *commun*. Cette *démarche* revêt un caractère *opérationnel* et *réel*.
Pour donner un dernier exemple, la métropole de Lille explique que : *« les défis du projet de cohésion sociale et urbaine sont à la hauteur de la complexité des problématiques entremêlées (…). Pour les relever, il faut d'une part, remobiliser les habitants en organisant l'offre de services à la population mais aussi redynamiser l'investissement privé et économique, en renforçant les dispositifs d'inclusion sociale et professionnelle. C'est le sens donné aux villes intégrées et inclusives »* (SMDE de Lille, 2015-2020, p. 4).

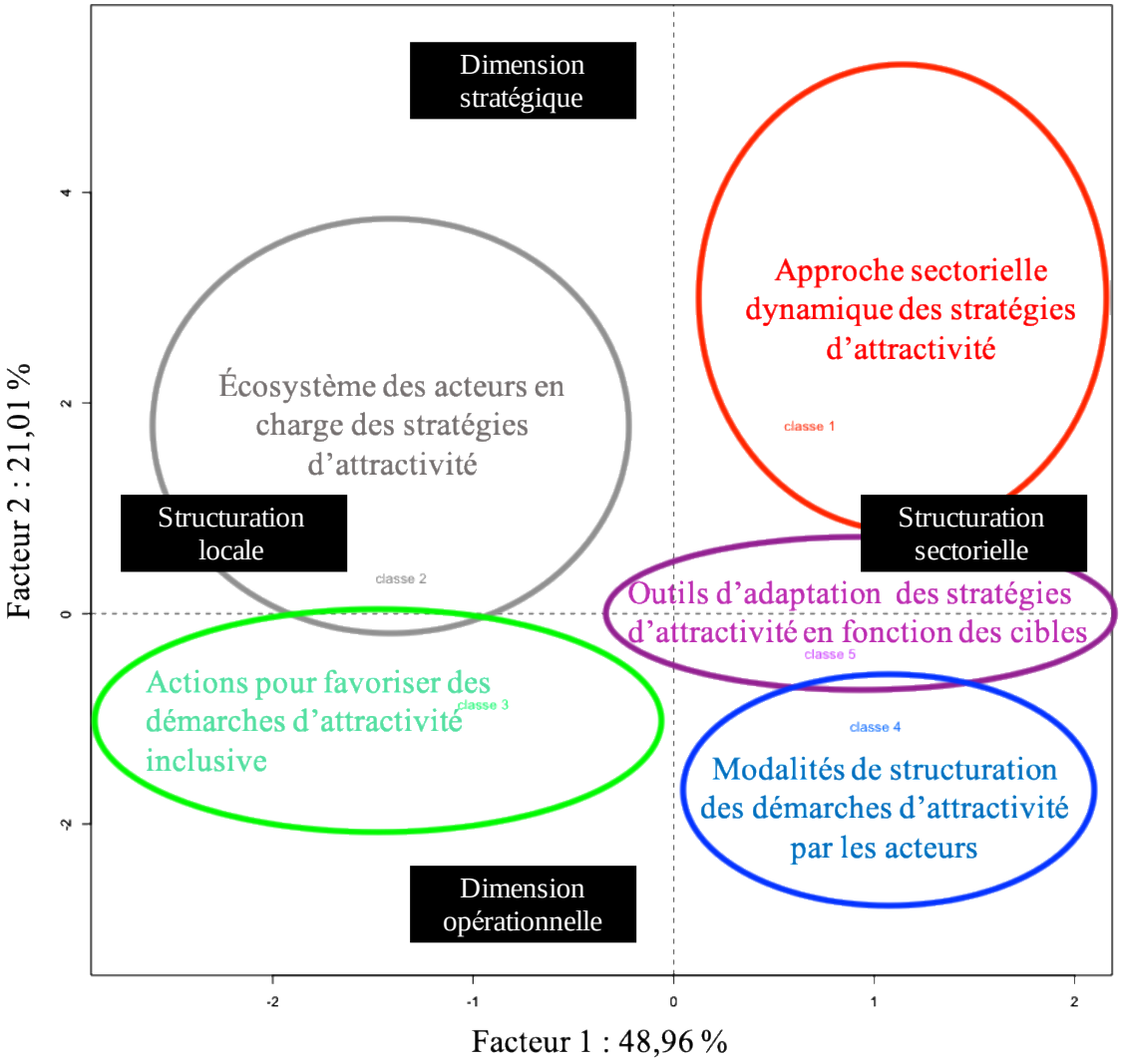
Pour résumer, la classification descendante hiérarchique issue de l'analyse du corpus composé de vingt-deux SMDE et douze SRDEII permet d'apprécier le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale (*i.e.* deuxième question de recherche). En effet, cinq classes mettent en lumière les objets de recherche caractérisant les stratégies d'attractivité métropolitaine et régionale : une approche sectorielle dynamique de ces stratégies (*i.e.* classe 1), l'écosystème des acteurs en charge de ces stratégies (*i.e.* classe 2), les outils d'adaptation de ces stratégies en fonction des cibles (*i.e.* classe 5), les modalités de structuration des démarches d'attractivité (*i.e.* classe 4) ainsi que les actions pour favoriser une attractivité inclusive (*i.e.* classe 3). Les acteurs en charge des stratégies d'attractivité territoriale, qui renvoient aux élus locaux et aux managers territoriaux, les modalités de structuration déployées et, les actions mises en œuvre pour favoriser l'inclusion soulignent également la dimension collaborative du management public.

1.2. Résultats de l'analyse factorielle des correspondances : quels axes de répartition et quelles perspectives de recherche ?

L'analyse factorielle des correspondances positionne les résultats issus de la classification descendante hiérarchique sur un plan factoriel. Les deux facteurs rendent compte de 69,97 % de la variance, avec une contribution du facteur 1 de 48,96 % et un pouvoir explicatif du facteur 2 de 21,01 %.

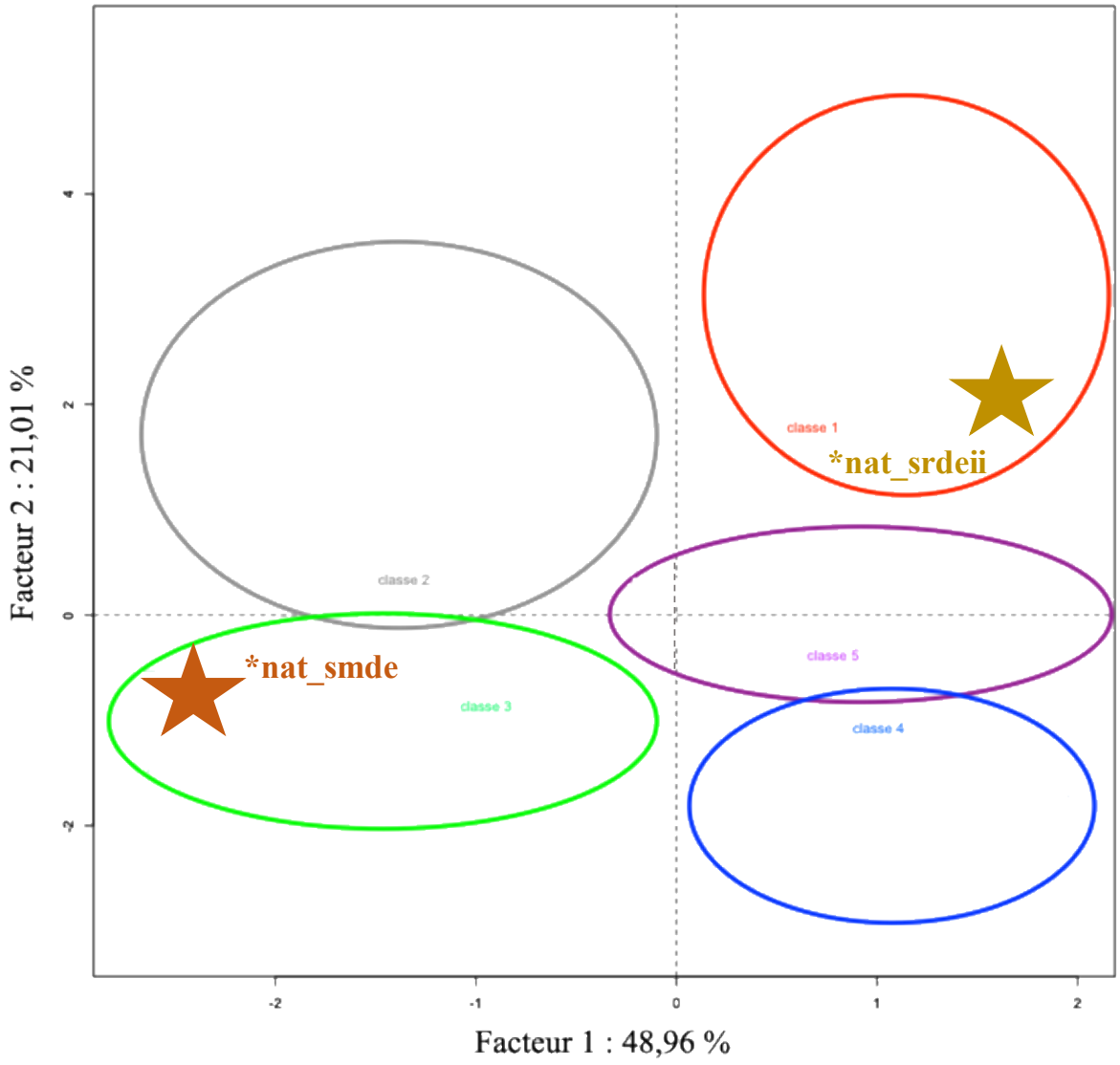
La Figure 79 ci-dessous présente les 5 classes sur le plan factoriel et la Figure 80 ci-après met en lumière les deux types de schémas (*i.e.* SMDE et SRDEII) sur le même plan factoriel. Les cercles ne sont pas tracés aléatoirement mais ils délimitent l'étendu de chaque classe sur le plan factoriel.

Figure 79 : Les 5 classes sur le plan factoriel



Source : Auteur

Figure 80 : Les deux types de schéma sur le plan factoriel



Source : Auteur

Le facteur 1 met en perspective les *dimensions opérationnelles* et *stratégiques* des stratégies d'attractivité métropolitaine et régionale ; dimensions qui s'envisagent comme un *continuum*. La classe 1, qui reflète une « approche sectorielle dynamique des stratégies d'attractivité » et la classe 2, qui incarne l'« écosystème des acteurs en charge des stratégies d'attractivité » sont positionnées en haut du plan factoriel, renvoyant ainsi à la dimension stratégique des schémas d'attractivité. En effet, la classe 1 relève du positionnement des territoires vis-à-vis des secteurs d'activité à développer et/ou à renforcer, tels que par exemple la *santé*, l'*industrie*, l'a*griculture* et l'*aéronautique* ; secteurs permettant de définir des stratégies d'attractivité holistique. De plus, la classe 2 renvoie à une mise en réseaux des acteurs de la recherche et *développement* en *attractivité*, et ce à différentes échelles : *française*, *européenne*, *internationale* et *mondiale*.

Enfin, du fait de l'échelon auquel ils se rattachent, les SRDEII relève plutôt une vision stratégique alors que les SMDE opérationnalisent notamment les contributions des régions.
La classe 5, qui traite des « outils d'adaptation des stratégies d'attractivité en fonction des cibles », traduit la dimension stratégique des schémas en dimension opérationnelle grâce à différents *outils*, majoritairement financiers tels que par exemple les *fonds* (d'investissement ou de solidarité), les *prêts* ou encore les *subventions*. La classe 3 renvoie aux « actions pour favoriser des démarches d'attractivité inclusives » et la classe 4 aborde les « modalités de structuration des démarches d'attractivité par les acteurs ». Ces deux classes revêtent une dimension opérationnelle au regard d'une part du caractère à la fois *opérationnel* et *réel* de la démarche d'inclusion. Et d'autre part, la structuration se revendique de l'*action*, de l'*intervention*, mais aussi de la *coopération* et de la *concertation*.

La facteur 2 distingue la *structuration locale* et *sectorielle* des stratégies d'attractivité, toujours sous la forme d'un *continuum*.
L'« écosystème des acteurs en charge des stratégies d'attractivité » abordé au sein de la classe 2 et, les « actions pour favoriser des démarches d'attractivité inclusives » traités dans la classe 3 relèvent d'une structuration locale des stratégies. En effet, l'écosystème des acteurs fait référence aux spécificités des territoires, comme par exemple : *Lyon*, *Nice*, *Toulon*, *Côte*, *Azur*, *Aix*, *Provence*, *Brest*. De plus, les défis à relever et l'approche inclusive proposée relèvent d'une approche contingente, comme l'illustrent les mots : *proximité*, *quartier*, *réel*, *expérience* et *expérimentation*.
Les « outils d'adaptation des stratégies d'attractivité en fonction des cibles » abordés dans la classe 5 permettent un ajustement des stratégies selon les cibles (*e.g. entreprise*, *PME*, *TPE*, *ETI*) de différents secteurs (*e.g. ESS*, *bancaire*, *entreprenariat*, *innovation*). En outre, l'« approche sectorielle dynamique des stratégies d'attractivité » issue de la classe 1 renvoie, comme son nom l'indique, à une structuration sectorielle des stratégies d'attractivité, c'est-à-dire une vision stratégique différenciée selon les secteurs. Les « modalités de structuration des démarches d'attractivité par les acteurs » abordées dans la classe 4 relèvent quant à elle principalement du secteur législatif, renvoyant par exemple à des *cadres* et des *principes* tels que : la *loi*, le *SRDEII*, le *SRESRI* et la *CTAP*. Enfin, si les SRDEII semblent plutôt proposer une vision sectorielle dynamique de l'attractivité, les SMDE facilitent une traduction de ces stratégies.

Pour résumer, l'analyse factorielle des correspondances met en perspective sur un plan factoriel, les résultats de la classification descendante hiérarchique, réalisée sur vingt-deux SMDE et douze SRDEII. Deux perspectives de recherche caractérisent le processus de structuration des stratégies d'attractivité. D'une part, ces stratégies oscillent entre une structuration locale (ou contingente) et sectorielle (selon les secteurs d'attractivité) ; les deux s'envisageant dans une complémentarité. D'autre part, les stratégies d'attractivité s'appréhendent selon une approche dynamique, reflétant les dimensions stratégiques et opérationnelles, à la fois habilitantes et contraignantes des stratégies.

Figure 81 : Synthèse des résultats de l'étude 1

Source : Auteur

SECTION 2. PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE 2 (REPONSES POUR LA QR1., LA QR2. ET LA QR3.)

Tout d'abord, l'étude 2 a pour objectif de caractériser les relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux dans le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale, donnant ainsi des éléments de réponse pour nos questions de recherche. De plus, la formulation de propositions de recherche donne un cadre pour la présentation des résultats. Dès lors, l'étude de cas multiples enchâssés qui sous-tend notre étude 2 repose sur trois analyses complémentaires, structurées autour des trois questions de recherche et des six propositions de recherche.

La première analyse met en lumière d'une part le contexte (*e.g.* dimensions politiques, socio-économiques, institutionnelles) dans lequel évoluent les quatre cas. D'autre part, la configuration organisationnelle de chaque métropole et de chaque région se définit au regard de la typologie de Mintzberg (2004), afin de pouvoir ensuite (dans l'analyse inter-cas explicitée ci-dessous) mettre en perspective ces caractéristiques intra-organisationnelles et les modalités de relations inter-organisationnelles qu'entretiennent les différentes organisations publiques locales. La deuxième analyse est une analyse intra-cas, qui correspond à l'analyse en profondeur de chaque cas. Chaque cas peut être interrogé à l'aune des trois unités d'enchâssement préalablement définies : territoriale (*i.e.* différences et similitudes entre la métropole et la région), fonctionnelle (*i.e.* différences et similitudes entre les managers territoriaux et les élus locaux) et temporelle (*i.e.* différences et similitudes entre la vague n°1 de septembre 2017 à janvier 2018 et la vague n°2 de septembre 2019 à mars 2020).
La troisième analyse renvoie à une analyse inter-cas, qui propose une comparaison plus large, permettant de comparer les points communs et les différences entre chaque cas.

Le Tableau 58 ci-après synthétise les modalités d'analyse des résultats en mettant en perspective les questions de recherche, les propositions de recherche, les modalités d'analyse des résultats et les parties de ce travail de thèse au sein desquelles trouver ces informations.

Tout d'abord, nous présenterons les éléments de contexte et les configurations organisationnelles des quatre cas étudiés (2.1.). Puis, nous exposerons les résultats de l'analyse intra-cas (réponses pour la QR1., la QR2. et la QR3.) (2.2.). Et enfin, nous formulerons les résultats de l'analyse inter-cas (réponses pour la QR1., la QR2. et la QR3.) (2.3.).

Tableau 58 : Synthèse des modalités d'analyse des résultats de l'étude 2

Questions de recherche	Propositions de recherche	Modalités d'analyse des résultats	Parties concernées
QR1. Quels sont les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public ?		**Configurations** des métropoles et des régions des quatre cas	**2.1.** Présentation des éléments de contexte et des configurations organisationnelles des quatre cas étudiés (réponses pour la QR1., la QR2. et la QR3.)
		Analyse intra-cas : ✓ présenter les caractéristiques du management public propres à chaque cas	**2.2.1.** Les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public : résultats de l'analyse intra-cas pour des réponses la QR1.
		Analyse inter-cas : ✓ comparer les caractéristiques du management public entre les cas	**2.3.1**. Les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public : résultats de l'analyse inter-cas pour des réponses la QR1.
QR2. Quel est le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ?		**Contextualisation** des éléments clefs du processus de structuration des quatre cas	**2.1.** Présentation des éléments de contexte et des configurations organisationnelles des quatre cas étudiés (réponses pour la QR1., la QR2. et la QR3.)
	P1. Le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale est à la fois habilitant et contraignant pour les managers territoriaux et les élus locaux.	**Analyse intra-cas** : ✓ définir les pratiques des managers et des élus permettant la structuration des stratégies d'attractivité ✓ retracer quatre processus de structuration des stratégies d'attractivité ✓ caractériser la nature dualiste du temps inhérente aux quatre processus de structuration ✓ définir les dimensions des quatre stratégies d'attractivité territoriale durable	**2.2.2.1.** Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P1.
		Analyse inter-cas : ✓ réaliser un modèle synthétisant les pratiques de structuration des managers et des élus ✓ comparer les pratiques et les processus de structuration des quatre stratégies d'attractivité ✓ proposer trois niveaux d'analyse temporelle permettant d'apprécier la nature dualiste du temps ✓ élaborer un modèle synthétisant les dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable	**2.3.2.1.** Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P1.
	P2. Le management des conflits est une source de compétition, de collaboration, de compromis, d'évitement et d'ajustement dans la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.	**Analyse intra-cas** : ✓ caractériser les conflits inter-organisationnels et les solutions envisagées pour chaque cas	**2.2.2.2.** Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P2.
		Analyse inter-cas : ✓ comparer les modes de management des conflits inter-organisationnels entre les quatre cas	**2.3.2.2.** Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P2.
	P3. La discussion est un outil de management des conflits qui permet la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.	**Analyse intra-cas** : ✓ définir des caractéristiques de la discussion pour les quatre cas	**2.2.2.3.** Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P3.
		Analyse inter-cas : ✓ réaliser un modèle croisant les formes, les espaces et les niveaux de discussion inhérents aux quatre cas	**2.3.2.3.** Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P3.
QR3. Quelles sont les caractéristiques des relations inter-organisationnelles dyadiques entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales ?		**Contextualisation** des dimensions (politiques, socio-économiques et institutionnelles) des quatre cas	**2.1.** Présentation des éléments de contexte et des configurations organisationnelles des quatre cas étudiés (réponses pour la QR1., la QR2. et la QR3.)
	P4. Dans un contexte d'injonction législative à travailler ensemble, le *continuum* des relations inter-organisationnelles est enrichi grâce à l'interaction comme nouvelle forme de relation.	**Analyse intra-cas** : ✓ définir les formes de relations inter-organisationnelles présentes dans chaque cas ✓ caractériser les leviers et les freins des relations inter-organisationnelles pour les quatre cas	**2.2.3.1.** Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P4.
		Analyse inter-cas : ✓ proposer un modèle synthétisant les formes de relations inter-organisationnelles présentes dans les quatre cas ✓ comparer les configurations intra-organisationnelles, les formes, les freins et les leviers des relations inter-organisationnelles entre les quatre cas	**2.3.3.1.** Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P4.
	P5. Les relations entre les organisations publiques locales varient en fonction de l'intégration sociale et systémique des managers territoriaux et des élus locaux selon une approche dynamique.	**Analyse intra-cas** : ✓ caractériser la volonté d'intégration exprimée par les managers et les élus des quatre cas ✓ définir les modalités d'intégration sociale et systémique des quatre cas	**2.2.3.2.** Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P5.
		Analyse inter-cas : ✓ comparer les volontés d'intégration exprimées pour chaque cas ✓ proposer un modèle synthétisant les caractéristiques d'intégration sociale et systémique des quatre cas	**2.3.3.2.** Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P5.
	P6. La situation de gestion territorialisée est un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux.	**Analyse intra-cas** : ✓ retracer quatre situations de gestion dans le temps et dans l'espace ✓ caractériser les perceptions du territoire par les managers territoriaux et les élus locaux	**2.2.3.3.** Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P6.
		Analyse inter-cas : ✓ déterminer les caractéristiques d'une situation de gestion territorialisée ✓ proposer un modèle des perception du territoire dans les organisations publiques locales	**2.3.3.3.** Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P6.

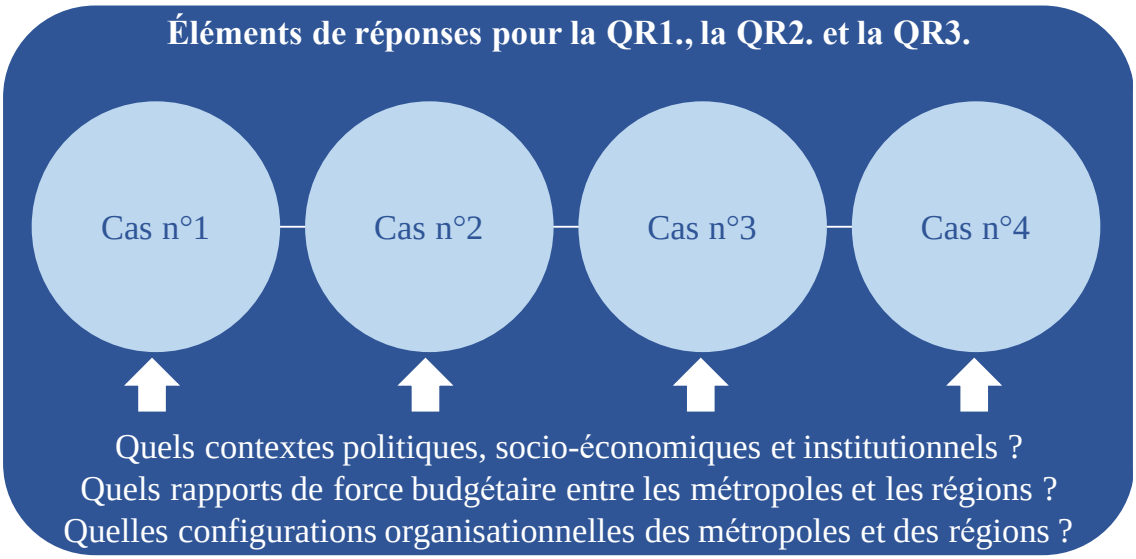
Source : Auteur

2.1. Présentation des éléments de contexte et des configurations organisationnelles des quatre cas étudiés (réponses pour la QR1., la QR2. et la QR3.)

Dans le cadre de l'étude 2, notre attention se porte sur la caractérisation des quatre cas étudiés, où le tout (*i.e.* l'étude de cas multiples enchâssés) n'est pas la somme des parties (*i.e.* les quatre cas) et où la place accordée au contexte refuse un *one best way* (*i.e.* une seule bonne façon).

Tout d'abord, le contexte dans lequel évoluent les métropoles et les régions composant les quatre cas permet notamment d'apprécier les dimensions politiques, socio-économiques et institutionnelles des organisations publiques locales. Ensuite, Mintzberg (2004) a recours aux *« configurations »* qui s'envisagent comme la combinaison de différents paramètres pour définir des *« types »* d'organisation. *« Est-il besoin d'insister sur le fait que chaque configuration (…) est une configuration idéale - une simplification, une véritable caricature de la réalité. Il n'existe pas une seule organisation qui soit exactement semblable à un de ces types parfaits »* (Mintzberg, 2004, p. 211). L'objectif est donc de dresser des tendances pour les métropoles et les régions, des cas portés à l'étude[321]. La Figure 82 synthétise les objectifs de la contextualisation des quatre cas étudiés.

Figure 82 : Synthèse des objectifs de la contextualisation des quatre cas étudiés



Source : Auteur

Nous présenterons d'abord les éléments de contexte et les configurations organisationnelles du cas n°1 (2.1.1.), puis ceux du cas n°2 (2.1.2.), du cas n°3 (2.1.3.) et enfin du cas n°4 (2.1.4.).

[321] Ces configurations permettront de faire le lien entre les caractéristiques intra-organisationnelles et les modalités de relations inter-organisationnelles qu'entretiennent les métropoles et les régions portées à l'étude.

2.1.1. Éléments de contexte et configurations organisationnelles du cas n°1

Le cas n°1 est composé d'une métropole à statut particulier créée en janvier 2016 et d'une région non fusionnée. Le Tableau 59 met en lumière des éléments de contexte à la fois qualitatifs et quantitatifs, dont quelques éléments clefs se dégagent :

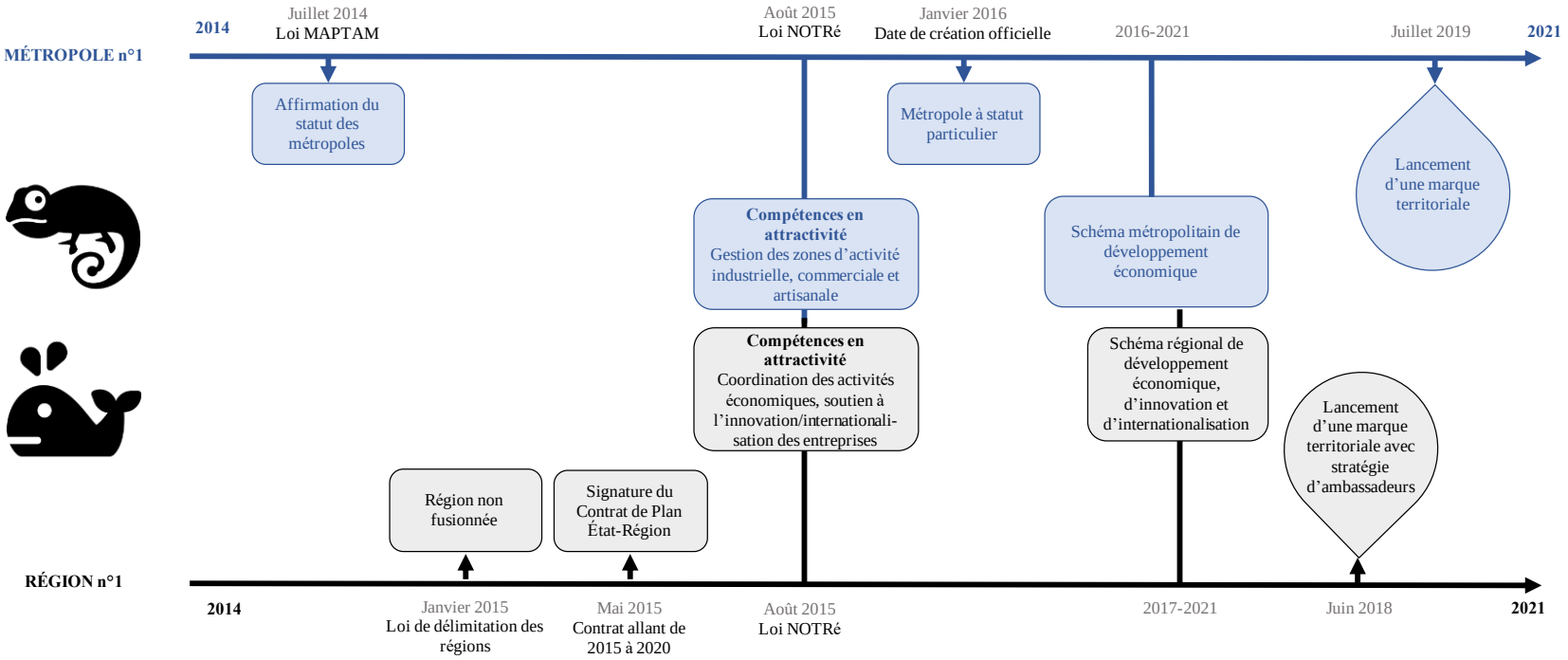
- Les taux de chômage métropolitain et régional sont supérieurs à la moyenne nationale ;
- Concernant les ressources financières affectées à l'attractivité, le budget métropolitain représente 56% du budget régional.

Tableau 59 : Dimensions qualitatives et quantitatives de présentation du cas n°1

CAS N°1			
DIMENSIONS	**INDICATEURS**	**MÉTROPOLE**	**RÉGION**
Sociodémographique	Nombre d'habitants	1 873 707	5 030 890
	Superficie	3 148 km²	31 400 km²
	Densité	595 hab./km²	160 hab./km²
Institutionnelle	Nombre de métropoles, d'EPCI* et de communes	Nbr. de communes : 92	Nbr. de métropoles : 3 Nbr. d'EPCI : 52
	Statut	Métropole à statut particulier	Région non fusionnée
Budgétaire	Budget	2 337 000 000	4 185 000 000
Politique	Majorité politique	Identique depuis la création de la métropole le 01/01/2016	
Socioéconomique	Nombre d'emplois	742 990	1 890 559
	Taux de chômage	15,4%	15%
Environnementale	Qualité de l'air en métropole et Taux de boisement en région	63 jours/an ≥ 6	49%
	Part de l'agriculture biologique dans la surface agricole utile	24,3%	22,5%
Qualité de vie	Caractéristiques des métropoles et attachement à la région	Soleil et Nature	67%
SOURCES **Dimension sociodémographique** : chiffres INSEE 2017 pour les régions | chiffres INSEE 2016 pour les métropoles **Dimension politique** : Président du conseil métropolitain et Président du conseil régional du même parti politique ou de partis politiques différents **Dimension budgétaire** : chiffres 2017 (étude de la Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial) **Dimension socioéconomique** : nombre d'emplois 2015 du Commissariat général à l'égalité des territoires | taux de chômage 2016 de l'Observatoire des territoires (moyenne nationale : 14,1%) **Dimension environnementale** : indice ATMO de qualité de l'air 2017 de l'Observatoire des territoires (nombre de jours par an où l'indice est médiocre, mauvais ou très mauvais c'est-à-dire ≥ à 6 avec une moyenne nationale de 85 jours/an ≥ à 6) | taux de boisement 2016 de l'Institut national de l'information géographique et forestière (étude « Portrait forestier des treize régions métropolitaines » avec une moyenne nationale : 30%) | part de l'agriculture biologique dans la surface agricole utile 2017 de l'Observatoire des territoires (moyenne nationale : 6,4%) **Dimension qualité de vie** : caractéristiques des métropoles 2020 de la Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme (étude « Métroscope ») et attachement aux régions 2019 de l'Institut Montaigne (étude « La France en morceaux »)			
Légende : *Établissement Public de Coopération Intercommunale			

Source : Auteur

Figure 83 : Processus de structuration des stratégies d'attractivité métropolitaine et régionale du cas n°1

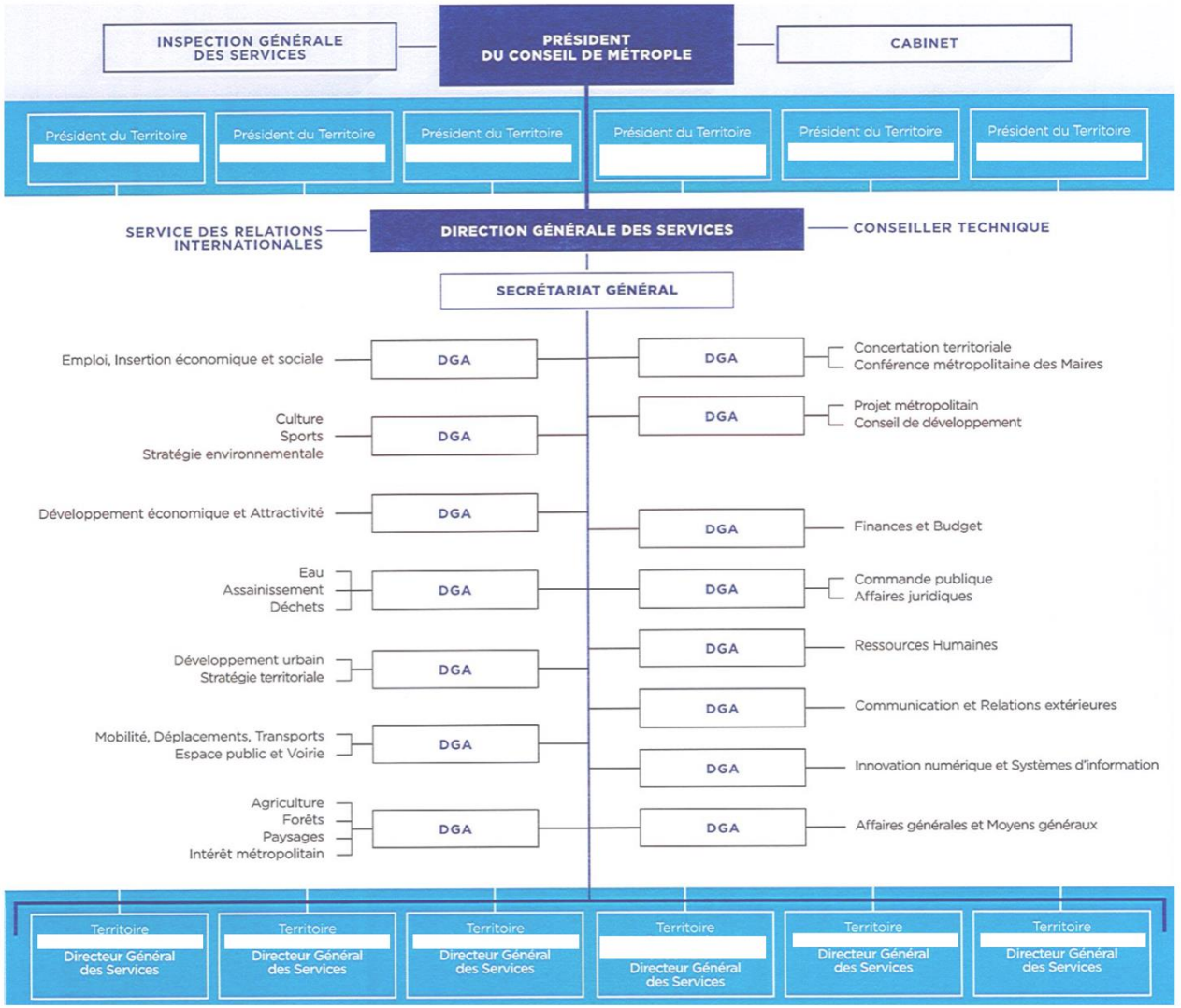


Source : Auteur

La Figure 83 synthétise le processus de structuration des stratégies d'attractivité métropolitaine et régionale du cas n°1 en reprenant des éléments du contexte juridique national (certaines informations ne sont volontairement pas présentes pour respecter au mieux l'anonymat). **Le caméléon s'apparente à la métropole n°1**[322] pour ses capacités d'adaptation et d'imagination. **La baleine évoque quant à elle la région n°1** pour sa grandeur et sa solidarité.

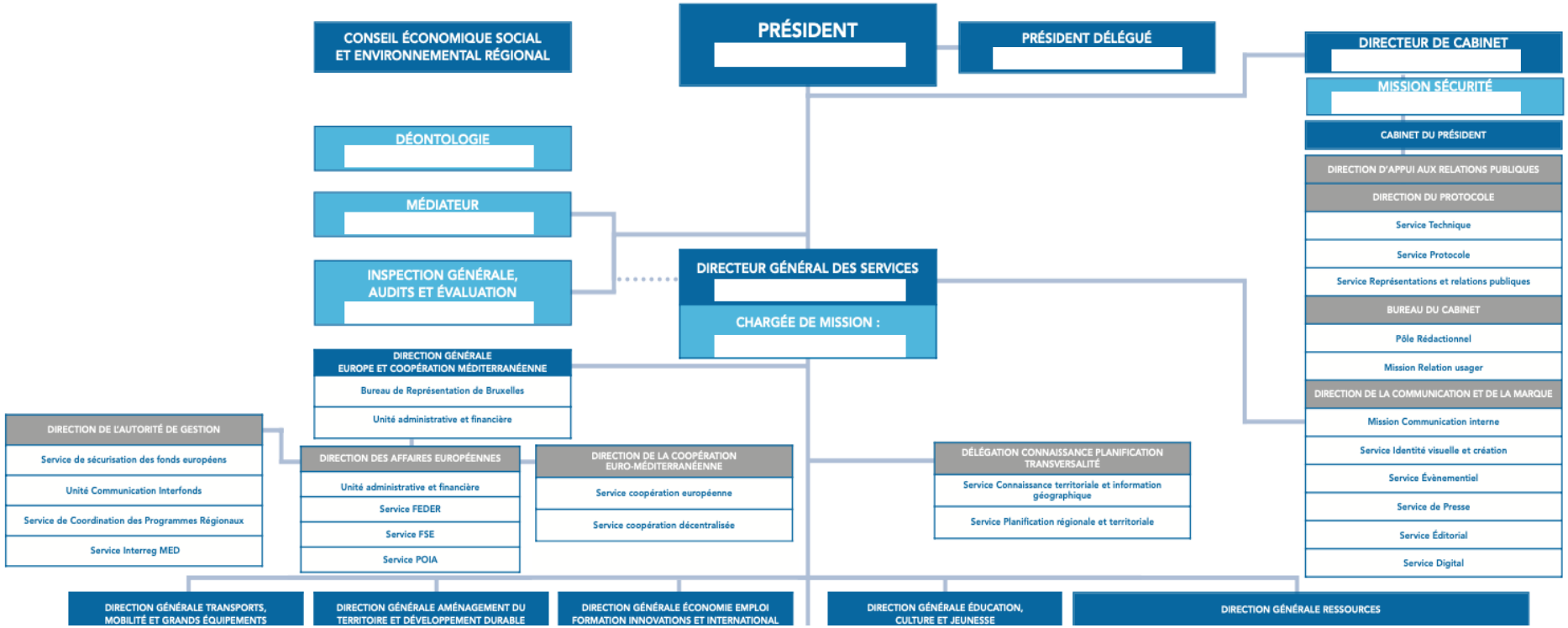
[322] Ces résultats sont détaillés en Annexe 6 : Animaux associés par les managers territoriaux à leur métropole et leur région lors de la vague n°2.

Figure 84 : Organigramme de la métropole du cas n°1



Source : Auteur

Figure 85 : Organigramme de la région du cas n°1



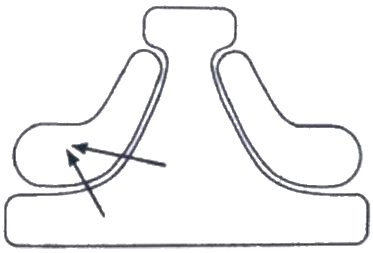
Source : Auteur

La Figure 84 et la Figure 85 ci-dessus présentent respectivement les organigrammes de la métropole et de la région du cas n°1, anonymisés et simplifiés pour plus de lisibilité (certaines informations sont donc explicitement retirées).

En considérant les configurations proposées par Mintzberg (2004) et selon les caractéristiques synthétisées dans la Figure 86, la métropole et la région du cas n°1 se comprennent comme des **organisations mécanistes**.

Figure 86 : Caractéristiques de l'organisation mécaniste

Caractéristiques clefs de l'organisation mécaniste



- ✓ Volonté de rationalisation et de standardisation des procédés de travail
- ✓ Décentralisation horizontale limitée
- ✓ Hiérarchie très élaborée
- ✓ Structure de spécialistes focalisée sur le contrôle et la protection du centre opérationnel

---

- ✓ **Décentralisation horizontale** : *« transfert du pouvoir formel ou informel, dans une certaine mesure, aux managers en dehors de la ligne hiérarchique (opérateurs, analystes et le personnel support) »* (Mintzberg, 2004, p. 196)

Source : Figure réalisée à partir d'une synthèse de Mintzberg (2004, p. 206-207)

Tout d'abord, l'organigramme de la métropole n°1 (*cf.* Figure 84) met en exergue un système hiérarchique composé d'une direction générale des services qui pilote quinze directions générales adjointes ; l'ensemble supervisant les six directeurs généraux des services. De plus, la hiérarchie peut solliciter un manager pour une mission stratégique pour laquelle il n'est *a priori* pas la personne la plus compétente, et crée ainsi un contrôle vis-à-vis du manager en charge de la mission à réaliser :

> *« La Présidente m'a pris un peu par surprise et m'a dit : « (…) je voudrais que vous lanciez les assises citoyennes de l'habitat ». (…) Et je lui ai dit : « vous en avez d'autres ? » (rires) Parce que je ne suis pas en charge du logement ! Il y a des collègues qui l'ont en charge, parce que c'était une démarche (…) préélectorale puisqu'on arrivait dans des échéances pas loin des municipales. Donc il y avait tous les ingrédients pour un dossier « boîte à claques », mais le sujet étant tellement*

important, tellement sensible, bon c'était encore une fois une attente de la Présidente à laquelle je n'allais pas dire non donc j'ai fait le boulot. » (**2M1.2**)

Ensuite, l'organigramme de la région n°1 (*cf.* Figure 85) souligne une hiérarchie très élaborée et une forte volonté de contrôle puisque *« l'inspection générale, audits, évaluation »* est directement rattachée au Président de la région. *A fortiori*, la réorganisation récente des directions atteste d'une décentralisation horizontale limitée :

« Je suis directrice de l'attractivité, du rayonnement international et de l'innovation (…). C'est une direction qui fait partie d'une direction générale plus large, au sein de laquelle se trouve ma direction, mais aussi la direction du financement de l'entreprise et la direction de la formation et de l'apprentissage. Le périmètre de la direction dont j'ai la charge (…) comprend trois services : le service attractivité et tourisme, le service rayonnement international et le service enseignement, supérieur, recherche, santé et innovation. Et directement rattaché à moi, il y a une équipe de deux personnes, donc c'est une équipe projet autour du marketing territorial et de la promotion internationale. (…) Ce poste actuel je l'occupe depuis l'arrivée du nouvel exécutif car il y a eu une réorganisation au niveau des services. » (**R1.3**)

2.1.2. Éléments de contexte et configurations organisationnelles du cas n°2

Le cas n°2 est constitué d'une métropole de droit commun créée en janvier 2015 et d'une région non fusionnée. Le Tableau 60 met en exergue des éléments de contexte à la fois qualitatifs et quantitatifs, dont quelques éléments clefs se dégagent :

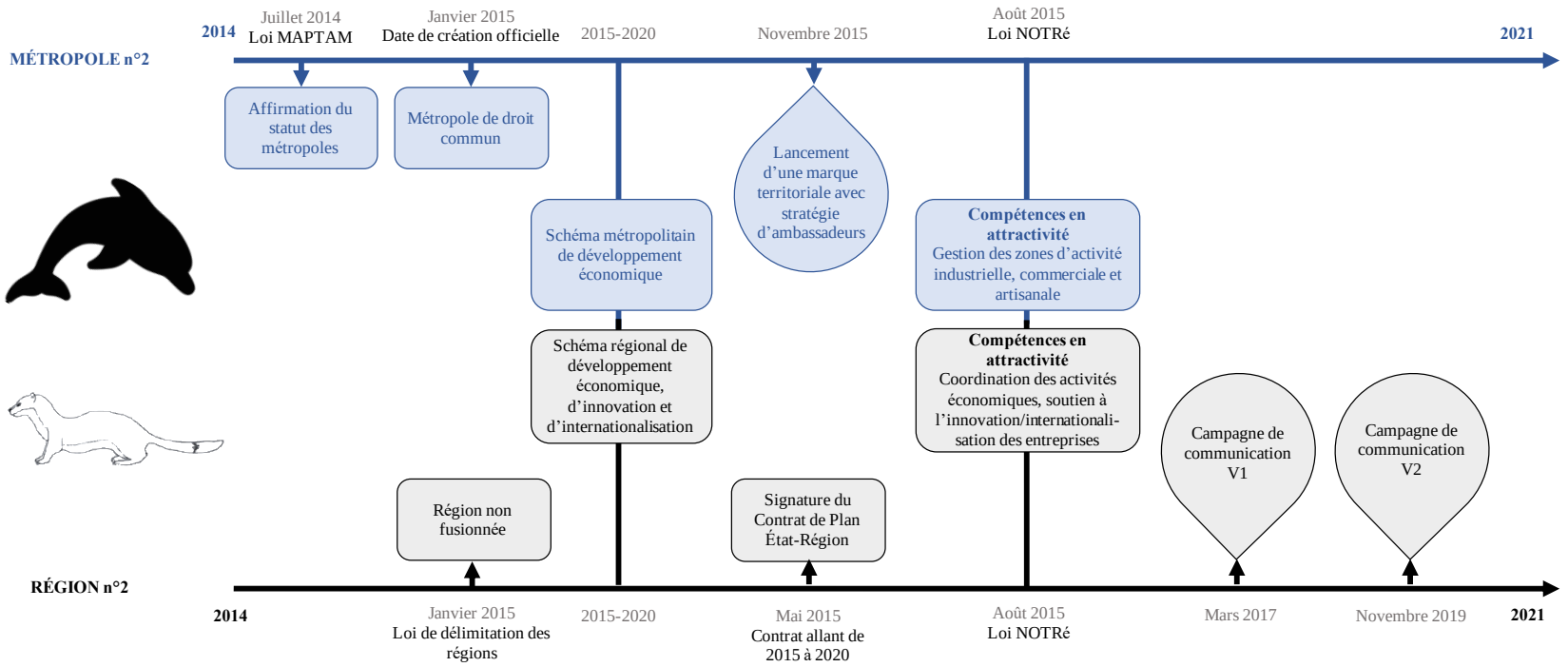
- Tandis que le taux de chômage métropolitain est supérieur à la moyenne nationale, celui de la région reste inférieur ;
- Concernant les ressources financières affectées à l'attractivité, le budget métropolitain représente 29% du budget régional.

Tableau 60 : Dimensions qualitatives et quantitatives de présentation du cas n°2

CAS N°2			
DIMENSIONS	**INDICATEURS**	**MÉTROPOLE**	**RÉGION**
Sociodémographique	Nombre d'habitants	208 595	3 318 904
	Superficie	218 km^2	27 208 km^2
	Densité	956 hab./km^2	122 hab./km^2
Institutionnelle	Nombre de métropoles, d'EPCI* et de communes	Nbr. de communes : 8	Nbr. de métropoles : 2 Nbr. d'EPCI : 59
	Statut	Métropole de droit commun	Région non fusionnée
Budgétaire	Budget	386 000 000	1 321 000 000
Politique	Majorité politique	Identique depuis la création de la métropole le 01/01/2015	
Socioéconomique	Nombre d'emplois	105 774	1 305 851
	Taux de chômage	15,4%	12%
Environnementale	Qualité de l'air en métropole et Taux de boisement en région	21 jours/an ≥ 6	14%
	Part de l'agriculture biologique dans la surface agricole utile	5%	5,9%
Qualité de vie	Caractéristiques des métropoles et attachement à la région	Bonne santé	77%
SOURCES **Dimension sociodémographique** : chiffres INSEE 2017 pour les régions | chiffres INSEE 2016 pour les métropoles **Dimension politique** : Président du conseil métropolitain et Président du conseil régional du même parti politique ou de partis politiques différents **Dimension budgétaire** : chiffres 2017 (étude de la Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial) **Dimension socioéconomique** : nombre d'emplois 2015 du Commissariat général à l'égalité des territoires | taux de chômage 2016 de l'Observatoire des territoires (moyenne nationale : 14,1%) **Dimension environnementale** : indice ATMO de qualité de l'air 2017 de l'Observatoire des territoires (nombre de jours par an où l'indice est médiocre, mauvais ou très mauvais c'est-à-dire ≥ à 6 avec une moyenne nationale de 85 jours/an ≥ à 6) | taux de boisement 2016 de l'Institut national de l'information géographique et forestière (étude « Portrait forestier des treize régions métropolitaines » avec une moyenne nationale : 30%) | part de l'agriculture biologique dans la surface agricole utile 2017 de l'Observatoire des territoires (moyenne nationale : 6,4%) **Dimension qualité de vie** : caractéristiques des métropoles 2020 de la Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme (étude « Métroscope ») et attachement aux régions 2019 de l'Institut Montaigne (étude « La France en morceaux »)			
Légende : *Établissement Public de Coopération Intercommunale			

Source : Auteur

Figure 87 : Processus de structuration des stratégies d'attractivité métropolitaine et régionale du cas n°2

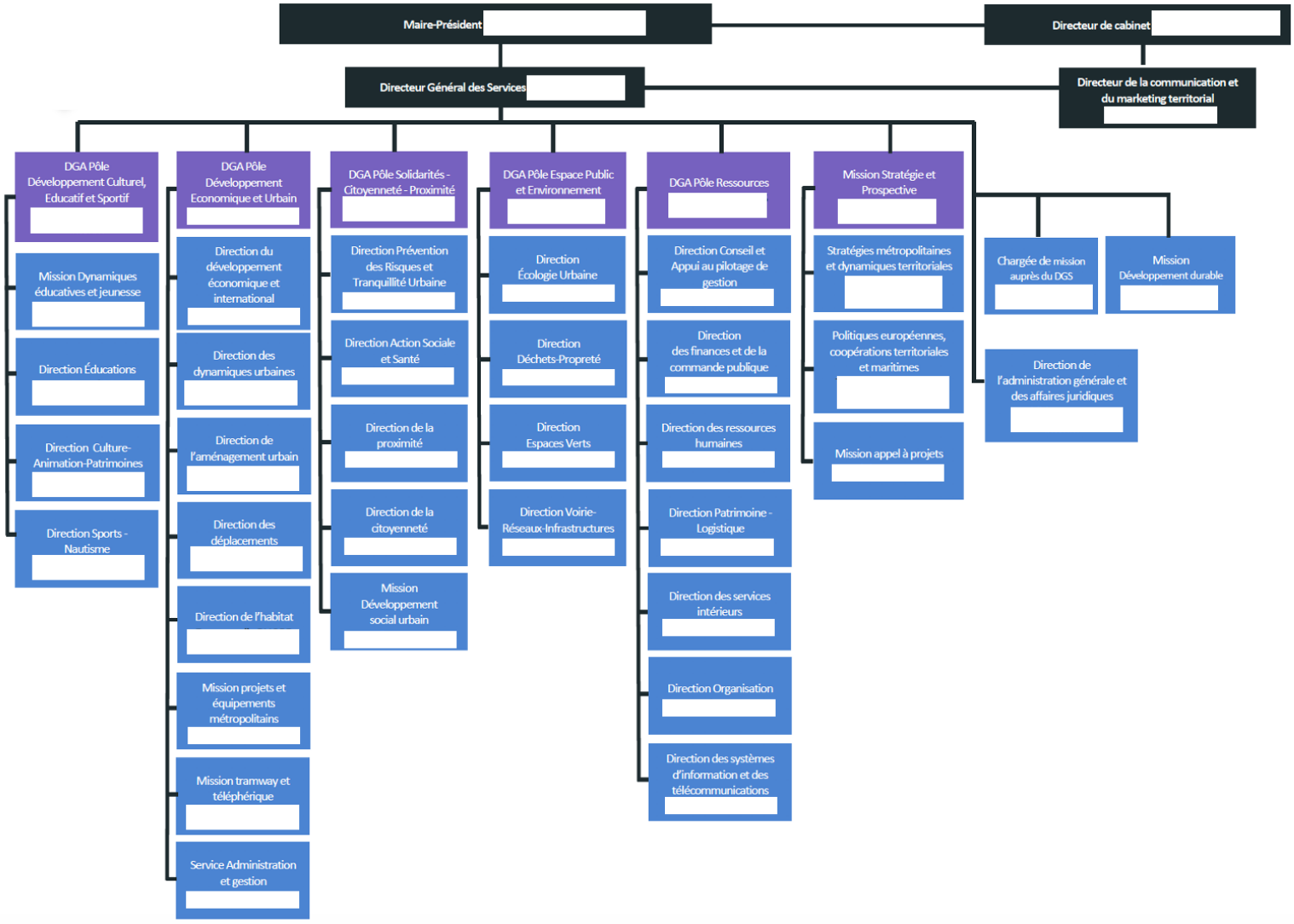


Source : Auteur

La Figure 87 schématise le processus de structuration des stratégies d'attractivité métropolitaine et régionale du cas n°2 en reprenant des éléments du contexte juridique national (certaines informations ne sont volontairement pas présentes pour respecter au mieux l'anonymat). D'une part, **le dauphin s'apparente à la métropole n°2**[323] pour son agilité et son tempérament collectif. D'autre part, **l'hermine évoque la région n°2** en raison de son prestige et de sa souplesse.

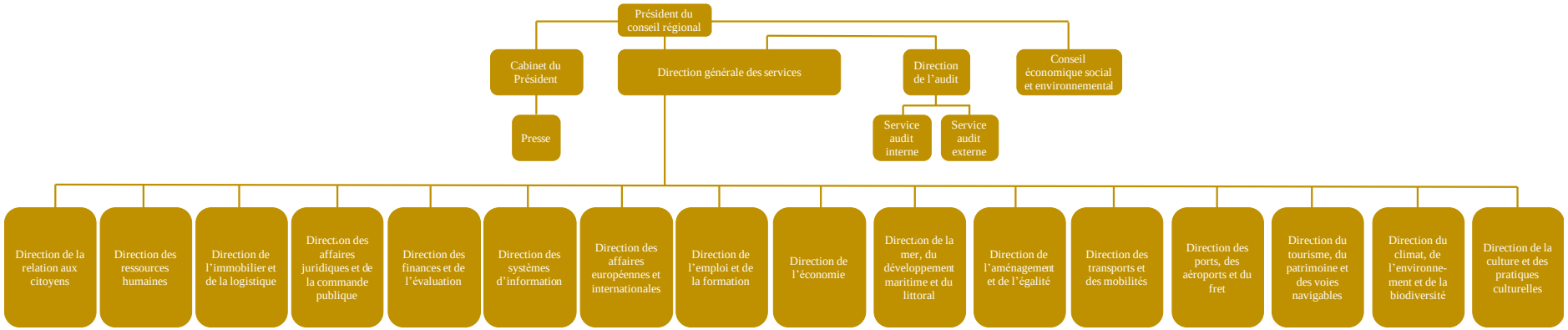
[323] Ces résultats sont détaillés en Annexe 6 : Animaux associés par les managers territoriaux à leur métropole et leur région lors de la vague n°2.

Figure 88 : Organigramme de la métropole du cas n°2



Source : Auteur

Figure 89 : Organigramme de la région du cas n°2



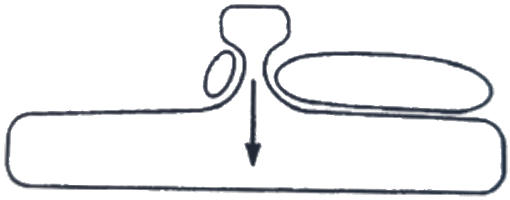
Source : Auteur

La Figure 88 et la Figure 89 ci-dessus présentent respectivement les organigrammes de la métropole et de la région du cas n°2, anonymisés et simplifiés pour plus de lisibilité (certaines informations sont donc explicitement retirées).

Au regard des configurations proposées par Mintzberg (2004), il semble que la métropole et la région du cas n°2 s'apparentent toutes deux à des **organisations professionnelles**, dont les caractéristiques sont précisées dans la Figure 90 ci-dessous.

Figure 90 : Caractéristiques de l'organisation professionnelle

Caractéristiques clefs de l'organisation professionnelle



- ✓ Volonté de professionnalisation des managers induisant un besoin important de formation
- ✓ Forte décentralisation verticale et horizontale
- ✓ Standardisation des savoirs et des qualifications
- ✓ Petite ligne hiérarchique due au faible besoin de contrôle administratif

---

- ✓ **Décentralisation horizontale** : *« transfert du pouvoir formel ou informel, dans une certaine mesure, aux managers en dehors de la ligne hiérarchique (opérateurs, analystes et le personnel support) »* (Mintzberg, 2004, p. 196)
- ✓ **Décentralisation verticale** : *« délégation des pouvoirs formels de décision depuis le sommet stratégique vers le bas, à l'intérieur de la ligne hiérarchique »* (Mintzberg, 2004, p. 196)

Source : Figure réalisée à partir d'une synthèse de Mintzberg (2004, p. 208-209)

Tout d'abord, l'organigramme de la métropole n°2 (*cf.* Figure 88) montre une volonté de standardisation des savoirs entre les élus et les managers car le *« directeur de la communication et du marketing territorial »* est rattaché directement au directeur général des services et au directeur de cabinet. De plus, la volonté de professionnalisation se traduit notamment par le choix de recrutement du directeur de la communication et l'évolution récente de ses fonctions :

> *« Je suis directeur de la communication et, récemment, depuis plus d'un an, je suis également directeur du marketing territorial. J'avais déjà cette fonction mais elle est désormais affichée donc ce n'est pas neutre. Ça va bientôt faire sept ans que je suis arrivé sur le territoire (…) donc je suis à la fois directeur de la communication de la ville X et de la métropole* [du cas n°2]. *Auparavant j'occupais ces fonctions*

mais à la ville Y. J'anime une équipe d'une vingtaine de personnes et, parmi cette équipe, il y a une petite équipe désormais dédiée au marketing territorial, de deux personnes qui complètent mon travail d'animation, que je fais au niveau de la direction, ainsi que celui de la directrice adjointe. » (**M2.1**)

Ensuite, l'organigramme de la région n°2 (cf. Figure 89) atteste d'une forte décentralisation verticale et horizontale du fait que les seize directions soient affichées sur une même ligne hiérarchique et soient directement rattachées à la direction générale des services. En outre, la volonté de professionnalisation et de standardisation des savoirs se traduit par la mise en place de différents dispositifs :

« Depuis l'année dernière on a structuré un groupe à l'échelle de [la région du cas n°2] *pour partager nos pratiques, monter en compétences ensemble et puis co-construire dans l'idéal des projets pertinents. (…)*
On va par exemple mettre en place normalement des formations en marketing territorial. (…) Ce sont des formations à mettre en place avec le service développement économique (…), avec qui on a déjà fait une journée de sensibilisation. » (**2R2.1**)

2.1.3. Éléments de contexte et configurations organisationnelles du cas n°3

Le cas n°3 est composé d'une métropole à statut particulier créée en janvier 2015 et d'une région fusionnée la même année. Le Tableau 61 met en lumière des éléments de contexte à la fois qualitatifs et quantitatifs, dont quelques éléments clefs se dégagent :

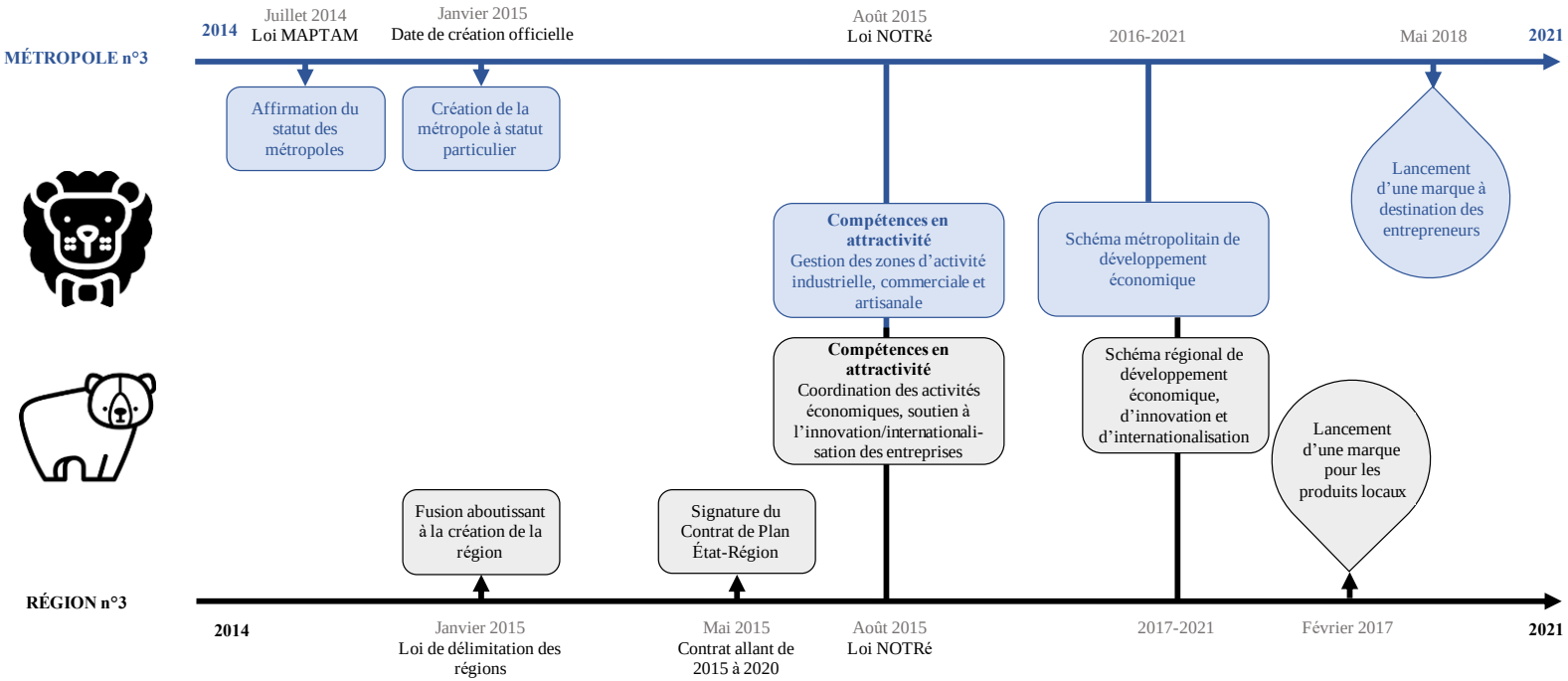
- Les taux de chômage métropolitain et régional sont tous deux inférieurs à la moyenne nationale ;
- Concernant les ressources financières affectées à l'attractivité, le budget métropolitain représente 84% du budget régional.

Tableau 61 : Dimensions qualitatives et quantitatives de présentation du cas n°3

CAS N°3			
DIMENSIONS	**INDICATEURS**	**MÉTROPOLE**	**RÉGION**
Sociodémographique	Nombre d'habitants	1 381 249	7 948 287
	Superficie	533 km²	69 711 km²
	Densité	2 588 hab./km²	114 hab./km²
Institutionnelle	Nombre de métropoles, d'EPCI* et de communes	Nbr. de communes : 59	Nbr. de métropoles : 4 Nbr. d'EPCI : 167
	Statut	Métropole à statut particulier	Région fusionnée
Budgétaire	Budget	3 092 000 000	3 685 000 000
Politique	Majorité politique	Identique depuis la création de la métropole le 01/01/2015 et différente en 2017	
Socioéconomique	Nombre d'emplois	693 048	3 179 119
	Taux de chômage	14%	12,1%
Environnementale	Qualité de l'air en métropole et Taux de boisement en région	54 jours/an ≥ 6	35%
	Part de l'agriculture biologique dans la surface agricole utile	8,8%	8%
Qualité de vie	Caractéristiques des métropoles et attachement à la région	Parité et Attractivité	60%
SOURCES **Dimension sociodémographique** : chiffres INSEE 2017 pour les régions | chiffres INSEE 2016 pour les métropoles **Dimension politique** : Président du conseil métropolitain et Président du conseil régional du même parti politique ou de partis politiques différents **Dimension budgétaire** : chiffres 2017 (étude de la Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial) **Dimension socioéconomique** : nombre d'emplois 2015 du Commissariat général à l'égalité des territoires | taux de chômage 2016 de l'Observatoire des territoires (moyenne nationale : 14,1%) **Dimension environnementale** : indice ATMO de qualité de l'air 2017 de l'Observatoire des territoires (nombre de jours par an où l'indice est médiocre, mauvais ou très mauvais c'est-à-dire ≥ à 6 avec une moyenne nationale de 85 jours/an ≥ à 6) | taux de boisement 2016 de l'Institut national de l'information géographique et forestière (étude « Portrait forestier des treize régions métropolitaines » avec une moyenne nationale : 30%) | part de l'agriculture biologique dans la surface agricole utile 2017 de l'Observatoire des territoires (moyenne nationale : 6,4%) **Dimension qualité de vie** : caractéristiques des métropoles 2020 de la Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme (étude « Métroscope ») et attachement aux régions 2019 de l'Institut Montaigne (étude « La France en morceaux »)			
Légende : *Établissement Public de Coopération Intercommunale			

Source : Auteur

Figure 91 : Processus de structuration des stratégies d'attractivité métropolitaine et régionale du cas n°3

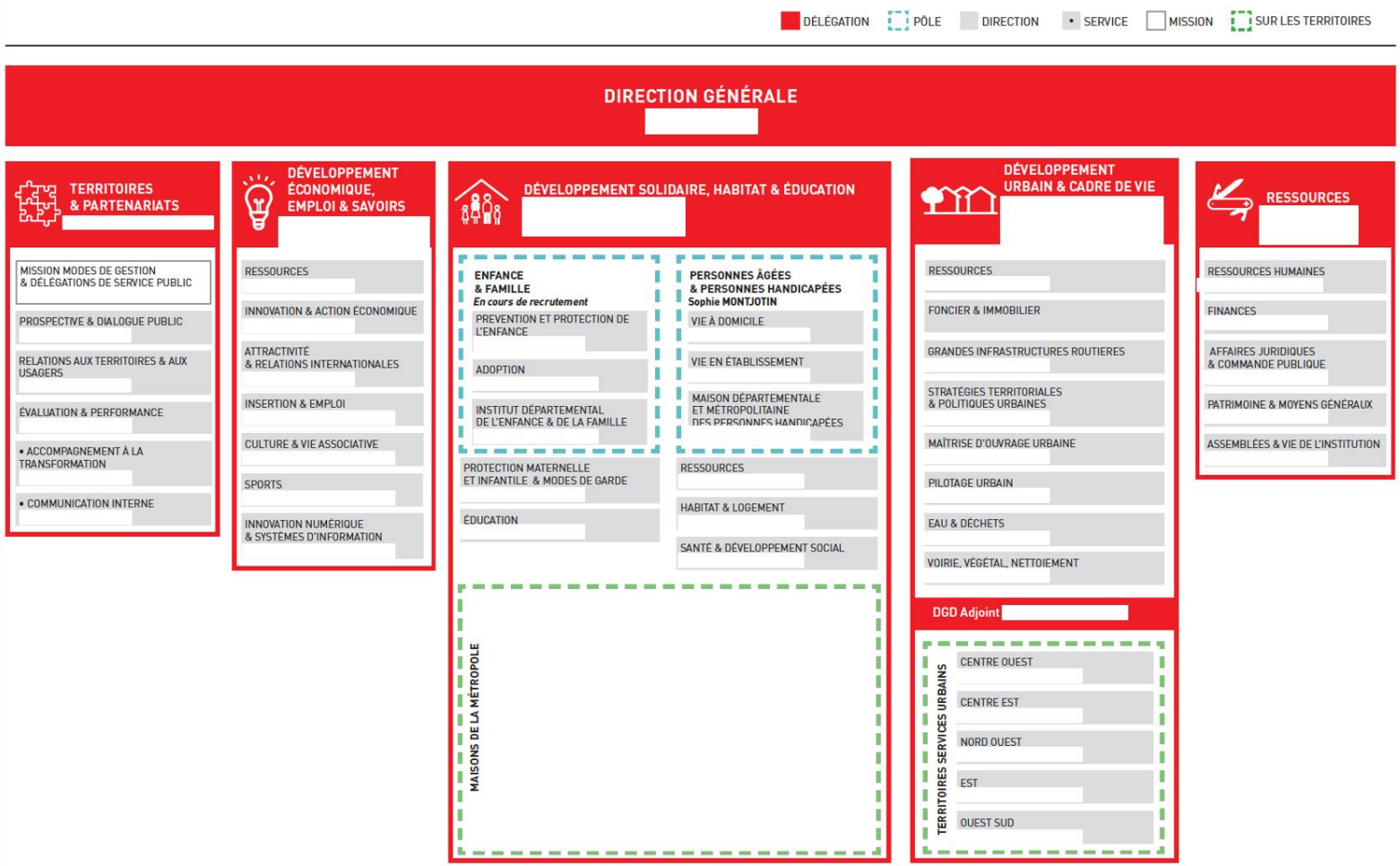


Source : Auteur

La Figure 91 synthétise le processus de structuration des stratégies d'attractivité métropolitaine et régionale du cas n°3 en reprenant des éléments du contexte juridique national (certaines informations ne sont volontairement pas présentes pour respecter au mieux l'anonymat). **Le lion s'apparente à la métropole n°3**[324] à la fois pour sa force et sa majesté. **L'ours renvoie quant à lui à la région n°3** du fait de sa puissance et de son caractère solitaire.

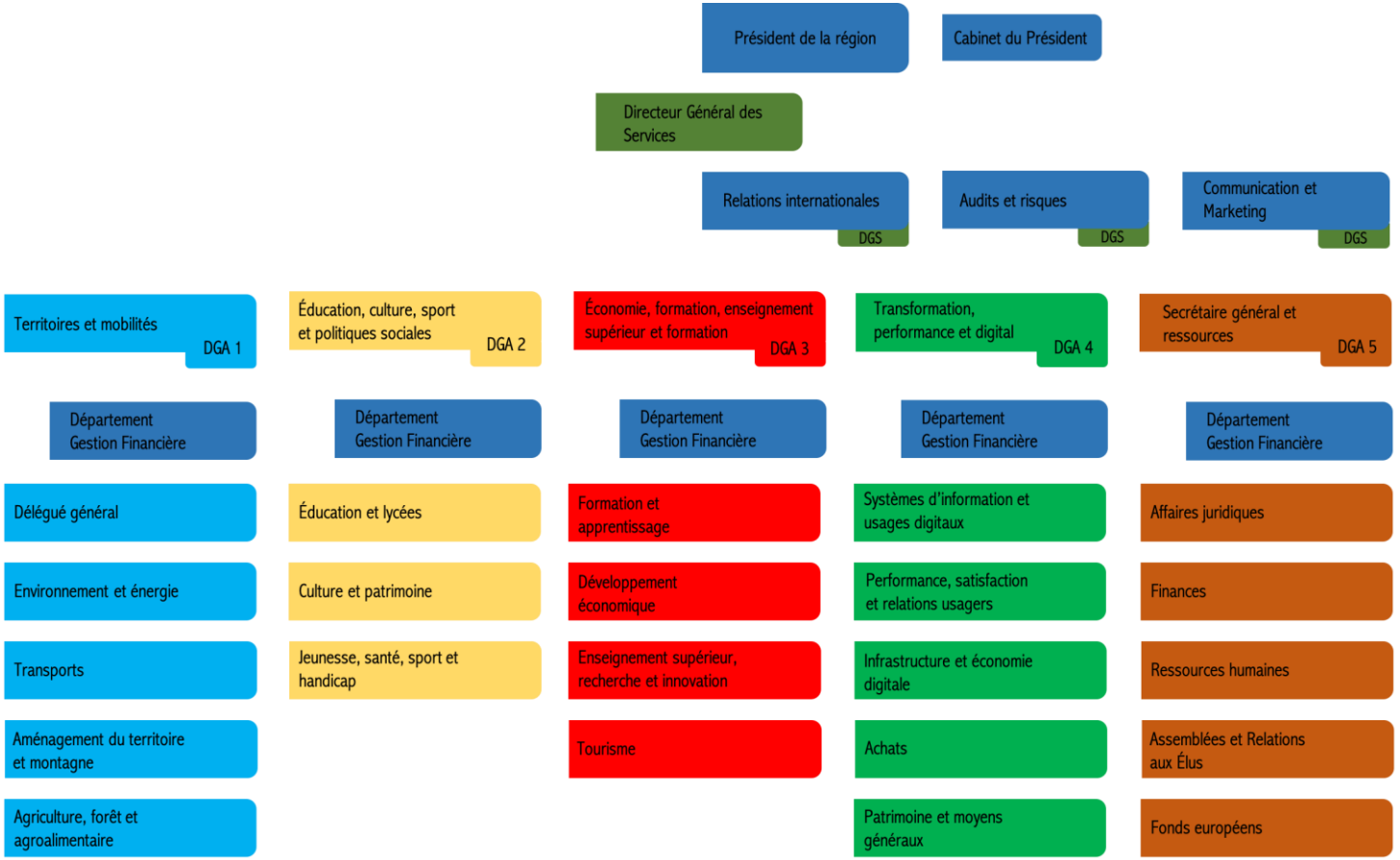
[324] Ces résultats sont détaillés en Annexe 6 : Animaux associés par les managers territoriaux à leur métropole et leur région lors de la vague n°2.

Figure 92 : Organigramme de la métropole du cas n°3



Source : Auteur

Figure 93 : Organigramme de la région du cas n°3



Source : Auteur

La Figure 92 et la Figure 93 ci-dessus présentent respectivement les organigrammes de la métropole et de la région du cas n°3, anonymisés et simplifiés pour plus de lisibilité (certaines informations sont donc explicitement retirées).

Les travaux de Mintzberg (2004) sur les configurations permettent de caractériser la métropole et la région du cas n°3 comme des **organisations professionnelles**, dont les caractéristiques sont synthétisées dans la Figure 90 exposées précédemment.

Tout d'abord, l'organigramme de la métropole n°3 (*cf.* Figure 92) attire notre attention sur la petite ligne hiérarchique présente ; les cinq délégations étant directement reliées à la direction générale. Cette faible centralisation verticale s'accompagne d'une forte volonté de professionnalisation des managers :

> *« On a une direction du rayonnement international avec quarante personnes, ils sont tous trilingues. Le directeur est une semaine sur deux en Asie ou aux États-Unis. C'est assez impressionnant. Je découvre car ce pôle n'existait pas et c'est une vraie machine de guerre. Je reconnais que j'ai été assez impressionné de ce que qui a été mis en place. »* (**M3.3**)

De plus, l'organigramme de la région n°3 (*cf.* Figure 93) met en lumière une volonté de standardisation des savoirs puisque la direction générale *« communication et marketing »* fait partie des trois directions générales rattachées directement au directeur général des services. En outre, cette volonté de standardisation est impulsée par le contexte de fusion des entités régionales pour n'en former qu'une seule, d'où le besoin de rassembler des cultures de travail différentes :

> *« Je suis directeur du tourisme de la région* [du cas n°3]. *Auparavant, (…) j'étais directeur tourisme, montagnes et parcs à la région X. (…) J'ai été nommé en septembre 2016 sur ce poste, dans un contexte marqué à la fois par un processus important de fusion entre deux anciennes collectivités régionales, qui avaient des manières d'agir qui étaient quand même différentes, dans le champ du tourisme en tout cas vis-à-vis des acteurs. Et puis la seconde rupture a été le changement de mandat et donc de posture, et une volonté affirmée de faire plus d'aides directes aux bénéficiaires des politiques régionales, sans passer ou en passant moins par des intermédiaires. Par le passé, (…) nous intervenions au niveau du tourisme, beaucoup sous l'angle de la territorialisation, c'est-à-dire que la région avait des contrats avec un certain nombre de territoires, soit organisés avec une gouvernance liée à des syndicats mixtes, soit c'était des intercommunalités ou des groupements d'intercommunalités, qui avaient mis en place des syndicats mixtes. Souvent, le tourisme passait par ce prisme territorial. Le territoire avait une stratégie de développement touristique et nous, nous financions des projets dans ce cadre-là. Côté X, qui était une destination touristique en tant que telle, à l'échelle de quatre départements et puis quelque chose de plus ramassé, plus confidentiel du coup, il y avait une relation directe souvent avec les entreprises de l'hébergement touristique par exemple. Alors que nous, l'hébergement touristique ça passait encore une fois souvent par les territoires. C'est schématique mais voilà en gros les deux cultures qu'il a fallu rapprocher. »* (**M2.2**)

2.1.4. Éléments de contexte et configurations organisationnelles du cas n°4

Le cas n°4 est constitué d'une métropole de droit commun en janvier 2015 et d'une région fusionnée la même année. Le Tableau 62 met en exergue des éléments de contexte à la fois qualitatifs et quantitatifs, dont quelques éléments clefs se dégagent :

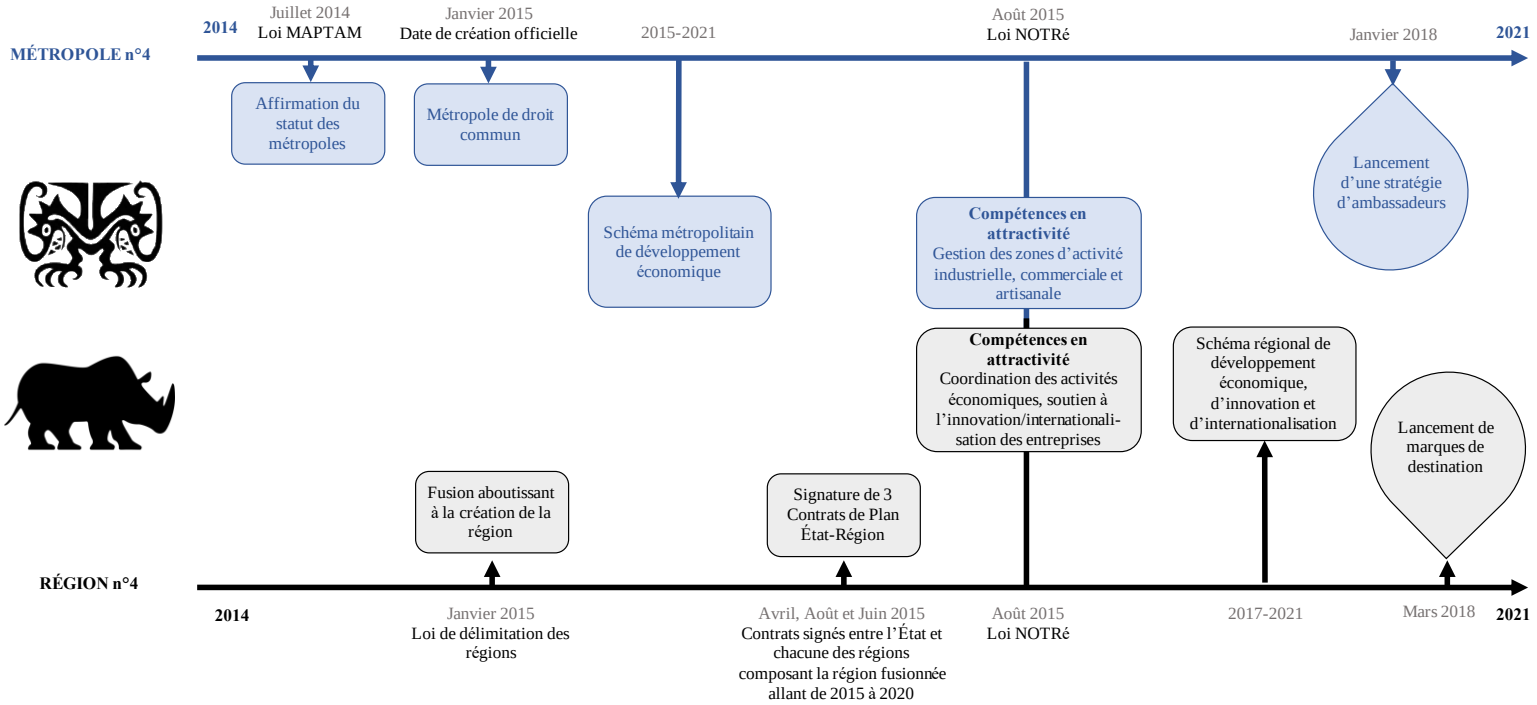
- Alors que le taux de chômage métropolitain est supérieur à la moyenne nationale, celui de la région est inférieur ;
- Concernant les ressources financières affectées à l'attractivité, le budget métropolitain représente 46% du budget régional.

Tableau 62 : Dimensions qualitatives et quantitatives de présentation du cas n°4

CAS N°4			
DIMENSIONS	**INDICATEURS**	**MÉTROPOLE**	**RÉGION**
Sociodémographique	Nombre d'habitants	491 409	5 549 586
	Superficie	338 km²	57 433 km²
	Densité	1 455 hab./km²	96 hab./km²
Institutionnelle	Nombre de métropoles, d'EPCI* et de communes	Nbr. de communes : 33	Nbr. de métropoles : 3 Nbr. d'EPCI : 149
	Statut	Métropole de droit commun	Région fusionnée
Budgétaire	Budget	1 284 000 000	2 800 000 000
Politique	Majorité politique	Identique depuis la création de la métropole le 01/01/2015	
Socioéconomique	Nombre d'emplois	247 076	2 076 268
	Taux de chômage	16%	14,1%
Environnementale	Qualité de l'air en métropole et Taux de boisement en région	48 jours/an ≥ à 6	33%
	Part de l'agriculture biologique dans la surface agricole utile	8%	4,2%
Qualité de vie	Caractéristiques des métropoles et attachement à la région	Parité et Attractivité	60%
SOURCES **Dimension sociodémographique** : chiffres INSEE 2017 pour les régions | chiffres INSEE 2016 pour les métropoles **Dimension politique** : Président du conseil métropolitain et Président du conseil régional du même parti politique ou de partis politiques différents **Dimension budgétaire** : chiffres 2017 (étude de la Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial) **Dimension socioéconomique** : nombre d'emplois 2015 du Commissariat général à l'égalité des territoires | taux de chômage 2016 de l'Observatoire des territoires (moyenne nationale : 14,1%) **Dimension environnementale** : indice ATMO de qualité de l'air 2017 de l'Observatoire des territoires (nombre de jours par an où l'indice est médiocre, mauvais ou très mauvais c'est-à-dire ≥ à 6 avec une moyenne nationale de 85 jours/an ≥ à 6) | taux de boisement 2016 de l'Institut national de l'information géographique et forestière (étude « Portrait forestier des treize régions métropolitaines » avec une moyenne nationale : 30%) | part de l'agriculture biologique dans la surface agricole utile 2017 de l'Observatoire des territoires (moyenne nationale : 6,4%) **Dimension qualité de vie** : caractéristiques des métropoles 2020 de la Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme (étude « Métroscope ») et attachement aux régions 2019 de l'Institut Montaigne (étude « La France en morceaux »)			
Légende : *Établissement Public de Coopération Intercommunale			

Source : Auteur

Figure 94 : Processus de structuration des stratégies d'attractivité métropolitaine et régionale du cas n°4

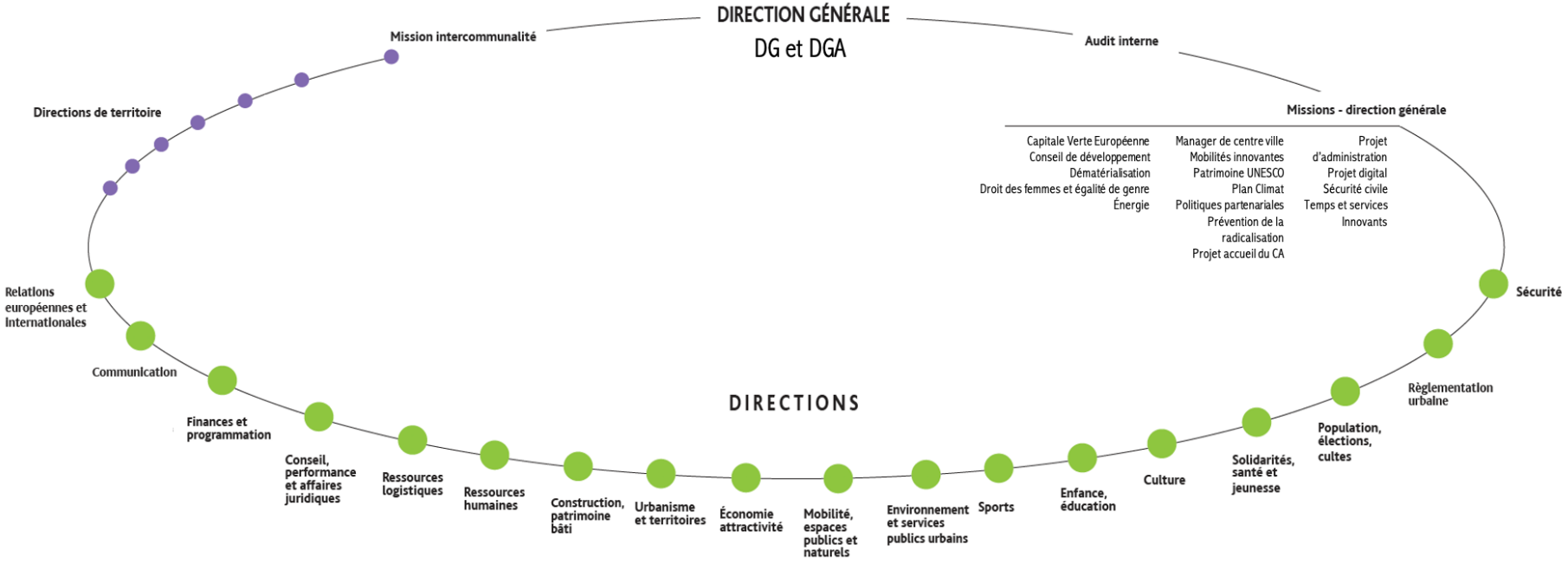


Source : Auteur

La Figure 94 synthétise le processus de structuration des stratégies d'attractivité métropolitaine et régionale du cas n°3 en reprenant des éléments du contexte juridique national (certaines informations ne sont volontairement pas présentes pour respecter au mieux l'anonymat). **La chimère s'apparente à la métropole n°4**[325] du fait de sa structuration en plusieurs parties et de son caractère peu engageant. **Le rhinocéros renvoie à la région n°4** en raison de son caractère féroce et sa taille imposante.

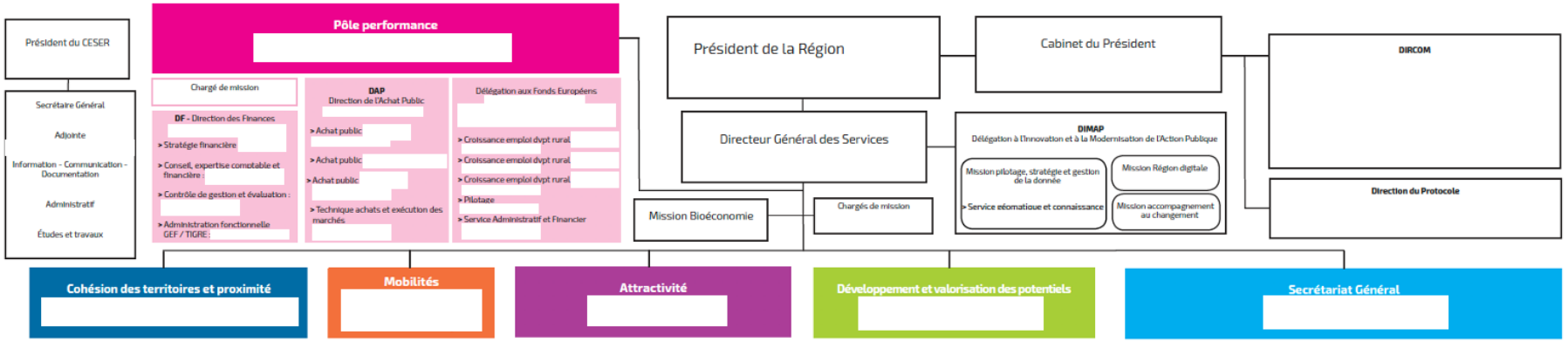
[325] Ces résultats sont détaillés en Annexe 6 : Animaux associés par les managers territoriaux à leur métropole et leur région lors de la vague n°2.

Figure 95 : Organigramme de la métropole du cas n°4



Source : Auteur

Figure 96 : Organigramme de la région du cas n°4



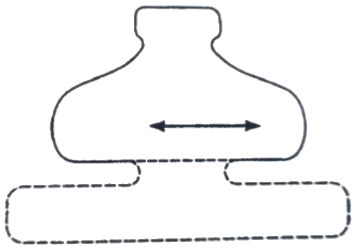
Source : Auteur

La Figure 95 et la Figure 96 ci-dessus présentent respectivement les organigrammes de la métropole et de la région du cas n°4, anonymisés et simplifiés pour plus de lisibilité (certaines informations sont donc explicitement retirées).

À partir des configurations proposées par Mintzberg (2004) et selon les caractéristiques exposées dans la Figure 97, la métropole et la région du cas n°4 s'apparentent toutes deux à des **organisations innovatrices**.

Figure 97 : Caractéristiques de l'organisation innovatrice

Caractéristiques clefs de l'organisation innovatrice



- ✓ Volonté de collaboration entre tous les membres de l'organisation
- ✓ Forte décentralisation verticale et horizontale
- ✓ Besoin d'innovation managériale poussée
- ✓ Équipes d'experts pluridisciplinaires impulsant un ajustement mutuel entre les différents services

---

- ✓ **Décentralisation horizontale** : *« transfert du pouvoir formel ou informel, dans une certaine mesure, aux managers en dehors de la ligne hiérarchique (opérateurs, analystes et le personnel support) »* (Mintzberg, 2004, p. 196)
- ✓ **Décentralisation verticale** : *« délégation des pouvoirs formels de décision depuis le sommet stratégique vers le bas, à l'intérieur de la ligne hiérarchique »* (Mintzberg, 2004, p. 196)

Source : Figure réalisée à partir d'une synthèse de Mintzberg (2004, p. 208-209)

Tout d'abord, l'organigramme de la métropole n°4 (*cf.* Figure 95) revendique un caractère innovant et transversal puisqu'il est présenté sous une forme ovale, qui sous-tend une forte décentralisation verticale et horizontale. De même, ce besoin d'innovation se traduit par une volonté affichée des élus locaux et des managers territoriaux :

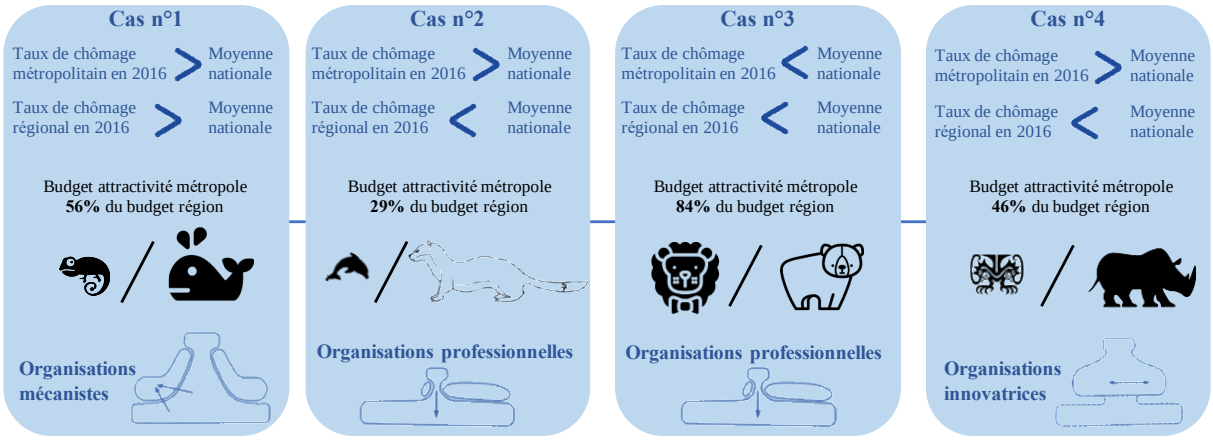
> *« On a enclenché, enfin les élus au moment de la précédente mandature ont engagé fin 2009 un premier travail de réflexion (…) pour vraiment se questionner sur les problématiques économiques d'une manière générale et sur l'attractivité en particulier. (…) Ça a été un petit peu une révolution car il est vrai que la précédente équipe n'avait pas forcément été positionnée sur des questions de développement économique et le constat a été quand même assez amer. Et on s'est aperçus, enfin plus particulièrement les élus, qu'il y avait « du pain sur la planche ». »* (**M4.1**)

De plus, l'organigramme de la région n°4 (*cf.* Figure 96) confirme cette attention constante portée à l'innovation par la présence d'une « *délégation à l'innovation et à la modernisation de l'action publique* » directement rattachée au directeur général des services, qui impulse cette dynamique auprès des cinq directions générales adjointes. Ce besoin d'innovation va de pair avec une approche transversale portée par des équipes pluridisciplinaires :

> « *Au bout d'un an d'élaboration et d'adoption du schéma* [régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation], *maintenant je suis chargé (…) d'un certain nombre de dossiers dont la mise en place d'une contractualisation avec les territoires. (…)*
> *Je m'occupe essentiellement de cette mise en place et des enjeux de transversalité avec les autres démarches cadres de la région, en emploi-formation, en aménagement du territoire, en tourisme. J'ai une compétence sénior en aménagement du territoire et urbanisme puisque j'étais précédemment à la direction de l'aménagement du territoire et de l'environnement en tant que référent planification territoriale et gestion des contrats de pays pour l'ex région X. J'ai une vision de ce fait « panoramique » de l'articulation entre les enjeux d'aménagement du territoire et les enjeux de développement économique. »* (**R4.2**)

Pour résumer, les dimensions qualitatives et quantitatives (*e.g.* sociodémographique, institutionnelle, budgétaire, politique) des quatre cas étudiés permettent d'apprécier le contexte dans lequel évolue ces huit organisations publiques locales. Les processus de structuration des stratégies métropolitaines et régionales (2014-2021) mettent quant à eux en perspective les éléments nationaux et locaux, permettant d'appréhender les spécificités de chaque cas. La Figure 98 synthétise les éléments de contexte et les configurations organisationnelles des cas portés à l'étude, donnant ainsi des éléments de réponse aux trois questions de recherche.

Figure 98 : Synthèse des éléments de contexte et des configurations organisationnelles des quatre cas étudiés



Source : Auteur

2.2. Présentation des résultats de l'analyse intra-cas (réponses aux QR1., QR2. et QR3.)

L'analyse intra-cas correspond à l'analyse en profondeur de chaque cas au sein desquels une comparaison peut être effectuée à l'aune d'une ou plusieurs des trois unités d'enchâssement (*i.e.* territoriale, fonctionnelle, temporelle), selon les questions de recherche et les propositions de recherche interrogées. Dès lors, comme le montre le Tableau 63, les résultats traitent d'abord la QR1. (2.2.1.) puis la QR2. (2.2.2.) et enfin la QR3. (2.2.3.).

Le Tableau 63 présente une synthèse des questions auxquelles répondront les résultats de l'analyse intra-cas de l'étude 2.

Tableau 63 : Synthèse des résultats apportés lors de l'analyse intra-cas de l'étude 2

Source : Auteur

2.2.1. Les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public : résultats de l'analyse intra-cas pour des réponses la QR1.

Comme le montre le Tableau 64, les résultats ont pour objectifs de présenter les caractéristiques du management public. Ils sont d'abord structurés autour du cas n°1 (2.2.1.1.) puis du cas n°2 (2.2.1.2.), du cas n°3 (2.2.1.3.) et enfin du cas n°4 (2.2.1.4.).

Tableau 64 : Synthèse des modalités de résultats de l'analyse intra-cas de l'étude 2 pour la QR1.

Questions de recherche	Propositions de recherche	Modalités d'analyse des résultats	Parties concernées
QR1. Quels sont les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public ?		**Configurations** des métropoles et des régions des quatre cas	**2.1.** Présentation des éléments de contexte et des configurations organisationnelles des quatre cas étudiés (réponses pour la QR1., la QR2. et la QR3.)
		Analyse intra-cas : ✓ présenter les caractéristiques du management public propres à chaque cas	**2.2.1.** Les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public : résultats de l'analyse intra-cas pour des réponses la QR1.
		Analyse inter-cas : ✓ comparer les caractéristiques du management public entre les cas	**2.3.1**. Les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public : résultats de l'analyse inter-cas pour des réponses la QR1.

Source : Auteur

2.2.1.1. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°1 : réponses à la QR1.

Les caractéristiques du management public s'organisent autour de deux axes : les **perceptions des réformes publiques** par les managers et les élus (1) et les **fonctions des managers publics collaboratifs** (2).

Tout d'abord, les réformes publiques sont perçues comme **téléologiques**[326] :

> *« Avec la loi NOTRé*[327]*, il a été dit que les métropoles feront partie des discussions des Contrats de Plan État-Région* [CPER]*. Mais bon, c'est de manière assez latérale et on n'est pas encore sur des contrats métropolitains de plein exercice. »* (**M1.2**)

> *« La loi NOTRé et la loi MAPTAM*[328]*, elles font que l'économie et le tourisme, même si la région est chef de file, ce sont quand même des compétences partagées. »* (**NR1.3**)

[326] Dans le sens courant, téléologique signifie *« qui repose sur l'idée de finalité, qui constitue un rapport de finalité »* (Cnrtl, 2020). Site internet : https://www.cnrtl.fr/definition/t%C3%A9l%C3%A9ologique

[327] Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.

[328] Loi n°2014-58 du 27 janvier 2014 de Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Affirmation des Métropoles.

Ensuite, les réformes publiques, qui renvoient principalement à l'acte III de la décentralisation, sont perçues comme **critiques** par les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°1. En cela, les réformes publiques peuvent être **descendantes**, **contraignantes** et **ambiguës**.

Pour illustrer les réformes publiques **descendantes** :

> *« La métropole* [du cas n°1] *s'est créée dans la douleur, quelque chose qui vient de l'État, qui est (…) top-down, en plus avec des oppositions locales extrêmement marquées. »* (**M1.4**)

Pour illustrer les réformes publiques **contraignantes** :

> *« J'étais dans le service de l'État, dans la mission interministérielle qui avait imposé entre guillemets la métropole aux élus, qui n'en voulaient pas. »* (**M1.2**)

Pour illustrer les réformes publiques **ambiguës** :

> *« Le problème ce sont les rapports de force entre les institutions, peu importe car la loi n'est pas forcément très claire sur la répartition des compétences. Lorsqu'on dit « les deux sont responsables de l'attractivité sur leur territoire », ça entraine plus de problèmes de positionnement de partenaires que de trouver des solutions, à mon sens. »* (**R1.2**)

À présent, quelles sont les **fonctions des managers publics collaboratifs** ? Trois types de fonctions se dégagent : des fonctions diplomatiques, des fonctions pédagogiques et des fonctions managériales.

Tout d'abord, les **fonctions diplomatiques** du manager public collaboratif, ce sont : travailler avec les élus, négocier et créer des liens. Quand le manager public collaboratif **travaille avec les élus** :

> *« Nous on est là pour servir le politique donc (…) on adapte nos propositions en fonction du contexte. »* (**2M1.2**)

Quand le manager public collaboratif **négocie** :

> *« On a essayé de trouver comme ça des dénominateurs communs répondant quand même, et heureusement d'ailleurs, à des possibilités de développement de marchés pour le territoire régional. Il y a eu des propositions d'actions qui sont remontées de nos partenaires, d'autres qui tenaient compte aussi de nos propositions en fonction de nos points forts, nos points faibles, et des orientations stratégiques souhaitées par les élus. Et bien sûr proposées et négociées avec les techniciens pour (…) être décidées par les élus. Donc vous avez des desideratas de beaucoup de partenaires, les métropoles, les chambres etc. Donc c'est un exercice effectivement assez compliqué mais qui nécessite que chacun mette sur table ses destinations, ses filières, ses orientations stratégiques et de trouver, sur telle ou telle destination, comment on peut mutualiser les démarches. »* (**R1.2**)

Quand le manager public collaboratif **crée des liens**, les objectifs peuvent varier. Le manager public peut créer des liens **autour du partage de savoirs** :

> *« On est sur des comités économiques territoriaux qui existent au niveau régional mais, du coup, on rencontre des acteurs infra régionaux et infra métropolitains, les EPCI etc. qui viennent valoriser leurs projets, et comme ça, ça leur permet de venir échanger sur nos pratiques, sur nos projets, pour trouver éventuellement des synergies, etc. »* (**NR1.4**)

Le manager public peut créer des liens **autour de valeurs partagées** (pour cet exemple : les valeurs de complémentarité et non de subsidiarité) :

> *« Cela veut dire que les deux se sentent légitimes pour porter le développement économique. Une fois que l'on a dit ça, (…) la problématique, et à mon avis c'est le nœud du truc, c'est de bien considérer que la région et la métropole, les deux étant légitimes sur le sujet, il faut qu'elles travaillent sur des éléments de complémentarité et non pas subsidiarité. »* (**M1.1**)

Il peut aussi créer des liens **autour de récits de territoire** :

> *« Pour rester sur la métropole, (…) les sujets sur lesquels on a avancé, c'est que l'on a à peu près, je pense, formalisé le discours économique ; ce qu'on appelle l'argumentaire économique sur ce territoire X, sur les projets économiques, les grands projets structurants, le discours de l'innovation. On a bâti un argumentaire, un storytelling économique, qui est à peu près partagé. »* (**M1.1**)

De même, le manager public crée des liens **autour d'actions collectives** :

> *« Après, il faut réinventer tout le temps. Il faut accepter que notre paysage politique et institutionnel continue de bouger, et à chaque étape, arriver à faire du projet. C'est une culture. Je ne sais pas le traduire en règle générale. C'est juste un besoin toujours de créer des conditions de partenariat avec tout le monde, interne et externe. »* (**2M1.2**)

Ensuite, les **fonctions pédagogiques** renvoient à plusieurs actions. Dès lors, le manager public collaboratif **sensibilise** :

> *« Il y a aussi une question de niveau de compréhension et d'éducation des élus notamment, pas que des élus mais notamment des élus, des gens, qui sont dans les processus de décision pour qu'ils comprennent. (…) On part avec beaucoup de handicaps malgré tout. »* (**2M1.1**)

Le manager public collaboratif **anime** :

> *« J'ai surtout participé à l'animation de l'atelier qu'on avait appelé atelier numéro neuf, autour justement du marketing, de l'attractivité. »* (**R1.3**)

Il peut aussi **accompagner** :

> *« Cette année on ouvre une offre spécifique aux entreprises à fort potentiel de croissance, à haut potentiel, donc on noue une offre partenariale avec Pôle Emploi, l'APEC* [Association pour l'Emploi des Cadres], *en tout premier lieu mais aussi avec les partenaires, qui est une offre premium pour les entreprises qui ont des enjeux RH sur leur territoire. Là c'est un accompagnement sur un an, sur différentes facettes de l'entreprise, parce que le recrutement, mais aussi tous les leviers liés aux conditions de recrutement que sont la visibilité de l'entreprise, la marque employeur, etc. Donc on s'est mis en mode pilote pour accompagner les entreprises et cette communauté que l'on a, d'entreprises à haut potentiel. »* (**NR1.2**)

De même, le manager public peut **former** :

> *« J'ai fait ça pendant deux ans, des séminaires de formation à destination des responsables de coopération décentralisée dans les collectivités. Je crois qu'effectivement, pour nous ici au niveau régional, ce serait indispensable sur nos métiers de l'attractivité et du marketing territorial. »* (**R1.2**)

Il peut **favoriser la réflexivité**[329] :

> *« On discute entre nous sur une culture, des terminologies identiques et des façons de voir identiques. C'est vrai que ça rapproche professionnellement, c'est évident. Et c'est un métier qui est assez dynamique. Dans notre collectivité on sort un peu des cadres administratifs et institutionnels, c'est un des seuls métiers où effectivement on crée, on met les pieds dans le plat exprès pour faire avancer, on est souvent les vilains petits canards. C'est très bien comme ça. »* (**R1.2**)

Enfin, les **fonctions managériales** se traduisent par quatre verbes d'action. Pour illustrer l'action d'**anticiper** du manager public collaboratif :

> *« Il y a aussi quelque chose qui va être important pour nous, c'est qu'il y a un projet d'ouverture de l'agence, de la gouvernance de l'agence aux métropoles. Ça c'est vrai que ça va complètement changer la façon de travailler, ça va être quelque chose qui va changer. »* (**NR1.2**)

Pour illustrer l'action d'**expertiser**[330] du manager public collaboratif :

> *« Cela veut dire que des gens qui sont des cadres moyens, cadres supérieurs, soit qui étaient déjà ici soit qui sont revenus, il y a un solde négatif. Cela veut dire qu'en gros des talents, enfin des talents, on peut être un talent sans être un cadre supérieur, mais ces populations-là, qui font quand même le développement économique, il y a un solde qui est négatif. Donc il faut quand même le voir, l'interpréter. »* (**M1.1**)

---

[329] La réflexivité se comprend comme ce qui est *« propre à la réflexion, au retour de la pensée, de la conscience sur elle-même »* (Cnrtl, 2020). Site internet : https://www.cnrtl.fr/definition/r%C3%A9flexivit%C3%A9

[330] L'action d'expertiser renvoie à l'*« action d'examiner quelqu'un ou quelque chose à fond, comme le ferait un expert »* (Cnrtl, 2020). Site internet : https://www.cnrtl.fr/definition/expertise

Pour illustrer l'action de **comparer** du manager public collaboratif :

> *« Il y a vraiment beaucoup de matière et des données comparatives à l'échelle de trois cents métropoles dans le monde. »* (**M1.2**)

Pour illustrer l'action d'**évaluer** du manager public collaboratif :

> *« Sur une opération comme celle du salon X, (…) par exemple, on fait une analyse d'impacts de cette opération pour les entreprises, mais ça s'est fait collectivement. »* (**NR1.4**)

Les résultats de l'analyse intra-cas du cas n°1, qui correspondent aux éléments de réponse de la QR1., mettent en lumière les caractéristiques du management public à travers les **perceptions des réformes publiques** par les managers et les élus (*i.e.* téléologiques d'une part et critiques d'autre part, c'est-à-dire descendantes, contraignantes et ambiguës) et les **fonctions des managers publics collaboratifs** (*i.e.* diplomatiques, pédagogiques et managériales). La région et la métropole (*i.e.* unité d'enchâssement territoriale) du cas n°1 recouvrent ces caractéristiques tant lors de la vague n°1 de septembre 2017 à janvier 2018 que lors de la vague n°2 de septembre 2019 à mars 2020 (*i.e.* unité d'enchâssement temporelle). Seules les fonctions des managers publics collaboratifs correspondent aux fonctions des managers territoriaux ; les élus locaux étant présents lorsqu'il s'agit de leur travail avec les élus (*i.e.* unité d'enchâssement fonctionnelle).

Après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas de la QR1. pour le cas n°1, nous présentons ceux du cas n°2.

2.2.1.2. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°2 : réponses à la QR1.

Les caractéristiques du management public se structurent d'une part autour des **perceptions des réformes publiques** par les managers et les élus (1), et d'autre part autour des **fonctions des managers publics collaboratifs** (2). Ce sont les mêmes caractéristiques que celles exposées dans les résultats cas n°1.

Tout d'abord, les réformes publiques sont **téléologiques** (*cf.* définition exposée dans le cas n°1[331]) :

> *« Sur le volet marque X, on a cheminé dans le sens que nous indique la réforme territoriale en mettant en place, assez récemment, le meilleur atelier de*

[331] *Cf.* note de bas de page[326]

sensibilisation au marketing territorial et aux enjeux de l'attractivité auprès des développeurs économique des EPCI. » (**2R2.3**)

« Sur le couple métropole-région, on a des répartitions de compétences qui font qu'aujourd'hui, c'était déjà le cas hier mais dans une mesure plus importante aujourd'hui, par les lois de décentralisation, les couples ont à travailler ensemble sur le champ du développement économique notamment. » (**M2.2**)

Ensuite, les réformes publiques issues de l'acte III de la décentralisation, sont considérées comme **critiques** par les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°2. Ces réformes peuvent donc être **descendantes**, **contraignantes** et **ambiguës**. Là aussi, les résultats du cas n°1 exposent également ces trois formes de perception critique des réformes publiques.

Pour donner un exemple concernant les réformes publiques **descendantes** :

« C'est vécu comme en effet quelque chose qui vient d'en haut (…) et on voit bien les régions notamment s'organiser pour fusionner les organisations précédentes en une seule. C'est vrai que c'est du temps, c'est beaucoup d'ingénierie, c'est un effort de transformation important et, une nouvelle réflexion stratégique à mener sur ces territoires, qu'il s'agisse des régions ou des métropoles d'ailleurs, qui ont à travailler sur des nouveaux projets, sur des nouveaux périmètres territoriaux. » (**M2.2**)

Pour donner un exemple concernant les réformes publiques **contraignantes** :

« Concernant le développement économique c'est un peu plus compliqué parce qu'en fait ces lois [*i.e.* MAPTAM et NOTRé] *ont eu pour conséquence de réduire le volume de financement dans le champ du développement économique avec l'arrêt ou l'extinction, quelque part, des compétences des départements. »* (**R2.4**)

Pour donner un exemple concernant les réformes publiques **ambiguës** :

« Je pense qu'il faut resituer dans le contexte ce que l'on a vécu ces dernières années, qui a été je pense à l'échelle de pas mal de territoires soit une évolution, une révolution, un séisme. Je pense que ça peut être pris à différents niveaux, tant par l'ampleur qu'a représenté une évolution territoriale liée aux recompositions des régions, des compétences liées aux lois de réforme territoriale MAPTAM et NOTRé, et une évolution qui est un constat, et non un jugement du technicien que je suis, une évolution politique dans les changements de gouvernance au sein des régions. » (**R2.2**)

Qu'en est-il des **fonctions des managers publics collaboratifs** ? Trois types fonctions se distinguent : des fonctions diplomatiques, des fonctions pédagogiques et des fonctions managériales.

Dans un premier temps, les **fonctions diplomatiques** du manager public collaboratif consistent à travailler avec les élus, négocier et créer des liens. Le manager public collaboratif peut **travailler avec les élus** :

> *« J'occupe depuis quelques mois désormais également la fonction de responsable du service développement économique territorial, qui est un nouveau service qui a été créé suite à la loi NOTRé et du souhait de nos élus de territorialiser, de renforcer la présence territoriale de nos services de la région (…). C'est quelque chose effectivement d'assez nouveau, que l'on a démarré il y a quelques temps. »* (**R2.2**)

Il peut aussi **négocier** :

> *« C'est vraiment le tout début de la démarche puisque c'est (…) quand le dossier sera monté, que là, on aura des négociations avec le préfet de région pour suivre les réflexions, l'élaboration des projets qui font l'objet du soutien de l'État et des collectivités. »* (**2M2.3**)

Pour **créer des liens**, les objectifs du manager public collaboratif varient. Il peut ainsi créer des liens **autour du partage de savoirs** :

> *« On se voit souvent, on accueillait encore la semaine dernière, on a créé un groupe sous l'égide de la région de la marque X, on a créé un groupe d'échanges autour du marketing territorial qui comprend les territoires qui souhaitent nous rejoindre et on a des moments d'échanges, de partage de pratiques. »* (**2M2.1**)

Le manager public collaboratif peut créer des liens **autour de valeurs partagées** :

> *« La dimension partenariale est un pivot majeur du poste, parce que sans ça, ça n'a aucun sens. Autant rester à X pour travailler dans un bureau. Donc là, l'enjeu c'était d'être proche des partenaires, proche des EPCI, de travailler en partenariat avec eux. Donc la dimension réseau, le travail conjoint avec les EPCI, cet état d'esprit il était indispensable et il est indispensable. J'ose espérer et je pense que c'est le cas, que la totalité de l'équipe est arrivée à la région avec cet état d'esprit, qu'ils l'avaient, qu'ils l'ont toujours. »* (**2R2.2**)

Il peut créer des liens **autour de récits de territoire** :

> *« En ayant acquis par le biais effectivement de la légitimité métropolitaine une sorte de positionnement de porte-parole, en matière de développement économique, dès lors que la métropole sait utiliser ces alliances de territoire pour construire des discours communs, alors elle devient effectivement un acteur majeur des équilibres régionaux. »* (**NM2.4**)

De même, le manager public crée des liens **autour d'actions collectives** :

> *« Ce sont les collectivités partenaires qui sont volontaires. Ce sont elles qui organisent toute la partie accueil, visites, découvertes, tout ça. Et nous on organise le contenu. En fait ce qui est sympa c'est que les territoires jouent trop le jeu et ils*

ont envie de montrer le côté waouh de leur territoire donc, à chaque fois, on fait des trucs trop bien quoi. » (**2R2.1**)

Dans un deuxième temps, les **fonctions pédagogiques** regroupent plusieurs actions. Comme pour les six fonctions diplomatiques, les cinq fonctions pédagogiques des managers du cas n°2 sont similaires à celles du cas n°1. Dès lors, le manager public collaboratif **sensibilise** :

« Sur le volet marque X, on a cheminé dans le sens que nous indique la réforme territoriale en mettant en place assez récemment le meilleur atelier de sensibilisation au marketing territorial et aux enjeux de l'attractivité auprès des développeurs économique des EPCI. » (**2R2.3**)

Il **anime** :

« J'anime une équipe d'une vingtaine de personnes et, parmi cette équipe, il y a une petite équipe désormais dédiée au marketing territorial de deux personnes, qui complètent mon travail d'animation. » (**M2.1**)

De même, le manager public collaboratif **accompagne** :

« Donc en fait, ce sont deux dynamiques parallèles qui se complètent. C'est-à-dire qu'aujourd'hui les territoires ont de plus en plus la volonté de structurer une démarche d'attractivité et on est, nous, convaincus que c'est important que la région soutienne cette démarche là et, du coup, la région s'est structurée pour apporter cet accompagnement-là. » (**2R2.1**)

Il **forme** :

« Ce sont deux jours de formation qu'on souhaite proposer en plusieurs groupes à ces développeurs économiques et nous souhaitons les proposer à des binômes, le développeur économique et le responsable de la communication de ce territoire, pour qu'ils suivent cette formation ensemble et pour qu'ils puissent ensuite mettre en place une démarche en binôme et, que ce marketing territorial soit bien au service du développement économique. » (**2R2.3**)

Le manager public collaboratif **favorise la réflexivité** (*cf.* définition exposée dans le cas n°1[332]) :

« On avait quand même eu forcément, au regard des parcours, un regard particulier sur ceux qui avaient exercé en intercommunalité puisque c'était aussi pour nous une manière d'insuffler, d'avoir avec nous des personnes qui avaient ce profil-là et, qui savaient à un moment donné, ayant été (…) de l'autre côté de la barrière pendant quelques années, en ayant bien la perception de ce qu'était le poste, leurs attentes, y compris vis-à-vis d'une collectivité régionale. Ce regard il a été et, il est toujours très riche pour l'équipe et pour le fonctionnement que nous avons avec les EPCI. Les autres collègues ont pu apporter également des choses à leur niveau, (…) ça a donné une forme un petit peu de crédit vis-à-vis des EPCI.

[332] *Cf.* note de bas de page[329]

Voilà on a conscience, on répond à vos besoins, on pense les avoir bien identifiés et, en même temps, on s'attache à recruter des personnes qui viennent de vos propres structures, donc qui ont conscience des problématiques que vous rencontrez. » (**2R2.2**)

Dans un troisième et dernier temps, à l'image des fonctions des managers territoriaux du cas n°1, les **fonctions managériales** se traduisent par différentes actions. Quand le manager public collaboratif **anticipe** :

« Lors de la phase d'écoute, ce qu'on avait surtout demandé c'était d'avoir plus de temps pour s'approprier des campagnes et, à partir de la campagne, de faire des animations terrain auprès de nos recruteurs. Et ça, ça avait été entendu. On devait avoir plus de temps pour faire passer les kits de communication, pour s'en saisir, pour sensibiliser nos acteurs à les utiliser. Au final, ça s'est traduit par seulement quelques jours avant seulement le lancement de la campagne (…). Alors on y était un peu plus préparé que la dernière fois mais, clairement, on n'a pas eu plus de temps parce que je pense que simplement ils ont mis plus de temps eux à faire la campagne. » (**2M2.1**)

Quand le manager public collaboratif **expertise** (*cf.* définition exposée dans le cas n°1[333]) :

« On va aboutir normalement d'ici la fin d'année, à un état des lieux de notre stratégie régionale d'innovation et de recherche et, sur le premier semestre 2020, le travail de réalisation (…) de la stratégie régionale d'innovation. » (**2R2.4**)

Quand le manager public collaboratif **compare** :

« Je ne suis pas sûr que la région soit ultra motivée à voir la métropole [du cas n°2] *grossir et d'avoir dès lors un ouest (…) encore plus organisé qu'il ne l'est, revendiquant une politique régionale soucieuse de l'équilibre territorial entre l'est et l'ouest. (…) X a bénéficié d'une belle dynamique de croissance, du fait de sa localisation géographique, des synergies qui existent entre les deux villes, avec je dirais une accessibilité qui est encore améliorée avec le TGV X-Y (…). Il est en train de se créer un barreau X-Z qui barre en quelque sorte l'accès à l'ouest (…). L'extrême ouest (…) se voit, je dirais, masqué par ces deux métropoles qui montent en puissance et qui ont un effet d'attractivité fort. »* (**M2.3**)

Quand le manager public collaboratif **évalue** :

« On est sur le point de finaliser une grille d'autodiagnostic pour mettre ça à disposition des candidats de la marque. » (**2R2.3**)

Les résultats de l'analyse intra-cas du cas n°2, qui correspondent aux éléments de réponse de la QR1., soulignent les caractéristiques du management public selon deux axes : les **perceptions des réformes publiques** par les managers et les élus (*i.e.* téléologiques d'une part

[333] *Cf.* note de bas de page[330]

et critiques d'autre part, c'est-à-dire descendantes, contraignantes et ambiguës) et les **fonctions des managers publics collaboratifs** (*i.e.* diplomatiques, pédagogiques et managériales). Ces perceptions et ces fonctions sont identiques à celles présentées dans le cas n°1.
Enfin, la région et la métropole (*i.e.* unité d'enchâssement territoriale) du cas n°2 perçoivent ces caractéristiques tant lors de la vague n°1 de septembre 2017 à janvier 2018 que lors de la vague n°2 de septembre 2019 à mars 2020 (*i.e.* unité d'enchâssement temporelle). Seules les fonctions des managers publics collaboratifs renvoient aux fonctions des managers territoriaux, les élus locaux étant présents lorsqu'il s'agit de leur travail avec les élus (*i.e.* unité d'enchâssement fonctionnelle).

Après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas de la QR1. pour le cas n°2, nous présentons ceux du cas n°3.

2.2.1.3. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°3 : réponses à la QR1.

Les caractéristiques du management public se structurent autour de deux axes : les **perceptions des réformes publiques** par les managers et les élus (1) et les **fonctions des managers publics collaboratifs** (2). Ces deux axes sont similaires à ceux présentés dans les résultats des cas n°1 et n°2.

Tout d'abord, les réformes publiques sont perçues comme **téléologiques** (*cf.* définition exposée dans le cas n°1[334]) :

> *« Les lois successives ont d'abord donné plus de pouvoir aux régions et, de fait, ont organisé quand même d'une certaine manière, enfin ont organisé, ou permis, un certain nombre de discussions. »* (**2R3.1**)

> *« La loi NOTRé et la loi MAPTAM accordent à la métropole* [du cas n°3]*, et demain à celles* [du cas n°1] *et X, la capacité de définir et mettre en œuvre son propre schéma de développement économique. C'est ce qu'on a fait car on a fait voter en septembre 2016 notre programme de développement économique. »* (**M3.4**)

Ensuite, les réformes publiques peuvent être perçues comme **critiques** par les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°3. Dès lors, elles peuvent être à la fois **descendantes**, **contraignantes** et **ambiguës**. Ces perceptions critiques des réformes publiques sont identiques à celles des managers et des élus des cas n°1 et n°2.

[334] *Cf.* note de bas de page[326]

Pour illustrer les réformes publiques **descendantes** :

> *« Le PIA* [Programme d'Investissement d'Avenir] ; *c'est un objet qui néglige complètement, qui n'a aucune vision depuis X de ce qui se passe en région. »* (**R3.4**)

Pour illustrer les réformes publiques **contraignantes** :

> *« C'est une espèce de lieu de concertation mais pour le coup obligé, car la CTAP* [Conférence Territoriale de l'Action Publique] *est prévue par les textes. »* (**R3.1**)

Pour illustrer les réformes publiques **ambiguës** :

> *« Je pense que la réforme des régions là, ça fait de très grandes régions, ce n'est pas forcément une très bonne idée. Parce que je trouve qu'on a fait de très grandes régions, sans vraiment amener beaucoup plus de compétences. On a juste agrandi leur territoire et je trouve que ça les rend encore plus loin du terrain. Voilà, on ne veut pas vraiment découpler stratégie et actions à ce point. »* (**NM3.3**)

Quelles sont les **fonctions des managers publics collaboratifs** ? Trois types fonctions se distinguent : des fonctions diplomatiques, des fonctions pédagogiques et des fonctions managériales.

Tout d'abord, tout comme pour les cas n°1 et n°2, les **fonctions diplomatiques** du manager public collaboratif, ce sont : travailler avec les élus, négocier et créer des liens. Le manager public collaboratif peut **travailler avec les élus** :

> *« La loi NOTRé, l'impact pour nous, ça a vraiment plutôt été côté métropole avec la volonté de clairement définir notre programme de développement économique, avec un souhait de la part de nos élus de le faire et de l'adopter avant celui de la région. Nous avons voté, adopté, notre programme économique en septembre 2016. La région l'a adopté pour sa part en décembre. »* (**M3.2**)

Il peut aussi **négocier** :

> *« Chacun comprend bien qu'il faut arriver à trouver des solutions et des compromis pour qu'on arrive à avancer, que les projets puissent se faire. »* (**2R3.1**)

Quand le manager public collaboratif **crée des liens**, les objectifs varient. Il peut donc créer des liens **autour du partage de savoirs** :

> *« C'est plus compliqué au niveau institutionnel. Il n'y a pas nécessairement un partage de stratégie même si, encore une fois, au niveau technique, l'objectif c'est bien de faire en sorte que le rayonnement de la métropole* [du cas n°3] *profite à l'ensemble de la région. Et c'est la raison pour laquelle, même sur l'aéroport de X par exemple, il va y avoir un travail en commun pour faire en sorte de travailler un marketing partagé entre la métropole et la région pour faire venir, favoriser plutôt, l'ouverture de lignes aériennes par exemple. »* (**2R3.3**)

De même, le manager public collaboratif peut créer des liens **autour de valeurs partagées** :

> *« Normalement, si on a bien fait notre job, tous nos collaborateurs savent où on va, comment on y va, avec quels moyens on y va. Et normalement si on a bien fait le boulot, chacun devrait être motivé parce que c'est porteur de sens. Quand je travaille sur du tourisme bienveillant, c'est porteur de sens, automatiquement puisque ça résonne en chacun d'entre nous. »* (**2R3.2**)

Il peut aussi créer des liens **autour de récits de territoire** :

> *« Nous avons organisé fin juin une grande messe avec à peu près quatre-cents chefs d'entreprise, représentants, partenaires économiques du territoire, pour leur présenter finalement à la fois les grands éléments du diagnostic et l'orientation que l'on souhaitait donner à notre nouvelle stratégie économique autour donc de la métropole, de quatre adjectifs que sont la métropole W, la métropole X, Y et Z, avec des témoignages de chefs d'entreprise à l'occasion pour que finalement, ils nous fassent part de leurs ressentis par rapport à ces orientations. »* (**M3.2**)

Le manager public collaboratif crée aussi des liens **autour d'actions collectives** :

> *« Il y avait une forme de convergence qui était plus évidente par rapport au territoire métropolitain qui est quand même contigu, enfin limité géographiquement, et sur lequel finalement nos centres d'intérêt communs portaient et portent toujours. (…) On a une action forte avec eux sur la gastronomie et l'œnotourisme d'une part et sur l'hébergement d'autre part. »* (**2R3.3**)

Ensuite, les **fonctions pédagogiques** renvoient à des actions variées. Pour illustrer le manager public collaboratif qui **sensibilise** :

> *« Nous on est là pour dynamiser, pour donner envie. C'est vrai que l'on ne fera pas le job à leur place (…), mais avant tout, avant de pousser les gens à faire quelque chose, on veut être exemplaire. »* (**2R3.2**)

Pour illustrer le manager public collaboratif qui **anime** :

> *« C'est compliqué pour nous de se dire on se focalise sur une quarantaine de structures présentes alors que ça bouge énormément. D'où ce repositionnement de notre part, avec aussi une manière un peu différente d'animer cette communauté d'entrepreneurs. »* (**2M3.2**)

Pour illustrer le manager public collaboratif qui **accompagne** :

> *« On est en permanence avec les acteurs, c'est le deuxième axe stratégique. On les accompagne, soit on se nourrit de leurs inputs pour nourrir nos propres actions, soit on les accompagne sur les leurs. On les accompagne complètement en amont car on a ici une équipe d'ingénierie touristique qui permet d'accompagner. Quand c'est au stade de la réflexion, on peut les accompagner aussi pour leur fournir un certain nombre de données d'observation car on a un pôle observations avec toutes les données sur le tourisme qui est extrêmement pointu. On peut aussi les accompagner sur la formation et la professionnalisation, d'ailleurs on les*

accompagne beaucoup là-dessus. On les accompagne sur la mise en marché touristique avec le système X, on les accompagne après sur des actions de promotion à l'international notamment donc on s'entraide mutuellement. » (**R3.2**)

Pour illustrer le manager public collaboratif qui **forme** :

« Pour tout ce qui est entrepreneurs, créateurs d'entreprises, on a un dispositif qui s'appelle X, qui passe par trois types d'actions et de soutiens avec les items d'accompagnement à la création d'entreprise, une plateforme numérique de service aux entrepreneurs et d'échanges directs entre entrepreneurs, des lieux physiques qui sont des pôles entrepreneurs (…). Et enfin de l'événementiel, pour former les entrepreneurs, motiver les entrepreneurs avec le salon des entrepreneurs. » (**NM3.3**)

Pour illustrer le manager public collaboratif qui **favorise la réflexivité** (*cf.* définition exposée dans le cas n°1[335]) :

« On a construit une matrice avec les intérêts positifs et négatifs de tout ce qu'on faisait, selon les axes (…) : environnemental, économique, sociétal. On a même mis un quatrième qui s'appelle climatique et on a passé en revue tout ce qu'on faisait. Et là on a dit : « là on pense qu'on est bon, là on pense qu'on est mauvais ». Et ça a déjà donné lieu à des correctifs. » (**2R3.2**)

Enfin, les **fonctions managériales** se traduisent par quatre actions principales ; actions similaires à celles des managers du cas n°1 et du cas n°2. Dès lors, le manager public collaboratif **anticipe** :

« On se réinterroge sur notre action, sans en tirer un bilan parce que ce n'est pas forcément l'objet, mais se dire qu'est-ce qu'on pourra proposer demain au nouvel exécutif lorsqu'il sera en place. » (**2M3.2**)

De même, le manager public collaboratif **expertise** (*cf.* définition exposée dans le cas n°1[336]) :

« J'ai toujours cette approche à double détente : une détente expertise, donc j'ai des référents par rapport aux thématiques d'excellence, par rapport à l'hébergement et puis, j'ai un suivi territorial. » (**2R3.3**)

Il **compare** :

« La métropole [du cas n°3] *roule pour elle-même. Elle se compare beaucoup à des grandes métropoles européennes de type Milan, Barcelone, sauf qu'effectivement Milan, Barcelone sont des villes capitales de région qui sont fortes. »* (**2R3.3**)

[335] *Cf.* note de bas de page[329]
[336] *Cf.* note de bas de page[330]

Le manager public collaboratif **évalue** :

> *« C'est quelque chose qui n'avait pas été fait depuis de nombreuses années et donc on leur a demandé de regarder un petit peu à la fois d'un point de vue démographique et économique où on en était au niveau de la métropole et pas seulement au niveau de la métropole, car le diagnostic a été mené au niveau de l'aire urbaine, donc un périmètre élargi. Ça a permis, ça nous a permis en tout cas, de faire ressortir que la stratégie que l'on menait déjà sur le territoire, sur nos filières clefs autour des sciences de la vie (…) et du numérique, portait ses fruits, car on s'est rendu compte qu'il y avait quand même un développement du nombre d'entreprises, de l'emploi dans ces secteurs d'activité. »* (**M3.2**)

Les résultats de l'analyse intra-cas du cas n°3 (*i.e.* réponses à la QR1.) montrent les caractéristiques du management public : les **perceptions des réformes publiques** par les managers et les élus (*i.e.* téléologiques d'une part et critiques d'autre part, c'est-à-dire descendantes, contraignantes et ambiguës) et les **fonctions des managers publics collaboratifs** (*i.e.* diplomatiques, pédagogiques et managériales). Ces fonctions et ces perceptions sont similaires à celles évoquées par les managers et les élus des cas n°1 et n°2.

Enfin, la région et la métropole (*i.e.* unité d'enchâssement territoriale) du cas n°3 soulignent ces caractéristiques tant lors de la vague n°1 de septembre 2017 à janvier 2018 que lors de la vague n°2 de septembre 2019 à mars 2020 (*i.e.* unité d'enchâssement temporelle). Seules les fonctions des managers publics collaboratifs renvoient aux fonctions des managers territoriaux, les élus locaux étant présents lorsqu'il s'agit de leur travail avec les élus (*i.e.* unité d'enchâssement temporelle).

Après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas de la QR1. pour le cas n°3, nous présentons ceux du cas n°4.

2.2.1.4. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°4 : réponses à la QR1.

Les caractéristiques du management public se structurent autour des **perceptions des réformes publiques** par les managers et les élus (1), et autour des **fonctions des managers publics collaboratifs** (2). Ces caractéristiques orientées autour de deux axes sont identiques à celles issues des cas n°1, n°2 et n°3.

Tout d'abord, les réformes publiques sont perçues comme **téléologiques** (*cf.* définition exposée dans le cas n°1[337]) :

> *« D'après mes informations, le champ de compétences que cette collectivité européenne X assumera serait plus restreint qu'au début des pourparlers donc, on ne devrait pas être « siphonnés » au niveau de la compétence économique. Ce qui quand même ferait rendre grâce à tous les efforts qu'on a faits, pour comme on dit « faire région » et, assumer notre compétence loi NOTRé dans le champ économique de chef de file. »* (**2R4.2**)

> *« Un des effets justement des nouvelles lois de décentralisation et de la création des grandes régions a été de renforcer le couple région-métropole, justement au niveau du développement territorial. »* (**M4.2**)

Ensuite, les réformes publiques sont considérées comme **critiques** par les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°4. À l'instar des perceptions des managers et des élus des n°1, n°2 et n°3, ces réformes peuvent être à la fois **descendantes**, **contraignantes** et **ambiguës**. Pour illustrer les réformes publiques **descendantes** :

> *« Quand on a une administration qui a été mise en place, pardonnez-moi l'expression, mais de façon unilatérale par l'État qui a dit « les nouvelles régions ça va être ça », vous n'avez qu'à aller droit dans vos bottes derrière cette chose. On se retrouve avec une région administrative sur laquelle les uns et les autres n'avaient pas forcément misé au départ et donc, qui devient une réalité et qui n'a pas de valeur préexistante car elle ne correspond à aucune identité. »* (**R4.1**)

Pour illustrer les réformes publiques **contraignantes** :

> *« On a quelques sujets comme ça qui sont un peu importants, parce que la loi nous y oblige. C'est le cas par exemple sur le schéma de coopération transfrontalière où en fait (…) il y a trois métropoles en France qui ont cette obligation (…) dans le cadre de la loi MAPTAM. »* (**2M4.3**)

Pour illustrer les réformes publiques **ambiguës** :

> *« Une clarification était attendue, maintenant que ça ait pris la forme d'une loi qui tolérait que certaines régions ne fusionnent pas (…), ça a quand même été un motif de perplexité, par rapport au principe d'égalité devant la loi (je vous rappelle qu'il y a aussi eu des recours devant le Conseil d'État au motif que ce serait une réforme qui n'a pas été débattue ou validée démocratiquement). Mais là, je ferme la parenthèse, on se doit d'appliquer la loi qui crée des régions, même si ce sont à certains égards, ce sont des « monstres géographiques » comme (…) nous-mêmes, qui avons dû fusionner X anciennes régions. »* (**R4.2**)

[337] *Cf.* note de bas de page[326]

Concernant les **fonctions des managers publics collaboratifs**, trois types fonctions se dégagent : diplomatiques, pédagogiques et managériales. Là aussi, ces fonctions et les actions comprises pour chacune d'elles sont identiques à celles présentées dans les résultats des trois cas précédents.

Dans un premier temps, à l'image des fonctions diplomatiques des managers des cas n°1, n°2 et n°3, les **fonctions diplomatiques** du manager public collaboratif, ce sont : travailler avec les élus, négocier et créer des liens. Quand le manager public collaboratif **travaille avec les élus** :

> *« En décembre, cette collaboration a été un point super important car on avait mis en place une instance stratégique où des élus de la région étaient présents. »* (**M4.3**)

Quand le manager public collaboratif **négocie** :

> *« Ce qui a accéléré un peu, ce sont les accords de Matignon, et qui ont, en tout cas pour* [l'agence de développement économique X]*, qui ont clairement mis dans le marbre qui finançait quoi dans ces agences, enfin dans cette agence en tout cas. Du coup en 2018, il y a eu une phase de négociation, où on est rentré dans la gouvernance de ces agences. »* (**NR4.4**)

Quand le manager public collaboratif **crée des liens**, ses objectifs peuvent varier. Il peut ainsi créer des liens **autour du partage de savoirs** :

> *« On travaille à un plan d'action partenarial avec les entreprises, que l'on co-construit avec elles, dont on va leur demander d'être le relai, pour un certain nombre de messages, d'outils marketing que l'on va mettre à leur disposition pour parler de X. »* (**M4.2**)

Le manager public collaboratif peut aussi créer des liens **autour de valeurs partagées** :

> *« On a un enjeu (…) de visibilité, de communication, de labellisation mais on a tout un enjeu d'animation des entreprises pour apporter de la valeur autour de ce label. »* (**2R4.1**)

De même, il peut créer des liens **autour de récits de territoires** :

> *« Ce n'est pas une marque portée par* [la métropole du cas n°4] *en tant qu'institution, mais c'est bel et bien une gouvernance partagée où on essaye de mobiliser les entreprises donc, à la fois dans le contenu du positionnement par exemple, dans les messages que l'on souhaite véhiculer, dans le choix de l'image que l'on souhaite donner de notre ville puisque c'est un peu ça notre territoire, mais également sur des outils de prescription. »* (**2M4.3**)

Le manager public collaboratif peut créer des liens **autour d'actions collectives** :

> *« Ce sont des gens que l'on fait travailler, que l'on fait se rencontrer, que l'on fait échanger et qui du coup, des gens qui ne se connaissaient pas au départ et sont*

devenus amis, qui se posent des questions et qui sont sur des problématiques de développement de leurs propres entreprises. » (**R4.1**)

Dans un deuxième temps, les **fonctions pédagogiques** renvoient à différentes actions, identiques aux actions des managers des cas n°1, n°2 et n°3. Le manager public collaboratif **sensibilise** :

« On a commencé ça au départ en tout petit comité avec des gens dont c'est le métier d'accueillir. (…) Il y avait des développeurs de la destination pour lesquels, sur les questions de l'entrepreneuriat, c'est leur job de répondre à ces questions-là (..). Mais par contre, sur le tertiaire, où est-ce qu'on s'implante ? Même si ce n'est pas forcément par mail, par téléphone qu'on passe, au moins d'avoir un nom, peut-être un visage. On a fait un travail icono[graphique] *assez important pour que* [chez] *les gens, ça déclenche l'envie de rentrer en contact. »* (**2M4.1**)

Il **anime** :

« C'est-à-dire que les entreprises qui sont dedans, elles ne le font pas que pour passer une certification. Elles le font aussi pour se retrouver dans un groupe avec qui ils vont pouvoir bosser. Donc là nous on a eu un gros challenge d'animation sur la fin de l'année dernière et sur cette année qui était de faire en sorte que l'animation puisse être porteuse. » (**2R4.1**)

Le manager public collaboratif **accompagne** :

« Aujourd'hui on a mis en relation les chefs et le monde agricole au travers de la marque X. Et on est en train de développer des filières, car le problème qu'ils rencontraient c'est qu'ils n'avaient pas d'approvisionnement régulier sur un certain nombre de produits qu'ils souhaitaient valoriser. » (**R4.1**)

De même, le manager public **forme** :

« J'ai accueilli un apprenti depuis trois ans, ça a nécessité pour moi une formation d'apprentissage et, je me rends compte que ça me passionne, mais ce n'est pas du tout mes qualités d'expert qui sont mises à profit, mais plus mes qualités pédagogiques. » (**2M4.1**)

Le manager public collaboratif **favorise la réflexivité** (*cf.* définition exposée dans le cas n°1[338]) :

« Sur les questions de marketing territorial, on a mis cette démarche en place aussi, mais beaucoup plus récemment, depuis le mois de mai, avec des entreprises autour de la table qui ont la vocation aussi de nous stimuler, de nous faire remonter leurs besoins vraiment très spécifiques en termes notamment, pour vous citer un exemple très précis, de recrutement des cadres ou des talents. Est-ce qu'il faut se positionner sur tel ou tel salon ? Est-ce qu'ils connaissent tel ou tel outil qui a été développé par l'institutionnel et qui n'a pas forcément été poussé en termes de

[338] *Cf.* note de bas de page[329]

communication ? Voilà des choses sur lesquelles on essaye de vraiment partager avec eux, de recueillir leurs besoins pour recruter, attirer, rayonner. Je ne sais pas si c'était ça que vous attendiez comme introduction. » (**M4.1**)

Dans un troisième et dernier temps, les **fonctions managériales** se traduisent par différentes actions, similaires à celles présentées dans les cas n°1, n°2 et n°3. Quand le manager public collaboratif **anticipe** :

« C'est dans les cartons, je ne veux pas dire que c'est dans les tuyaux parce que c'est beaucoup trop tôt, mais en tout cas c'est parmi les idées qui sont dans les cartons pour harmoniser, essayer de mettre en cohérence l'ensemble de ces agences parce qu'il restera beaucoup d'agences, notamment des agences de développement économique. » (**2M4.2**)

Quand le manager public collaboratif **expertise** (*cf.* définition exposée dans le cas n°1[339]) :

« Je peux vous parler, en prenant ma casquette de technicien et d'expert de l'attractivité et du marketing, de tout ce qui concourt à l'efficacité, à l'agilité et à la cohérence de nos prises de parole, de nos argumentaires pour dire « venez chez nous, venez vous installer à X car vous y trouverez un certain nombre d'avantages compétitifs », (…) tout ce qui concourt à cette efficacité-là sera bienvenu. » (**M4.2**)

Quand le manager public collaboratif **compare** :

« Alors en X, c'est un point particulier, eux, ils étaient déjà organisés comme ça, puisqu' ils avaient déjà quatre maisons de région. Entre le siège central et les actions menées sur ces quatre maisons, ils avaient déjà une pratique de ce type d'organisation, ce n'était pas du tout cas le cas en Y et en Z. » (**NR4.4**)

Quand le manager public collaboratif **évalue** :

« Ce n'est pas comme ça qu'on va l'aborder, de façon classique avec une politique publique basée sur un arsenal d'indicateurs ex ante et ex post et un processus d'évaluation, ce n'est pas l'orientation. D'abord on est revenu beaucoup de ces démarches-là qui tiennent très rarement leurs promesses. On a fait voter un SRDEII, d'ailleurs à l'unanimité de nos partenaires, avec une petite batterie d'indicateurs pour chaque fiche action prioritaire, pour les vingt-six actions prioritaires. Et puis chaque dispositif ensuite, la trentaine déjà qu'on a fait voter de nouveaux dispositifs d'intervention financière, comportent aussi des objectifs de résultats et des indicateurs. » (**R4.2**)

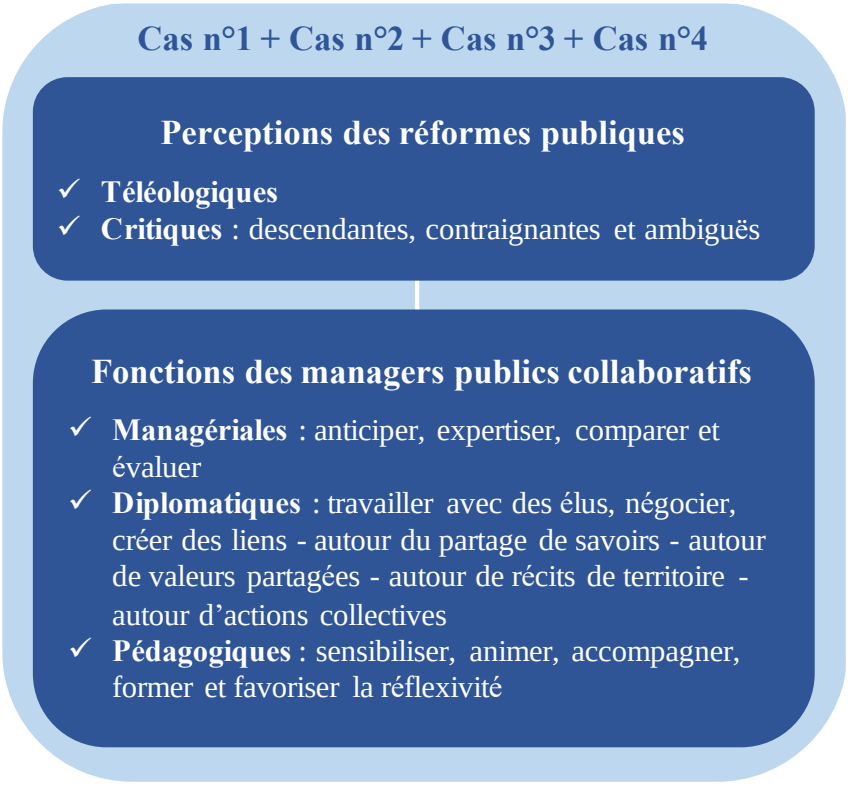
Les résultats de l'analyse intra-cas du cas n°4 (*i.e.* réponses à la QR1.) structurent les caractéristiques du management public autour des **perceptions des réformes publiques** par les managers et les élus (*i.e.* téléologiques d'une part et critiques d'autre part, c'est-à-dire descendantes, contraignantes et ambiguës) et des **fonctions des managers publics**

[339] *Cf.* note de bas de page[330]

collaboratifs (*i.e.* diplomatiques, pédagogiques et managériales). Ces perceptions et ces fonctions sont identiques à celles exposées dans les résultats des trois cas précédents.
Enfin, la région et la métropole (*i.e.* unité d'enchâssement territoriale) du cas n°4 recouvrent ces caractéristiques lors de la vague n°1 et de la vague n°2 (*i.e.* unité d'enchâssement temporelle). Les fonctions des managers publics collaboratifs sont celles des managers territoriaux ; seul le travail avec les élus concerne ces derniers (*i.e.* unité d'enchâssement temporelle).

La Figure 99 ci-dessous synthétise les résultats de l'analyse intra-cas de la première question de recherche[340].

Figure 99 : Synthèse des résultats de l'analyse intra-cas de la première question de recherche



Source : Auteur

Dès lors, après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas pour le QR1., nous présentons ceux de la QR2.

[340] Quels sont les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public ?

2.2.2. Le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale : résultats de l'analyse intra-cas pour des réponses à la QR2.

Comme le synthétise le Tableau 65, les résultats de l'analyse intra-cas de la QR2. sont d'abord mis en lumière pour la P1. (2.2.2.1.) puis pour la P2. (2.2.2.2.) et enfin pour le P3 (2.2.2.3.).

Tableau 65 : Synthèse des modalités de résultats de l'analyse intra-cas de l'étude 2 pour la QR2.

Questions de recherche	Propositions de recherche	Modalités d'analyse des résultats	Parties concernées
QR2. Quel est le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ?		**Contextualisation** des éléments clefs du processus de structuration des quatre cas	**2.1.** Présentation des éléments de contexte et des configurations organisationnelles des quatre cas étudiés (réponses pour la QR1., la QR2. et la QR3.)
	P1. Le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale est à la fois habilitant et contraignant pour les managers territoriaux et les élus locaux.	**Analyse intra-cas** : ✓ définir les pratiques des managers et des élus permettant la structuration des stratégies d'attractivité ✓ retracer quatre processus de structuration des stratégies d'attractivité ✓ caractériser la nature dualiste du temps inhérente aux quatre processus de structuration ✓ définir les dimensions des quatre stratégies d'attractivité territoriale durable	**2.2.2.1.** Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P1.
		Analyse inter-cas : ✓ réaliser un modèle synthétisant les pratiques de structuration des managers et des élus ✓ comparer les pratiques et les processus de structuration des quatre stratégies d'attractivité ✓ proposer trois niveaux d'analyse temporelle permettant d'apprécier la nature dualiste du temps ✓ élaborer un modèle synthétisant les dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable	**2.3.2.1.** Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P1.
	P2. Le management des conflits est une source de compétition, de collaboration, de compromis, d'évitement et d'ajustement dans la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.	**Analyse intra-cas** : ✓ caractériser les conflits inter-organisationnels et les solutions envisagées pour chaque cas	**2.2.2.2.** Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P2.
		Analyse inter-cas : ✓ comparer les modes de management des conflits inter-organisationnels entre les quatre cas	**2.3.2.2.** Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P2.
	P3. La discussion est un outil de management des conflits qui permet la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.	**Analyse intra-cas** : ✓ définir des caractéristiques de la discussion pour les quatre cas	**2.2.2.3.** Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P3.
		Analyse inter-cas : ✓ réaliser un modèle croisant les formes, les espaces et les niveaux de discussion inhérents aux quatre cas	**2.3.2.3.** Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P3.

Source : Auteur

2.2.2.1. Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P1.

Les résultats de l'analyse intra-cas de la proposition n°1[341] ont pour objectif de définir les pratiques des managers territoriaux et des élus locaux permettant la structuration des stratégies d'attractivité puis, de retracer quatre processus de structuration des stratégies d'attractivité (un pour chaque cas) en mettant en perspective la nature dualiste du temps et, de définir les dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable. Les résultats sont d'abord présentés pour le cas n°1 (2.2.2.1.1.), puis pour le cas n°2 (2.2.2.1.2.), le cas n°3 (2.2.2.1.3.) et enfin le cas n°4 (2.2.2.1.4.).

[341] Le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale est à la fois habilitant et contraignant pour les managers territoriaux et les élus locaux.

2.2.2.1.1. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°1 : réponses à la P1.

Comme le montre la Figure 100 ci-dessous, la présentation des résultats du cas n°1 de la P1. se structure en quatre étapes.

Figure 100 : Première étape de présentation des résultats du cas n°1 de la P1.

Source : Auteur

Dans un premier temps, les pratiques des managers territoriaux et des élus locaux permettant la structuration des stratégies d'attractivité territoriale sont à la fois **habilitantes**, **contraignantes** et **janusiennes**.

Tout d'abord, les pratiques habilitantes des managers et des élus du cas n°1 facilitent la structuration des stratégies d'attractivité et, elles peuvent être à la fois **managériales**, **instrumentales** et **territoriales**.

Les **pratiques managériales** facilitant la structuration des stratégies d'attractivité renvoient à diverses actions. Les premières consistent à **travailler en mode projet** :

> *« On avait une discussion avec ma collègue de la région Madame X qui est DGA à la région* [du cas n°1] *pour le développement économique. Là on se voyait quand même régulièrement sur les gros projets, type le pôle aéronautique (…), type l'implantation de telle chaine, tous ces projets-là où on est vraiment quand même dans des financements régionaux bien identifiés et avec un appui y compris financier de la métropole. »* (**2M1.3**)

Les pratiques managériales habilitantes renvoient aussi au fait de **travailler collectivement** :

> *« C'est un vrai progrès et donc, c'est valable sur un certain nombre d'opérations. Ça permet de travailler aussi avec les pôles de compétitivité, avec les agences de développement économique qu'il y a dans chaque département et avec tout l'écosystème des French Tech, etc. Donc ça permet de mettre tout le monde autour de la table et de construire ensemble des programmes communs. »* (**NR1.4**)

Elles renvoient aussi au fait de **créer des routines** :

> *« Quand je suis arrivé, je voulais réunir tout le monde, des élus de la région, des entreprises, pour qu'on puisse décider ensemble mais ça a été difficile. Au départ on me disait « mais pourquoi tu veux réunir tout ce monde ? ». Ben, parce qu'ils sont en charge du développement économique sur le territoire voilà tout ! Et maintenant, petit à petit, ça commence à devenir une habitude, on est contents de se voir, d'échanger et, ça se fait en bonne intelligence. »* (**EM1**)

Les pratiques managériales des managers et des élus facilitant la structuration des stratégies d'attractivité reviennent à **favoriser la continuité** :

> *« Ce qui détermine quand même les choses, c'est la compétence réglementaire, la compétence prévue par la loi, donc l'accompagnement : surprise ! C'est du rôle de la région, elle a une complémentarité qui est accompagnée par les métropoles. Donc oui, oui ça se fait, (…) ça se construit. Chaque année, il y a des choses qui avancent, donc on va dire des partenariats qui avancent, des projets qui sont vraiment collectifs. »* (**NR1.4**)

Ces pratiques managériales habilitantes consistent aussi à **prendre des risques** :

> En parlant de rencontres organisées par la métropole avec son conseil de développement pour définir le projet métropolitain, *« c'était même dans la baraque de chantier de X avant qu'ils ne construisent. J'ai souhaité ce décalage à la fois sur le lieu, sur la méthode et sur les contenus. Ça a marché. On a pris beaucoup de risques. »* (**M1.2**)

Après avoir présenté les pratiques managériales habilitantes, qu'en est-il des **pratiques habilitantes instrumentales** ?

Ces pratiques instrumentales des managers et des élus du cas n°1, qui facilitent la structuration des stratégies d'attractivité, se regroupent autour de deux actions principales. Les premières permettent de **s'outiller** :

> *« On a une grande victoire cette année. Jusqu'à maintenant le département X avait sa propre base de données qui s'appelle X, on avait beaucoup de mal à les faire venir sur Y parce qu'ils avaient (…) bâti toute leur structuration de l'offre sur X. À force d'échanger avec eux, d'essayer de travailler en bonne intelligence, c'est vrai que ce n'était pas possible de faire survivre un autre système qui ne communiquait pas avec le système régional, donc là ça y est, ils sont en train de le faire, ils ont accepté de le faire, de venir sur Y. Et (…) ça c'est hyper important parce que ces offres, elles sont à la fois décrites, elles sont renseignées avec des mots clés, avec des descriptifs, avec des visuels (…), et c'est tout ce système qui bâtit le référencement du digital et qui permet aux touristes de s'y retrouver. Donc nous, on est vraiment un ensemble lié. On est un ensemble lié au niveau du territoire pour aller certes parler et travailler ensemble mais on est aussi un ensemble lié au niveau des outils qui vont pouvoir porter cet ensemble. »* (**NR1.3**)

Les secondes consistent à **contractualiser** :

> *« On pourrait très bien avoir des stratégies communes, avoir un contrat commun entre région, métropoles et les universités sur le développement, sur des sites dans la métropole, en dehors de la métropole, sur des relations à construire, sur l'international par exemple. »* (**2M1.3**)

Une fois les pratiques habilitantes managériales et instrumentales exposées, les **pratiques territoriales** qui facilitent la structuration des stratégies d'attractivité renvoient à une action principale. C'est **valoriser le territoire** :

> *« Je trouve beaucoup plus pertinent par exemple que les régions coordonnent les grands salons internationaux. Je trouve beaucoup plus logique que les régions puissent se concentrer sur les recherches de fonds et sur le rayonnement à l'échelle internationale. »* (**M1.1**)

Ensuite, les pratiques des managers et des élus du cas n°1, qui contraignent la structuration des stratégies d'attractivité, peuvent être à la fois **réactionnelles**, **attitudinales** et **incomplètes**.

Les **pratiques réactionnelles** contraignant la structuration des stratégies d'attractivité renvoient à des réponses face à un stimulus. Les premières réactions relèvent du **tropisme**[342] **territorial** :

> *« Malgré (…) le prisme métropolitain* [des villes X et Y]*, (…) historiquement, ce n'est pas sur cette dimension-là et, en ne préparant pas les choses, et bien il ne faut pas s'étonner que ce soit un peu plus compliqué qu'ailleurs, même si ailleurs ce n'est pas simple. »* (**M1.1**)

Les secondes reposent sur le **syndrome du bon élève** ; cette pratique contraignante étant présente uniquement dans le cas n°1 :

> *« Je ne te tiens pas forcément un discours négatif, mais un discours réaliste. Tout le monde est d'accord pour se dire « il y a des potentialités de malade » etc. Mais le problème c'est que c'est le syndrome du bon élève. Le syndrome du bon élève, qui est au fond de la classe, qui sait qu'il n'a pas besoin de bosser et au fil des années, il décroche. C'est un bon élève qui a des capacités, (…) il n'a pas bossé et d'autres sont passés devant. »* (**2M1.1**)

Après avoir exposé les pratiques réactionnelles contraignantes, quelles sont les **pratiques attitudinales** ? Elles se comprennent comme quatre postures adoptées par les managers territoriaux et les élus locaux pour contraindre (consciemment ou inconsciemment) les stratégies d'attractivité. Les pratiques attitudinales contraignantes relèvent d'abord d'une **posture offensive** :

> *« Si on voulait faire un contrat de réciprocité ou un pôle métropolitain avec les voisins c'est impossible. C'est impossible, ils nous tirent à vue dessus. »* (**2M1.2**)

[342] Au sens figuré, un tropisme se comprend comme une *« force irrésistible et inconsciente qui pousse quelqu'un à agir d'une façon déterminée ; comportement réflexe »* (Cnrtl, 2020). Site internet : https://www.cnrtl.fr/definition/tropisme#:~:text=Syn.-,Tropisme.,sur%20le%20protoplasma)%3B%202.

Ces pratiques attitudinales contraignantes renvoient aussi à une **posture directive** :

> *« Quand la région fait le SRADDET* [Schéma Régional d'Aménagement, de Développement Durable et d'Égalité des Territoires]*, qu'elle réunit toutes les intercommunalités dont la métropole et qu'elle dit « bon quelles sont les règles que vous voulez que l'on vous impose ? » Elle est où la politique régionale ? »* (**M1.2**)

De même, elles reposent sur une **posture défensive** :

> *« Il y a en plus on va dire le côté politique qui entre en jeu, qui rajoute de la difficulté de coopération. C'est vrai qu'au niveau technique, on essaie d'avoir un travail le plus partenarial possible, de se tenir au courant, de déminer en amont certains problèmes, de se parler franchement et en toute confiance. Moi, avec mes homologues des deux métropoles on travaille en toute confiance et, à la limite, au niveau technique on arriverait à mieux travailler si le politique (…) n'avait pas de postures politiques bloquantes sur certains sujets. »* (**R1.3**)

Les pratiques attitudinales contraignantes des managers territoriaux et des élus locaux font référence à une **posture hypocrite** :

> *« La ville X aussi est dans une approche* [de marketing territorial]*. En ce moment, ils sont à Miami par exemple (…) avec la participation de la métropole mais la communication c'est X* [suivi d'un slogan]*. »* (**M1.1**)

À présent, quelles sont les **pratiques contraignantes incomplètes** ? Les managers territoriaux et les élus locaux peuvent contraindre les stratégies d'attractivité à cause d'une **négligence de contenu** :

> *« Je ne sais pas si vous avez le document de synthèse du SRADDET, ce n'est pas très épais. Le document en lui-même est très épais, mais le document de synthèse est une carte au milieu du fascicule sur deux feuilles A4 qui représentent la région, quasiment pas lisibles, des posts de légende sur toute une colonne et, écrits en haut dans la légende (…) « la carte réelle du SRADDET mesure 4,3 mètres fois 3,2 mètres ». (…) J'ai beaucoup de mal avec ça. Je ne comprends pas ce choix-là. Je ne comprends pas sur le plan professionnel, je ne le comprends pas sur le plan politique, je ne le comprends pas sur le plan juridique. J'ai un vrai problème. (…) C'est un avis purement technique et un peu off que je donne. C'est un ressenti. L'impact du SRADDET dans le SCoT* [Schéma de Cohérence Territoriale] *il va falloir le traduire. Maintenant on va passer quelques moments intéressants pour essayer de traduire le document et ses soixante et quelques règles et sa carte générale. »* (**2M1.2**)

Les pratiques contraignantes incomplètes reposent aussi sur un **manque de responsabilité** :

> *« Et en fait, ils m'ont dit : « nous, les entreprises, on adhère même plus à ces chambres consulaires, elles ne nous ont jamais servi à rien, on ne le fait pas, voilà ! » Donc je crois qu'aujourd'hui ce n'est pas une question métropole ou région, ils pensent que l'ensemble des politiques et des collectivités les ont abandonnées. »* (**ER1**)

De même, ces pratiques contraignantes incomplètes se comprennent comme un **manque de compétence** :

> *« On est sur des sujets qui sont assez méconnus (…) des élus, des gens de deux-trois neurones.* [Le Président de la métropole du cas n°1] *vient au bureau et il dit : « c'est là l'attractivité ». Pour lui c'est la marque, mais il le dit sérieusement. Pour* [le Président de la métropole du cas n°1]*, l'attractivité c'est la question de la marque alors que chacun sait qu'on n'en a rien à faire de la marque ! »* (**2M1.1**)

Elles peuvent aussi renvoyer à une **faible intégration des relations inter-organisationnelles** :

> *« Elle est en train de naître, donc ce n'est pas toujours très simple. D'ailleurs, c'est ce qui nous complique un peu, c'est que tout le monde veut faire sa marque. Je pense qu'il aurait fallu discuter de tout cela ensemble, mais bon je ne suis pas dans le secret des Dieux, ça me parait toujours un peu curieux. »* (**NR1.3**)

Après avoir apprécié les pratiques habilitantes et contraignantes des managers et des élus du cas n°1 permettant la structuration des stratégies d'attractivité, des **pratiques janusiennnes** émergent de l'analyse des données empiriques. En référence au dieu romain Janus (*i.e.* qui a deux visages, l'un regardant vers le passé et l'autre vers l'avenir), les pratiques janusiennes se comprennent comme des pratiques qui sont à la fois facilitantes pour des personnes, des phénomènes et, en même temps, contraignantes pour ces derniers. Dès lors, six pratiques janusiennes se dégagent. Les premières renvoient **à la volonté et au refus de travailler ensemble**, en l'occurrence la volonté de la région de travailler avec d'autres organisations et, le refus latent entrainé par la diminution des budgets :

> *« Vu les diminutions des budgets (…) il n'y a pas d'autre solution, alors ça c'est une contrainte, une réelle contrainte, la diminution des budgets, mais à un moment donné c'est une opportunité aussi avec la nécessité de travailler ensemble. »* (**R1.2**)

Les pratiques janusiennes reposent sur des **démarches cohérentes et incohérentes**, en l'occurrence une démarche cohérente d'attractivité souhaitée par la métropole, mais incohérente en raison des démarches communales existantes :

> *« Ce qui est très particulier dans ce territoire (…), c'est pour ça qu'on ne peut pas avancer comme ailleurs, aussi vite et aussi bien. Ce qui est complètement incroyable c'est qu'on a construit une démarche d'attractivité avec singulièrement une question de marque alors même que la ville X et la ville Y ont leurs propres démarches, leurs propres marques, leurs propres équipes, leurs propres moyens, leurs propres stratégies (rire). Entre nous, c'est délirant cette situation, mais c'est comme ça. »* (**2M1.1**)

De même, les pratiques janusiennes se comprennent comme des **postures compréhensives et défensives** ; ce sont par exemple une posture compréhensive de la métropole et, une posture défensive de la région (l'important n'étant pas quelle organisation publique adopte quelle

posture ; le prisme de la personne interviewée est à prendre en considération puisqu'elle travaille pour la métropole du cas n°1) :

> *« Les métropoles, si j'enlève l'aspect financier et l'aspect de droit lié à la compétence des aides aux entreprises, les métropoles peuvent très bien avoir leur propre de stratégie de développement et la mettre en œuvre sans vraiment avoir besoin des régions, à part financièrement. Mais les régions n'aiment pas ça. Les régions considèrent qu'elles ne sont pas que des chéquiers, qu'elles ont leur propre stratégie. C'est une source de difficulté qui existe en permanence entre les régions et les métropoles. Après, par contre il faut trouver des accords, et les régions, et les métropoles ont intérêt à trouver des bons accords et à trouver les bonnes façons pour que chacun s'y retrouve. »* (**M1.3**)

Ces pratiques janusiennes renvoient **aux lancements et aux arrêts de projets** ; ce sont par exemple le lancement d'un projet de marque métropolitaine sous la mandature X et, l'arrêt potentiel de ce projet sous la mandature Y :

> *« Ce que le groupe a produit est singulièrement la marque. Si demain il y a une nouvelle équipe élue, qui repart avec quelque chose de nouveau, ça n'étonnera personne, ça ne sera pas problématique parce que X on s'en passera, ce n'est pas la marque du siècle. »* (**2M1.1**)

Les pratiques janusiennes des managers et des élus reposent aussi sur la **création de valeur ajoutée et dégradée**, en l'occurrence une création de valeur ajoutée pour la région et, dégradée pour les métropoles car elles ne peuvent pas en bénéficier :

> *« La relation que nous avons avec* [une ville située dans l'État de Californie] *est très concrète. Alors les métropoles (…) n'y figurent pas pour la simple et bonne raison (…) que cette opération a été faite antérieurement à la loi NOTRé et aux positionnements des métropoles. »* (**R1.2**)

Ce sont aussi des pratiques de **recherche d'équilibre et de déséquilibre entre les territoires** ; ce sont par exemple la recherche d'équilibre dans la négociation des contrats de plan souhaitée par la loi et, un déséquilibre induit par la puissance des métropoles :

> *« La loi dit que les métropoles seront associées aux Contrats de Plan État-Régions mais ce n'est pas du tout à la hauteur de la puissance que représentent les métropoles. »* (**M1.2**)

Pour synthétiser, les pratiques des managers et des élus du cas n°1 sont **habilitantes** : managériales (*i.e.* travailler en mode projet, travailler collectivement, créer des routines, favoriser la continuité et prendre des risques), instrumentales (*i.e.* s'outiller et contractualiser), et territoriales (*i.e.* valoriser le territoire). Elles sont **contraignantes** : réactionnelles (*i.e.* tropisme territorial et syndrome du bon élève), attitudinales (*i.e.* posture offensive, directive,

défensive et hypocrite), et incomplètes (*i.e.* négligence de contenu, manque de responsabilité, manque de compétence et faible intégration des relations inter-organisationnelles). Ces pratiques sont **janusiennes** (*i.e.* volonté et refus de travailler ensemble, démarches cohérentes et incohérentes, postures compréhensives et défensives, lancements et arrêts de projets, création de valeur ajoutée et dégradée, recherche d'équilibre et de déséquilibre entre les territoires).

Figure 101 : Deuxième étape de présentation des résultats du cas n°1 de la P1.

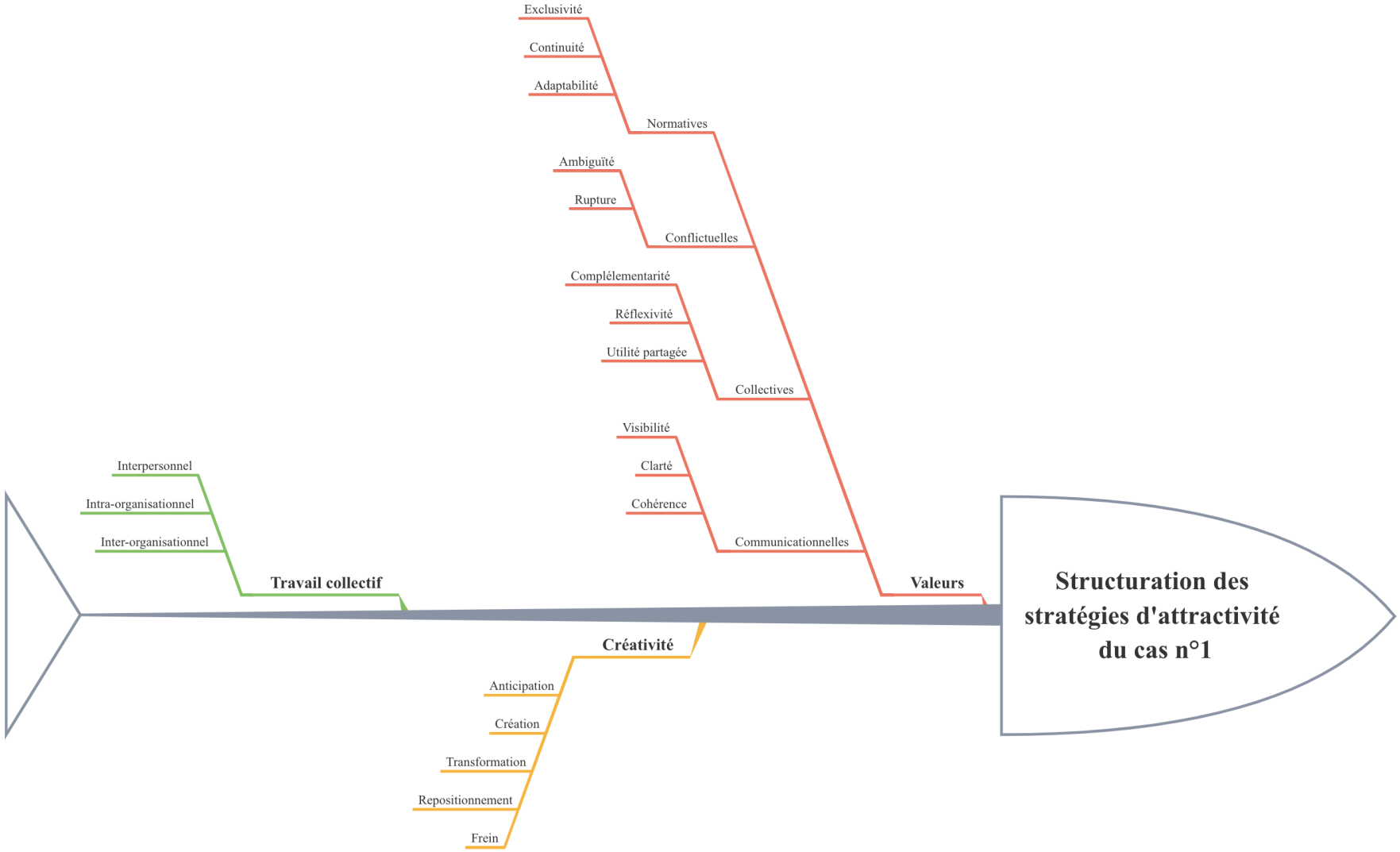
Source : Auteur

La Figure 102 ci-après synthétise le processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°1. Le Tableau 66, le Tableau 67, le Tableau 68 et, le Tableau 69 illustrent les cycles, les phases et les étapes de ce processus par des verbatims.

Le **processus de structuration** des stratégies d'attractivité territoriale du cas n°1 repose sur trois cycles (*i.e.* différentes étapes forment une phase et plusieurs phases constituent un cycle) erratiques qui s'entremêlent dans le temps et dans l'espace :

- Le **cycle des valeurs** met en perspective quatre phases liées entre elles, qui renvoient à la construction de **valeurs communicationnelles** (*i.e.* visibilité, clarté et cohérence), de **valeurs collectives** (*i.e.* complémentarité, réflexivité et utilité partagée), de **valeurs conflictuelles** (*i.e.* ambiguïté et rupture) et de **valeurs normatives** (*i.e.* exclusivité, continuité et adaptabilité) ;
- Le **cycle de la créativité** regroupe **cinq phases** complémentaires que sont l'anticipation, la création, la transformation, le repositionnement et les freins à cette créativité ;
- Le **cycle du travail collectif** se compose de **trois phases** interdépendantes structurées autour du travail interpersonnel, du travail intra-organisationnel et du travail inter-organisationnel.

Figure 102 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°1



Source : Auteur

Tableau 66 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°1 illustrées par des verbatims (1/4)

CYCLE DES VALEURS (1/2)				
PHASES		**ÉTAPES**	**PÉRIODES**	**VERBATIM**
Communication-nelles	**Visibilité**	Influence et lobbying grâce à l'implantation d'un bureau dans une commune	2018	*« J'ai mis en place le bureau de la métropole* [dans la commune X] *où doit se tenir d'ailleurs le comité d'orientation de la Chaire fin janvier. Le bureau de la métropole* [dans la commune X] *parce que ça fait partie des actifs stratégiques d'une métropole digne de ce nom de faire des actions d'influence et de lobbying* [dans la commune X]*, évidemment. Donc là ça fait un an et demi qu'on a ce truc-là. »* **(2M1.1)**
		Stand commun à l'international pour donner de la visibilité aux entreprises	2018	*« On a le Consumer Electronic Show (…) en janvier prochain où on a quarante entreprises de l'ensemble du territoire régional qui vont participer sur un stand commun aux deux métropoles, à la région et en lien avec les agences de développement, et la CCI*. »* **(R1.3)**
	Clarté	Stratégies d'attractivité du couple métropole-région	2017	*« Le couple région-métropole, sachant qu'il y a la métropole X, restons sur* [la métropole du cas n°1] *, sur la question de l'attractivité pour l'instant les choses sont écrites, c'est-à-dire qu'eux comme nous, je ne dis pas que ce que l'on a écrit est super bien, mais pour l'instant ça tient la route, on est à peu près au clair sur la stratégie, on sait ce que l'on veut faire. »* **(M1.1)**
	Cohérence	Échange métropole-région autour de l'attractivité	2017	*« Sur le papier il y a eu un échange assez constructif (…) et assez bien fait sur l'attractivité entre nous et la région dans le cadre du SRDEII**. (…) Sur le principe, sur le papier, en théorie, sur les éléments factuels on se comprend à peu près. »* **(M1.1)**
		Démarches de développement économique parallèles	2019	*« On a travaillé ce que nous on appelle notre agenda de développement économique, à peu près dans la même période où la région travaillait son schéma régional. C'est marrant car nous avons eu deux démarches parallèles. »* **(M1.3)**
Collectives	**Complémentarité**	Réalisation d'une opération d'intérêt régional avec plusieurs partenaires	2014	*« On a rassemblé des partenaires autour de la table en disant nous ça nous intéresse, la destination nous intéresse, la filière, le pôle d'excellence régional, nous intéresse, on a une gouvernance faite d'agences de développement, de pôles de compétitivité, des entreprises, la SATT***, les chambres de commerce, donc on peut en faire une opération d'intérêt régional, on va vous aider financièrement, on va vous accompagner et on va construire dans le temps, sur le long-terme, une démarche de relations entre une zone géographique donnée, la région X et* [la région du cas n°1]*, et on a construit ça, ça fait maintenant trois ans »* **(R1.2)**
		Partage des visions stratégiques entre les professionnel du marketing territorial	2017	*« Ceux qui sont aux manettes du marketing territorial (…) ils sont de plus en plus professionnels donc les visions stratégiques sont partagées et la complémentarité entre les différents niveaux territoriaux est bien comprise »* **(R1.2)**
		Association des territoires à une démarche de marketing territorial	2017	*« Au départ évidemment ce qui dirige notre logique d'action c'est vraiment de faire le plus possible en partenariat donc là c'est vrai pour tous les sujets. Depuis le début on a associé les conseils de territoire sur cette démarche-là. »* **(M1.1)**
		Travail collectif autour de la stratégie de développement économique	2019	*« On s'est appuyés déjà sur ce que l'on avait fait à la communauté urbaine, un début de stratégie de développement économique, on s'est appuyés sur ce qu'avait fait la mission interministérielle qui avait travaillé sur la création de la métropole et après on a travaillé avec les acteurs économiques que l'on a réunis deux fois. »* **(M1.3)**
	Réflexivité	Groupes de travail pour interroger la mise en œuvre du schéma régional depuis un an	2017	*« C'était pour rappeler un peu les grands enjeux du schéma car ça fait plus d'un an qu'il a été voté, expliquer ce qui a été mis en place de manière opérationnelle dans les différents volets (…) et constituer donc, en lien avec les participants, des groupes de travail sur des thématiques spécifiques comme l'innovation, l'attractivité, l'international, etc. »* **(R1.3)**
		Modification de la stratégie régionale en fonction des retours des partenaires de la métropole	2017	*« La stratégie régionale qui a été votée le 17 mars, a été (…) lue et validée par les partenaires de la métropole, corrigée aussi sur un certain nombre de choses. »* **(R1.2)**
	Utilité partagée	Intégration du schéma régional par la métropole afin de répondre aux besoins des entreprises	2017	*« Nous avons créé ce schéma régional du développement économique de l'innovation et de l'internalisation. Un schéma que la métropole a intégré. Un schéma que nous avons créé avec les autres collectivités, un schéma qu'on a créé avec des chefs d'entreprises, pour les chefs entreprises pour pouvoir répondre à leurs enjeux, à leurs besoins, à leurs contraintes. »* **(ER1)**
		Organisation collective d'appels à manifestation d'intérêt	2019	*« On organise l'AMI**** donc la manifestation pour mobiliser les entreprises, on en organise une trentaine cette année et l'année dernière on était à cinquante-deux je crois et on travaille, on a un comité de sélection qui est co-organisé avec les métropoles. »* **(NR1.2)**
Légende : *Chambre de Commerce et d'Industrie - **Schéma Régional de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation - ***Société d'Accélération de Transfert de Technologies -****Appel à Manifestation d'Intérêt Sujet du verbatim : Métropole et Région du cas n°2 ou les deux (les répondants peuvent être des managers ou des élus de la région n°2 et parler de la métropole du cas n°2 et *vice versa*)				

Source : Auteur

Tableau 67 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°1 illustrées par des verbatims (2/4)

CYCLE DES VALEURS (2/2)				
PHASES		**ÉTAPES**	**PÉRIODES**	**VERBATIM**
Conflictuelles	**Ambiguïté**	Bouillonnement d'initiatives mais éparpillement des énergies et problème de collectif	2018	*« Ce qui m'a frappé dans le dynamisme de la métropole* [du cas n°1], *c'est qu'il y a beaucoup de bouillonnement, d'initiative etc., pour autant, il y a quand même un problème assez majeur de collectif. Toutes les métropoles qui sont très performantes ont souvent un élu qui porte le dynamisme du territoire mais qui est relativement suivi collectivement sinon ça fonctionne mal et il y a un éparpillement des énergies. Et à la métropole* [du cas n°1], *c'est un peu ce qu'il y a, comme il y a beaucoup d'énergie dans cette métropole, il y a une capacité de rattrapage par moments par à-coups. Par exemple, il n'y a pas de capacité visiblement de faire perdurer les choses. »* **(M1.4)**
		Création d'une marque sans garanti qu'elle perdure	2019	*« La bannière commune, ça renvoie à la question de la marque parce qu'aujourd'hui la marque X (…) il n'y a aucune garanti que le lendemain des élections la marque existe encore. »* **(2M1.1)**
		Absence de mise en relation du SRADDET* et du CPER**	2019	*« Un des actes qui aurait pu être fort dans la mise en œuvre du SRADDET, c'est le Contrat de Plan État-Région, qu'on le relance. Mais je crois qu'il n'y a pas, même l'évocation du SRADDET dans la note de propositions de la région, de redémarrage du contrat de plan. Et on ne s'appuie pas sur le SRADDET pour prioriser le CPER. Bon. C'est leur choix, mais c'est bizarre. Pour moi le SRADDET devrait être le contrat de base pour laquelle la région va ensuite contractualiser. »* **(2M1.2)**
	Rupture	Absence de vision et dynamiques internes au territoire	2018	*« La capitale européenne de la culture a été formidable et puis voilà, quelques années après, c'est parti « en eau de boudin ». Il y a ça aussi, cette capacité dans les dynamiques internes au territoire à faire perdurer les choses, d'avoir une vision, et d'aller vers cette vision. Visiblement, c'est quelque chose qu'il manque à la métropole* [du cas n°1]. *»* **(M1.4)**
		Récupération d'un réseau d'ambassadeurs sans la possibilité de le faire vivre	2019	*« Il y a le réseau d'ambassadeurs X que* [l'agence de développement économique] *a récupéré et n'a pas les moyens de faire vivre donc ça ne sert pas à grand grand-chose. »* **(2M1.1)**
		Abandon des entreprises et désintérêt de ces dernières vis-à-vis des collectivités	2020	Les entreprises *« ont tellement été abandonnées pendant des années, qu'elles ne regardent pas à savoir ce que fait maintenant la collectivité. C'est la raison, pour laquelle on essaye de faire passer le message le plus possible auprès d'eux, mais ce n'est pas simple. »* **(ER1)**
Normatives	**Exclusivité**	Posture politique pour exister face aux autre	2017	*« Il y a le positionnement, la posture politique de tel élu qui veut exister par rapport à un autre donc qui veut devancer, qui veut prendre le lead, voilà et là est la difficulté. »* **(R1.3)**
	Continuité	Démarche de promotion du territoire régional lancée en 1997 dans la continuité de la loi NOTRé***	1997-2017	*« On avait mis en place un principe de promotion, d'abord d'aménagement et de développement du territoire régional, et un concept de promotion, donc de marketing territorial, avec l'ensemble des acteurs. Il n'y avait pas de métropole mais il y avait les villes, déjà les agences de développement, les technopoles (…). Ça il y a déjà vingt ans en arrière donc je ne vais pas dire qu'on reproduit aujourd'hui par la loi NOTRé la démarche et le repositionnement de la région sur ces sujets-là (…). C'est de dire effectivement que cette démarche d'articulation n'est pas forcément nouvelle, articulation entre la région et les différents partenaires. Il y a une antériorité. La région* [du cas n°1] *(…) avait déjà entamé un processus un peu de concertation avec ses partenaires et un projet fédérateur, un projet commun, pour promouvoir le territoire au niveau national et international. »* **(R1.2)**
		Stratégie votée en 2018 à partir de cibles définies en 2016	2016-2018	*« On avait fait voter en deux mille dix-huit une stratégie à l'international avec des destinations cibles. Ces destinations cibles étaient remontées d'une étude faite à l'échelon territorial en deux mille seize. »* **(XR1.1)**
		Suivi du CPER	2016-2019	*« J'avais déjà en deux mille seize, (…), quand je suis arrivé à la métropole on avait eu à faire la convention d'application du contrat de plan État-Région. Donc je l'avais fait. Depuis je continue de suivre pour peu ou prou la contractualisation. »* **(2M1.2)**
	Adaptabilité	Bidouillage aboutissant à la création d'un groupe de travail	2019	*« Là on est dans un bidouillage. (…) On est véritablement un peu à préparer des choses, un peu en coulisse, mais c'est déjà bien d'avoir créé ce groupe. C'est même miraculeux entre nous. »* **(2M1.1)**
		Invitation chemin faisant des partenaires à un groupe de travail	2019	*« Si on oublie de les inviter* [*les partenaires*] *, parce que parfois ça peut arriver, surtout au début lorsqu'on démarre, on n'a pas forcément tous les bons contacts etc., généralement entre collectivités, entre contacts, on dit tient, on a oublié un tel, il faut absolument l'inviter »* **(NR1.4)**
		Ajustement des programmes depuis les élections	2019	*« Il a été voté au mois d'octobre l'ajustement du plan de croissance de l'économie touristique, on a ajusté tous nos programmes depuis l'élection de Monsieur X. »* **(NR1.3)**
Légende : *Schéma Régional d'Aménagement, de Développement Durable et d'Égalité des Territoires - **Contrat de Plan État-Région - ***Nouvelle Organisation Territoriale de la République Sujet du verbatim : Métropole et Région du cas n°2 ou les deux (les répondants peuvent être des managers ou des élus de la région n°2 et parler de la métropole du cas n°2 et *vice versa*)				

Source : Auteur

Tableau 68 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°1 illustrées par des verbatims (3/4)

CYCLE DE CRÉATIVITÉ			
PHASES	**ÉTAPES**	**PÉRIODES**	**VERBATIM**
Anticipation	Se projeter dans la peau des habitants en 2030-2040 pour anticiper leurs besoins	2017	*« On a pris tous les élus qui ont un portefeuille important, les vice-présidents, les présidents de commissions et à plusieurs reprises ils sont venus, c'était à X. On les a fait travailler ensemble à découper des images magazines, à coller des post-it au mur et à se projeter dans la peau des habitants en 2030 ou 2040. »* **(M1.2)**
	Réunions avec participation citoyenne pour définir le calendrier d'actions de 2018	2017	*« On va bâtir maintenant en début d'année prochaine le calendrier deux mille dix-huit. Donc ce sont des réunions qui durent environ une heure et demie sur le territoire, et dont l'objectif était vraiment de laisser la parole aux participants. »* **(R1.3)**
	Initiatives lancées en amont du fait de leurs applications uniquement dans la sphère technique	2019	*« Il y a des initiatives que l'on souhaitait faire dans l'acte II que l'on fait lorsque ça n'incombe que la sphère technique. Ce qu'on évoquait nous dans le projet métropolitain, il y a beaucoup de choses qui pouvaient se lancer uniquement dans la sphère administrative, sans préjuger des orientations politiques. »* **(2M1.2)**
Création	Région pilote pour initier une démarche d'intelligence économique partenariale	2018	*« Pour les démarches d'intelligence économique, la région aux côtés de deux autres régions (…) a été désignée par l'État comme région pilote pour initier une démarche d'intelligence économique partenariale »* **(XR1.1)**
	Mise en place de groupe de co-construction de la démarche d'attractivité métropolitaine	2018	*« Le* [Comité de gouvernance de la métropole du cas n°1] *a acté au mois de novembre deux mille dix-huit que le sujet de l'attractivité est un sujet dont il fallait qu'on se saisisse. Donc on a acté le fait que, on a lancé un groupe qu'on a appelé X mais peu importe. Donc à partir de novembre deux mille dix-huit (…) on a lancé un groupe de co-construction et de réflexion de cette démarche d'attractivité. »* **(2M1.1)**
	Définition d'un projet métropolitain récompensé au niveau national	2018	*« Les élus ont voté le projet métropolitain en juin deux mille dix-huit (…). Nous on avait fini le travail qui était particulièrement intense entre janvier, février, mars, avril, mai et juin. C'était un peu la folie parce que c'est là qu'on a fait l'essentiel du boulot pour faire naître le projet avec toute une démarche qu'on avait appelé X et qui a reçu un prix au niveau national »* **(2M1.2)**
Transformation	Changement initié par le dispositif « French Tech »	2016-2019	*«* Sur les French Tech comme ça bouge beaucoup. *(…) Je trouve que c'est en construction, donc ça avance mais en tout cas depuis deux mille seize, (…) il y a du changement »* **(NR1.4)**
	Impact de la loi NOTRé* sur les partenaires et l'environnement de la région	2019	*« Au niveau de l'attractivité et de la loi NOTRé, ça a pas mal impacté les agences et l'environnement est quand même en mouvement. On ne va pas dire que les choses aujourd'hui sont stabilisées, mais au niveau opérationnel on essaye de maintenir cette dynamique opérationnelle sur le volet attractivité des investisseurs. »* **(NR1.2)**
	Pouvoir prescriptif du SRDEII** sur les territoires métropolitains sans précédent en France	2019	*« Cela veut dire que les régions ont un pouvoir normatif on va dire de développement économique sur tous les territoires plus les territoires métropolitains à condition que ceux-ci acceptent les schémas des régions. Ce qui est le cas dans notre région car aussi bien la métropole X que la métropole du cas n°1 ont délibéré pour accepter. Aujourd'hui sur le territoire régional, le SRDEII est prescriptif pour l'ensemble des collectivités territoriales, c'est la première fois en France, ça ne s'était jamais passé dans notre État. »* **(R1.1)**
Repositionnement	Audit pour redéfinir le positionnement de la région ayant un impact métropolitain	2017	*« Vous savez sans doute qu'à la région, il y a un audit (…) pour redéfinir son positionnement, ça c'est important pour la région mais c'est aussi important pour nous. »* **(M1.1)**
	Nouvelle prise de position de la métropole dans le pilotage des CPER***	2019	*« Il faut inventer ce qu'est une association d'une métropole à un Contrat de Plan État-Région. Aujourd'hui on ne sait pas. Est-ce qu'on sera signataire ? Est-ce qu'on ne le sera pas ? Donc on avance un petit peu à tâtons, mais on revendique une part réelle dans le pilotage du contrat pour ne pas être la troisième roue du carrosse. En gros, qu'on soit appelé à financer les projets que la région et l'État auraient retenus sans nous. Donc on est au début. On va voir. On a fait une contribution qu'on a envoyée au préfet à la région il y a quelques jours. »* **(2M1.2)**
Freins	Absence de nouveaux enjeux stratégiques liée aux élections municipales à venir	2017	*« À quelques mois des municipales, une métropole ne va pas se lancer sur des enjeux stratégiques nouveaux. Donc on est plus sur, entre guillemets, ce n'est pas péjoratif, « des queues de comètes ». »* **(2M1.2)**
	Stratégie métropolitaine et régionale en standby du fait des conditions institutionnelles et politiques	2019	*« En gros la stratégie de la région, la stratégie d'attractivité est pour l'instant en standby côté région. Nous elle est, je vous ai expliqué la problématique tout à l'heure, elle est (soupir), je ne sais même pas quelle terminologie prendre. On a écrit des choses, on pense savoir ce qu'il faut faire, mais les conditions institutionnelles-politiques ne permettent pas les mettre en œuvre. »* **(M1.1)**
Légende : *Nouvelle Organisation Territoriale de la République - **Schéma Régional de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation - ***Contrat de Plan État-Région Sujet du verbatim : Métropole et Région du cas n°2 ou les deux (les répondants peuvent être des managers ou des élus de la région n°2 et parler de la métropole du cas n°2 et *vice versa*)			

Source : Auteur

Tableau 69 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°1 illustrées par des verbatims (4/4)

CYCLE DE TRAVAIL COLLECTIF			
PHASES	**ÉTAPES**	**PÉRIODES**	**VERBATIM**
Interpersonnel	Relation entre un manager métropolitain et son homologue à la région	2017	*« Côté région je travaille pas mal avec Monsieur* [R1.2]*, ça ne serait pas mal, après c'est vous qui voyez, mais ce serait pas mal d'avoir Monsieur* [R1.2] *car pour faire rapidement c'est un peu mon homologue »* (**M1.1**)
	Excellentes relations entre un manager régional et un manager métropolitain	2017	*« Je connais exactement la stratégie de la métropole car j'ai de très bonnes relations avec la direction de l'attractivité et le responsable que vous connaissez, Monsieur* [M1.1]*, on a d'excellentes relations.* » (**R1.2**)
Intra-organisationnel	Délibération entre les élus régionaux	2017	*« Il y a eu une délibération le X (…), que les élus ont votée et qui approuve le cadre stratégique de marketing territorial régional »* (**R1.2**)
	Délibération à l'unanimité des membres du conseil de la métropole	2018	*« On est allés au bout en juin de ce projet qui a été délibéré à l'unanimité des membres du conseil de la métropole. Quand on connaît le contexte, c'était inespéré quoi. Nous on était très contents, satisfaits, les élus aussi puisqu'ils l'ont voté. »* (**2M1.2**)
	Travail collectif entre deux services métropolitains	2019	*« Entre la direction de la communication et l'équipe de la DGA*, (…) ça a pas mal bossé ensemble. »* (**2M1.3**)
	Travail collectif en interne	2019	*« Nous le travail en interne que l'on a fait, donc la DGA développement économique, en associant les six territoires de la métropole, avec des scénarios de base. Après on a eu une concertation entre les DGA de la métropole. »* (**M1.3**)
Inter-organisationnel	Comités économiques territoriaux associant différents partenaires	2017	*« Ce sont les comités économiques territoriaux, que l'on a réunis dans chacun des six départements et qui associaient essentiellement les institutionnels. Donc on a eu les départements, les intercommunalités, les trois chambres consulaires, les agences de développement et les pôles de compétitivité. »* (**R1.3**)
	Recueil de propositions de la société civile lors des assises de l'habitat	2019	*« On a tenu les assises de l'habitat en mars, trois mois après au X, avec une salle comble, avec huit cents personnes en visio, enfin qui regardaient ça de l'extérieur puisqu'on ne pouvait pas accueillir plus et beaucoup, beaucoup de propositions. On a eu cinq cents et quelques propositions puisque l'idée c'était de faire des préconisations sur la nouvelle politique de l'habitat et de lutte contre l'habitat indigne. Donc toutes les parties prenantes ont participé. On a eu cinq mille réponses à une question, ce qui était beaucoup parce qu'on a fait tout ça dans un délai assez court. On a fait tout ça, enquête sociologique, on a fait des vidéos, etc. Et puis on a fait une série de propositions »* (**2M1.2**)
	Réunions de travail organisées par la région avec les métropoles, les organismes de développement économique, etc.	2019	*« Nous on travaille très bien sur les services principalement des autres métropoles. Et parfois, on a une collectivité, pour des raisons historiques, qui souhaite être présente, donc va cofinancer une opération, va être présente dans les réunions de travail etc. Par exemple, je prends X, ce n'est pas une collectivité mais, c'est un organisme de développement économique, qui a beaucoup de pépites, c'est une pépinière, donc beaucoup d'entreprises sur leur zone (…). Donc ils vont être présents dans les réunions qu'on organise »* (**NR1.4**)
	Pilotage collectif des marques avec différents partenaires	2019	*« Pour vous prendre un exemple au niveau des marques (…) on a une fois par an, un comité stratégique des marques, qui est piloté par le comité régional du tourisme et là-dessus on m'a demandé d'être le pilote opérationnel et le comité stratégique des marques, ils rassemblent les co-pilotes des marques (…) mais également d'autres partenaires. »* (**NR1.3**)
Légende : *Direction Générale Adjointe Sujet du verbatim : Métropole et Région du cas n°2 ou les deux (les répondants peuvent être des managers ou des élus de la région n°2 et parler de la métropole du cas n°2 et *vice versa*)			

Source : Auteur

Après avoir apprécié les pratiques habilitantes, contraignantes et janusiennes des managers territoriaux et des élus locaux ainsi que les cycles, les phases et les étapes du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°1, comment se traduit la nature dualiste du temps de cette structuration ?

Figure 103 : Troisième étape de présentation des résultats du cas n°1 de la P1.

Source : Auteur

La nature dualiste du temps met en perspective **l'expérience quotidienne** des managers territoriaux et des élus locaux, **le temps de la vie de ces personnes** et, **le temps de la vie des institutions** que sont la métropole et de la région.

L'expérience quotidienne des managers et des élus du cas n°1 reposent sur trois actions principales. Pour illustrer l'**introspection** :

> *« Au moment où on parle, on est dans une situation où la ville X, ville centre, a encore des, on va dire, des velléités, plus ou moins assumées d'ailleurs, des distances* [vis-à-vis] *de sa propre logique d'attractivité. »* (**M1.1**)

Pour illustrer l'**accélération** :

> *« On a eu une vraie demande d'accélération de nos missions notamment pour tout ce qui concerne le commerce de centre-ville, de l'axe qui fait partie (…) de nos métiers. »* (**2M1.3**)

Pour illustrer le **management** :

> *« Je travaille en lien avec une partie marketing de l'offre. »* (**NR1.2**)

Le temps de la vie des managers et des élus du cas n°1 s'illustre à travers différentes facettes de la **vie professionnelle** de ces derniers. Cette vie professionnelle peut se traduire dans le **secteur public** :

> *« Et parallèlement à tout ça, je suis encore aujourd'hui, mais en tant que bénévole, Président du groupe X à l'OCDE. »* (**M1.2**)

La vie professionnelle des managers et des élus du cas n°1 se traduit à l'**échelle nationale** :

> *« J'étais toujours le directeur général adjoint de la métropole en charge du développement économique et de l'attractivité. »* (**2M1.3**)

Cette vie professionnelle peut aussi s'illustrer à l'**échelle internationale** :

> *« Avant* [j'étais] *à Hong-Kong au consulat de France. »* (**M1.2**)

Le temps de la vie des institutions, comprises comme la métropole et la région du cas n°1, s'illustrent par des **habitudes** :

> La région du cas n°1 *« porte un nom ancien et historique et important (…) donc des entités assez fortes, des appellations ancrées. »* (**M1.4**)

Le temps des métropoles et des régions se traduit aussi par des **accélérations** :

> *« Peut-être que les changements ont été dus à l'accélération provoquée par la nouvelle gouvernance sur l'action en faveur du centre-ville de X. Là par contre, on a eu une grosse accélération. »* (**2M1.3**)

Le temps des institutions s'illustre par des **crispations** :

> *« Quelqu'un comme Monsieur X le sait très bien, mais ça n'empêche que ce n'est pas simple parce qu'il y a tout une histoire. Même encore au Pays X, ils nous en veulent encore sur la fusion des universités. »* (**2M1.3**)

Il se traduit aussi par des **changements** :

> *« Ce qui a été fait au printemps occupe un temps donné de notre histoire, mais je ne le crois pas nécessairement comme une fin en soi, parce que je pense qu'on a besoin d'autres choses. »* (**2M1.2**)

Enfin, le temps de la vie de la métropole et de la région du cas n°1 est le fruit de **maturations** :

> En parlant d'un salon aux États-Unis, *« ce que l'on aimerait simplement c'est le systématiser, l'inscrire dans le temps, que les opérations ne se fassent pas ponctuellement mais qu'elles s'inscrivent dans le temps et qu'elles se croisent. »* (**R1.2**)

Après avoir apprécié la nature dualiste du temps, quelles sont les dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable ?

Figure 104 : Quatrième étape de présentation des résultats du cas n°1 de la P1.

Source : Auteur

Le Tableau 70, le Tableau 71 et le Tableau 72 illustrent les **dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable** du cas n°1 grâce à des verbatims.

Tableau 70 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°1 illustrées par des verbatims (1/3)

Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable		**Verbatims du cas n°1**
Stratégique		*« Nous on a eu une contribution dans le cas des SRDEII* là-dessus. Après ils sont à la fois à mi-chemin entre la théorie et la pratique, quand je dis la théorie c'est en gros la stratégie qui s'est retrouvée dans le SRDEII et, la mise en œuvre de cette stratégie. »* (**M1.1**)
Politique		*« On travaille sur des programmes qui sont votés par les élus. »* (**NR1.3**)
Méthodologique		*« Les articulations, que ce soit les régions, les métropoles, les départements et autres, le tout c'est qu'il y ait les bonnes articulations car les cadres stratégiques obéissent à la même démarche, à la même méthode. »* (**R1.2**)
Instrumentale		*« L'important c'est la gouvernance mise en place pour y parvenir donc on a mis en place ce que l'on appelle une task force régionale. »* (**R1.2**)
Transformatrice		*« La vraie question que l'on a au niveau métropolitain c'est au niveau de la réflexion sur l'évolution de l'agence. Aujourd'hui on a une agence (…), j'ai envie de dire sur la recherche d'investisseurs qui s'appelle X et, ce n'est pas une agence d'attractivité. »* (**2M1.1**)
Partagée		*« Ce schéma-là, on l'a tous travaillé ensemble avec nos différentes collectivités, avec les chambres consulaires. »* (**ER1**)
Complexe	Le tout	*« La partie ancrage-hospitalité (…) donc sur le double niveau : elle a vocation évidemment d'être sur une vision holistique. »* (**2M1.1**)
	Les parties	*« Là aussi il y a des enjeux mais qu'il faut appréhender (…) de façon un peu spécifique, c'est un enjeu dans l'enjeu global. »* (**M1.1**)
	Contraintes	*« On a un territoire plus large donc on élargit nos partenariats, ce qui crée de la complexité car à un moment donné il faut mettre autour de la table les trois métropoles et les différentes agences et, trouver un dénominateur ou une stratégie commune qui satisfasse les uns et les autres. »* (**R1.2**)
	Recherche d'équilibre	*« L'élément nouveau (…) c'est (…) l'arrivée d'un président de région, je cherche le terme, qui veut être très présent, très actif. C'est toujours une question d'équilibre des choses. »* (**M1.1**)

Légende : *Schéma Régional de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation

Source : Auteur

Dès lors, les stratégies d'attractivité territoriale durable de la métropole et de la région du cas n°1 recouvrent plusieurs dimensions. En cela, elles sont à la fois **stratégiques, politiques, méthodologiques, instrumentales** (*i.e.* reposant sur l'utilisation d'outils), **transformatrices**, (*i.e.* générant des transformations intra-organisationnelles, inter-organisationnelles et/ou territoriales), **partagées, complexes** (*i.e.* comprenant un certain nombre d'actions interconnectées, appelées les parties, distinctes de la stratégie globale, appelée le tout), **contingentes** (*i.e.* adaptant le contenu en fonction des spécificités de l'environnement interne

et externe) et **sectorielles** (*i.e.* définissant le contenu en fonction de différents secteurs d'activité).

Tableau 71 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°1 illustrées par des verbatims (2/3)

Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable		**Verbatims du cas n°1**
Contingente	Spécificités nationales	*« La loi NOTRé* (…) a pas mal impacté les agences et, l'environnement est quand même en mouvement. On ne va pas dire que les choses aujourd'hui sont stabilisées. »* (**NR1.2**)
	Spécificités régionales	*« On est quand même une région un peu particulière, où on a X CRT**, c'est une situation un peu historique. »* (**NR1.3**)
	Spécificités métropolitaines	*« La métropole comporte quinze directions, ce qui est beaucoup, trop à mon avis mais peu importe. Donc il y a quinze directions dont celle du développement économique et de l'attractivité. »* (**M1.1**)
	Spécificités infra-métropolitaines	*« Il y a un gros travail, qui est toujours en cours, sur les commerces du centre-ville de* [la commune X]*, et également sur d'autres commerces. »* (**2M1.3**)
	Spécificités politiques	*« Entre région et métropole, il y a toujours des discussions. Après ça dépend des situations plus ou moins politiques. »* (**M1.3**)
	Spécificités des cibles	*« On a retravaillé sur la question des cibles au moment de la stratégie parce qu'évidemment, c'est technologique, c'est la segmentation du positionnement. »* (**2M1.1**)
	Nécessité d'adaptation	*« Non ce n'est pas une question facile parce que les préconisations il faut les adapter au moment. Moi je n'adopte pas des schémas préconçus que j'applique de manière brutale. »* (**2M1.2**)

Légende : *Nouvelle Organisation Territoriale de la République - **Comité Régional de Tourisme

Source : Auteur

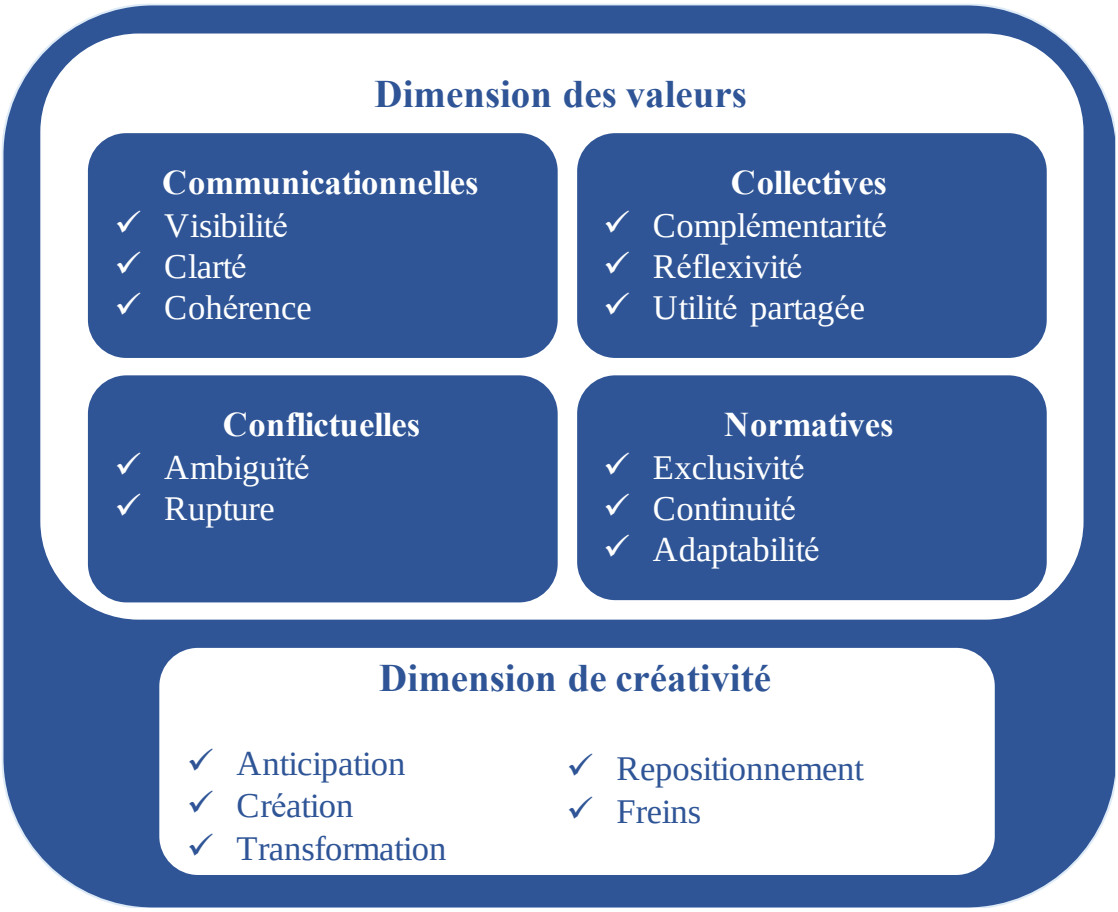
Tableau 72 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°1 illustrées par des verbatims (3/3)

Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable		Verbatims du cas n°1
Sectorielle	Économie	*« On a mis en place des dispositifs à la fois de rachat de commerce, de location de commerce, détection des commerces en mutation, et cetera, de manière à modifier un petit peu, encore à la marge, mais de façon significative, d'assumer cette dynamique commerciale du centre-ville. »* (**2M1.3**)
	Enseignement supérieur	*« X est devenue la première université de France et même du monde francophone depuis la fusion des universités. Et néanmoins, on voit des problèmes de qualification, d'attractivité au niveau des cadres, au niveau de tout ce qui fait la dynamique de la métropole. »* (**M1.4**)
	Innovation	*« Avec la réorganisation, le changement de fonction, j'ai été (…) surtout mobilisé sur le volet concernant le périmètre de ma direction, à savoir l'innovation. »* (**R1.3**)
	International	*« La stratégie internationale des territoires X, Y et de la métropole* [du cas n°1] *est un driver important de la stratégie globale. »* (**2M1.1**)
	Mobilité	*« D'avoir ces problématiques d'infrastructures de mobilité, des problématiques quand même de mauvaise image ; ça c'est quand même des réalités qu'il ne faut pas masquer, il ne faut pas casser le thermomètre. »* (**M1.1**)
	Tourisme	*« On présente X, c'est un gros secteur. Et, on y associe le nom attractivité parce qu'effectivement l'objectif : c'est de faire venir et des touristes individuels et des touristes d'affaires, et de créer de l'activité, de générer de l'emploi, du développement, et de la croissance. »* (**NR1.3**)
	Urbanisme	*« Il y a eu le drame de la rue X. Ca ça a été un choc pour toute la sphère politique, technique et socio-économique, et comme on venait de rendre la copie sur la fusion, la Présidente m'a pris un peu par surprise et m'a dit : « (…) je voudrais que vous lanciez les assises citoyennes de l'habitat ». »* (**2M1.2**)

Source : Auteur

En outre, à ces neuf dimensions s'ajoutent la dimension des **valeurs** et la dimension de la **créativité**. En effet, la Figure 105 ci-après synthétise les valeurs et les actions créatives sous-jacentes au processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°1 exposées précédemment dans l'analyse processuelle (*cf.* Tableau 66, Tableau 67 et Tableau 68).

Figure 105 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°1 tirées de l'analyse processuelle

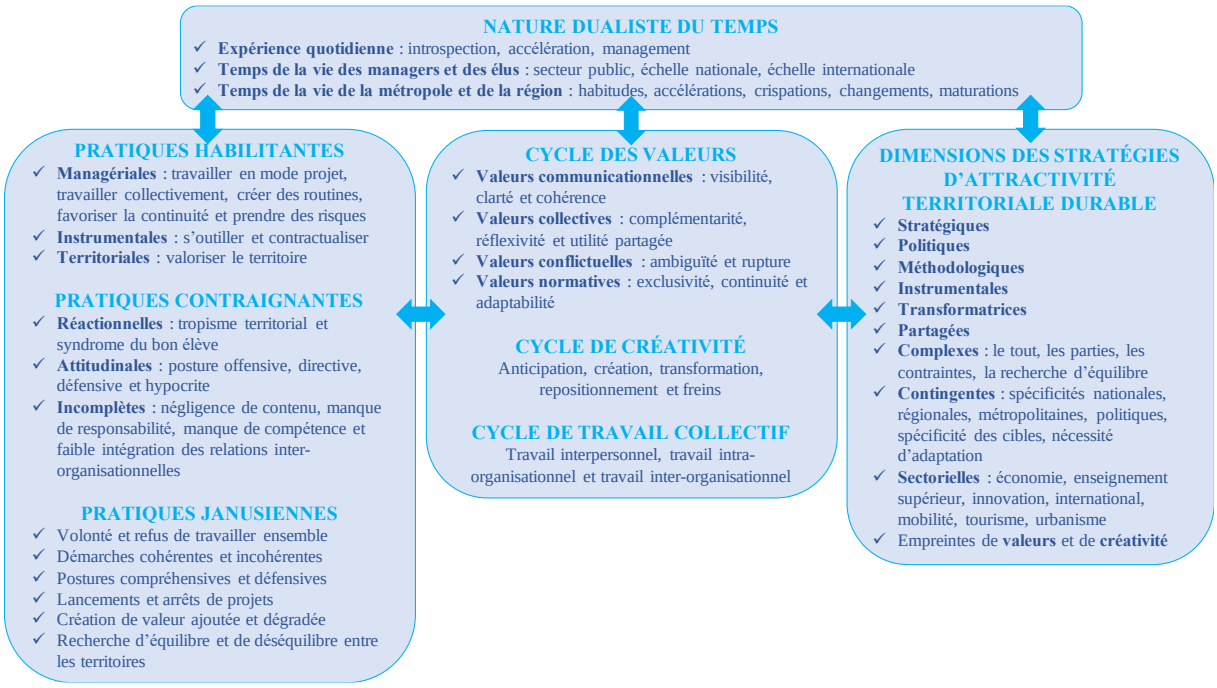


Source : Auteur

Pour synthétiser, nous avons d'abord détaillé **huit pratiques habilitantes, dix pratiques contraignantes et six janusiennes** des managers territoriaux et des élus locaux du cas n°1. Puis nous avons exposé et illustré **les cycles, les phases et les étapes** du processus de structuration des stratégies d'attractivité de la métropole et de la région du cas n°1. De plus, nous avons mis en perspective l'expérience quotidienne des managers et des élus, le temps de la vie de ces personnes et, le temps de vie des institutions que sont la métropole et la région ; exposant ainsi la **nature dualiste du temps** qui participe au processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°1. Enfin, nous avons souligné les **onze dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable** de la métropole et de la région du cas n°1.

La Figure 106 propose une fiche du processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°1, qui synthétise l'ensemble des résultats de la P1.

Figure 106 : Fiche synthétique du processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°1



Source : Auteur

Après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas de la P1. pour le cas n°1, nous présentons ceux du cas n°2.

2.2.2.1.2. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°2 : réponses à la P1.

Comme le montre la Figure 107 ci-dessous, la présentation des résultats du cas n°2 de la P1. se structure en quatre étapes.

Figure 107 : Première étape de présentation des résultats du cas n°2 de la P1.

Source : Auteur

Tout d'abord, les pratiques des managers territoriaux et des élus locaux permettant la structuration des stratégies d'attractivité territoriale sont à la fois **habilitantes**, **contraignantes** et **janusiennes**, comme dans le cas n°1.

Tout d'abord, les pratiques habilitantes des managers et des élus du cas n°2 facilitent la structuration des stratégies d'attractivité et, elles peuvent être à la fois **managériales**, **instrumentales** et **territoriales**. Si ces trois types de pratiques habilitantes sont similaires à celles des managers et des élus du cas n°1, les actions sous-jacentes à ces pratiques sont plus nombreuses dans le cas n°2.

Les **pratiques managériales** habilitantes se composent de diverses actions. Elles consistent à **travailler en mode projet** :

> *« Si je devais conclure sur tout ce que l'on a dit ; c'est qu'on est toujours beaucoup plus efficaces en mode projet qu'en mode stratégie. »* (**R2.1**)

Les pratiques managériales habilitantes des managers territoriaux et des élus reviennent à **travailler collectivement** :

> *« Le SRADDET, qui est un autre schéma obligatoire, va être voté le vingt-huit novembre à* [la métropole du cas n°2]. *(…) Je pense que ça ne se ferait pas s'il n'y avait pas d'excellentes relations avec la métropole* [du cas n°2]. *»* (**2R2.4**)

À la différence du cas n°1, les pratiques habilitantes des managers et des élus du cas n°2 consistent à **faire appel à un tiers** :

> *« Ça a toujours été l'un des points forts de l'agglo X, la présence militaire. D'ailleurs le préfet maritime (…), il surveille la mer Y, il est basé à X. Grâce à cette présence maritime, on est un pôle d'excellence en recherche maritime puisque soixante pour cent de la recherche maritime française est basée à X. »* (**EM2**)

Elles peuvent renvoyer au fait de **créer des routines** :

> *« Pour un certain nombre d'acteurs, en tout cas sur la partie communication, marketing territorial ou promotion territoriale, il y a depuis de nombreuses années des habitudes de travail communes, avec des projets où on travaille en alliance stratégique.* » (**M2.1**)

À la différence du cas n°1, ces pratiques managériales habilitantes consistent à **rechercher l'équilibre** :

> *« Plus la métropole sera forte, plus elle sera capable de s'organiser et de revendiquer des mesures d'équilibre. Je pense que certains élus régionaux sont, bien entendu, en faveur de cet équilibre, sans doute que d'autres le sont un petit peu moins, c'est un exercice compliqué. La région est soucieuse de cet équilibre. »* (**M2.3**)

Les pratiques managériales facilitant la structuration des stratégies d'attractivité reviennent à **favoriser la continuité** :

> *« Ce changement a provoqué de fait certains bouleversements territoriaux. Nous avons une logique de continuité finalement de l'action politique dans la région* [du cas n°2] *à la fois dans la vision de la région mais également dans le territoire et la géographie de la région. Ce qui est loin d'être neutre quand on peut regarder ce qu'est aujourd'hui la région X ou la région* [du cas n°4]. » (**R2.2**)

Ces pratiques managériales habilitantes se comprennent comme le fait de **prendre des risques** :

> *« On a construit ces petits groupes en suivant des méthodes de créativité (…) donc bordées mais un peu fofolles j'ai envie de dire. C'est-à-dire de nature à stimuler pour que les gens aient envie, décrochent complètement de leur poste et qu'il y ait une grosse émergence d'idées pour ensuite converger vers des axes de développement de la marque. »* (**R2.1**)

Différentes des pratiques des managers et des élus du cas n°1, celles des managers et des élus du cas n°2 se comprennent comme le fait de **prendre du recul** :

> La métropole du cas n°2 *« a travaillé à une stratégie métropolitaine de développement économique en anticipation de la révision du SRDEII de la région et pour pouvoir être prête à discuter avec la région qui allait revoir son schéma régional de développement économique. »* (**M2.2**)

Après avoir défini les pratiques managériales habilitantes, quelles sont les **pratiques habilitantes instrumentales** ?

Ces pratiques instrumentales des managers et des élus du cas n°2, qui facilitent la structuration des stratégies d'attractivité, se regroupent autour de trois actions principales ; seules deux d'entre elles sont présentes dans le cas n°1 (*i.e.* s'outiller et contractualiser). Elles consistent donc d'abord à **s'outiller** :

> *« Toujours sur le volet infrastructures numériques qui est, là aussi, piloté par la région,* [l'idée] *est d'avoir une boucle d'accès, une boucle régionale pour l'ultra haut débit donc qui permet à tous les établissements X d'avoir accès au réseau Y (…) sans rupture territoriale alors que la région* [du cas n°2] *est un territoire excentré. Ce n'était pas forcément prévu dans le réseau national au départ. Ça aussi c'est un projet structurant, plutôt aidé par la région et, tout à fait aligné avec les priorités des métropoles. »* (**NR2.5**)

Puis, ces pratiques managériales habilitantes consistent aussi à **mutualiser** :

> *« Je suis (…) directeur général des services des deux* [la métropole et la commune centre], *puisque nous sommes à la fois un EPCI le plus intégré de France en termes de compétences et, nous sommes également, avec* [la métropole du cas n°4], *le seul à avoir des services totalement mutualisés entre la ville centre et la métropole puisque la ville centre n'a quasiment plus de personnel. »* (**NM2.4**)

Elles reviennent enfin à **contractualiser** :

> *« Pour montrer que la convention a un vrai enjeu politique de rapprochement (…), nous l'engageons avec toutes les intercommunalités et, (…) cette convention ne comporte pas de volet financier, donc ce n'est pas finalement un effet « d'aubaine » de dire « trouvons une enveloppe financière pour chacun des territoires ». Le choix a été fait de dire « nous n'avons pas d'enveloppe financière dédiée à un territoire », (…) mais on écrit et on travaille ensemble sur les thèmes et champs que nous avons explorés conjointement. Donc c'est d'abord une affirmation politique forte de travailler ce conventionnement. »* (**R2.2**)

Après avoir exposé les pratiques habilitantes managériales et instrumentales, les **pratiques territoriales** qui facilitent la structuration des stratégies d'attractivité se comprennent comme deux actions complémentaires. D'une part, comme dans le cas n°1, les pratiques habilitantes territoriales consistent à **valoriser le territoire** :

> Dans la région du cas n°2 *« la direction de la communication a toujours beaucoup fait de promotion du territoire (…) et donc ça nous a amené petit à petit à faire du marketing territorial sans le savoir et à avoir cette démarche un petit peu pionnière de réflexion autour de l'attractivité globale de la* [région du cas n°2] *et de conception, de création et de déploiement d'une marque de territoire. »* (**M2.2**)

D'autre part, à la différence du cas n°1, ces pratiques habilitantes territoriales reviennent au fait de **favoriser la proximité** :

> *« Le souhait était de dire « soyons plus en proximité », les territoires nous ont exprimé aussi le fait qu'ils avaient perdu un certain nombre d'interlocuteurs, notamment du fait des retraits des conseils départementaux ou du fait de la fermeture par exemple de l'agence départementale X. »* (**R2.2**)

De plus, les pratiques des managers et des élus du cas n°2 qui contraignent la structuration des stratégies d'attractivité sont à la fois **réactionnelles**, **attitudinales** et **incomplètes**.

Les **pratiques réactionnelles** contraignant la structuration des stratégies d'attractivité se comprennent comme des réponses face à un stimulus.

Comme dans le cas n°1, elles renvoient à un **tropisme territorial** (*cf.* définition du tropisme exposée dans les résultats du cas n°1[343]) :

> *« La région est soucieuse de cet équilibre mais elle est installée à X et son quotidien c'est d'entendre les* [habitants de X]*. Ce n'est pas d'entendre les* [habitants de Y]*, les* [habitants de Z]*, qui tous les jours ont à gérer aussi d'autres problématiques. La localisation de la gouvernance régionale conduit forcément à ce qu'il y ait un prisme. »* (**M2.3**)

[343] *Cf.* note de bas de page[342]

Une fois les pratiques réactionnelles contraignantes exposées, quelles sont les **pratiques attitudinales** ? Elles renvoient à des postures adoptées pour contraindre (consciemment ou inconsciemment) les stratégies d'attractivité. Les postures des managers et des élus du cas n°2 sont similaires à celles du cas n°1 (celles du cas n°1 sont toutefois plus nombreuses). Les pratiques attitudinales contraignantes relèvent d'une **posture directive** :

> *« La région elle-même, l'institution, j'avoue qu'on a des contacts moins réguliers avec eux (…). L'administration générale a tendance à faire de l'administration générale, à être hégémonique dans son travail et être dans une logique « je suis chef de file de tout ce qui se fait dans la région » donc du coup un côté parfois un peu directif. »* (**2M2.1**)

Ces pratiques reposent aussi sur une **posture défensive** :

> *« Quand on a fait les pré tests sur la campagne d'attractivité que l'on vient de lancer, on s'est rendu compte que commençait à naître un petit bruit de fond qu'une campagne d'attractivité c'est beaucoup d'argent et ça peut avoir des impacts négatifs sur un territoire parce qu'en matière d'argent, ça fait monter le prix de l'immobilier. »* (**ER2**)

Les pratiques attitudinales contraignantes des managers territoriaux et des élus locaux renvoient à une **posture hypocrite** :

> *« On voit bien qu'il y a là des dimensions politiques et stratégiques qui font que les deux collectivités vont avoir à s'entendre et, ces nouveaux positionnements ou ces nouvelles positions à prendre vont créer aussi des rivalités, avec des intérêts parfois contradictoires entre une métropole qui doit tirer son épingle du jeu et s'intéresser à son développement et, une région qui va veiller à l'équilibre territorial et à ce que l'ensemble du territoire régional profite du développement. Donc, il y a un peu une antinomie entre la préoccupation régionale qui consiste surtout à veiller à l'équilibre territorial et à ne pas défavoriser des territoires plus reculés, plus ruraux, en tout cas différents de celui des métropoles, et les métropoles qui ont à sauver leur peau entre guillemets et qui aussi dans ces ensembles-là connaissent de la pauvreté, des difficultés de quartiers sensibles. »* (**M2.2**)

Quelles sont les **pratiques contraignantes incomplètes** ? Les managers territoriaux et les élus locaux contraignent les stratégies d'attractivité par des actions identiques à celles des managers et des élus du cas n°1. Elles s'illustrent par une **négligence de contenu** :

> *« En matière de stratégie d'attractivité (…) il y a un travail beaucoup plus important à mener. Mais l'expérience (…) montre que, quand les territoires infrarégionaux ont mené ces travaux de stratégie, il aurait été beaucoup plus aisé de travailler collectivement dans un plus grand ensemble. Par défaut, sans avoir mené ce travail-là, la réforme territoriale aura plus de mal à exister concrètement sur le territoire. »* (**R2.3**)

Les pratiques contraignantes incomplètes se comprennent aussi comme un **manque de responsabilité** :

> *« Nous sommes quand même obligés de construire et de ré-étoffer cette démarche* [de cohésion] *qui a été abandonnée par le département. Abandon du fait de la loi NOTRé, sans doute, un peu d'abandon politique aussi. »* (**M2.3**)

De même, ces pratiques contraignantes incomplètes renvoient à un **manque de compétence** :

> *« Concernant le développement économique, c'est un peu plus compliqué parce qu'en fait ces lois ont eu pour conséquence de réduire le volume de financements dans le champ du développement économique avec l'arrêt ou l'extinction quelque part des compétences des départements. »* (**R2.4**)

Elles s'illustrent également par une **faible intégration des relations inter-organisationnelles** :

> *« La relation région-métropole (…) propre à la région* [du cas n°2] *(…), c'est que je ne suis pas sûr que les régions auraient voté la loi MAPTAM si elles avaient pu y contribuer, en termes de censure d'une telle démarche, car je pense que les régions, enfin en tout cas la région* [du cas n°2] *est assez jalouse de ses prérogatives dans le champ de l'économie, incluant notamment l'enseignement supérieur et la recherche. Elle n'avait pas forcément envie d'avoir autour d'une table des négociations avec l'État, les métropoles, qui viennent revendiquer des problématiques de développement local. »* (**M2.3**)

Une fois les pratiques habilitantes et contraignantes des managers et des élus du cas n°2 permettant la structuration des stratégies d'attractivité exposées, des **pratiques janusiennnes** émergent de l'analyse des données empiriques. Elles se comprennent comme des pratiques facilitantes pour des personnes et des phénomènes et, en même temps, contraignantes pour ces derniers. Différentes pratiques janusiennes se dégagent. Si le cas n°1 fait émerger six pratiques janusiennes, cinq se retrouvent dans le cas n°2.

Les premières font référence à la **volonté et au refus de travailler ensemble**, en l'occurrence une volonté induite par la région autour du projet de Ligne à Grande Vitesse (LGV) et, un refus momentané des collectivités lorsqu'il s'agit de payer :

> *« Le monde n'est pas tout noir, tout blanc. Il se passe quand même des choses et il y a des coopérations, forcément, par la force des choses, par des financements croisés, par la nécessité c'est vrai que la LGV (…) a été ces vingt dernières années l'objet de beaucoup de coopérations, de beaucoup de réunions, d'instances de gouvernance rassemblant l'ensemble des collectivités pour que ce soit un projet mené à l'échelle de la région* [du cas n°2] *et de toutes les collectivités (…), enfin les principales. Donc forcément ça rassemble. Pour autant, au moment de payer les frais de communication (…), à nouveau, il peut y avoir des crispations. »* (**M2.2**)

Ces pratiques reposent aussi sur des **démarches cohérentes et incohérentes** ; ce sont par exemple une démarche cohérente de développement des relations inter-organisationnelles pour les régions qui ont déjà une identité forte et, une démarche incohérente pour celles qui doivent d'abord se reconstruire une image en raison de la fusion :

> *« Les autres régions sauf peut-être X n'ont pas une identité aussi forte et partagée que la* [région du cas n°2] *(…), par contre, toutes celles qui ont fusionné ont dû se reconstruire une image. »* (**ER2**)

De même, les pratiques janusiennes renvoient à des **postures compréhensives et défensives**, en l'occurrence une posture compréhensive vis-à-vis du conflit et, une posture défensive au regard du consensus qui peut quant à lui entraîner des problèmes :

> *« On n'a pas trop la culture du conflit nous. (…) Ce qui est d'ailleurs un problème car parfois on a des consensus mous. »* (**R2.4**)

Les pratiques janusiennes reposent sur la **création de valeur ajoutée et dégradée** ; ce sont par exemple la création d'une valeur ajoutée grâce à un problème de positionnement géographique et, en même temps, une valeur dégradée due à ce problème de positionnement :

> *« On a un problème de positionnement géographique dont on essaie de faire un avantage. »* (**EM2**)

Ces pratiques s'illustrent à travers la **recherche d'équilibre et de déséquilibre entre les territoires**, en l'occurrence une recherche d'équilibre face à une situation géographique et institutionnelle compliquée et, un déséquilibre, lui aussi engendré par cette situation :

> *« Je suis maire depuis presque vingt ans et je tiens un discours toujours à toutes mes équipes qui est le même, qui est extrêmement positif. C'est : « ne venez pas me voir pour me dire : "on est loin", "c'est compliqué", "il n'y a pas de sous", "on ne sait pas faire", "l'administration est lourde" et "on n'y arrive pas" ». Si vous venez me voir pour me dire ça, vous ne servez à rien. On le sait ça. Donc on est loin, c'est plus compliqué pour nous, nos frais de déplacement sont plus chers, mais on n'a pas le choix. On doit être meilleurs. On doit être meilleurs, on doit être plus innovants, on doit se serrer les coudes, on doit aller de l'avant, on doit agir avec un coup d'avance, on doit être présents dans les réseaux. »* (**EM2**)

Pour synthétiser, les pratiques des managers et des élus du cas n°2 sont **habilitantes** : managériales (*i.e.* travailler en mode projet, travailler collectivement, faire appel à un tiers, créer des routines, rechercher l'équilibre, favoriser la continuité, prendre des risques et prendre du recul), instrumentales (*i.e.* s'outiller, mutualiser et contractualiser), et territoriales (*i.e.* valoriser le territoire et favoriser la proximité). Ces pratiques habilitantes sont plus nombreuses dans le cas n°2 que dans le cas n°1. Les pratiques des managers et des élus du cas n°2 sont aussi

contraignantes : réactionnelles (*i.e.* tropisme territorial), attitudinales (*i.e.* posture directive, défensive et hypocrite), et incomplètes (*i.e.* négligence de contenu, manque de responsabilité, manque de compétence et faible intégration des relations inter-organisationnelles). Dans le cas n°2, les pratiques contraignantes sont moins nombreuses que dans le cas n°1. Ces pratiques sont aussi **janusiennes** (*i.e.* volonté et refus de travailler ensemble, démarches cohérentes et incohérentes, postures compréhensives et défensives, création de valeur ajoutée et dégradée, recherche d'équilibre et de déséquilibre entre les territoires). Alors que le cas n°2 met en exergue cinq pratiques janusiennes, le cas n°1 en recense six.

Figure 108 : Deuxième étape de présentation des résultats du cas n°2 de la P1.

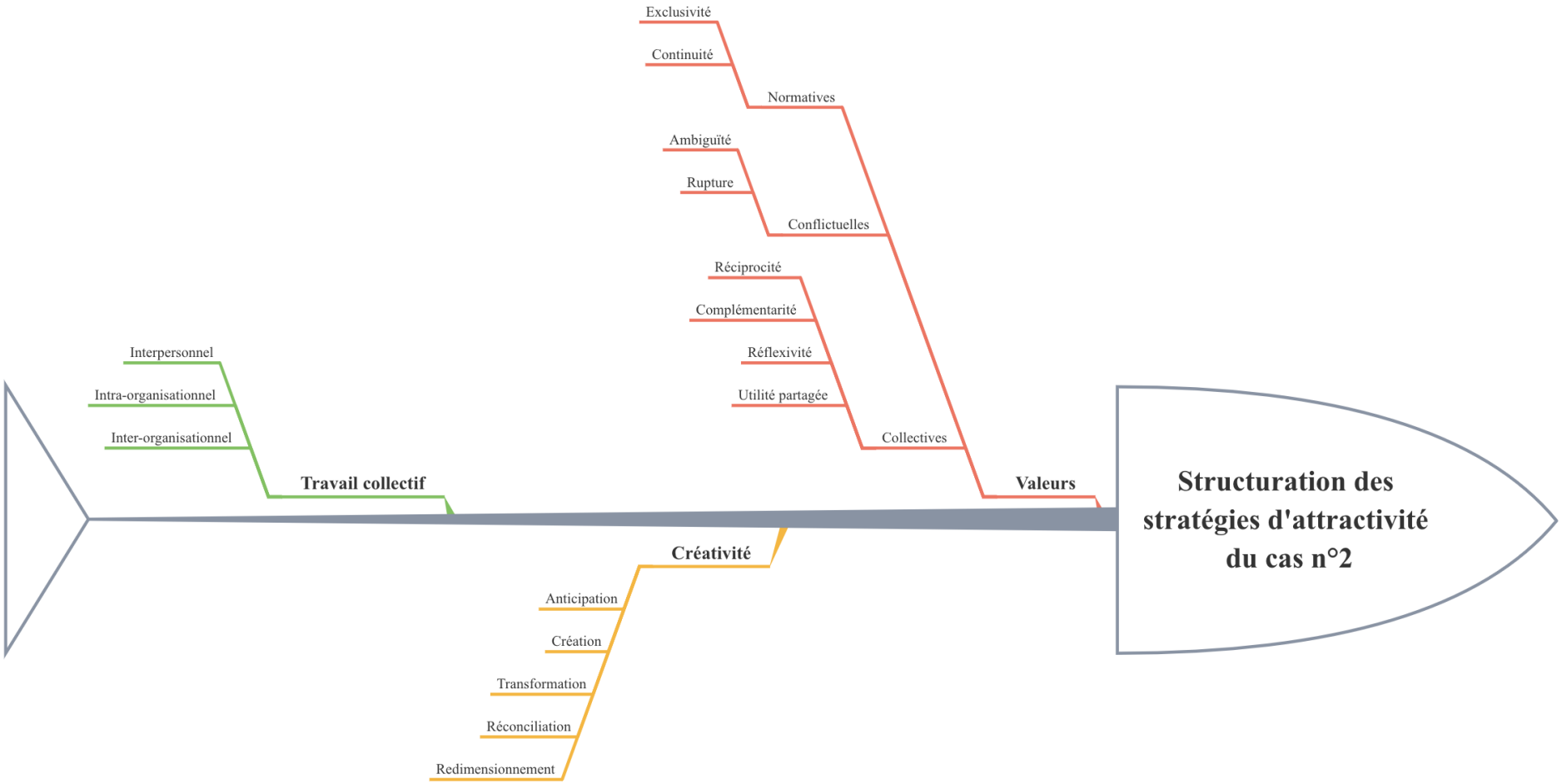
Source : Auteur

Tandis que la Figure 109 ci-après met en lumière le processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°2. Le Tableau 73, le Tableau 74, le Tableau 75, et le Tableau 76 illustrent à la fois les cycles, les phases et les étapes de ce processus par des verbatims.

Le **processus de structuration** des stratégies d'attractivité territoriale du cas n°2 repose, comme le cas n°1, sur trois cycles (*i.e.* différentes étapes forment une phase et plusieurs phases constituent un cycle) erratiques qui s'entremêlent dans le temps et dans l'espace :

- Le **cycle des valeurs** regroupe quatre phases complémentaires, qui renvoient à la construction de **valeurs collectives** (*i.e.* réciprocité, complémentarité, réflexivité et utilité partagée), de **valeurs conflictuelles** (*i.e.* ambiguïté et rupture) et de **valeurs normatives** (*i.e.* exclusivité et continuité) ;
- Le **cycle de la créativité** regroupe **cinq phases** liées entre elles que sont l'anticipation, la création, la transformation, la réconciliation et le redimensionnement ;
- Le **cycle du travail collectif** se compose de **trois phases** interdépendantes structurées autour du travail interpersonnel, du travail intra-organisationnel et du travail inter-organisationnel.

Figure 109 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°2



Source : Auteur

Tableau 73 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°2 illustrées par des verbatims (1/4)

CYCLE DES VALEURS (1/2)				
PHASES		**ÉTAPES**	**PÉRIODES**	**VERBATIM**
Collectives	**Réciprocité**	Contrat de réciprocité urbain-rural avec des EPCI*	2015	*« Nous avons aussi deux ententes conventionnelles et conventionnées avec des villes moyennes. On a une entente avec X et une entente avec Y et Z, des villes moyennes de notre cercle d'influence. Et puis enfin on a un contrat de réciprocité qui a dû être je crois le premier en France ou le deuxième en France, le contrat de réciprocité urbain-rural avec un EPCI du centre ouest de la région qui recoupe à peu près quatre EPCI, cent mille habitants, ce sont des petits EPCI et nous avons donc un contrat de réciprocité ville-campagne pour effectivement avoir des échanges notamment en matière d'ingénierie puisque ces territoires ont du mal à trouver leur ingénierie. »* **(NM2.4)**
		Conventionnement entre la région et les EPCI	2017	*« Nous avons travaillé de manière bilatérale avec cette fois-ci les nouveaux EPCI à la construction d'un conventionnement sur les politiques économiques portant sur trois volets, le volet stratégique et je reviens à votre sujet, à savoir l'articulation entre le schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation et les stratégies locales portées par les intercommunalités. »* **(R2.2)**
		Groupe d'échanges de pratiques	2019	*« On se voit souvent, on accueillait encore la semaine dernière un groupe qu'on a créé sous l'égide de la région, un groupe d'échange autour du marketing territorial qui comprend les territoires qui souhaitent nous rejoindre et on a des moments d'échanges, de partage de pratiques. On les a accueillis à* [la métropole du cas n°2] *récemment encore. Donc ce travail se poursuit de façon très intéressante d'ailleurs. »* **(2M2.1)**
	Complémentarité	Dynamiques d'accompagnement des EPCI	2019	*« Il y a d'autres dynamiques qui sont mises en place plutôt au niveau de la région pour accompagner les EPCI et donc tout ça c'est complémentaire. Et donc l'accompagnement des EPCI se fait par la DIRECO**. (…) Nous on est intervenu dans leurs ateliers sur l'attractivité. Donc en fait ces deux dynamiques parallèles se complètent. C'est-à-dire qu'aujourd'hui les territoires ont de plus en plus la volonté de structurer une démarche d'attractivité et on est nous convaincus que c'est important que la région soutienne cette démarche là et du coup la région s'est structurée pour apporter cet accompagnement-là. »* **(2R2.1)**
		Principe de subsidiarité de la métropole	2019	*« Je pense qu'on aurait pu se dire, on aurait dû se dire que le principe de subsidiarité permettait une vraie réflexion. On est allé voir du côté de Nuremberg en Allemagne où ils ont un système comme ça de coopération territoriale avec les Länder et les communes, dans lesquelles ils entrent dans un sujet en se disant « une personne publique ne doit pas faire quelque chose qu'une autre personne publique fait déjà. Et dans ce cas, faisons jouer la subsidiarité. » C'est-à-dire venons en complément de la personne publique qui est déjà sur un truc. »* **(NM2.4)**
		Orientation du porteur de projet vers la collectivité du réseau la plus appropriée	2019	*« On a une règle qu'on a mise en place entre la métropole, le département X et* [la région du cas n°2] *c'est de ne pas se faire de concurrence et de ne pas gaspiller d'argent public. Alors je m'explique : quand on choisit un territoire, la métropole est présente surtout sur des offres maritimes et portuaires, ce qui est un peu notre ADN. Le département lui il est présent par exemple sur tout ce qui est en Hongrie, au Chili. La région elle est très présente sur la Chine, elle est présente également sur les pays européens. Quand on a un porteur de projet qui vient nous voir et qu'il a des projets d'export, d'intervention sur un pays étrangers, on regarde quelle est la collectivité qui peut le mieux aider, quelle est la collectivité qui a du réseau, quelle collectivité peut être présente et systématiquement on renvoie vers cette collectivité. »* **(EM2)**
	Réflexivité	État d'esprit partenarial comme pivot du travail des managers	2019	*« La dimension partenariale est un pivot majeur du poste, parce que sans ça, ça n'a aucun sens. Autant rester à X pour travailler dans un bureau. Donc là l'enjeu c'était d'être proche des partenaires, proche des EPCI, de travailler en partenariat avec eux. Donc la dimension réseau, le travail conjoint avec les EPCI, cet état d'esprit il était indispensable et il est indispensable. J'ose espérer et je pense que c'est le cas, que la totalité de l'équipe est arrivée à la région avec cet état d'esprit, qu'ils l'avaient, qu'ils l'ont toujours. »* **(2R2.2)**
		Expression de leurs besoins par les développeurs économiques	2019	*« On a travaillé au printemps 2018 et on a actualisé à l'été 2019, on a recensé les besoins qu'étaient ceux de nos développeurs éco en disant : « exprimez-nous ce qu'à votre niveau est un besoin du quotidien, sur du foncier, de l'immobilier, de l'attractivité, des politiques d'aménagement » que sais-je. »* **(2R2.2)**
		Réflexion des territoires pour adapter leurs messages en fonction de leurs besoins	2019	*« C'est vraiment la logique de cette campagne et du coup, comme on l'avait fait pour la première phase, c'est qu'on a quelques visuels qui sont prédéfinis mais après, les territoires peuvent s'en saisir et puis les adapter et puis mettre le nom de leur intercommunalité, de leur métropole, et puis avoir des messages un peu plus adaptés sur des besoins qui peuvent être plus précis selon les besoins des territoires. »* **(ER2)**
	Utilité partagée	Appropriation des visuels de la région par les entreprises pour cibler des professionnels	2019	*« C'est vraiment pour répondre aux besoins des entreprises régionales qui pourront comme dans la précédente campagne reprendre les visuels officiels ou créer leurs propres visuels pour émettre leurs propres messages de recherche de candidats à des postes. Et puis le plan d'action de diffusion de la campagne est beaucoup plus ciblé sur les réseaux sociaux pour pouvoir cibler les cibles professionnelles et pas le grand public, on l'avait fait précédemment »* **(2R2.3)**
		Préambule commun pour l'intérêt du territoire	2019	*« Nous avons à nouveau pris l'initiative de publier un préambule commun à l'expression du département, de la métropole et puis de plusieurs autres territoires. Préambule commun sur les intérêts de l'Ouest de* [la région du cas n°2] *dans la contractualisation. Et là encore, ce document a été intégré, alors là de manière plus synthétique dans la contribution des collectivités X, rédigée par la région et adressée aux collectivités. »* **(NM2.4)**
		Intérêt partagé entre les territoires pour l'implantation des entreprises	2019	*« Quand on emmène les entreprises avec nous je ne regarde pas si les entreprises elles viennent du territoire de X, de X, de X ou de X. Si les entreprises ont un intérêt dans ce Pays, c'est ce qu'on appelle « chasser en meute » et on y va tous ensemble. (…) Et ce qui marche dans ce sens-là, marche évidemment dans l'autre sens. Quand la région part, on est informé systématiquement. Soit on envoie des entreprises de chez nous qui y vont avec la région, soit (…) il y a des services de la métropole qui vont y aller. »* **(EM2)**
Légende : *Établissement Public de Coopération Intercommunale - **Direction de l'Économie Sujet du verbatim : Métropole et Région du cas n°2 ou les deux (les répondants peuvent être des managers ou des élus de la région n°2 et parler de la métropole du cas n°2 et *vice versa*)				

Source : Auteur

Tableau 74 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°2 illustrées par des verbatims (2/4)

CYCLE DES VALEURS (2/2)				
PHASES		**ÉTAPES**	**PÉRIODES**	**VERBATIM**
Conflictuelles	**Ambiguïté**	Pression des métropoles vis-à-vis de la région à travers un ultimatum	2016	*« Il y a eu une grosse pression des deux métropoles qui ont agi de concert pour presser la région du moins à dire : soit vous faites quelque chose et on est prêts à le faire avec vous, soit vous ne faites rien et nous on va le faire. »* (**M2.1**)
		Tension de rôles pour la région	2017	*« On voit bien encore aujourd'hui que la région oscille entre une vision de son rôle de chef de file, comme un rôle "c'est moi le chef et je décide ce qui est bon pour la région et les autres suivront" et des politiques de co-construction. »* (**M2.1**)
		Jeux des alliances politiques brouillés	2019	*« Les cartes sont brouillées. À tel endroit tu as des alliances politiques qui sont sur une alliance nationale et puis à d'autres endroits pas du tout. Donc ça tient vraiment des contextes locaux beaucoup, des personnes qui sortent, le jeu est brouillé, on n'est plus dans les mêmes dialectiques qu'avant. »* (**2M2.2**)
		Divergences entre la métropole et la région concernant l'attribution d'un bien public	2019	*« On a un très grand portique à bateau pour de très gros bateaux et finalement il y a un grand portique à bateau qui a été fait dans le port de X (…). C'est la région qui a décidé. Donc voilà, actuellement, c'est un sujet où on n'est pas d'accord. (…) Il faut à tout prix qu'on ait ce portique de grande taille, les X n'en veulent pas, donc vous voyez on a des sujets des fois sur lesquels il y a des divergences. »* (**EM2**)
	Rupture	Absence de continuité vis-à-vis du travail réalisé	2019	*« Il y a eu un travail d'écoute préalable un petit peu plus fort de la région sur la deuxième phase de campagne qui a porté sur la phase d'écoute, mais qui devait conclure à un certain nombre de choses qui n'ont pas été suivies réellement d'effets. »* (**2M2.1**)
		Absence de volonté d'appropriation du travail réalisé	2019	*« C'est tout un travail stratégique global, une stratégie d'attractivité globale, un positionnement global sur le territoire. La ville centre a une problématique de commerce de centre-ville. Et ben elle veut travailler toute seule sur sa problématique du centre-ville sans se rallier et sans utiliser les premiers travaux de la stratégie de la métropole sur le marketing territorial du territoire. »* (**2M2.2**)
		Volonté de rupture de la nouvelle majorité	2020	*« En fonction des élections, c'est toujours un moment particulier dans la vie démocratique, qui fait qu'on peut très bien tomber sur une équipe qui ne veut rien entendre de l'ancienne équipe et qui ne vous demande rien. »* (**2M2.1**)
Normatives	**Exclusivité**	Dispositif réservé aux partenaires	2019	*« Ce sont des partenaires de la marque uniquement. Ceux qui ne sont pas partenaires aujourd'hui ils ne peuvent pas rentrer dans ce groupe-là. »* (**2R2.1**)
		Volonté d'une relation privilégiée de la métropole avec la région	2019	*« On aurait pu imaginer qu'avec la loi NOTRé*, que la région fasse des deux métropoles, puisqu'il y en a deux dans* [la région du cas n°2], *un partenaire privilégié si tu veux, sur lesquels elle teste un certain nombre de choses, avec lesquelles elle ait une relation privilégiée et quitte à aller voir dans un second temps les autres EPCI**. »* (**2M2.1**)
		Relation privilégiée région-métropole autour d'investissements stratégiques lourds	2019	*« Avec* [la métropole du cas n°2] *ou la métropole X, on a des relations probablement plus nourries, parce qu'il y a des sujets stratégiques plus lourds, des investissements plus lourds, donc une habitude de la discussion autour de l'ensemble des sujets avec eux, et parmi ces sujets, effectivement, il y a l'attractivité qui est montée en puissance chez les métropoles ces dernières années. »* (**ER2**)
	Continuité	Obtention du label « French Tech »	2015-2019	*« On a obtenu ce label donc on reste dans la course si je peux dire, puisqu'on est une parmi les treize capitales French Tech en France. »* (**2M2.3**)
		Positionnement sur cinq secteurs d'activité	2017-2019	*« Depuis 2017 on était déjà positionné sur les cinq secteurs d'activités sur lesquels nous sommes toujours, qui sont les énergies marines, les réseaux externes intelligents, la cyber sécurité, le numérique et comment le numérique transforme les industries agroalimentaires et l'agriculture. »* (**2R2.3**)
		Progression commune malgré les tensions inhérentes aux échanges entre les territoires	2019	*« Cela ne veut pas dire qu'on n'a pas des échanges vifs, mais évidemment, et il en faut. Je pense que ce qui est bien* [dans la région du cas n°2] *c'est qu'on a la capacité d'avoir des échanges vifs, sincères et vrais qui permettent, une fois qu'on s'est dit nos vérités, d'avancer en fait. »* (**ER2**)
Légende : *Nouvelle Organisation Territoriale de la République - **Établissement Public de Coopération Intercommunale Sujet du verbatim : Métropole et Région du cas n°2 ou les deux (les répondants peuvent être des managers ou des élus de la région n°2 et parler de la métropole du cas n°2 et *vice versa*)				

Source : Auteur

Tableau 75 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°2 illustrées par des verbatims (3/4)

CYCLE DE CRÉATIVITÉ			
PHASES	**ÉTAPES**	**PÉRIODES**	**VERBATIM**
Anticipation	Écriture de la stratégie métropolitaine avant la stratégie régionale	2014	« [La métropole du cas n°2] *a travaillé à une stratégie métropolitaine de développement économique en anticipation de la révision du SRDEII* de la région et, pour pouvoir être prêts à discuter avec la région, qui allait revoir son schéma régional de développement économique, (…) ils ont élaboré une stratégie métropolitaine de développement économique qu'ils ont voulu comme une occasion de mettre le territoire en mouvement et l'ensemble des acteurs en mouvement autour d'une ambition économique partagée. »* (**M2.2**)
	Volonté d'appropriation des outils en amont de la campagne de communication	2019	« *On avait surtout demandé d'avoir plus de temps pour s'approprier des campagnes et à partir de la campagne de faire des animations terrain auprès de nos recruteurs. Et ça, ça avait été entendu. »* (**2M2.1**)
	Évaluation de la stratégie en cours avant la rédaction de la future stratégie	2019	*« On a passé beaucoup de temps sur des chantiers plus stratégiques on va dire, depuis quelques semaines ou quelques mois puisqu'on a initié l'évaluation de notre stratégie régionale d'innovation (…) dans la perspective de la programmation 2021-2027. Donc on a un gros travail de préparation de la future programmation 2021-2027 qui s'est engagé depuis cet été, depuis juin, même depuis mars, depuis mars 2019 en réalité. »* (**2R2.4**)
Création	Bilan quantitatif et qualitatif avec les acteurs du territoire	2014	*« On a dans un premier temps fait un long travail de bilan, à la fois chiffré mais aussi qualitatif, en interrogeant un certain nombre de partenaires, on a aussi pris un prestataire en enquête de satisfaction pour faire le point précis sur quelles étaient les attentes des partenaires et puis, pour savoir qualitativement quel était l'impact aussi de la marque en interne, au niveau de la mobilisation interne. »* (**R2.1**)
	Définition d'une feuille de route sur trois ans avec les chefs d'entreprises	2016-2018	*« Ça a été durant au moins cinq ou six séances, avec des chefs d'entreprises pour construire la feuille de route de la marque X sur trois ans, durant 2016, 2017, 2018 donc on est toujours dedans là. Il y a plusieurs phases dans cette feuille de route. »* (**R2.1**)
	Mise en place d'un réseau de recruteurs	2019	*« On a fortement avancé avec la création d'un réseau des recruteurs qui comprend aujourd'hui cent trente membres et qui est très actif et qui cherche vraiment à soutenir les entreprises dans l'amélioration à la fois de leur marque employeur et à la fois dans leur recrutement. »* (**2M2.1**)
	Définition d'un centre de coordination	2019	*« En juillet, on a fait acte de candidature pour accueillir ce centre de coordination et plus récemment, pas plus tard qu'en ce début de semaine, nous avons travaillé notre projet de préfiguration de ce que pourrait être ce centre de coordination depuis la* [métropole du cas n°2]. *»* (**2M2.3**)
Transformation	Passage d'un festival à une stratégie d'attractivité globale	2011	*« C'est à partir de là qu'on a commencé à travailler véritablement sur le marketing territorial et à parler d'attractivité, chose que, lors du festival X nous ne faisions pas, nous faisions du marketing territorial un peu sans le savoir, en tout cas sans le dire. »* (**R2.3**)
	Passage du statut d'EPCI** à celui de métropole	2013	*« Ce combat a été riche et il a abouti ensuite par la loi sur X à l'arrivée de sept autres métropoles, six ou sept, ce qui fait que* [la métropole du cas n°2] *est aujourd'hui la vingt-deuxième métropole par sa taille. »* (**NM2.4**)
	Passage d'une boîte à outils partagée à une stratégie de marque territoriale	2016	*« Au départ X n'était pas destinée à être une marque territoriale, c'est la volonté, la demande des acteurs qui a conduit à transformer ce qui n'était qu'une boite à outils partagée, en une ambition plus forte, celle de construire ensemble une stratégie de marketing territorial. »* (**M2.1**)
Réconciliation	Réconciliation entre les territoires urbains et ruraux	2018	La métropole du cas n°2 cherche à *« réconcilier l'urbain et le rural entre le territoire industriel et le territoire environnant qui était plus agro-industriel, et moins tourné vers la mer, moins tourné vers l'innovation et les technologies. »* (**M2.3**)
	Défense d'une position commune malgré les divergences locales initiales	2019	*« Cela ne nous empêche pas de nous disputer ou de nous chamailler tous les jours en local. Avant d'aller porter une parole il y aura des modifications de texte. On va bien se chamailler, mais une fois qu'on va prendre une position, on va tous la défendre. »* (**EM2**)
Redimensionnement	Frontières institutionnelles versus frontières de vie pour définir la stratégie d'attractivité	2013	*« Il fallait qu'on se mette directement dans une écriture commune d'une stratégie métropolitaine du développement économique avec les acteurs de ce partage stratégique. Et ça en ne tenant pas compte des frontières institutionnelles, mais bien des frontières de vie, puisque nous sommes devenus métropole (…), c'était l'organisation en matière de zone d'emploi. »* (**NM2.4**)
	Nouvelle échelle de territoire pour les problématiques d'attractivité	2019	*« Le troisième phénomène de contexte que j'observerais, c'est la montée des problématiques d'attractivité très spécifique. Donc on a les centres villes mais on va avoir aussi de plus en plus de marketing territorial des quartiers comme des quartiers prioritaires de la politique de la ville. »* (**2M2.2**)

Légende : *Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation - **Établissement Public de Coopération Intercommunale
Sujet du verbatim : Métropole et Région du cas n°2 (les répondants peuvent être des managers ou des élus de la région n°2 et parler de la métropole du cas n°2 et *vice versa*)

Source : Auteur

Tableau 76 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°2 illustrées par des verbatims (4/4)

CYCLE DE TRAVAIL COLLECTIF			
PHASES	**ÉTAPES**	**PÉRIODES**	**VERBATIM**
Interpersonnel	Relations à l'usager via une plateforme numérique	2019	*« Cette brique de relations à l'usager, par une plateforme numérique, sera la brique qui viendra compléter celle que nous avons déjà enclenchée, c'est pour ça qu'elle est secondaire et qu'elle arrive en second temps, c'est celle de la dématérialisation des aides. »* (**2R2.2**)
	Relations avec certains fonctionnaires	2019	*« C'est parfois un peu compliqué, paradoxalement d'ailleurs parfois plus avec certains fonctionnaires du conseil régional (…), il y a quelques fonctionnaires qui auraient parfois tendance à se prendre pour des petits États. »* (**NM2.4**)
Intra-organisationnel	Temps de rassemblement entre les managers et les élus	2016	*« On a eu un premier temps politique qui a rassemblé l'ensemble des élus, des présidents, des vice-présidents, avec la présidence de X à l'époque, pour exprimer, exposer, ce qu'était la volonté politique du conseil régional. »* (**R2.2**)
	Étroite collaboration entre le service communication et le service du développement économique	2018	*« Nous on travaille en étroite collaboration avec la direction de la communication puisque le volet attractivité pour nous est un élément essentiel pour le développement économique du territoire. »* (**M2.3**)
	Travail collectif entre les équipes du développement économique	2019	*« On s'appuie sur les équipes du développement économique et c'est ce que modestement on a mis en place depuis mars 2018 pour déployer et s'appuyer sur ce réseau pour travailler aussi par exemple sur ce sujet d'attractivité. »* (**2R2.2**)
	Processus de discussion au sein de la région	2019	*« C'est un point très important je ne peux pas vous en dire beaucoup plus aujourd'hui parce qu'on est encore dans un processus de discussion, de délibération en interne mais la* [région du cas n°2]*, à compter du printemps 2019, va renforcer de manière encore assez importante sa territorialisation. »* (**2R2.2**)
Inter-organisationnel	Mise en place d'une gouvernance de développement économique rassemblant les partenaires publics et privés locaux	2015	*« Pour accompagner l'élaboration de cette stratégie métropolitaine de développement économique de* [la métropole du cas n°2]*, mettre le territoire en mouvement et créer les conditions d'un dialogue nouveau et pérenne entre les acteurs publics et les milieux économiques, on a mis en place une gouvernance du développement économique qui s'appelle « comité d'orientation stratégique », qu'on essaye maintenant de dupliquer sur les territoires, et qui est présidé par la collectivité, le président de la collectivité qui impulse la démarche, qui en a la compétence, en l'occurrence le président de la métropole. Il rassemble autour de lui un comité d'orientation stratégique, qui rassemble les grands corps constitués, les partenaires je dirais traditionnels, incontournables du développement économique sur le territoire donc les consulaires, l'université, le CHU*, des associations d'entrepreneurs mais aussi des chefs d'entreprises en essayant d'aller chercher ceux qui ne se sont pas trop institutionnalisés. »* (**M2.2**)
	Co-construction entre la région et les métropoles autour d'une campagne de communication	2017	*«* [La région du cas n°2] *est tout à fait capable de travailler en co-construction, par exemple sur la campagne X où là réellement il y a eu un gros travail de co-construction et j'ai même l'immodestie de penser que cette campagne-là n'aurait pas eu lieu si* [la métropole du cas n°2] *et la métropole X n'avaient pas poussé. »* (**M2.1**)
	Préfiguration d'un centre de coordination par la métropole et les acteurs locaux	2019	*« Nous avons travaillé notre projet de préfiguration de ce que pourrait être ce centre de coordination depuis* [la métropole du cas n°2]*. Un travail qui a été fait en réseau avec les membres de la communauté à la fois maritime au sens large et cyber sécurité plus spécifiquement. Là on vient de créer ce COPIL** en début de semaine. »* (**2M2.3**)
	Rencontres entre la région et les développeur économiques des EPCI***	2019	*« Le réseau des développeurs économiques des EPCI c'est la rencontre et l'organisation de réunions régulières avec les développeurs éco des EPCI. Nous avons fait quatorze séquences en 2018. Je donne les chiffres parce qu'on a eu un point la semaine dernière : quatorze en 2018, dix-sept rencontres en 2019. On a réuni cinquante-sept des cinquante-neuf EPCI. »* (**2R2.2**)
	Échanges entre la région, l'État et les parties prenantes locales	2019	*« On se déplace tous sur les sites universitaires, on peut aussi faire des visio depuis les collectivités, mais on a beaucoup utilisé ça pour le CPER**** et voilà on a eu des échanges réguliers sur le calendrier du CPER puisque le CPER a été finalement lancé quasiment début septembre. Là on a organisé une réunion avec l'État et notre vice-président à la recherche, tout début septembre avec l'ensemble des parties prenantes : les acteurs de l'innovation, les acteurs de la recherche. »* (**2R2.4**)
	Relations entre les acteurs du territoire autour des sujets d'attractivité	2019	*« Les relations avec* [la métropole du cas n°2]*, alors sur les sujets de l'attractivité, il y a nos comités régionaux, (…) qui regroupent l'ensemble des acteurs que je vous ai décrits, c'est-à-dire : les métropoles, les intercommunalités, les départements, la région. »* (**ER2**)
Légende : *Centre Hospitalier Universitaire - ** Comité de Pilotage - ***Établissement Public de Coopération Intercommunale - ****Contrat de Plan État-Région Sujet du verbatim : Métropole et Région du cas n°2 ou les deux (les répondants peuvent être des managers ou des élus de la région n°2 et parler de la métropole du cas n°2 et *vice versa*)			

Source : Auteur

Après avoir exposé les pratiques habilitantes, contraignantes et janusiennes des managers territoriaux et des élus locaux ainsi que les cycles, les phases et les étapes du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°2, comment se traduit la nature dualiste du temps de cette structuration ?

Figure 110 : Troisième étape de présentation des résultats du cas n°2 de la P1.

Source : Auteur

Comme dans le cas n°1, la nature dualiste du temps inhérente au processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°2 met en perspective **l'expérience quotidienne** des managers territoriaux et des élus locaux, **le temps de la vie de ces personnes** et, **le temps de la vie des institutions** que sont la métropole et de la région.

L'expérience quotidienne des managers et des élus du cas n°2 se traduisent par cinq actions, à la différence du cas n°1 où l'expérience quotidienne des managers et des élus s'illustre par trois actions (*i.e.* chemin faisant, accélération et management). L'expérience quotidienne se traduit **chemin faisant** :

> *« C'est validé entre guillemets au jour le jour. On n'a pas de vision claire sur l'attractivité globale du territoire, c'est en train de se structurer au niveau de la région. »* (**R2.1**)

Cette expérience s'illustre par l'**introspection** :

> *« Les métropoles considèrent qu'elles tirent le reste du territoire vers le haut et, qu'elles tirent la charrette d'un développement qui va au-delà de leur périmètre. Moi c'est ce que la réflexion que je me fais. »* (**M2.2**)

L'expérience des managers et des élus se matérialise aussi par l'**accélération** :

> *« Ce qu'on avait surtout demandé c'était d'avoir plus de temps pour s'approprier des campagnes et, à partir de la campagne, de faire des animations terrain auprès de nos recruteurs. (…) On devait avoir plus de temps pour faire passer les kits de communication, pour s'en saisir, pour sensibiliser nos acteurs à les utiliser. Au final ça s'est traduit par seulement quelques jours avant le lancement de la campagne régionale les documents. »* (**2M2.1**)

L'expérience quotidienne des managers et des élus s'illustre par l'**expérimentation** :

> *« Ce dialogue a finalement permis de construire, dès le lancement à l'été 2015, dès la promulgation de la loi NOTRé, du dialogue et, la façon dont nous allions travailler conjointement avec les différentes strates et collectivités (…). Comment ça s'est caractérisé ? Pour aller un petit peu plus loin et assez rapidement, dès l'automne 2015, on a organisé en fait un groupe de travail pour expérimenter finalement la démarche. »* (**R2.2**)

L'expérience s'oriente aussi autour du **management** :

> *« J'anime une équipe de vingt-cinq personnes, mais sur le marketing territorial il y a quatre personnes. Deux qui ne font que ça et deux personnes, moi et mon adjointe, où nous nous partageons entre la communication institutionnelle de la collectivité et le marketing territorial. »* (**2M2.1**)

À la différence du temps de la vie des managers et des élus du cas n°1 qui s'illustre par trois facettes de leurs vies professionnelles, **le temps de la vie** des managers et des élus du cas n°2 se traduit via différentes facettes de la **vie privée et professionnelle** de ces derniers.

Pour illustrer le temps de la **vie privée** :

> *« Ça va bientôt faire sept ans que je suis arrivé sur le territoire X. »* (**M2.1**)

Pour illustrer la vie professionnelle dans le **secteur public** :

> *« Je suis toujours responsable du service innovation et stratégie économique au sein de la direction de l'économie. Je suis également directeur adjoint du directeur de l'économie. Donc non ça n'a pas bougé depuis 2018. »* (**2R2.4**)

Pour illustrer la vie professionnelle dans le **secteur privé** :

> *« Mon début de carrière s'est concrétisé par un séjour au Canada dans une compagnie pétrolière. »* (**M2.3**)

Pour illustrer la vie professionnelle à l'**échelle nationale :**

> *« Je me présente, (…) j'ai plusieurs casquettes. Je suis d'abord le maire de X qui est l'une des grandes villes de la métropole* [du cas n°2]. *»* (**EM2**)

La vie professionnelle s'illustre aussi à l'**échelle internationale** comme le montre le séjour au Canada exposé ci-dessus (*cf.* verbatim illustrant la vie professionnelle dans le secteur privé) par le manager métropolitain du cas n°2 (**M2.3**).

À l'instar **du temps de la vie des institutions** du cas n°1, celui du cas n°2 se matérialise aussi par cinq tendances.

Le temps de la vie des institutions génère des **habitudes** :

> *« Les Présidents sont membres du comité de pilotage et on est habitués à se voir, à travailler ensemble et, ça marche plutôt bien. »* (**EM2**)

Il repose sur des **accélérations** :

> *« Là on a travaillé un peu en mode accéléré, (…) l'État a mis un agenda extrêmement serré pour faire remonter une première « coquille » (…) de projets sur le volet enseignement supérieur, recherche et aussi sur le volet immobilier avec les universités. Donc on a eu à peine deux mois pour faire ça. »* (**2M2.3**)

Le temps de la vie de la métropole et de la région du cas n°2 s'illustre aussi par des **crispations** :

> *« Je pense que ce qui est à noter, peut-être que nos collègues d'autres régions vous ont dit la même chose, mais pour avoir eu l'occasion d'en croiser certains, je pense que ça ne s'est pas passé comme cela partout. Je pense qu'il faut resituer dans le contexte ce que l'on a vécu ces dernières années, qui a été je pense à l'échelle de pas mal de territoires soit une évolution, une révolution, un séisme. »* (**R2.2**)

Il repose également sur des **changements** :

> *« On est dans cette période de l'histoire où les choses vont basculer, pour moi, d'un côté ou de l'autre et vont soit, si je reprends votre métaphore du couple, soit on va être dans un couple équilibré où chacun va jouer son rôle avec un respect habituel et une équité des rôles de chacun, soit on aura une tutelle progressive qui va se mettre en place de la part de la région et là, ça ne fonctionnera pas. »* (**M2.1**)

Le temps de la vie des institutions du cas n°2 est le fruit de **maturations** :

> *« On a enclenché le premier travail bilatéral avec les territoires il y a à peu près un an, (…) on est passé dans les instances respectives de nos collectivités, à savoir les conseils communautaires et les commissions permanentes en région tout au long de l'année. On a (…) X conventions sur Y. Les dix, ce ne sont pas dix qui refusent, mais dix qui ont demandé un peu plus de temps pour structurer leur travail. »* (**R2.2**)

Après avoir apprécié la nature dualiste du temps, quelles sont les dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable ?

Figure 111 : Quatrième étape de présentation des résultats du cas n°2 de la P1.

Source : Auteur

Le Tableau 77, le Tableau 78 et le Tableau 79 illustrent les **dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable** du cas n°2 à partir de verbatims.

Tableau 77 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°2 illustrées par des verbatims (1/3)

Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable		**Verbatims du cas n°2**
Stratégique		*« On s'est mis en position d'écrire très vite notre stratégie métropolitaine de développement économique (…) pour que, le moment venu, on puisse la proposer à la région pour notre territoire. »* (**M2.1**)
Politique		*« Beaucoup ont compris que le marketing territorial et l'attractivité sont des sujets éminemment politiques. »* (**2M2.2**)
Méthodologique		*« Dans un premier temps, on a fait un long travail de bilan, à la fois chiffré mais aussi qualitatif, en interrogeant un certain nombre de partenaires. On a aussi pris un prestataire en enquête de satisfaction. »* (**R2.1**)
Instrumentale		*« On est resté sur la logique de l'appropriation en mettant à disposition des outils pour les entreprises. »* (**2R2.1**)
Transformatrice		*« On a vu émerger des compétences, des perspectives de gens sur le commerce de centre-ville, des stratégies pour réussir à endiguer et à renverser la tendance. »* (**2M2.2**)
Partagée		*« La spécificité de la* [région du cas n°4] *est qu'elle a une identité assez forte, assez partagée, donc la région a toujours eu un rôle un peu de coordination sur ces sujets-là et puis de proposition d'actions. »* (**ER2**)
Complexe	Le tout	*« On travaille avec des entreprises, l'agence de devéco*, avec le tourisme, des élus de l'agglo. Donc c'est tout un travail stratégique global, une stratégie d'attractivité globale, un positionnement global sur le territoire. »* (**2M2.2**)
	Les parties	*« On n'a pas la mission claire de structurer et gérer l'attractivité globale. C'est pour ça qu'on a plutôt des feuilles de route sur des sujets concrets. »* (**R2.1**)
	Contraintes	*« On est dans des intérêts parfois un peu contradictoires avec des métropoles qui essaient de récupérer des compétences et des régions qui essayent de répartir des fonds sur l'ensemble du territoire. Et les métropoles considèrent qu'elles tirent le reste du territoire vers le haut et, qu'elles tirent la charrette d'un développement qui va au-delà de leur périmètre. »* (**M2.2**)
	Recherche d'équilibre	*« Plus la métropole sera forte, plus elle sera capable de s'organiser et de revendiquer des mesures d'équilibre. Je pense que certains élus régionaux sont bien entendus en faveur de cet équilibre. »* (**M2.3**)

Légende : *Développement économique

Source : Auteur

Les stratégies d'attractivité territoriale durable de la métropole et de la région du cas n°2 recouvrent ainsi plusieurs dimensions. Comme dans le cas n°1, elles sont à la fois **stratégiques, politiques, méthodologiques, instrumentales, transformatrices, partagées, complexes, contingentes** et **sectorielles**. Si les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°1 expriment une orientation des objectifs et des actions des stratégies d'attractivité dont ils ont la charge à travers sept secteurs (*i.e.* économie, enseignement supérieur, innovation, international, mobilité, tourisme et urbanisme), ceux du cas n°2 en évoquent onze (*i.e.* culture, économie,

énergie, enseignement supérieur, innovation, international, mobilité, numérique, sécurité, tourisme et urbanisme).

Tableau 78 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°2 illustrées par des verbatims (2/3)

Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable		**Verbatims du cas n°2**
Contingente	Spécificités nationales	*« Le contexte de la collectivité en général il y a un changement majeur, en tout cas une évolution majeure là en deux ans. »* (**2M2.2**)
	Spécificités régionales	*« Ce n'est peut-être pas vrai pour n'importe quelle région mais, pour ce qui est de la région* [du cas n°2]*, la clef d'entrée sur le territoire est l'échelon régional. »* (**R2.3**)
	Spécificités métropolitaines	*« Je rappelle que la métropole* [du cas n°2] *ce sont huit communes qui sont en continuité urbaine. »* (**M2.3**)
	Spécificités infra-métropolitaines	*« Les collègues sont aujourd'hui mêmes accueillis, hébergés, au sein des locaux de la communauté de communes X ou bien encore au sein des locaux de l'agglomération Y. »* (**2R2.2**)
	Spécificités politiques	*« Les élections amènent du moins un rythme de travail des collectivités et, c'est vrai que là on commence à rentrer dans une période où on n'a plus de dossiers nouveaux. »* (**2M2.1**)
	Spécificités des cibles	*« Les dossiers qui ont le plus avancé, mais parce qu'aussi c'est la demande plus forte aujourd'hui de l'écosystème des entreprises. »* (**2M2.1**)
	Nécessité d'adaptation	*« Ce changement a provoqué de fait certains bouleversements territoriaux. Nous avons une logique de continuité finalement de l'action politique en région* [du cas n°2]*, à la fois dans la vision de la région mais également dans le territoire et la géographie de la région. »* (**R2.2**)

Source : Auteur

Tableau 79 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°2 illustrées par des verbatims (3/3)

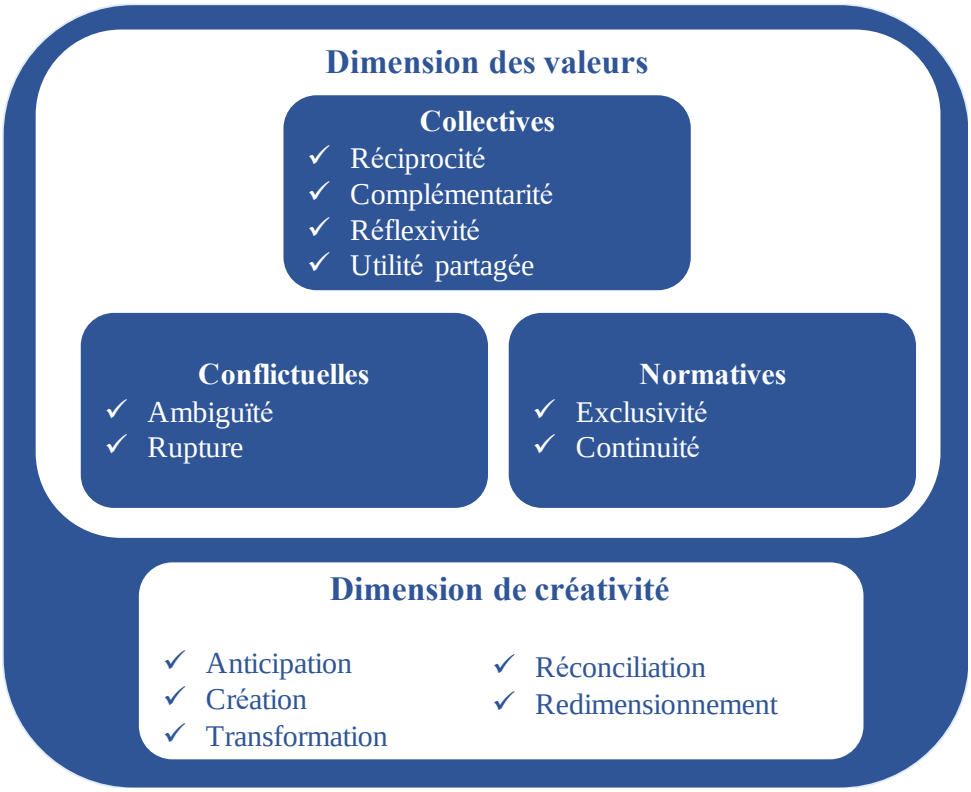
Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable		Verbatims du cas n°2
Sectorielle	Culture	*L'accompagnement des EPCI* se fait par la DIRECO** et ils ont structuré un petit programme en lien avec nous en fait. (…) Ils ont organisé des interventions auprès des acteurs économiques. Ils en font sur plein de thématiques différentes. Ça peut aller de la culture, à l'immobilier en passant du coup par le marketing territorial. »* (**2R2.1**)
	Économie	*« On va s'en doute se retrouver sur des sujets comme l'économie circulaire. »* (**2M2.3**)
	Énergie	*« Il y a un sujet que je commence à voir poindre, mais c'est encore très en amont au niveau du travail et réflexion, (…) c'est le sujet de la place de l'hydrogène (…) dans l'économie plus générale. »* (**2M2.3**)
	Enseignement supérieur	*« D'autres trouvent bien leur place dans cet équilibre avec X et Y qui sont plutôt positionnés sur des acteurs de la recherche, l'Université W a ouvert une chaire sur la cyber sécurité. »* (**2R2.4**)
	Innovation	*« C'est un service qui traite essentiellement de trois éléments aujourd'hui. Le premier ce sont le financement et l'accompagnement des projets d'innovation de toutes natures. »* (**R2.4**)
	International	*« Sur la promotion économique, on va plus que jamais vers des actions qui touchent l'international. »* (**2R2.3**)
	Mobilité	*« Il y avait un problème politique qui s'améliore ces derniers temps donc on a de plus en plus de relations avec eux, on a pu travailler sur des projets très concrets comme l'aéroport X. »* (**R2.1**)
	Numérique	*« On était déjà positionné sur les cinq secteurs d'activités sur lesquels nous sommes toujours, qui sont les énergies marines, les réseaux externes intelligents, la cyber sécurité, le numérique et comment le numérique transforme les industries agroalimentaires et l'agriculture. »* (**2R2.3**)
	Sécurité	*« Finalement, d'autres trouvent bien leur place dans cet équilibre avec X et Y qui sont plutôt positionnés sur des acteurs de la recherche, l'Université Z a ouvert une Chaire sur la cyber sécurité. »* (**2R2.4**)
	Tourisme	*« La dernière cible étant tout ce qui est tourisme urbain et tourisme d'affaires. »* (**2M2.1**)
	Urbanisme	*« Sur l'immobilier d'entreprise (…), ils l'ont fait ensemble et ils m'ont envoyé des photos d'ailleurs de leur présence sur le salon. »* (**R2.4**)

Légende : *Établissement Public de Coopération Intercommunale - **Direction de l'économie

Source : Auteur

Toujours comme dans le cas n°1, à ces neuf dimensions s'ajoute celle des **valeurs** et celle de la **créativité**. Dès lors, la Figure 112 ci-après synthétise les valeurs et les actions créatives sous-jacentes au processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°2 exposées dans l'analyse processuelle précédente (*cf.* Tableau 73, Tableau 74 et Tableau 75).

Figure 112 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°2 tirées de l'analyse processuelle

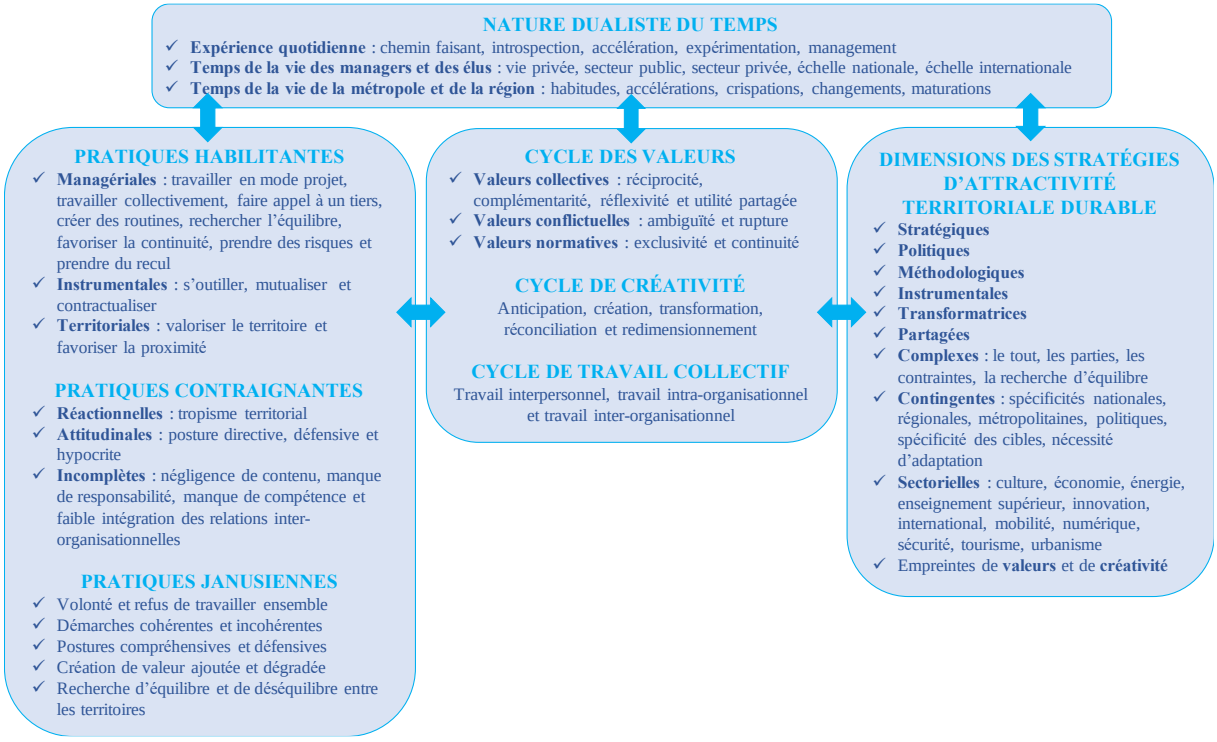


Source : Auteur

Pour synthétiser, nous avons d'abord exposé **treize pratiques habilitantes, huit pratiques contraignantes et cinq janusiennes** des managers territoriaux et des élus locaux du cas n°2. Ensuite, nous avons mis en lumière et illustré **les cycles, les phases et les étapes du processus** de structuration des stratégies d'attractivité de la métropole et de la région du cas n°2. De plus, nous avons mis en perspective l'expérience quotidienne des managers et des élus, le temps de la vie de ces personnes et, le temps de vie des institutions que sont la métropole et la région ; exposant ainsi la **nature dualiste du temps** qui participe au processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°2. Enfin, nous avons précisé les **onze dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable** de la métropole et de la région du cas n°2.

La Figure 113 propose une fiche du processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°2, qui synthétise l'ensemble des résultats de la P1.

Figure 113 : Fiche synthétique du processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°2



Source : Auteur

Après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas de la P1. pour le cas n°2, nous présentons ceux du cas n°3.

2.2.2.1.3. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°3 : réponses à la P1.

Comme le montre la Figure 114 ci-dessous, la présentation des résultats du cas n°3 de la P1. se structure en quatre étapes.

Figure 114 : Première étape de présentation des résultats du cas n°3 de la P1.

Source : Auteur

Dans un premier temps, les pratiques des managers territoriaux et des élus locaux permettant la structuration des stratégies d'attractivité territoriale sont à la fois **habilitantes**, **contraignantes** et **janusiennes**, comme dans le cas n°1 et le cas n°2.

Tout d'abord, les pratiques habilitantes des managers et des élus du cas n°3, facilitant la structuration des stratégies d'attractivité, peuvent être à la fois **managériales**, **instrumentales** et **territoriales**.

Ces **pratiques managériales** renvoient à diverses actions, communes à celles des managers et aux élus des cas n°1 et n°2 et, pour certaines, uniquement aux actions exposées dans le cas n°2.

La première consiste à **travailler en mode projet** :

> *« La plupart du temps je n'ai aucun souci sur, comment dire, la façon dont sont écrits les appels à projet, les attendus des appels à projet, sur les besoins évoqués par telle ou telle structure. »* (**R3.4**)

Pour illustrer les pratiques managériales habilitantes permettant de **travailler collectivement** :

> *« On l'a fait en essayant d'associer la région puisqu'il s'agit de compétences formation et apprentissage qui sont plus importantes côté région. Donc il y a eu un début de travail en commun. La candidature a été gagnée. »* (**2M3.1**)

À l'image uniquement du cas n°2, les pratiques managériales permettent de **faire appel à un tiers** :

> *« C'est très unificateur. Et puis travailler avec Monsieur X* [chef cuisinier français] *vous savez c'est quand même unificateur pour tout le monde. Il appartient au grand patrimoine français j'allais même dire. »* (**EM3**)

De même, à l'instar seulement du cas n°2, les pratiques managériales consistent à **rechercher l'équilibre** :

> *« Ce qui structure l'approche de X et c'est à la fois une chance parce que du coup on n'est pas monomaniaques, centrés sur une relation d'amour ou de haine avec une métropole si vous voulez. On est forcément sur un lien d'équilibre. »* (**NR3.4**)

Pour illustrer les pratiques managériales habitantes des managers et des élus permettant de **favoriser la continuité** :

> *« Sur le territoire de la région* [du cas n°3] *(…), la région a clairement dupliqué ce que la métropole avait mis en place sur son territoire au niveau régional. Ça s'est fait de manière assez simple pour le coup. On a rencontré les gens de la région et on leur a expliqué comment on fonctionnait, le fond du dispositif de gouvernance et, ils ont appliqué ça à l'échelle régionale. »* (**M3.3**)

Pour illustrer les pratiques managériales consistant à **prendre des risques** :

> La métropole du cas n°3 a *« une politique menée par un ancien maire (…) qui a bousculé les choses il faut le reconnaitre depuis une quinzaine d'années. »* (**R3.4**)

À l'image uniquement du cas n°2, les pratiques managériales permettent également de **prendre du recul** :

> *« Ça nous a déjà permis d'avoir un certain nombre de premières bases et d'identifier des secteurs (…) dans lesquels finalement la métropole était, comment dire, par rapport aux territoires on avait une surreprésentation d'un certain nombre de secteurs, par exemple l'assurance, la formation privée. On avait des richesses que l'on n'avait pas forcément détectées avec un certain nombre de structures présentes et, ce travail nous a permis dans un premier temps d'identifier ce genre de choses. »* (**M3.2**)

Après avoir défini des pratiques managériales habilitantes, qu'en est-il des **pratiques habilitantes instrumentales** ?

Ces pratiques instrumentales du cas n°3 facilitant la structuration des stratégies d'attractivité se structurent autour de deux axes, comme dans le cas n°2. Le premier consiste à **s'outiller** :

> *« La politique économique de la métropole est depuis très longtemps pilotée par un groupe de gouvernance qui inclut le MEDEF* [Mouvement des Entreprises de France], *la CPME* [Confédération des Petites et Moyennes Entreprises], *la Chambre de Commerce, la Chambre des Métiers, l'Université et nous. C'était le X qui est l'organe de gouvernance de la politique économique de la métropole depuis plus de douze ans maintenant. C'est dans le cadre de cette gouvernance que se construit et se bâtit notre politique de développement économique qui est ensuite mise en œuvre par les équipes que je dirige à la métropole mais également par les équipes de la chambre de commerce. »* (**M3.4**)

Le second revient à **contractualiser** :

> *« Les conventions que nous avons passées avec les départements c'était une manière de dire aux départements qu'ils comptaient encore dans la configuration territoriale, dans un contexte où les départements se voyaient, enfin s'interrogeaient beaucoup sur eux-mêmes, sur ce qu'ils pouvaient encore apporter aux acteurs du tourisme. »* (**2R3.3**)

Après avoir exposé les pratiques habilitantes managériales et instrumentales, les **pratiques territoriales** facilitant la structuration des stratégies d'attractivité renvoient à une action principale, comme dans le cas n°2. C'est de **favoriser la proximité** :

> *« On a une puissance de feu, (…) la chance d'avoir des stations à patrimoine naturel et culturel qui nous aident fortement à mettre tout ça en tourisme (…). L'idée c'était bien de pouvoir les valoriser, avec les annonces politiques affichées au début du mandat c'était la création de dix mille emplois dans le champ du tourisme. »* (**R3.3**)

Les pratiques des managers et des élus du cas n°3 contraignant la structuration des stratégies d'attractivité peuvent être à la fois **réactionnelles**, **attitudinales** et **incomplètes**.

Les **pratiques réactionnelles** contraignant la structuration des stratégies d'attractivité se comprennent comme des réponses face à un stimulus. Elles relèvent uniquement d'un **tropisme territorial** (*cf.* définition du tropisme présentée dans le cas n°1[344]), comme dans le cas n°2 :

> *« Quand j'étais à* [la métropole du cas n°3]*, on est allés à l'expo universelle de Shanghai où la* [la métropole du cas n°3] *avait un stand. (…) Et la région* [du cas n°3] *présentait la région sur ce stand à Shanghai. Et la présentation de la région occultait les villes. C'est-à-dire qu'on ne voyait pas X, Y, Z qui étaient les grandes villes de la région* [du cas n°3]*. Ça arrive à un point de ridicule, c'est hallucinant. »* (**2M1.3**)

Une fois les pratiques réactionnelles contraignantes exposées, quelles sont les **pratiques attitudinales** ? Elles renvoient à trois postures adoptées par les managers territoriaux et des élus locaux pour contraindre (consciemment ou inconsciemment) les stratégies d'attractivité. Alors que le cas n°1 met en lumière quatre postures, le cas n°2 en souligne trois (*i.e.* posture directive, posture défensive et posture hypocrite), qui ne sont pas exactement les mêmes que celles du cas n°3.

Les pratiques attitudinales contraignantes renvoient à une **posture offensive** :

> *« Je me souviens d'un organisateur d'événement que j'ai rencontré, je ne dirais pas sous quelle mandature à la région, mais qui me disait qu'il était embêté parce qu'il avait vu la région et que la région lui a dit : « on vous soutient à hauteur de cent mille euros si votre événement s'appelle machin et on vous soutient à hauteur de sept mille euros si votre événement s'appelle* [métropole du cas n°3] *machin ». Donc on lui disait clairement, vous enlevez* [la métropole du cas n°3] *du nom et on vous soutient massivement. »* (**2M3.1**)

De même, elles renvoient à une **posture défensive** :

> *« Comme on est une région sur laquelle le nombre de projets est significatif, on est sous une contrainte forte pour alimenter les projets en financement. Alors quand on n'est ni informés a priori, ni dans le processus de sélection, de désignation des vainqueurs, vous imaginez que les élus régionaux sont plus frileux à l'idée de lâcher des sous rapidement. C'est cette complexité d'articulation qui (…), dans les dernières années, (…) a été la plus difficile à assumer. »* (**R3.4**)

Pour illustrer les pratiques attitudinales contraignantes des managers territoriaux et des élus locaux faisant référence à une **posture hypocrite** :

> *« On arrive souvent sur des sujets de questions toutes bêtes comme le logo ou autre chose, donc en fait on a de nous-mêmes mis en place un dispositif avec une marque, sur le territoire et, une fois que la région a mis en place son dispositif avec une*

[344] *Cf.* note de bas de page[342]

marque sur le territoire régional elle a voulu que le nôtre disparaisse, ce qui en soit n'était pas envisageable ! » (**M3.3**)

Quelles sont les **pratiques contraignantes incomplètes** ? Comme dans les cas n°1 et n°2, les managers territoriaux et les élus locaux peuvent contraindre les stratégies d'attractivité au regard de quatre actions incomplètes. Pour illustrer une **négligence de contenu** :

« Ça a l'avantage de proposer une vision prospective (…) que nous n'avons pas dans le SRDEII puisque c'est de l'opérationnalité. On a des forces et des faiblesses, on s'en empare et on agit tout de suite. L'avantage du SRDTL [Schéma Régional de Développement du Tourisme et des Loisirs] *c'est effectivement de se dire « ce sera quoi le tourisme X à dix, quinze, vingt ans ? Et quels sont les enjeux sur lesquels on va travailler, les défis qui seront les nôtres ? » Ces éléments, on ne les a pas dans le SRDEII. On va mettre ça dans le rang des frustrations en ce qui me concerne. »* (**R3.3**)

Les pratiques contraignantes incomplètes renvoient aussi à un **manque de responsabilité** :

« Nous n'avons pas été consultés par la région pour l'élaboration de leur schéma régional de développement économique, si ce n'est pour la partie enseignement supérieur et recherche sur laquelle on a été associé aux finitions de la stratégie d'enseignement supérieur et recherche. C'est ce qui fait qu'aujourd'hui on est en situation de blocage puisque le schéma de la région n'a pas été soumis au vote de la métropole et le schéma de la région a été voté par les élus de la région avec, comme il est prévu par la loi, un paragraphe sur la stratégie de développement économique de la métropole mais qui a été fait sans notre validation. » (**M3.4**)

Pour illustrer les pratiques incomplètes comprises comme un **manque de compétence** :

« Je pense clairement que les pôles de compétitivité se sont construits sur les compétences thématiques et technologiques trop étroites. Ils sont construits sur une thématique donnée, alors qu'aujourd'hui tout le monde sait très bien que l'innovation ne naitra pas uniquement des gens qui sont compétents en vaccinologie, mais qu'il va falloir associer à ces compétences énormes en vaccinologie, d'autres compétences qui se trouvent en entreprise ou d'autres centres de compétence qui ne sont pas dans le même pôle de compétitivité. Et aujourd'hui, la façon dont sont montés les projets ne favorise pas cette fertilisation entre les champs de compétence. » (**R3.4**)

Pour illustrer les pratiques contraignantes incomplètes renvoyant à une **faible intégration des relations inter-organisationnelles** :

« On travaille très bien avec des partenaires comme la métropole X, le Pays Y (…) qui mènent des opérations, avec nous, collectives. Globalement, le message qu'ils nous font passer c'est que la région leur a demandé de ne plus travailler avec nous, ce qui ne nous simplifie pas les choses. Il y a pour l'instant des rapports qui sont totalement stériles entre la région et nous, je n'ai pas à juger de qui a raison ou qui a tort, c'est un peu pathétique. » (**M3.1**)

Après avoir apprécié les pratiques habilitantes et contraignantes des managers et des élus du cas n°3 permettant la structuration des stratégies d'attractivité, des **pratiques janusiennnes** émergent de l'analyse des données empiriques. Ces pratiques janusiennes se comprennent comme des pratiques qui sont à la fois facilitantes pour des personnes, des phénomènes et, en même temps, contraignantes pour ces derniers. Comme pour le cas n°1, six pratiques janusiennes se dégagent. Les premières font référence à **la volonté et le refus de travailler ensemble**, en l'occurrence une volonté de la région de travailler avec ses partenaires et, un refus de partager de cette même région, en raison de son marquage du territoire :

> *« On n'a pas d'outil de partage. Il n'y a pas d'outil de partage entre nous. (…) Chacun est assez jaloux et de sa propre gouvernance et de son propre marquage du territoire. Ce n'est un secret pour personne que de savoir que la région* [du cas n°3] *est aujourd'hui très soucieuse de son marquage, et donc ça nécessite à la fois une communication ou des obligations de communication sur lesquelles la région vis-à-vis des partenaires qu'elle soutient ou des maîtres d'ouvrage qu'elle soutient, les oblige à porter de la visibilité sur ce que la région fait. Et, c'est évidemment sans préjugé sur ce que la métropole va exiger vis-à-vis des mêmes porteurs de projet qui pourraient être soutenus. Donc c'est vrai que ça, c'est le côté très baroque à la française, où chacun y va de son petit marquage, pensant d'ailleurs que tout ça importe beaucoup aux consommateurs ou aux citoyens. »* (**2R3.3**)

Pour illustrer les pratiques janusiennes reposant sur des **démarches cohérentes et incohérentes** ; ce sont par exemple une démarche cohérente de la région pour valoriser un secteur stratégique et, une démarché incohérente vis-à-vis de la baisse de dotation concernant ce même secteur :

> À propos du secteur de la santé, *« on a une ambition qui est forte, on est dans un secteur qui est stratégique. Pour ce faire, paradoxalement, effectivement, il y a une baisse des dotations (…) donc il faut composer sur un paradoxe qui consiste à dire : « on veut aller plus loin, aller plus vite, faire mieux mais avec (…) soit moins de moyens, soit en agissant différemment ». »* (**R3.2**)

Pour illustrer les pratiques janusiennes se comprenant comme des **postures compréhensives et défensives**, en l'occurrence une posture compréhensive de la région par la promotion du tourisme bienveillant et, défensive dès lors qu'elle se focalise sur ces impact environnementaux, économiques et sociétaux :

> *« Pourquoi nous on a créé, on inscrit en termes de vision, le tourisme bienveillant ? Pour plusieurs raisons. La première, on va commencer par le côté un peu négatif, c'est effectivement de prendre notre part de responsabilité et de se préoccuper d'agir en pleine conscience, en pleine responsabilité par rapport à nos impacts environnementaux, économiques et sociétaux. On est poussé là-dedans, donc ça c'est une vision un peu défensive. (…) C'est (…) l'over-tourisme on en a parlé, c'est tout ça. Après je dirais que quand on est dans cette posture-là, on est plutôt en*

défensif, on est plutôt en réaction. Nous on ne doit pas être comme ça. On voit plutôt les choses de manière actives et je dirais source, tous ces mouvements sont sources de création de nouvelles valeurs. » (**2R3.2**)

Pour illustrer les pratiques janusiennes renvoyant **aux lancements et aux arrêts de projets** ; ce sont par exemple le lancement de grands projets métropolitains et, l'arrêt de ces projets potentiels en raison du contexte politique tendu des élections à venir :

« Le contexte des élections complexifie un peu la donne. Lorsqu'on a l'organisation de certains événements, lorsqu'on a des inaugurations, qu'il y a des grands projets qui sont finalisés, parce que comme vous le savez, entre la ville X et la métropole il y a quelques tensions du fait de la candidature à la fois de Monsieur Y et Monsieur Z comme futurs Présidents de la métropole donc ça complexifie un peu la donne. En tout cas dans le cadre de certains événements, inaugurations, ça bloque. » (**2M3.2**)

Les pratiques janusiennes des managers et des élus renvoient aussi à la **création de valeur ajoutée et dégradée**, en l'occurrence une création de valeur ajoutée pour les petites communes rurales grâce à un bonus ruralité et, une valeur dégradée pour celles et ceux qui considèrent que ce bonus n'est que saupoudrage :

« On a mis en place ce qu'on a appelé un bonus ruralité qui permet aux communes de moins de deux mille habitants d'avoir un financement, alors modeste c'est de l'ordre de quinze mille euros par commune (…), pour faire le projet qui n'entre pas dans les cases habituelles. Alors au début on a entendu beaucoup de critiques en disant qu'on allait saupoudrer (…), que ce n'était pas de l'aménagement du territoire, c'était de l'émiettement de fonds publics, qu'on allait peindre tous les cimetières, vous voyez du genre sceptique. Aujourd'hui, on a aidé mille cinq cents dossiers de ce type et le succès a été tel qu'on a décidé de reconduire un nouveau bonus, un nouveau dispositif et, l'exécutif a réservé une enveloppe encore plus importante. » (**NR3.4**)

Pour illustrer des pratiques de **recherche d'équilibre et de déséquilibre entre les territoires**. C'est la recherche d'équilibre de la région grâce aux atouts d'une métropole puissante et, un déséquilibre généré par l'hyper centralisation de certaines activités, éventuellement due à cette même métropole :

À propos de la métropole du cas n°3 *« c'est comme dans tout, il y a un atout et il y a une faiblesse. L'atout c'est qu'en effet ça (…) donne une puissance de feu qui est importante, ça donne une cohérence à un périmètre et donc tout ça c'est plutôt positif. En revanche, la faiblesse c'est que, de fait, on arrive à une hyper centralisation d'un certain nombre d'activités et que le risque, si les élus eux-mêmes n'y prennent pas garde, (…) c'est de créer des métropoles au milieu d'un désert. »* (**2R3.1**)

Pour synthétiser, les pratiques des managers et des élus du cas n°3 sont **habilitantes** : managériales (*i.e.* travailler en mode projet, travailler collectivement, faire appel à un tiers, rechercher l'équilibre, favoriser la continuité, prendre des risques et prendre du recul), instrumentales (*i.e.* s'outiller et contractualiser), et territoriales (*i.e.* favoriser la proximité). Ces pratiques habilitantes des managers et des élus du cas n°3 sont plus nombreuses que celles présentes dans le cas n°1, mais moins nombreuses que celles présentes dans le cas n°2. Les pratiques des managers et des élus du cas n°3 sont aussi **contraignantes** : réactionnelles (*i.e.* tropisme territorial), attitudinales (*i.e.* posture offensive, défensive et hypocrite), et incomplètes (*i.e.* négligence de contenu, manque de responsabilité, manque de compétence et faible intégration des relations inter-organisationnelles). Dans le cas n°3, les pratiques contraignantes sont aussi nombreuses que dans le cas n°2, mais elles restent moins nombreuses que dans le cas n°1. Ces pratiques sont aussi **janusiennes** (*i.e.* volonté et refus de travailler ensemble, démarches cohérentes et incohérentes, postures compréhensives et défensives, lancements et arrêts de projets, création de valeur ajoutée et dégradée, recherche d'équilibre et de déséquilibre entre les territoires). Comme dans le cas n°1, six pratiques janusiennes sont mises en lumière dans le cas n°3 ; elles sont plus nombreuses que dans le cas n°2.

Figure 115 : Deuxième étape de présentation des résultats du cas n°3 de la P1.

Source : Auteur

Tandis que la Figure 116 ci-après met en lumière le processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°3. Le Tableau 80, le Tableau 81, le Tableau 82 et le Tableau 83 illustrent à la fois les cycles, les phases et les étapes de ce processus par des verbatims.

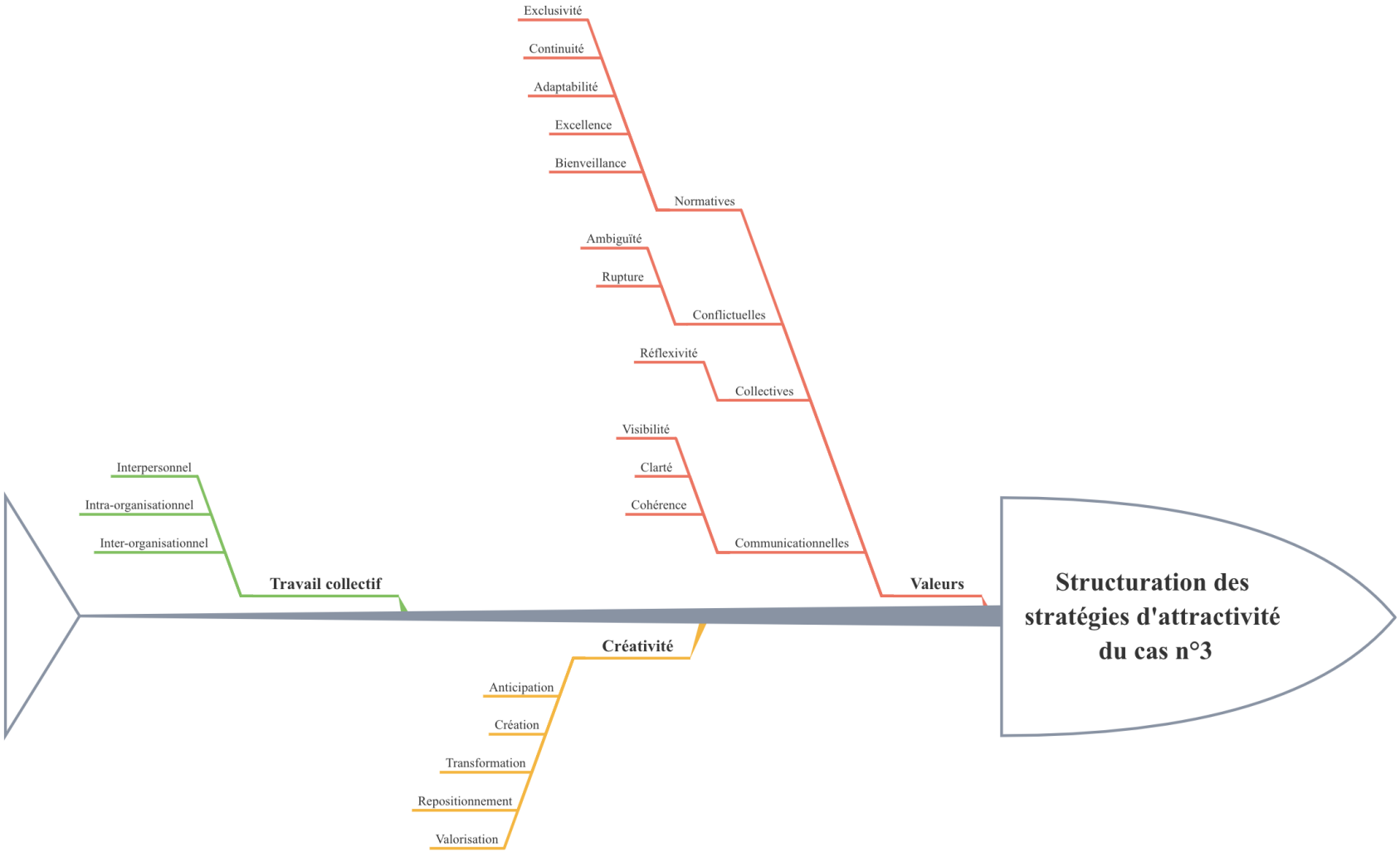
Comme dans le cas n°1 et dans le cas n°2, le **processus de structuration** des stratégies d'attractivité territoriale du cas n°3 repose sur trois cycles (*i.e.* différentes étapes forment une phase et plusieurs phases constituent un cycle) erratiques qui s'entremêlent dans le temps et dans l'espace :

- Le **cycle des valeurs** fait référence à quatre phases complémentaires, qui renvoient à la construction de **valeurs communicationnelles** (*i.e.* visibilité, clarté et cohérence), de **valeurs collectives** (*i.e.* réflexivité), de **valeurs conflictuelles** (*i.e.* ambiguïté et rupture)

et de **valeurs normatives** (*i.e.* exclusivité, continuité, adaptabilité, excellence et bienveillance) ;

- Le **cycle de la créativité** regroupe **cinq phases** liées entre elles que sont l'anticipation, la création, la transformation, le repositionnement et la valorisation ;
- Le **cycle du travail collectif** se compose de **trois phases** interdépendantes structurées autour du travail interpersonnel, du travail intra-organisationnel et du travail inter-organisationnel.

Figure 116 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°3



Source : Auteur

Tableau 80 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°3 illustrées par des verbatims (1/4)

CYCLE DES VALEURS (1/2)				
PHASES		**ÉTAPES**	**PÉRIODES**	**VERBATIM**
Communication-nelles	**Visibilité**	Visibilité du territoire métropolitain corrélée au désintéressement de la région	2018	*« Je travaille beaucoup le marketing et l'attractivité de la destination. Globalement, quand on travaille sur de l'événementiel, on travaille à donner de la visibilité au territoire et, par essence, quand on va donner de la visibilité au territoire, la région ne viendra pas. Donc concrètement, dès que l'on investit sur un événement, la région s'en désinvestit. Il y a eu assez peu de tentatives de travail en commun, mais je pense que c'est dû à mon métier, qui est de rendre visible la métropole et le territoire métropolitain. »* **(M3.1)**
		Mise en lumière de la région lors de salons professionnels	2018	*« Donc c'est la présence à des salons, la mobilisation et la structuration là aussi des filières de savoir-faire pour faire connaitre la région et capter des clientèles à la fois régionales, nationales, européennes et puis internationales. »* **(R3.3)**
		Visibilité des collectivités pour montrer leur utilité	2019	*« C'est-à-dire que les collectivités cherchent à être visibles. Aujourd'hui, de plus en plus, les administrés, les citoyens critiquent l'administration ou le politique. Ben l'administration, les collectivités essaient de se faire voir, de montrer leurs actions, pour montrer qu'il y a un vrai intérêt et que la collectivité a une vraie utilité et est au service des citoyens. »* **(ER3)**
	Clarté	Clarté du partage des compétences	2018	*« La métropole s'occupe de toutes les aménités on va dire pour l'entreprise, du foncier à l'immobilier en passant par évidemment les questions de sécurité avec la police, les services urbains, voierie, propreté, en passant par l'emploi etc. Et puis la région est vraiment sur l'aide à l'investissement financier. Donc là-dessus je dirais que la ligne de partage est suffisamment simple et claire. »* **(M3.3)**
	Cohérence	Cohérence entre les politiques d'innovation	2018	*« La deuxième chose, c'est que le champ de l'innovation soit complètement partagé entre les deux schémas, disons que les aspects directement liés aux entreprises sont plus pris en charge par la direction de l'économie et les aspects liés aux transferts et donc aux projets technologiques (…) pilotés dans ma direction. Donc ça a permis d'avoir une certaine cohérence entre les politiques d'innovation mises en place entre les deux directions. »* **(R3.4)**
		Unifications des dispositifs en place en vue de la nouvelle mandature	2019	*« Depuis 2016 et dans chacun de ces domaines, nous avons évidemment unifié les dispositifs qui étaient d'une région à l'autre. Nous les avons orientés en fonction du cadre et du sens que voulait donner le nouvel exécutif. »* **(NR3.4)**
		Absence de lancement de projets pour une cohérence avec la future majorité	2019	*« Aujourd'hui, c'est vrai qu'on ne va pas lancer de grands projets maintenant, ça n'a pas de sens parce qu'il faut que ce soit en phase avec la majorité de l'exécutif de la métropole. »* **(M3.4)**
Collectives	**Réflexivité**	Auto-évaluation et adaptation des priorités	2019	*« On a construit une matrice avec les intérêts positifs et négatifs de tout ce qu'on faisait, selon les axes dont je viens de te parler : environnemental, économique, sociétal. On a même mis un quatrième qui s'appelle climatique et on a passé en revue tout ce qu'on faisait. Et là on a dit : "là on pense qu'on est bon, là on pense qu'on est mauvais". Et ça a déjà donné lieu à des correctifs. »* **(2R3.2)**
		Appel à la réflexivité des métropoles par la région pour mieux prendre en compte les territoires voisins	2019	*« Le développement économique des métropoles ne prend pas assez en compte les territoires environnants et cela peut handicaper beaucoup, même les métropoles elles-mêmes parce que, que ce soit sur l'aménagement du territoire ou sur les compétences économiques, sur la répartition des compétences autour de la métropole; ils ne s'intéressent pas assez aux territoires autour encore. Ça, il n'y a pas encore assez de travail là-dessus. »* **(ER3)**
Conflictuelles	**Ambiguïté**	Rôle de l'État inapproprié niant les spécificités locales	2018	*« Deuxième sujet qu'il ne faut pas négliger (…) c'est le rôle de l'État, avec son PIA* qui est totalement inapproprié. Ce n'est pas possible, enfin, le PIA c'est un objet qui néglige complètement (…) ce qui se passe en région. »* **(R3.4)**
		Incertitude due à la période préélectorale	2019	*« Avec la métropole actuelle on a réussi à boucler un contrat qui donne satisfaction à tout le monde. Mais on l'a conclu en tout début d'année (…) ce qui est mieux parce qu'aujourd'hui en discussion préélectorale c'est plus qu'incertain. »* **(2R3.1)**
	Rupture	Tensions métropole-région	2018	*« Nous sommes actionnaires des aéroports à hauteur de 7%, donc dans notre programme économique on a mis un certain nombre d'orientations que l'on souhaitait à la fois par rapport à l'infrastructure et autour de cette infrastructure, avec les terrains qui sont finalement à proximité. Quelles orientations souhaitions-nous donner d'un point de vue de l'implantation des entreprises ? Ça a été mal perçu par la région et par aussi les autres EPCI** à proximité de la métropole. Il y a eu des tensions importantes entre nos deux collectivités. »* **(M3.2)**
		Distensions politiques métropole-région	2018	*« Avec le changement de présidence au niveau de la région, il y a eu une volonté politique de la part de la région d'être bien plus présents, de communiquer bien plus sur ce que fait la région sur le territoire de la métropole. C'est ça aussi qui a apporté un certain nombre de tensions entre nos deux collectivités oui. C'est vraiment, oui, des distensions politiques et des questions d'existence finalement. »* **(M3.2)**
Légende : *Programme d'Investissements d'Avenir - **Établissement Public de Coopération Intercommunale Sujet du verbatim : Métropole et Région du cas n°2 ou les deux (les répondants peuvent être des managers ou des élus de la région n°2 et parler de la métropole du cas n°2 et *vice versa*)				

Source : Auteur

Tableau 81 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°3 illustrées par des verbatims (2/4)

CYCLE DES VALEURS (2/2)				
PHASES		**ÉTAPES**	**PÉRIODES**	**VERBATIM**
Normatives	**Exclusivité**	Contrats spécifiques avec les petites communes rurales	2017	*« Les CPER* bon ce sont des montants très importants, pour les agglomérations on a d'autres dispositions qui sont les plans ambition région, qui sont des contrats spécifiques pour les communautés de communes, les intercommunalités et les agglomérations. On a, pour les communes dites entre 2 000 et 20 000, un dispositif particulier et on a un dispositif particulier pour la ruralité, pour les petites communes de moins de 2 000. »* (**R3.1**)
		Compétence exclusive en matière de développement économique	2018	*« Avec la loi NOTRé**, nous avons une compétence exclusive désormais dans le champ du développement économique, et donc la volonté était effectivement de considérer que le tourisme c'est d'abord de l'économie. C'est par ce prisme que le débat a été organisé, lors de ces assises. »* (**R3.3**)
		Offres exclusives pour les fans souhaitant vivre des expériences touristiques	2019	*« On lance un site emploi avec un opérateur privé et on lance, on pense que nos fans et on en a pratiquement un million sur nos réseaux sociaux, pourront bénéficier d'offres exclusives pour parcourir, découvrir et vivre des expériences touristiques de notre région. Donc ça c'est très concret. Ce n'est pas juste "il faut faire ça", donneur d'ordres ou donneur de leçons. Rien du tout. C'est extrêmement concret. »* (**2R3.2**)
	Continuité	Continuité dans la faible intensité des relations métropole-département-région	2013-2018	*« Concrètement, si je reviens cinq ans en arrière, nous étions dans une communauté urbaine, nous travaillions à ce moment-là assez peu avec le département, un tout petit peu avec la région. Cinq ans après, rien n'a changé. »* (**M3.1**)
		Continuité des actions sur le territoire	2018	*« Là le programme (…) c'était une nouvelle structuration mais on était quand même dans la continuité des actions qui étaient déjà menées sur le territoire. »* (**M3.2**)
		Travail continu avec les mêmes territoires	2019	*« On a continué à travailler avec ces territoires. Il n'y a pas eu de nouveaux entrants, entre guillemets, il n'y a pas eu de nouveaux territoires. On travaille toujours avec les mêmes. »* (**2M3.1**)
	Adaptabilité	Adaptation suite à la fusion des exécutifs et des directions	2015-2019	*« Le trente et un décembre 2015 vous aviez deux régions distinctes avec deux exécutifs, deux équipes de direction générale qui avaient commencé à travailler ensemble, mais qui du jour au lendemain sont renouvelées, puisqu'il y a à la fois alternance politique en X et Y, il y a changement du directeur général des services, il y a changement de l'équipe de direction générale, il y a fusion : on rapproche deux structures du jour au lendemain (…). Dans tous les cas, le niveau de l'encadrement dirigeant change. »* (**NR3.5**)
		Flexibilité du schéma de développement économique en fonction de l'actualité	2019	*« Disons qu'on ne change pas notre schéma régional de développement économique, mais on affine. Le schéma régional de développement économique c'est quand même des grandes lignes donc on essaye de l'affiner à chaque fois pour le rendre plus flexible par rapport aux actualités. »* (**ER3**)
		Nécessaire adaptation en fonction des évolutions de l'environnement	2019	*« Il faut toujours faire des efforts et s'adapter. Et après on a d'autres changements : ça reste toujours en lien avec notre politique économique, mais par exemple on a une prime à l'export qui est arrivée avec l'État et Business France donc on s'adapte en fonction. On a plein d'évolution comme ça où (…) il faut adapter les dispositifs en fonction des différentes évolutions. »* (**ER3**)
	Excellence	Volonté d'excellence touristique	2017	*« En termes plus qualitatifs, d'avoir de l'excellence dans l'expérience touristique, ça passe par plein de choses, par la connaissance du secteur en amont, l'observation d'acteurs, toutes les actions de labellisation, de connaissance de l'offre etc. Premier axe c'est celui-ci. Notoriété, désirabilité et attractivité en passant par l'excellence. »* (**R3.2**)
	Bienveillance	Séminaire tourisme bienveillant	2018	*« On a fait un premier séminaire sur la bienveillance en décembre deux mille dix-huit. Ensuite, on a fait des ateliers sur le tourisme bienveillant en mars et avril deux mille dix-neuf. Donc on a passé au crible toutes nos activités. »* (**2R3.2**)
		Vision touristique autour de la bienveillance	2019	*« Le gros gros travail qu'on a fait ces derniers temps, au niveau stratégique c'est d'affiner notre vision. Normalement la vision pour une organisation c'est ce que tu travailles en premier puisque ça donne un peu le « la » de là où tu veux aller, la manière dont tu veux y aller, avec telles valeurs, ça peut être aussi un peu une grille de lecture pour quand tu vas prendre des décisions, pour voir si tu es en phase ou pas avec cette vision. Et donc cette vision elle tourne autour du tourisme bienveillant. »* (**2R3.2**)
		Stratégie digitale bienveillante	2019	*« On est en train de revisiter notre stratégie digitale pour voir ce qui est bienveillant et ce qui ne l'est pas. On l'a déjà fait donc on sait les mesures que l'on doit prendre. Donc on a un deuxième travail là en interne. Et puis le troisième c'est qu'on a défini cinq initiatives majeures, (…) qu'on a retravaillé en séminaire en juillet deux mille dix-neuf au sein des équipes pour être en mesure de les annoncer en octobre deux mille dix-neuf donc il y a un mois de ça. »* (**2R3.2**)
Légende : *Contrat de Plan État-Région - **Nouvelle Organisation Territoriale de la République Sujet du verbatim : Métropole et Région du cas n°2 ou les deux (les répondants peuvent être des managers ou des élus de la région n°2 et parler de la métropole du cas n°2 et *vice versa*)				

Source : Auteur

Tableau 82 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°3 illustrées par des verbatims (3/4)

CYCLE DE CRÉATIVITÉ			
PHASES	**ÉTAPES**	**PÉRIODES**	**VERBATIM**
Anticipation	Vision du territoire à cinq-sept ans	2018	*« Au moment des tiers emplois et du rapprochement entre le département et la métropole, on a ressenti le besoin de refaire un travail stratégique au sein de la métropole, un travail de longue haleine, pour essayer de produire ce que pourrait être la vision de ce territoire à cinq, sept ans. »* **(M3.1)**
	Fabrique de l'innovation à l'horizon 2021	2018	*« Il y a du matériel mis à disposition et donc l'objectif est qu'en deux-mille-vingt, il y ait la fabrique de l'innovation donc qu'un bâtiment soit mis à disposition de ces différents acteurs pour travailler ensemble et échanger et là l'université travaille de manière étroite avec la CPME* pour tenter de définir au mieux les services qui sont proposés dans ce lieu et qui répondent au mieux aux entreprises du territoire. »* **(M3.2)**
Création	Création d'un schéma de développement économique	2017	*« On avait l'ambition de mettre en œuvre un schéma de développement économique car ça n'avait pas était fait depuis pratiquement quinze ans, et qu'on sentait le besoin avec la création de la métropole, avec ces nouvelles responsabilités, d'avoir un document un peu constitutif de notre politique de développement économique. Donc on a engagé ce travail dès la fin 2015, large travail de concertation et qui a débouché en septembre sur le vote par le conseil métropolitain du schéma de développement économique. »* **(M3.4)**
	Création d'un événement pour le lancement du programme de développement économique	2018	*« On s'était eu en janvier, donc on avait lancé le travail par rapport à la mise en œuvre du programme de développement économique qui est paru parce qu'on a sorti un document en mai deux mille dix-huit avec un événement mobilisant à peu près quatre cents acteurs économiques sur le territoire. Donc on a fait ça. »* **(2M3.2)**
	Bonus ruralité pour le lancement de projets	2019	*« On a mis en place ce qu'on a appelé un bonus ruralité qui permet aux communes de moins de deux mille habitants d'avoir un financement, alors modeste c'est de l'ordre de quinze mille euros par commune qui permet d'avoir un financement de cet ordre-là pour faire le projet qui n'entre pas dans les cases habituelles. »* **(NR3.4)**
	Création d'une agence régionale de développement économique	2019	*« Il y a eu la création d'une agence régionale de développement économique. »* **(NR3.5)**
Transformation	Fusion opérationnelle	2016-2017	*« On va dire que la fusion au sens opérationnel a commencé en 2016 mais au sens juridique et donc tout ce qui en découle, tout ce que je viens de raconter, on va dire que c'est le chantier 2017, le chantier prioritaire. »* **(R3.2)**
	Changement dû à la fusion	2017	*« Le grand changement, c'est au premier janvier 2017 où est né le* [CRT*. X]*, donc au sens administratif et juridique du terme, donc juste avant cette date-là, pendant les six mois qui ont précédé il y a un certain nombre d'audits des deux structures, audits financiers, humains, comptables, pour préparer cette fusion. »* **(R3.2)**
	Succession de la fusion, la transformation et le développement	2019	*« On a remis en perspective la première phase qui était la phase de fusion, la deuxième qui était une phase de transformation et la troisième phase qui est une phase de développement. »* **(2R3.2)**
Repositionnement	Redéfinition de l'ambition régionale	2017	*« Des éléments beaucoup plus stratégiques comme redéfinir l'ambition de* [la région du cas n°3]*, ses piliers stratégiques, et puis la mise en place d'une organisation de transition avec un comité de direction de transition, une organisation de transition, qui doit nous mener pendant toute l'année 2017 à une organisation cible qui sera mise en place début 2018. »* **(R3.2)**
	Révision de la stratégie et des plans d'action	2019	*« Tout a été revu. Tout. La vision, la stratégie, les plans d'action, les valeurs, notre positionnement, l'information aux consommateurs (…), et puis l'explication, la visibilité à trois ans sur les grandes phases par lesquelles il faut passer. »* **(2R3.2)**
	Retravailler sur une thématique historique mise de côté	2019	*« C'est vrai qu'il y a tout un travail, en tout cas accru, autour de l'industrie. Un travail aussi où on avait peut-être un peu décidé de moins travailler, moins mettre en avant tout ce qui concerne les sciences de la vie et de la santé parce que c'est vrai qu'on a un historique et puis on est déjà identifié comme un territoire important dans ce domaine et on ne faisait plus forcément d'action collective sur le sujet, mais il y a eu une volonté vraiment de retravailler cette thématique. »* **(2M3.2)**
Valorisation	Présentation du programme de développement économique auprès des chefs d'entreprise	2016	*« C'est un travail qui a duré six mois, (…) je pense qu'on a dû faire deux cents réunions. On a fait, on a mobilisé je crois deux mille chefs d'entreprises, soit de manière groupée, soit de manière individuelle, que l'on a interrogés. Entre six et dix mois après on a produit notre programme de développement économique que l'on a sorti lors d'une présentation auprès de mille chefs d'entreprises il y a environ deux ans. »* **(M3.1)**
	Grand messe pour présenter la nouvelle stratégie économique	2018	*« Nous avons organisé fin juin une grande messe avec à peu près quatre cents chefs d'entreprise, représentants, partenaires économiques du territoire, pour leur présenter finalement à la fois les grands éléments du diagnostic et l'orientation que l'on souhaitait donner à notre nouvelle stratégie économique autour donc de la métropole, de quatre adjectifs que sont la métropole fabricante, la métropole apprenante, attirante et entrainante, avec des témoignages de chefs d'entreprise à l'occasion pour que finalement ils nous fassent part de leur ressenti par rapport à ces orientations. »* **(M3.2)**
	Publication du bilan des actions à destination du grand public	2019	*« Il y a eu le premier axe de travail disons de bilan ou de recensement des actions importantes qui ont été menées dans le cadre du mandat, parce qu'il y a une publication qui est sortie je crois en juin sur le plan de mandat, donc plutôt grand public à destination du grand public dans notre support qui s'appelle le X, qui est à destination des citoyens de la métropole. »* **(2M3.2)**
Légende : *Confédération des Petites et Moyennes Entreprises - ** Comité Régional du Tourisme Sujet du verbatim : Métropole et Région du cas n°2 (les répondants peuvent être des managers ou des élus de la région n°2 et parler de la métropole du cas n°2 et *vice versa*)			

Source : Auteur

Tableau 83 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°3 illustrées par des verbatims (4/4)

CYCLE DE TRAVAIL COLLECTIF			
PHASES	**ÉTAPES**	**PÉRIODES**	**VERBATIM**
Interpersonnel	Vision d'ensemble établie entre deux managers métropolitains	2018	*« J'essaye d'avoir une vision d'ensemble et voir avec* [M3.4] *par exemple, notre délégué, quand il y a des sujets qui bloquent, comment on peut essayer de débloquer les choses, que ce soit en interne ou en externe, l'alerter quand il y a des difficultés. »* **(M3.2)**
Intra-organisationnel	Mission de pilotage et de coordination globale intra-métropolitaine	2018	*« Je suis plus dans le pilotage et la coordination globale (..) que ce soit au sein de ma direction, de la direction de l'attractivité et des directions internationales, la direction de l'innovation et de l'action économique ou la direction de l'insertion, qui portent des projets en propre avec des partenaires ou directement. »* **(M3.2)**
	Accord entre les service de la région autour du schéma de l'enseignement supérieur	2018	*« La décision a été prise de fabriquer un nouveau schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, ce que la loi n'imposait pas. Mais le vice-président en charge de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation s'est mis d'accord avec son collègue de l'économie* [de la région] *de façon à ce que les deux schémas soient traités en même temps. »* **(R3.4)**
Inter-organisationnel	Rencontres entre la métropole et les entreprises du territoire pour un accompagnement personnalisé	2001-2018	*« Depuis maintenant deux-mille-un et la mise en place de développeurs économiques, aujourd'hui c'est mille-deux-cents entreprises rencontrées chaque année, c'était déjà le cas en deux-mille-huit. Donc si vous faites le compte, même si chaque année on voit les mêmes, ça doit faire quelques dizaines de milliers d'entreprises qui ont été rencontrées. (...) il y a quinze développeurs économiques qui rencontrent en moyenne quatre-vingts entreprises par an et les accompagnent sur toutes leurs problématiques, on gère après des centaines de problématiques liées à ces entreprises. La base est le contact avec l'entreprise. »* **(M3.3)**
	Assises pour réunir les professionnels et les faire réfléchir collectivement	2016	*« Quelques mots sur la politique régionale, nous avons organisé, quand je dis « nous » c'est la région, en septembre deux mille seize, des assises régionales du tourisme, l'idée étant de réunir un certain nombre d'acteurs, à la fois institutionnels, départements, métropoles, intercommunalités, et puis un certain nombre de socio-professionnels, les unions ou fédérations des professionnels de l'hôtellerie par exemple, ou de pleine nature comme le cluster montagne (...), bref un certain nombre de structures qui agissent dans le champ du tourisme et que nous souhaitions réunir pour nous aider à identifier les thématiques prioritaires sur lesquelles la région pouvait aller. »* **(R3.3)**
	Gouvernance multi-acteurs de la politique économique métropolitaine	2017	*« La politique économique de la métropole est depuis très longtemps pilotée par un groupe de gouvernance qui inclut le MEDEF*, la CPME**, la Chambre de Commerce, la Chambre des Métiers, l'Université et nous. C'était (...) l'organe de gouvernance de la politique économique de la métropole depuis plus de douze ans maintenant. »* **(M3.4)**
	Échanges entre la région et la métropole pour réaliser un schéma local de l'enseignement supérieur et de la recherche	2018	*« Nos collègues de* [la métropole du cas n°3] *sont en train d'établir un schéma local de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ce qui est nouveau, ils en avaient fait un en 2011/2012 et dans leur document final il y avait sur tout le texte qui devait faire soixante-dix pages une fois le mot région. Aujourd'hui, techniquement, on s'est vu deux fois pour que chacun exprime à l'autre quelle était la commande politique qu'il avait. Évidemment, ces échanges-là sont porteurs de choses intéressantes pour l'avenir. »* **(R3.4)**
	Discussion multi-acteurs autour du plan d'action métropolitain pour les années à venir	2018	*« J'ai une partie de mon équipe qui s'est mise à la tâche, déjà avec ceux qui sont nos partenaires naturels, les partenaires de* [la métropole du cas n°3] *et toutes ses entreprises, dont le MEDEF, la CPME, la CCI***, l'Université, la Chambre des Métiers. Tous ces gens-là se sont mis autour de la table et sous l'impulsion de la métropole ont commencé à écrire et à réfléchir sous forme d'ateliers, d'entretiens, à ce que pourraient être les priorités et le plan d'action de la métropole pour les cinq à six ans à venir. »* **(M3.1)**
	Conventionnement entre la région et les départements	2019	*« Les départements n'ont plus de compétences économiques, hormis si on conventionne avec eux. Parfois on conventionne avec certains départements liés à l'histoire du département sur le thème compétence économique, pour qu'elle aussi intègre de l'argent dans un pot commun pour une association économique, pour un cluster, un pôle. Ça, ça peut encore arriver. »* **(ER3)**
Légende : *Mouvement des Entreprises de France - **Confédération des Petites et Moyennes Entreprises - ***Chambre de Commerce et d'Industrie Sujet du verbatim : Métropole et Région du cas n°2 ou les deux (les répondants peuvent être des managers ou des élus de la région n°2 et parler de la métropole du cas n°2 et *vice versa*)			

Source : Auteur

Après avoir apprécié les pratiques habilitantes, contraignantes et janusiennes des managers territoriaux et des élus locaux ainsi que les cycles, les phases et les étapes du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°3, comment se traduit la nature dualiste du temps de cette structuration ?

Figure 117 : Troisième étape de présentation des résultats du cas n°3 de la P1.

Source : Auteur

La nature dualiste du temps recouvre **l'expérience quotidienne** des managers territoriaux et des élus locaux, **le temps de la vie de ces personnes** et, **le temps de la vie des institutions** que sont la métropole et de la région, comme dans les cas n°1 et n°2.

L'expérience quotidienne des managers et des élus du cas n°3 reposent sur trois actions principales ; c'est le même nombre que celles présentes dans le cas n°1 mais elles sont différentes (*i.e.* introspection, accélération et management). Le cas n°2 souligne quant à lui cinq actions. Pour illustrer l'expérience quotidienne **chemin faisant** des managers et des élus du cas n°3 :

> *« On est en plein dans l'évolution, dans les changements, dans les réformes, dans les restructurations, dans des partis-pris qui sont pris pour ré internaliser certaines fonctions qui étaient externalisées (…)* [ou], *au contraire, externaliser des fonctions qui étaient internalisées. C'est toutes ces décisions que l'on prend au quotidien. »* (**R3.2**)

Pour illustrer l'expérience quotidienne d'**accélération** :

> *« La vision, la stratégie, les plans d'action, les valeurs, notre positionnement, l'information aux consommateurs (…) et puis l'explication, la visibilité à trois ans sur les grandes phases par lesquelles il faut passer et, tout ça résumé sur une page A4. (…) On va pouvoir accélérer parce que les fondamentaux sont là. »* (**2R3.2**)

Pour illustrer l'expérience quotidienne de **management** :

> *« On a vécu quasiment de manière simultanée la naissance de la métropole* [du cas n°3] *(…) et, on a vécu, en même temps, la montée en puissance des régions. Donc (…) on a été un peu dans un paradoxe, mais dans le travail quotidien des équipes (…), ça n'a quasiment rien changé. »* (**M3.1**)

Le temps de la vie des managers territoriaux et des élus locaux du cas n°3 se structure autour de leur vie privée et professionnelle.

Comme dans le cas n°2, pour illustrer le temps de la **vie privée** :

> *« C'est vraiment identique en sachant que, pour ma part, j'ai été en congé maternité (…) fin de l'été 2018 et je suis revenue en mai 2019. J'ai eu des jumeaux. Je suis un peu partie donc voilà (rires). »* (**2M3.2**)

À l'image des cas n°1 et n°2, pour illustrer le temps de la vie professionnelle dans le **secteur public** :

> *« J'occupe toujours ce poste. Je n'ai pas changé. Mon périmètre d'action a un peu évolué, rien de notable. Je suis toujours les mêmes sujets, le même nombre de personnes dans mes équipes, le même budget. »* (**2M3.1**)

Comme dans les cas n°1 et n°2, le temps de la vie professionnelle s'illustre à l'**échelle nationale** :

> *« À la métropole, ça fait des années que j'étais conseiller communautaire donc j'avais mon travail et j'étais moins disponible. Après j'ai été plus disponible et Monsieur X, le Président, m'a proposé d'être aussi vice-président à l'international et à l'attractivité. »* (**EM3**)

Le temps de la vie des institutions entendues au sens de la métropole et de la région du cas n°3 s'oriente autour de cinq axes, identiques à ceux présents dans les cas n°1 et n°2.

Le temps de la vie de la métropole et de la région repose sur des **habitudes** :

> *« C'était une situation un peu historique avec l'*[agence de développement économique], *qui était aussi financée par le département et qui travaillait sur ce périmètre élargi. »* (**M3.2**)

Ce temps de la vie des institutions est le fruit d'**accélérations** :

> *« On sent qu'il y a une accélération vis à vis de l'activité des services, des demandes de représentations du Président pour aller inaugurer, alors parfois des petits dossiers, parfois des plus gros, mais tout ça, ça rejaillit sur l'activité. »* (**NR3.4**)

Il s'illustre aussi autour de **crispations** :

> *« Entre nous je n'en suis pas convaincu pour ce qui me concerne mais, ça c'est du marquage institutionnel qui est propre à chacune des institutions. C'est légitime de pouvoir dire quand on soutient un projet. Il est normal que le citoyen sache qui finance, c'est ce que fait quelque part l'Union européenne quand elle soutient un projet, mais il faut parfois certaines formes de mesures et (…) c'est toujours un peu compliqué. »* (**2R3.2**)

Le temps de la vie de la métropole et de la région s'articule autour de **changements** :

> *« Je suis arrivé en février, on est en pleine restructuration, la face visible de tous ces leviers stratégiques va arriver début 2018. »* (**R3.2**)

Il est aussi le fruit de **maturations** :

> *« J'ai vécu dans les années 2005, 2006, 2007, la montée en puissance de la région, notamment sur le volet entrepreneurial »* (**M3.3**)

Après avoir apprécié la nature dualiste du temps, quelles sont les dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable ?

Figure 118 : Quatrième étape de présentation des résultats du cas n°3 de la P1.

Source : Auteur

Comme lors de la présentation des résultats du cas n°1 et du cas n°2, le Tableau 84, le Tableau 85 et le Tableau 86 illustrent les **dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable** du cas n°3 à partir de verbatims.

Tableau 84 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°3 illustrées par des verbatims (1/3)

Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable		**Verbatims du cas n°3**
Stratégique		*« On a la chance à X d'être dans un schéma un peu particulier puisque nous avons un statut particulier qui nous autorise à avoir notre propre stratégie de développement économique et qu'elle prévaut en cas de conflits sur la stratégie de la région. »* (**2M3.1**)
Politique		*« Nous avons un chargé d'action territoriale qui est chargé à la fois de faire remonter des informations mais également d'être le lien local avec les élus. »* (**2R3.1**)
Méthodologique		*« Tout le travail de mise en œuvre pour la définition de notre programme économique, on a demandé à X, observatoire partenarial en économie (…), de mener un diagnostic socio-économique sur le territoire. »* (**M3.2**)
Instrumentale		*« On a créé un site internet (…) de toutes nos aides économiques de la région* [du cas n°3]*, il s'appelle X. Donc là-dessus, il y a toutes les aides économiques de la région. »* (**ER3**)
Transformatrice		*« Il y a eu le repositionnement total lors du bilan d'étape du programme de développement économique à deux ans. On a lancé une nouvelle marque qui s'appelle X et donc qui (…) est une nouvelle manière dont la métropole se positionne dans l'entrepreneuriat. »* (**2M3.2**)
Partagée		*« On doit débattre et être d'accord sur des projets que l'on finance ensemble donc, dans cette logique, il faut avoir une certaine vision commune. »* (**ER3**)
Complexe	Le tout	*« On a une vision (…) holistique, plus large que le tourisme durable ou le tourisme responsable, qui (…) regardait beaucoup, et en grande partie, la responsabilité sur l'environnement. »* (**2R3.2**)
	Les parties	*« Sur tout ce qui est approche client, ça donne des approches matricielles assez complexes où on a (…) une approche « marché », en considérant que les habitants de la région (…) sont le premier marché, donc l'intra régional, ensuite le marché France, le marché européen, les marchés internationaux. On mêle à cette approche marchés une approche « thématique » car on a cinq thématiques d'excellence. »* (**R3.2**)
	Contraintes	*« On a réussi à faire prendre conscience à tous que l'attractivité était fragile et, que c'était une sorte d'optimisation sous contrainte de ne pas détériorer la qualité de vie des habitants actuels, que l'attractivité était un sujet qui était plus complexe qu'uniquement faire venir les gens. »* (**2M3.1**)
	Recherche d'équilibre	*« Quel est l'impact direct apporté par une subvention à tel hébergeur sur le taux de fréquentation de son hôtel ? C'est toujours un peu compliqué de trouver la corrélation directe entre ce que l'on apporte et la retombée économique. »* (**R3.3**)

Source : Auteur

Les stratégies d'attractivité territoriale durable de la métropole et de la région du cas n°3 recouvrent ainsi plusieurs dimensions. Comme dans les cas n°1 et n°2, elles sont à la fois **stratégiques, politiques, méthodologiques, instrumentales, transformatrices, partagées, complexes, contingentes** et **sectorielles**. Si les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°1 expriment une orientation des objectifs et des actions des stratégies d'attractivité dont ils ont la charge à travers sept secteurs, ceux du cas n°2 en évoquent onze et, ceux du cas n°3 en explicitent huit (*i.e.* économie, énergie, enseignement supérieur, environnement, innovation, mobilité, numérique et tourisme).

Tableau 85 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°3 illustrées par des verbatims (2/3)

Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable		**Verbatims du cas n°3**
Contingente	Spécificités nationales	*« On a un projet X qu'on est en train de faire avec l'Union Européenne où on va développer l'hydrogène sur tout notre territoire avec X, avec Y, avec tous les grands français qui sont dans ce truc-là. Ce sont des grands projets mais qui sont soutenus par tout le monde, y compris par l'état, ce sont de très grands projets. »* (**R3.1**)
	Spécificités régionales	*« Peut-être également citer une spécificité de la région* [du cas n°3] *: c'est une région montagneuse dont une partie de l'économie est très intimement liée au milieu de la montagne. »* (**NR3.5**)
	Spécificités métropolitaines	*« De notre côté, dans le travail de mes équipes, c'est une des particularités à la métropole, (…) beaucoup d'équipes ont été très (…) impactées. »* (**M3.1**)
	Spécificités infra-métropolitaines	*« On travaille beaucoup avec les communes et les communautés de communes. »* (**2R3.1**)
	Spécificités politiques	*« Entre région et métropole il y a toujours des discussions, après ça dépend des situations plus ou moins politiques. »* (**M3.1**)
	Spécificités des cibles	*« Il y a une publication qui est sortie je crois en juin sur le plan de mandat, donc plutôt (…) à destination du grand public dans notre support qui s'appelle le X, qui est à destination des citoyens de la métropole. »* (**2M3.2**)
	Nécessité d'adaptation	*« On a plein d'évolution comme ça où, on a en effet plein d'évolutions comme ça et, il faut adapter les dispositifs en fonction des différentes évolutions. »* (**ER3**)

Source : Auteur

Tableau 86 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°3 illustrées par des verbatims (3/3)

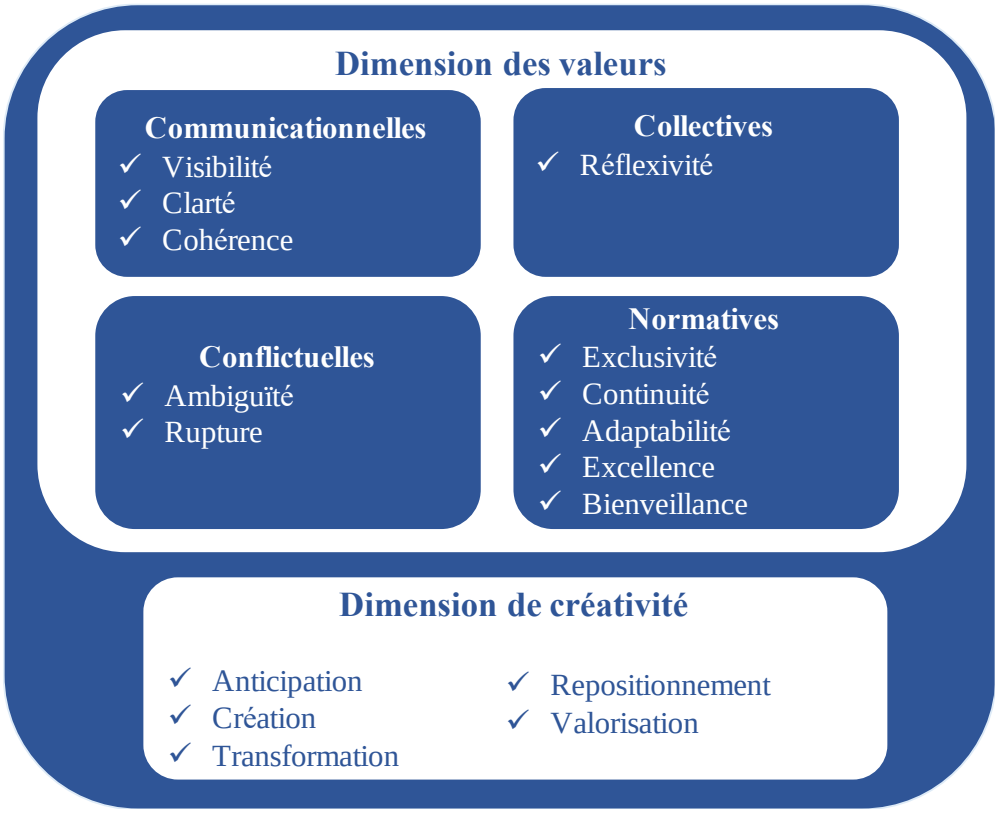
Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable		Verbatims du cas n°3
Sectorielle	Économie	*« Il y a plus eu des choses ou des sujets un peu renforcés dont le sujet industrie qu'on avait déjà mis en avant dans le cadre du programme de devéco*. »* (**2M3.2**)
	Énergie	*« On a identifié un certain nombre de domaines d'excellence qui sont très larges et l'exécutif régional a été amené à préciser ses priorités notamment en matière de structuration de filières de développement économique sur quelques grandes filières emblématiques que sont : la santé, l'énergie, l'industrie et plus particulièrement l'aéronautique. »* (**NR3.5**)
	Enseignement supérieur	*« Ma direction générale adjointe est composée de cinq directions : la direction du développement économique, la direction de la formation et de l'orientation, la direction de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, la direction du tourisme et, la direction des infrastructures. »* (**NR3.5**)
	Environnement	*« Ce qu'on appelle nous la montagne, ce sont la montagne mais également les parcs naturels régionaux, qui sont des outils d'aménagement du territoire. »* (**NR3.4**)
	Innovation	*« Je suis à la tête d'une direction de soixante-cinq personnes, organisée en quatre grands services : un service enseignement supérieur, un service innovation, un service développement local qui pour résumer accompagne de l'entrepreneur aux grands compte et, un service immobilier d'entreprise et implantation. »* (**M3.3**)
	Mobilité	*« La troisième chose c'est créer les conditions de l'attractivité et particulièrement les problèmes de transport, les problèmes de qualité de vie aussi. »* (**R3.1**)
	Numérique	*« Nous allons faire émerger des entreprises qui sont souvent créatrices de nouvelles solutions, de technologies. »* (**M3.3**)
	Tourisme	*« Du côté du tourisme, il y a une base de données partagée entre offices de tourisme et, CRT** et, l'ensemble des partenaires. »* (**2M3.1**)

Légende : *Développement Économique - **Comité Régional de Tourisme

Source : Auteur

Comme pour les cas n°1 et n°2, à ces neuf dimensions s'ajoute celle des **valeurs** et celle de la **créativité**. La Figure 119 ci-après synthétise les valeurs et les actions créatives sous-jacentes au processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°3 exposées dans l'analyse processuelle précédente (*cf.* Tableau 80, Tableau 81 et Tableau 82).

Figure 119 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°3 tirées de l'analyse processuelle

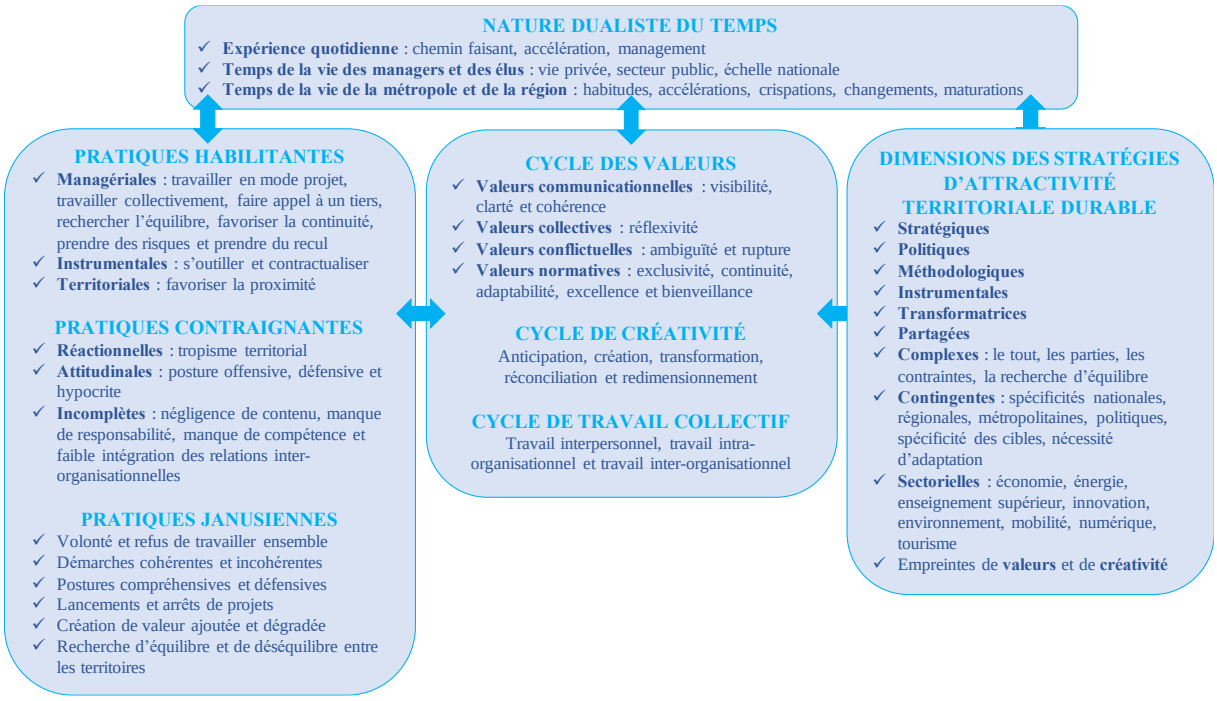


Source : Auteur

Pour synthétiser, nous avons d'abord exposé **dix pratiques habilitantes, huit pratiques contraignantes et six pratiques janusiennes** des managers territoriaux et des élus locaux du cas n°3. Ensuite, nous avons mis en lumière et illustré **les cycles, les phases et les étapes du processus** de structuration des stratégies d'attractivité de la métropole et de la région du cas n°3. De plus, nous avons mis en perspective l'expérience quotidienne des managers et des élus, le temps de la vie de ces personnes et, le temps de vie des institutions que sont la métropole et la région ; exposant ainsi la **nature dualiste du temps** qui participe au processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°3. Enfin, nous avons détaillé les **onze dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable** de la métropole et de la région du cas n°3.

La Figure 120 propose une fiche du processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°3, qui synthétise l'ensemble des résultats de la P1.

Figure 120 : Fiche synthétique du processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°3



Source : Auteur

Après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas de la P1. pour le cas n°3, nous présentons ceux du cas n°4.

2.2.2.1.4. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°4 : réponses à la P1.

Comme le montre la Figure 121 ci-dessous, la présentation des résultats du cas n°4 de la P1. se structure en quatre étapes.

Figure 121 : Première étape de présentation des résultats du cas n°4 de la P1.

Source : Auteur

Tout d'abord, les pratiques des managers territoriaux et des élus locaux permettant la structuration des stratégies d'attractivité territoriale sont à la fois **habilitantes**, **contraignantes** et **janusiennes**, comme dans les trois cas précédents.

Les pratiques habilitantes des managers et des élus du cas n°4 facilitant la structuration des stratégies d'attractivité sont à la fois **managériales**, **instrumentales** et **territoriales**.

Les **pratiques managériales** facilitant la structuration des stratégies d'attractivité renvoient à différentes actions. Pour illustrer le fait de **travailler en mode projet** ; pratique commune aux trois cas :

> *« C'est un SRDEII qui est très profilé « action ». Il débouche sur vingt-six actions qu'il fallait mettre prioritairement en œuvre avec de nouvelles pratiques, une nouvelle logique financière, de nouveaux dispositifs d'aide et d'appel à projets, c'est la priorité. »* (**R4.2**)

Pour illustrer les pratiques managériales habilitantes permettant de **travailler collectivement** ; pratique commune aux trois cas :

> *« C'est pour cela que les coopérations entre la région et la métropole sont importantes car il faut que l'on ait un certain nombre d'objectifs communs, qu'on ait une ambition commune et, à partir de là, on pourra faire converger un certain nombre d'outils, qui nous permettront encore une fois de renforcer nos messages, d'être plus puissants, écoutés, audibles et d'avoir une plus grande capacité à convaincre un certain nombre d'entreprises, de talents, de chercheurs, à venir ici plutôt qu'ailleurs. »* (**M4.2**)

Pour illustrer les pratiques managériales habilitantes consistant à **faire appel à un tiers** ; pratique commune aux cas n°2 et n°3 :

> *« Travailler avec l'agence X, cela nous a aidé d'avoir un regard extérieur et évidemment un apport d'une agence pour la réflexion, la créa*[tion], *des exemples de territoires, c'était un plus. On a vraiment fait un pas. Ils sont eux (…) intégrés dans la démarche alors que ce n'est pas du tout eux qui ont lancé la gouvernance. »* (**2M4.1**)

Les pratiques managériales se comprennent aussi comme le fait de **créer des routines** ; pratique commune aux cas n°1 et n°2 :

> *« On s'est rendu compte que sur la base des chiffres qui sont donnés par l'URSSAF* [Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales], *sur notre territoire, il fallait que l'on observe +1350 emplois chaque année pour arriver aux 27 000. Donc on a fait cet exercice et donc, à chaque fois que les données URSSAF sortent, je dis à chaque trimestre « on est à +800 » ou « on est à -400 » et donc, ça donne un peu une forme de rythme et de temporalité. »* (**M4.3**)

Ces pratiques managériales renvoient au fait de **favoriser la continuité** ; pratique commune aux trois cas :

> *« Sur l'emploi-formation (…) on souhaiterait aller plus loin ensemble sur le problème très aigu, en ce moment, de difficultés de recrutement que rencontrent les*

entreprises pour trouver les bonnes compétences ou pour maintenir ensuite les candidats dans les postes. » (**R4.2**)

Ces pratiques managériales habilitantes consistent à **prendre des risques** ; pratique commune aux trois cas :

« D'abord car on ne voulait pas imposer le modèle X aux (…) autres régions et, parce qu'on fusionnait (…) avec des régions avec des passés extrêmement différents, il fallait complètement revoir le système. » (**R4.2**)

Pour illustrer ces pratiques managériales permettant de **prendre du recul** ; pratique commune aux cas n°2 et n°3 :

À propos de la création d'une collectivité européenne, *« je le vois plutôt d'un bon œil. Bon après globalement, comme je te dis, à la fin c'est de quoi parle-t-on ? Donc il faut attendre qu'elle soit créée, de voir comment elle fonctionne, etc. Aujourd'hui en tout cas, les prémisses qu'il y a c'est quelque chose de positif. »* (**2R4.1**)

Après avoir défini les pratiques managériales habilitantes, qu'en est-il des **pratiques habilitantes instrumentales** ?

Ces pratiques instrumentales, des managers et des élus du cas n°4 facilitant la structuration des stratégies d'attractivité, s'articulent autour de trois axes, comme dans le cas n°2. Le premier revient à **s'outiller** :

« Ce qui est intéressant aussi au travers des démarches que l'on a faites c'est que, du coup, puisqu'on utilise la même marque pour ces deux mondes, on se retrouve avec des ponts générés entre l'agriculture et l'agroalimentaire, qui n'existaient pas forcément avant. » (**R4.1**)

Le deuxième consiste à **mutualiser** :

« Le deuxième point, c'est l'histoire de ces agences de développement économique où là, on est sur des moyens humains. On se dit qu'on crée nos agences avec notre agence, où on est bien sur un outil commun, où on met des moyens communs. Ça permet de ne pas se disperser en termes de moyens humains. Alors, ça je dirai que c'est le point positif. » **(NR4.4)**

Le troisième revient à **contractualiser** :

« *Tout le monde ne joue pas forcément le jeu mais on peut se féliciter d'avoir, dans la région* [du cas n°4]*, des partenariats extrêmement structurants et forts avec la BPI* [Banque Publique d'Investissement] *France, (…) ou encore la CCI* [Chambre de Commerce et d'Industrie] *(…) pour éviter que chaque acteur reparte dans des logiques propres, en silo, de façon juxtaposée, alors que les entreprises nous ont enjoint à clarifier le qui fait quoi et à mieux se coordonner. »* (**R4.2**)

Après avoir exposé les pratiques habilitantes managériales et instrumentale, les **pratiques territoriales** facilitant la structuration des stratégies d'attractivité renvoient à deux actions complémentaires, là aussi comme dans le cas n°2. D'une part, les pratiques habilitantes territoriales consistent à **valoriser le territoire** :

> *« On va mettre en avant notre territoire pour dire « regardez comme notre territoire est séduisant, attractif où la qualité de vie est bonne et tout ça » pour faire venir des compétences sur notre territoire. »* (**2M4.3**)

D'autre part, ces pratiques habilitantes territoriales permettent de **favoriser la proximité** :

> *« Il y a vraiment une proximité géographique, culturelle, je trouve, entre la région* [du cas n°4] *et ces* [pays] *frontaliers (…). Proximités qui sont (…) accrues, avec justement tous ces projets transfrontaliers qui sont montés. Je ne crois pas qu'il y ait d'écart culturel vraiment marqué. J'opterais plutôt pour des cultures qui sont globalement assez proches les unes des autres et des coopérations qui s'en trouvent renforcées et enrichies par cette proximité. »* (**R4.4**)

Ensuite, les pratiques des managers et des élus du cas n°4 contraignent la structuration des stratégies d'attractivité et elles sont à la fois **réactionnelles**, **attitudinales** et **incomplètes**.

Les **pratiques réactionnelles** contraignant la structuration des stratégies d'attractivité identifient des réponses face à un stimulus. Comme dans les cas n°2 et n°3, elles renvoient uniquement à un **tropisme territorial** (cf. définition du tropisme exposée dans les résultats du cas n°1[345]) :

> *« Je pense qu'il y a un tropisme de la région* [du cas n°4] *à penser qu'elle n'est qu'une extension de la région X ou qu'il suffit de calquer tout ce qui existait au sein de la région X, de le calquer sur nos amis Y et Z en leur expliquant, de manière assez peu respectueuse et avec beaucoup d'insolence, que ce qu'ils faisaient avant ce n'était pas terrible, et que l'exemple X est un exemple universel. Et je pense que, et c'est pour ça que je vais au bout de la démonstration, je pense que dans la manière dont la région semble, dont l'institution régionale semble distante de ses territoires et de ses composantes, je pense qu'il y a de ça aussi. »* (**2M4.2**)

Après avoir exposé les pratiques réactionnelles contraignantes, quelles sont les **pratiques attitudinales** ? Elles renvoient à des postures adoptées par les managers territoriaux et des élus locaux pour contraindre (consciemment ou inconsciemment) les stratégies d'attractivité. Seuls les managers et les élus du cas n°1 mettent en lumière quatre postures, ceux des cas n°2, n°3 et n°4 n'en ont que trois, dont la combinaison varie selon les cas.

[345] *Cf.* note de bas de page[342]

Pour illustrer les pratiques attitudinales contraignantes relevant d'une **posture offensive** :

> *« On a un pôle de compétitivité X qui est un pôle très performant en la matière et aujourd'hui on finance une petite partie de ce pôle. Le principal financeur est la région. Et bien de temps en temps, si nous on va discuter avec le pôle pour leur présenter notre stratégie, notre façon de voir les choses et les points que nous avons en convergence, on a déjà eu par le passé des moments où le pôle se fait sanctionner parce qu'il a travaillé avec nous car les orientations qu'il prend ne sont pas celles qui ont été validées par l'institution régionale. »* (**M4.3**)

Pour illustrer des pratiques attitudinales contraignantes faisant référence à une **posture directive** :

> *« La ville X a toujours eu, enfin entre 67-68, une attitude impérialiste. Il fallait que tout aille à X. Ensuite quand* [la métropole du cas n°4] *(…) a été créée, il fallait que tout aille aussi vers elle. »* (**EM.4**)

Les pratiques attitudinales contraignantes font aussi référence à une **posture hypocrite** :

> À propos du SRDEII, *« on a du mal à le démarrer parce que on se regardait en chien de faïence avec les yeux pétillants, avec les métropoles et notamment les départements (…) qui ont été largement financeur de certaines agences et qui ne voulaient pas lâcher le morceau. »* (**NR4.4**)

Dès lors, quelles sont les **pratiques contraignantes incomplètes** ? Comme dans les trois cas précédents, les managers territoriaux et les élus locaux peuvent contraindre les stratégies d'attractivité en raison d'une **négligence de contenu** :

> *« L'agence d'attractivité de X a été fusionnée. Toute la partie tourisme (…) est revenue au CRT et tout ce qui est marque X en tant que telle est passée à (…) l'agence de développement. C'est l'agence de développement qui est en train de récupérer ça. Alors, comment ? Pourquoi ? Avec quels objectifs ? Pour l'instant ils n'en étaient pas là. Ils avaient plutôt des problèmes de convention collective et de voiture si tu veux. Ils en étaient là. Et là tu te dis « Waouh ! Ça va aller vite et loin ça ! » »* (**2M4.1**)

Les pratiques contraignantes incomplètes renvoient à un **manque de responsabilité** :

> *« C'est quelque chose qui, à l'époque, quand j'étais force de proposition, parce que là j'avoue que c'est un peu fini tout ça, je l'évoquais souvent, mais j'ai constaté que cette conférence ne se réunissait jamais et qu'on serait loin du compte en termes d'innovation. Voilà. Malheureusement. »* (**2R4.2**)

Ces pratiques contraignantes incomplètes se comprennent aussi comme un **manque de compétence** :

> *« On a quand même cinquante-cinq pour cent des postes qui sont sur notre territoire, qui sont des postes où les entreprises ont du mal à recruter. On est sur des métiers en tension, sur des difficultés à trouver les compétences qui vont bien*

et ce n'est pas sur des métiers à forte valeur ajoutée ou du hautement qualifié. » (**2M4.3**)

Ces pratiques contraignantes renvoient à une **faible intégration des relations inter-organisationnelles** :

« Je pense qu'il y a plusieurs fois où on s'est rendu compte qu'ils faisaient des trucs et on s'est dit : « mince, si on arrivait à bosser ensemble ! » Ouais (…), plusieurs fois. Moi-même, à titre personnel, en tant que contribuable je me dis : « mais quel gâchis quoi ! » » (**2M4.1**)

Après avoir apprécié les pratiques habilitantes et contraignantes des managers et des élus du cas n°4 permettant la structuration des stratégies d'attractivité, des **pratiques janusiennnes** émergent de l'analyse des données empiriques. Les pratiques janusiennes se comprennent comme des pratiques à la fois facilitantes pour des personnes, des phénomènes et, en même temps, contraignantes pour ces derniers. Comme pour les cas n°1 et n°3, six pratiques janusiennes se dégagent.

Les premières renvoient à **la volonté et au refus de travailler ensemble**, en l'occurrence une volonté de la région de travailler avec la métropole pour valoriser le territoire sur les réseaux sociaux et, le refus opérationnel généré par des actions, non pas conjointes, mais parallèles :

« Sur l'ensemble des dispositifs, sur les réseaux sociaux, je gère la plus grosse page de X, c'est moi qui la gère. (…) Du coup je travaille avec les services opérationnellement. Nous quand il y a des choses à valoriser de X, c'est toujours sur notre territoire donc c'est juste un bonheur de le mettre en avant. Après clairement, les deux marques : X [suivi du slogan] *et la marque Y, aujourd'hui, travaillent en parallèle et pas en équipe. »* (**2R4.1**)

Pour illustrer les pratiques janusiennes reposant sur des **démarches cohérentes et incohérentes** ; ce sont par exemple une démarche cohérente de coopération transfrontalière par la formalisation d'un schéma et, incohérente en raison de la temporalité de cette démarche, lancée quelques mois avant les élections :

« En ce moment on est en train de formaliser une feuille de route, par exemple, sur un schéma de coopération transfrontalière, je trouve surprenant de formaliser un schéma de coopération qui se projette dans le temps à quelques mois des élections. » (**2M4.3**)

Pour illustrer les pratiques janusiennes se comprenant comme des **postures compréhensives et défensives**, en l'occurrence une posture compréhensive liée à la configuration politique et, en même temps, défensive générée par des tensions diplomatiques :

> *« On ne peut pas dire que la configuration politique soit très aidante, parce que ce ne sont pas du tout les mêmes couleurs politiques et il y avait quand même à plusieurs reprises des tensions. Je ne sais plus si je l'avais évoqué mais il y a eu beaucoup de tensions diplomatiques et des points d'achoppements, mais qui (…) se sont lissés ou bien atténués. »* (**2R4.2**)

Pour illustrer les pratiques janusiennes faisant référence aux **lancements et aux arrêts de projets** ; ce sont par exemple le lancement d'un projet de marque métropolitaine et, l'arrêt éventuel de ce projet en raison de l'alternance politique :

> *« Il y a eu la récupération politique, il y a eu le candidat X, le premier adjoint (…) qui est devenu En Marche, qui était PS, qui évidemment se présente, en faisant le dos fin au maire, (…) à jouer un peu pour brouiller les cartes, à utiliser la notion* [slogan de la marque territoriale]. *Même dans la campagne, on a vu des logos assez curieux. On s'est dit : « bon ok, c'est le jeu ! » Néanmoins je pense que ça sera difficile de revenir dessus. Enfin, je n'en sais rien, on ne peut pas présager la suite, mais ça sera difficile de revenir dessus sachant que derrière il y a des trente boîtes qui travaillent depuis deux ans. »* (**2M4.1**)

Les pratiques janusiennes reposent aussi sur la **création de valeur ajoutée et dégradée**, en l'occurrence une valeur ajoutée générée le souhait d'un fonds d'investissement régional et, une valeur dégradée, en pratique, par l'absence de ce fonds :

> *« On aurait souhaité avoir un fonds d'investissement sur l'ensemble du territoire, (…) veiller à ce que l'ensemble de nos outils convergent, mais nous n'y sommes de toute évidence pas encore arrivés. »* (**2R4.3**)

Pour illustrer ces pratiques janusiennes de **recherche d'équilibre et de déséquilibre entre les territoires**, ce sont par exemple une recherche d'équilibre à l'échelle régionale générée par la fusion et, de déséquilibre, dans la pratique, face aux besoins de se positionner des collectivités infrarégionales :

> *« On a eu une grosse difficulté dans (…) les dernières années, (…) on a des échelles territoriales qui ont des besoins de notoriété, qui sont des nouvelles échelles territoriales : les nouvelles régions, la région* [du cas n°4] *a par exemple un besoin d'identité, alors que X a une identité, Y a une identité ou Z a une identité. Et donc il y a ce besoin pour ces nouvelles régions de se créer une identité. Les métropoles ont besoin aussi de se positionner maintenant dans les territoires. »* (**2M4.3**)

Pour synthétiser, les pratiques des managers et des élus du cas n°4 sont **habilitantes** : managériales (*i.e.* travailler en mode projet, travailler collectivement, faire appel à un tiers, créer des routines, rechercher l'équilibre, favoriser la continuité, prendre des risques et prendre du recul), instrumentales (*i.e.* s'outiller, mutualiser et contractualiser), et territoriales (*i.e.* valoriser le territoire et favoriser la proximité). Ces pratiques habilitantes des managers et des élus du cas n°4 sont plus nombreuses que celles présentes dans les cas n°1 et n°3, mais moins nombreuses que celles présentes dans le cas n°2. Les pratiques des managers et des élus du cas n°3 sont aussi **contraignantes** : réactionnelles (*i.e.* tropisme territorial), attitudinales (*i.e.* posture offensive, directive et hypocrite), et incomplètes (*i.e.* négligence de contenu, manque de responsabilité, manque de compétence et faible intégration des relations inter-organisationnelles). Dans le cas n°4, les pratiques contraignantes sont aussi nombreuses que dans les cas n°2 et n°3, mais elles restent moins nombreuses que dans le cas n°1. Ces pratiques sont aussi **janusiennes** (*i.e.* volonté et refus de travailler ensemble, démarches cohérentes et incohérentes, postures compréhensives et défensives, lancements et arrêts de projets, création de valeur ajoutée et dégradée, recherche d'équilibre et de déséquilibre entre les territoires). Comme dans les cas n°1 et n°3, six pratiques janusiennes sont mises en lumière dans le cas n°4 ; elles sont plus nombreuses que dans le cas n°2.

Figure 122 : Deuxième étape de présentation des résultats du cas n°4 de la P1.

Source : Auteur

Tandis que la Figure 123 met en lumière le processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°4. Le Tableau 87, le Tableau 88, le Tableau 89 et, le Tableau 90 illustrent à la fois les cycles, les phases et les étapes de ce processus par des verbatims.

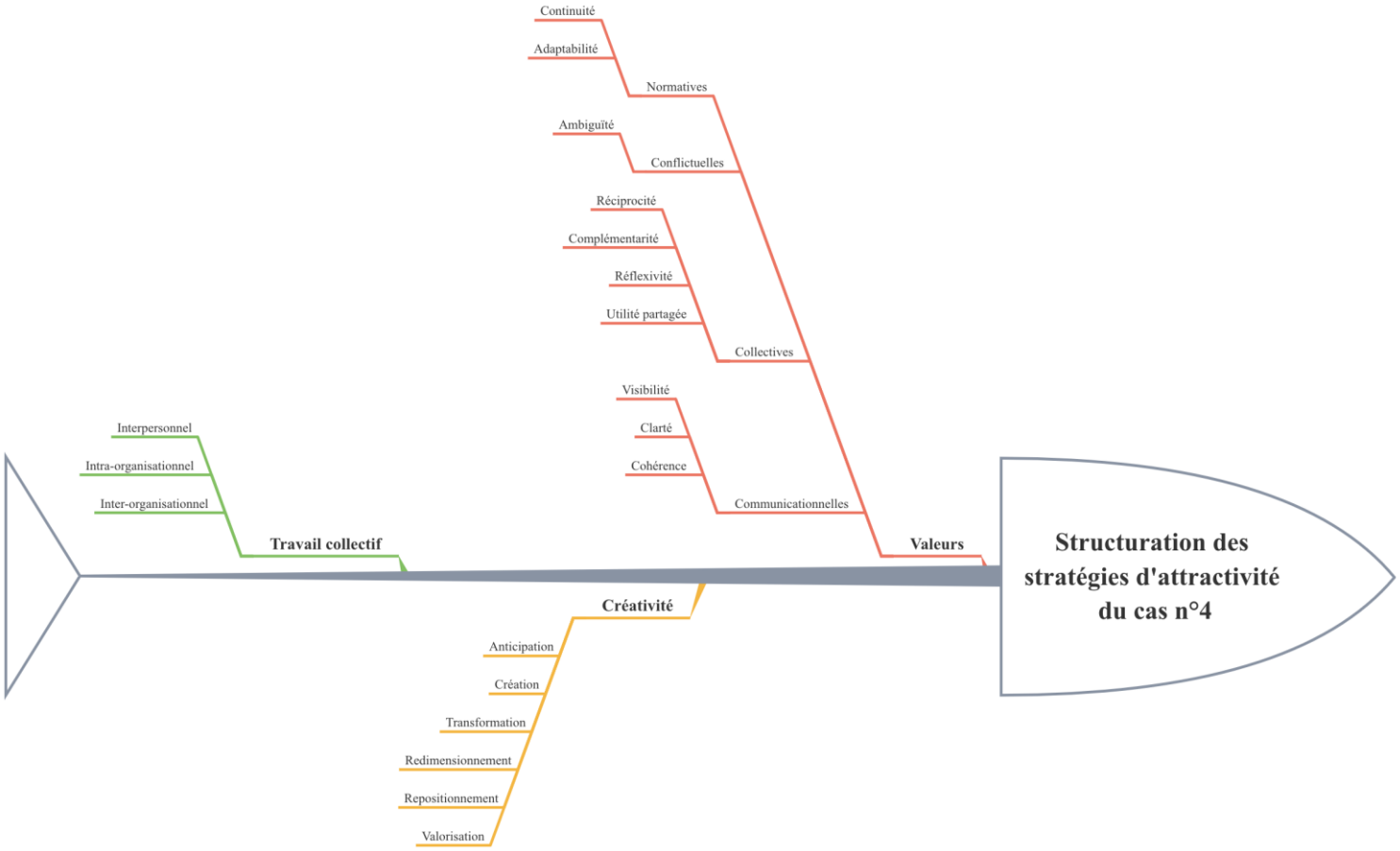
Comme dans les trois cas précédents, le **processus de structuration** des stratégies d'attractivité territoriale du cas n°4 repose sur trois cycles (*i.e.* différentes étapes forment une phase et plusieurs phases constituent un cycle) erratiques :

- Le **cycle des valeurs** renvoie à quatre phases complémentaires, qui font référence à la construction de **valeurs communicationnelles** (*i.e.* visibilité, clarté et cohérence), de **valeurs collectives** (*i.e.* réciprocité, complémentarité, réflexivité et utilité partagée), de

valeurs conflictuelles (*i.e.* ambiguïté) et de **valeurs normatives** (*i.e.* continuité et adaptabilité) ;

- Le **cycle de la créativité** regroupe **cinq phases** liées entre elles que sont l'anticipation, la création, la transformation, le redimensionnement, le repositionnement et la valorisation ;
- Le **cycle du travail collectif** se compose de **trois phases** interdépendantes structurées autour du travail interpersonnel, du travail intra-organisationnel et du travail inter-organisationnel.

Figure 123 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°4



Source : Auteur

Tableau 87 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°4 illustrées par des verbatims (1/4)

CYCLE DES VALEURS (1/2)				
PHASES		**ÉTAPES**	**PÉRIODES**	**VERBATIM**
Communication-nelles	**Visibilité**	Actions de visibilité	2011-2017	*« Il y a eu différentes actions de visibilité, la création de la marque en 2011 (…) qui est aussi partagée par les acteurs et puis en 2015 il y a eu une évaluation faite à mi-parcours en interne et la volonté de mettre en place quelques indicateurs pour évaluer les différents objectifs stratégiques que l'on s'était fixé. »* **(M4.1)**
		Rendre visible les actions de la région	2019	*« On va identifier des priorités d'action, un alignement d'acteurs, un lobbying pour renforcer justement l'attractivité du territoire mais également décliner le SRDEII* sur le territoire et faire en sorte que le territoire soit aussi un ambassadeur de nos politiques »* **(R4.2)**
	Clarté	Volonté de clarifier les rôles des collectivité territoriales	2019	*« Cela faisait un certain temps que l'ensemble des agents et des élus estimaient nécessaire que les collectivités territoriales clarifient leurs rôles respectifs, se recentrent sur leur métier de base et arrêtent le jeu des financements croisés comme on disait à l'époque. Pour autant, tout n'est pas réglé de ce point de vue-là. »* **(R4.2)**
	Cohérence	Initier une démarche cohérente pour éviter l'éparpillement	2017	*« C'est une étape qui est importante car du coup ça permet d'avoir une seule et même démarche qui est relativement cohérente et qui évite de partir dans tous les sens. »* **(R4.1)**
Collectives	**Réciprocité**	Culture écologiste de luttes transfrontalières conjointes face à l'installation d'industries préjudiciables au milieu	1970-2019	*« La culture écologiste s'est beaucoup plus une culture de collaboration, de recherche, de discussion, de débat, de recherche de procédure participative. On a tout mis en place dès les années 70 des liens de collaboration avec nos amis* [transfrontaliers]*, pour mener des luttes conjointes par rapport à l'installation de certaines industries préjudiciables au milieu par exemple (…) des industries chimiques. »* **(EM4)**
		Échanges de pratiques entre partenaires métropolitains du marketing territorial	2017	*« Au niveau du marketing et de l'attractivité, on essaye* [de réunir les partenaires] *toutes les six semaines. On en est à notre quatrième réunion car il y a eu le comité stratégique entre temps (…) ça ne fait vraiment pas longtemps qu'on a lancé la démarche, mais c'est assez stimulant puisqu'effectivement il y a beaucoup d'attentes et un certain engouement aussi donc on est assez contents. »* **(M4.1)**
	Complémentarité	Complémentarité métropole-région pour établir une stratégie cohérente	2017	*« On avait déjà réussi un premier exercice qui était de faire une stratégie déjà cohérente et convergente, même si le SRDEII n'était pas encore rédigé, on était déjà dans quelque chose qui était, qui intégrait complétement la volonté de la région. Enfin volonté, en tout cas les aspirations. On a réussi à formaliser ça. Ça c'était notre première étape au niveau de la coordination. »* **(M4.3)**
		Complémentarité des territoires à l'échelle régionale pour définir les orientations du SRDEII	2018	*« Ce schéma (…) appelé X, pour* [la région du cas n°4]*, a été construit dans une démarche de consultation territoriale qui a duré un an, sur les territoires à la fois en lien avec les élus locaux, en lien avec le monde économique, en lien avec les corporations, les pôles de compétitivité et tous les écosystèmes. Donc une année de consultation physique, de consultation numérique à distance, une première synthèse que nous sommes allés tester sur les territoires et donc ensuite des conclusions qui ont été votées en juin, il y a un an. »* **(R4.3)**
		Mise en réseaux des acteurs économiques grâce à leurs complémentarités	2019	*« Petit à petit, il y a des pôles de compétitivité qui ne travaillaient pas ensemble qui se sont rapprochés autour d'idée de projets communs ou d'une démarche de progrès. Ce n'est pas qu'on les ait obligés, mais le fait de tenir un discours en disant qu'il faut « faire région », qu'il faut que les acteurs se mettent en réseau, on n'a pas le choix, on ne peut pas faire autrement car c'est le rôle de la région. Cela fait que des acteurs qui ne travaillaient pas ensemble ou qui ne se connaissaient pas ont commencé à s'intéresser les uns aux autres, qu'ont débuté certaines coopérations interuniversitaires ou entre entreprises ou entre pôles de compétitivité. »* **(R4.2)**
	Réflexivité	Analyse réflexive de la déclinaison du SRDEII	2019	*« On nous a demandé en tout cas de faire un arrêt sur image sur où on en était dans la déclinaison de ce SRDEII, est-ce que on pouvait déjà sur les deux dernières années tirer des bilans, des conclusions, le cas échéant, faire un point (…) sur ce qui a déjà été réalisé ou pas encore réalisé et pourquoi. »* **(NR4.4)**
		Analyse réflexive entre les services et les directions concernées par le Pacte X	2019	*« On a bientôt un point d'ailleurs (…) sur la mise en œuvre du Pacte X qui avait été signé en (…) août 2018 et qui est donc en partie plus ou moins mis en œuvre aujourd'hui. Donc il s'agit de faire un point entre les services, entre les directions concernées et il y a des projets qui se mettent en œuvre sur le campus hospitalier, numérique et puis on a surtout aussi bien articulé au fur et à mesure nos aides aux entreprises. »* **(2R4.2)**
		Volonté d'une analyse réflexive sur le rôle de l'État dans les SRDEII	2019	*« Parmi les paramètres de construction de nouveaux cadres stratégiques ou de nouveaux systèmes partenariaux issus des lois NOTRé** et MAPTAM***, il y a le rôle de l'État dans les SRDEII qu'il s'agirait d'appréhender. L'État a t'il été influent ou pas dans la formulation des orientations stratégiques ? Est-ce qu'il a été très actif ou pas ? Et est-ce qu'il s'approprie le SRDEII lorsqu'il fait ses tours de table ou pas sur les territoires ? »* **(R4.2)**
Légende : *Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation - **Nouvelle Organisation Territoriale de la République - ***Modernisation de l'action Publique et Affirmation des Métropoles Sujet du verbatim : Métropole et Région du cas n°2 ou les deux (les répondants peuvent être des managers ou des élus de la région n°2 et parler de la métropole du cas n°2 et *vice versa*)				

Source : Auteur

Tableau 88 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°4 illustrées par des verbatims (2/4)

CYCLE DES VALEURS (2/2)				
PHASES		**ÉTAPES**	**PÉRIODES**	**VERBATIM**
Collectives	**Utilité partagée**	Faire remonter les besoins des entreprises pour y répondre au mieux	2017	*« Sur les questions de marketing territorial on a mis cette démarche en place aussi, mais beaucoup plus récemment, depuis le mois de mai, des discussions avec des entreprises autour de la table, qui ont la vocation aussi de nous stimuler, de nous faire remonter leurs besoins vraiment très spécifiques (…), notamment, pour vous citer un exemple très précis, de recrutement des cadres ou des talents, est-ce qu'il faut se positionner sur tel ou tel salon ? »* (**M4.1**)
		Création de valeur collective utile pour tous les partenaires	2017-2018	*« Pour attirer cette valeur exogène sur le territoire, on travaille avec une gouvernance marketing, c'est-à-dire avec vingt-cinq partenaires qui se lancent avec nous depuis plus d'un an dans la volonté de renforcer la notoriété du territoire, de changer son image, et puis de lui faire gagner des parts de marché en attirant un certain nombre de cibles et en créant de la valeur collective. »* (**M4.2**)
		Utilité partagée entre la métropole et la région autour d'une dispositif de marque territoriale	2019	*« L'idée serait que* [la métropole du cas n°4] *intègre la marque X puisque c'est un des éléments importants de l'écosystème et puis charge à nous après entre guillemets de rendre l'appareil d'une manière ou d'une autre. Pourquoi pas quand on fait un article, valoriser systématiquement, chaque fois que c'est pertinent leur marque territoriale. Donc on le ferait d'autant plus facilement qu'elle intègre la marque X. »* (**2R4.1**)
Conflictuelles	**Ambiguïté**	Incertitude temporelle liée à la formalisation d'un schéma de coopération transfrontalière à quelques mois des élections	2019	*« En ce moment on est en train de formaliser une feuille de route, par exemple, sur un schéma de coopération transfrontalière, je trouve surprenant de formaliser un schéma de coopération qui se projette dans le temps à quelques mois des élections. Voilà. Et de le faire valider en décembre ou en janvier lors d'un des derniers conseils des orientations stratégiques, je trouve ça oui, comment, décalé dans le temps. »* (**2M4.3**)
		Apparition d'une nouvelle échelle créant de l'incertitude au niveau du positionnement métropolitain et régional	2019-2021	*« On se retrouvera en 2021 avec une nouvelle échelle territoriale qui va apparaître, à savoir le département X, alors qui est très bien en termes d'identité puisque X est reconnu, mais ça remet une pièce dans la machine de la difficulté, que* [la région du cas n°4] *a à se positionner. C'est quoi le rôle de la métropole dans ces départements-là qui vont arriver ? Et donc ce n'est pas évident pour nous (…) de créer de la visibilité et, je dirais que tout le monde met en place ses propres stratégies d'affichage, de notoriété et d'attractivité et, c'est d'autant plus difficile ensuite de les coordonner. »* (**2M4.3**)
		Fusion et changements organisationnels générant de l'incertitude à long terme	2019	*« C'est comme dans une entreprise, quand un groupe fusionne, (…) le process est long (rire). Voilà ça fait trois ans que nous sommes dessus, et je pense qu'il n'est pas abouti, à mon sens, que ce soit en termes d'organisation, d'outils de gestion qui en découlent, on est devenu quand même une grosse machine et, la fusion (…) c'est quand même quelque chose. (…) En plus de ça, on a cumulé avec un changement de président, un changement de DG* et, comme toute organisation, on est voué à évoluer, à s'adapter au regard de notre client, mais aussi on se doit d'être agile »* (**NR4.4**)
Normatives	**Continuité**	Continuité dans la méthode de co-construction du projet de territoire	2009-2015	*« Je vais remonter en deux-mille-neuf, où un projet de territoire a été co-construit avec trois cents acteurs économiques (…). En deux-mille-quinze, ce projet de territoire est réactualisé, adapté, relancé, on lui redonne une nouvelle dynamique, on prend la même méthode en consultant aussi environ trois cents acteurs économiques. »* (**M4.2**)
	Adaptabilité	Opération pour accompagner l'export des entreprises menée en solo pour respecter des délais contraints	2017	*« L'opération qui a été montée à X fin septembre pour accompagner à l'export, s'affronter au marché américain à la fois de la levée de fonds et de la commercialisation d'un certain nombre d'entreprises. On l'a fait en solo si je puis dire ou on l'a fait en tout cas sous l'étiquette et le leadership de la* [métropole du cas n°4] *sans aller chercher l'aide de qui que ce soit sauf de quelques opérateurs privés. Parce qu'on savait qu'on avait un leadership là-dessus et que c'était la seule manière de le mener à bien dans des délais qui étaient contraints. »* (**2M4.2**)
		Du bricolage de politiques publiques au cadrage d'un schéma stratégique	2019	*« Le fait que l'on ait été au départ plutôt dans le bricolage de politiques publiques plutôt que dans quelque chose de très carré et méthodique car c'était très nouveau, et bien le fait qu'on ait lancé le SRDEII** a cadré les choses, insufflé de la méthode, de l'intelligence collective et créé plus d'émulation et de positif que de problèmes. »* (**R4.2**)
		Adaptation du SRDEII en fonction de la situation économique	2019	*« On va repositionner le SRDEII en fonction de la conjoncture car on sait notamment que la situation économique va se dégrader et les indices de croissance ne sont pas très favorables. Donc nous allons déployer des outils qui n'étaient pas prévus dans le SRDEII mais pour pouvoir effectivement s'adapter. »* (**ER4**)

Légende : *Directeur Général - **Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation
Sujet du verbatim : Métropole et Région du cas n°2 ou les deux (les répondants peuvent être des managers ou des élus de la région n°2 et parler de la métropole du cas n°2 et *vice versa*)

Source : Auteur

Tableau 89 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°4 illustrées par des verbatims (3/4)

CYCLE DE CRÉATIVITÉ			
PHASES	**ÉTAPES**	**PÉRIODES**	**VERBATIM**
Anticipation	Formalisation d'une stratégie de développement économique métropolitaine en amont de celle de la région	2015-2016	*« Une nouvelle stratégie de développement économique (…) a été votée à l'unanimité à* [la métropole du cas n°4] *moins une ou deux voix. Cela nous a permis d'arriver alors au premier janvier, lors du démarrage de la grande région dans sa dynamique du SRDEII*, avec notre contribution sur le sujet. »* (**M4.3**)
	Réflexion autour la gouvernance un an avant que sujet soit lancé	2019	*« Je suis dans une réflexion (…) autour de la gouvernance. Aujourd'hui (…) on travaille avec pas mal de monde, mais j'aimerais avoir une gouvernance plus prégnante, donc là ça fait partie des sujets sur lesquels je bosse. C'est pour ça que je regarde les différents sujets et ça je pense ça sera mon sujet de l'année prochaine. »* (**2R4.1**)
Création	Recrutement d'une personne pour définir la stratégie de développement économique métropolitaine	2015	*« Quand la loi a été promulguée, nous attendions avec beaucoup d'impatience les nouveaux schémas stratégiques, en particulier le schéma régional de développement économique et donc en attendant ce schéma-là, dès que la loi a été votée en fait moi j'ai été engagé à ce moment-là et il a été décidé de notre côté qu'il fallait que l'on définisse notre stratégie de développement économique. »* (**M4.3**)
	Élaboration d'une stratégie sur l'enseignement supérieur et la recherche	2019	*« En termes de nouveauté il n'existait pas de stratégie sur l'enseignement supérieur et la recherche. On est en train d'en élaborer une. »* (**2R4.2**)
	Mise en place d'une plateforme de consultation citoyenne	2019	*« Une plateforme X de consultation en ligne a été mise en place auprès des entreprises, des acteurs institutionnels du monde économique et des citoyens. »* (**R4.2**)
Transformation	Modification de l'environnement institutionnel métropolitain	2017-2021	*« C'est un processus assez long qui d'ailleurs n'est pas terminé en termes de définition exacte de périmètres des nouvelles compétences qui seraient dévolus à la collectivité X donc ça c'est au premier janvier deux mille vingt et un où elle sera effectivement en exercice avec ses nouvelles compétences et d'ici là il y a encore un travail de précision ou d'affinage à faire. »* (**2M4.2**)
	Passage d'une agence d'attractivité départementale à une mission régionale transversale	2019	*« Il y avait une agence d'attractivité X, là il va y avoir une mission ad hoc donc régionale et elle-même transversale et en interface avec les agences de développement économique. »* (**2R4.2**)
Redimensionnement	Création d'une collectivité aux dimensions départementales	2019	*« J'attends de voir concrètement de quoi on parle à la fin. (…) Il y avait une attente, un besoin de X qui n'était pas assouvi de par la disparition de la région et le département n'avait pas cette institution qui représentait le territoire donc ben du coup s'il y a eu la création de cette collectivité c'est qu'il y a des gens qui se sont battus pour et ils ont eu gain de cause parce qu'ils étaient relativement suivis. »* (**2R4.1**)
	Création de maisons de région aux dimensions infra-départementales	2019	*« Douze maisons de régions (..) quadrillent* [la région du cas n°4] *et (..) gèrent en proximité un certain nombrent de services. Ces maisons de régions donc au périmètre de douze, elles ne reprennent pas forcément totalement le périmètre des départements (…). Mais ces maisons de régions, ça été un choix dès le départ de territorialiser l'action publique. »* **NR4.4**)
Repositionnement	Changement à la marge du positionnement métropolitain	2017	*« L'intitulé n'a pas changé puisqu'en deux mille dix-sept je venais de faire cette proposition de changer un petit peu de positionnement. »* (**2M4.2**)
	Nouvelle marque de territoire avec un nouveau positionnement métropolitain	2018-2019	*« Ces cibles on va leur donner une image de la ville qui s'appuie sur ce qu'on a construit, mais il y a quand même une démarche très particulière par rapport à ça : quel est notre positionnement ? Quels sont les messages que l'on souhaite faire passer ? Et ça en fait c'est une partie de notre stratégie qui s'est développée depuis, alors ça a mis un an, un an et demi pour la formaliser et en janvier dernier il y a le lancement d'une nouvelle marque de territoire, fin d'un renouvellement de la marque, d'un repositionnement, d'une mobilisation beaucoup plus forte des acteurs du territoire. »* (**2M4.3**)
Valorisation	Faire valoir la personnalité de la région à travers un label	2019	*« On ne veut pas être un label RSE** parmi d'autres. On a une personnalité en tant que* [région du cas n°4] *à faire valoir. Et donc là du coup, on va beaucoup jouer sur l'ancrage territorial et l'impact positif de l'entreprise dans son écosystème, mais pas au sens environnemental du terme. »* (**2R4.1**)
	Pouvoir d'influence médiatique des ambassadeurs pour valoriser le territoire métropolitain	2019	*« Ils ont cet ADN de* [la métropole du cas n°4], *ils en sont fiers et ont une certaine aura, pouvoir médiatique aussi, une certaine influence et aussi une capacité à être médiatique et à valoriser* [la métropole du cas n°4] *lors de leur prise de parole bien évidemment ailleurs. »* (**2M4.1**)
Légende : *Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation - **Responsabilité Sociale/Sociétale des Entreprises Sujet du verbatim : Métropole et Région du cas n°2 ou aucune (les répondants peuvent être des managers ou des élus de la région n°2 et parler de la métropole du cas n°2 et *vice versa*)			

Source : Auteur

Tableau 90 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°4 illustrées par des verbatims (4/4)

CYCLE DE TRAVAIL COLLECTIF			
PHASES	**ÉTAPES**	**PÉRIODES**	**VERBATIM**
Interpersonnel	Travail conjoint entre deux managers régionaux autour de la création d'une agence d'attractivité	2019	*« On voit bien que l'attractivité est vraiment une grosse priorité et on va même mettre en place avec Monsieur* [R3.1] *(…), une agence régionale d'attractivité, de prospection des investisseurs étrangers qui n'existait pas à l'échelle de la* [région du cas n°4]. *»* (**2R4.2**)
Intra-organisationnel	Pôle attractivité à la région rassemblant différentes directions	2018	*« La nouveauté de la* [région du cas n°4] *(…) c'est qu'il y a un pôle attractivité à la région qui recouvre les directions, les anciennes directions justement de l'économie, du tourisme, de l'international, de la culture et du sport et animé par un DGA* de pôle et qui va générer de nouveaux défis à relever, de restructuration des équipes donc ça c'est vrai que ce n'est pas sans conséquence. »* (**2R4.2**)
	Travail collectif autour de directions métiers régionales pour une territorialisation de l'action publique	2019	*« On a une particularité, c'est qu'effectivement on a fusionné sous l'impulsion du Président X (…). Sa volonté, au regard du périmètre géographique de la région, est de structurer, d'avoir une approche territorialisée. On a ce qu'on appelle les directions métiers centrales, qui sont localisés sur les communes A, B et C. »* (**NR4.4**)
Inter-organisationnel	Partenariat entre la région et deux métropoles	2018	*« On a décidé un partenariat volontariste avec le niveau infra, de façon bien sûr privilégiée avec les deux métropoles car nos assemblées respectives ont voté dans les mêmes termes des volets métropolitains qui sont intégrés (…) au SRDEII**. »* (**R4.2**)
	Volonté de travail collectif entre la région et les entreprises du territoire	2018	*« C'est évidemment une gageure d'exploiter toutes ces contributions mais c'était vraiment la volonté des élus de partir, au-delà de la consultation demandée par la loi, de partir des besoins des entreprises, de dépasser les filtres des acteurs intermédiaires tout en en tenant compte, pour aller directement auditionner les entreprises, dialoguer avec elles et être à l'écoute de leurs besoins. »* (**R4.2**)
	Partenariat entre la métropole et les villes transfrontalières	2019	*« Il y a toute une série de partenariats avec nos amis* [transfrontaliers], *d'organisations institutionnelles jusqu'à des partenariats très marketing, puisqu'avec eux nous sommes partenaires sur deux salons internationaux sur l'investissement et l'immobilier d'entreprise. Il y en a un à X en octobre et un autre à Y durant le mois de mars. Vous voyez on va à la fois de l'institutionnel jusqu'au très opérationnel avec nos amis* [transfrontaliers]. *»* (**M4.2**)
	Gouvernance du développement économique multi-acteurs	2019	*« On a quand même sacrément avancé en termes de gouvernance puisqu'en mai deux mille dix-huit on avait lancé une gouvernance composée d'une trentaine de membres, à plus de soixante-quinze pour cent composée de privés et, présidée à la fois par* [le vice-président à l'attractivité et au développement économique de la métropole] *et par le président de la CCI***. »* (**2M4.1**)
Légende : *Direction Générale Adjointe - **Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation - ***Chambre de Commerce et d'Industrie Sujet du verbatim : Métropole et Région du cas n°2 ou les deux (les répondants peuvent être des managers ou des élus de la région n°2 et parler de la métropole du cas n°2 et *vice versa*)			

Source : Auteur

Après avoir apprécié les pratiques habilitantes, contraignantes et janusiennes des managers territoriaux et des élus locaux ainsi que les cycles, les phases et les étapes du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°4, comment se traduit la nature dualiste du temps de cette structuration ?

Figure 124 : Troisième étape de présentation des résultats du cas n°4 de la P1.

Source : Auteur

Comme dans les trois cas précédents, la nature dualiste du temps recouvre **l'expérience quotidienne** des managers territoriaux et des élus locaux, **le temps de la vie de ces personnes** et, **le temps de la vie des institutions** que sont la métropole et de la région.

L'expérience quotidienne des managers et des élus du cas n°4 reposent sur quatre actions principales. L'expérience quotidienne des managers et des élus du cas n°4 renvoie à l'**introspection**, comme dans le cas n°1 :

> *« Ça devient énormément de temps passé pour quelque chose où finalement nous, on aurait pu aller beaucoup plus vite dans la validation. Et je ne vous cache pas que moi, derrière, j'ai des collègues qui organisent des événements, ben un mois avant ils ont besoin de savoir le filage de l'événement, qui on contacte, quelle boîte est raccord, est-ce que c'est bien dans la thématique, etc. On prépare la note pour les élus pour les éléments de discours et si on complexifie trop ça, au bout d'un moment ils disent « je passe un temps fou pour lever des freins ». »* (**2M4.3**)

Comme dans les trois cas précédents, l'expérience quotidienne des managers et des élus fait référence à l'**accélération** :

> *« Ce sont les modalités de coopération qui prennent une tournure un peu différente, des formes d'impatience dans la gestion des dossiers ou des empressements particuliers. »* (**2R4.3**)

À l'image uniquement du cas n°2, l'expérience quotidienne se traduit par l'**expérimentation** :

> *« On va expérimenter les fameux contrats globaux multithématiques (…) avant les municipales sur quelques territoires tests. »* (**2R4.2**)

Comme dans les trois cas précédents, l'expérience quotidienne des managers et des élus renvoie au **management** :

> *« Sur le contexte électoral, on est plus sur des affaires courantes. Quand il y a un plan social avancé par une entreprise, lorsque vous avez à travailler sur une friche*

en particulier, l'implantation d'un équipement ou le devenir d'une école. Ce sont plus des choses comme ça. » (**2R4.3**)

Le temps de la vie des managers et des élus du cas n°4 se traduit uniquement par la vie professionnelle, comme dans le cas n°1.

Pour illustrer le temps de la vie professionnelle dans le **secteur public** ; temps commun aux trois cas précédents :

« J'ai des missions qui évoluent légèrement, mais le poste en lui-même n'a pas fondamentalement changé. » (**2M4.3**)

Pour illustrer le temps de la vie professionnelle dans le **secteur privé** ; temps commun aux cas n°2 et n°3 :

« J'ai travaillé dans le privé avant et, c'est vrai que d'avoir l'apport des entreprises qui ont d'autres problématiques, d'autres échelles de temps de travail et de priorités différentes ; c'est bien aussi de temps en temps de rappeler ça à la sphère publique, de dire que les entreprises n'ont pas forcément le temps, qu'elles ont des problématiques de recrutement ou d'export, ou de main d'œuvre, ou de fournisseurs, clients, enfin voilà. » (**M4.1**)

Pour illustrer le temps de la vie professionnelle à l'**échelle nationale** ; temps commun aux trois cas précédents :

« J'étais élue en 86, j'avais 30 ans, au niveau régional, en X. Et après, j'étais conseillère municipale et conseillère pour la métropole [du cas n°4]. *»* (**EM4**)

Le temps de la vie des institutions, entendues au sens de la métropole et de la région du cas n°4, se traduit par quatre actions, communes aux trois cas précédents.

Le temps de la vie de la métropole et de la région du cas n°4 repose sur des **habitudes** :

« On commence à s'habituer aussi à travailler plus régulièrement ensemble. La partie gouvernance a été instaurée depuis déjà fin 2009. » (**M4.1**)

Le temps de la vie des institutions renvoie à des **accélérations** :

« On a à peine deux ans de fusion donc de réorganisation totale, de remise à plat des politiques publiques, etc. On a eu un an intensif d'élaboration du SRDEII donc on ne peut pas aller « plus vite que la musique » en matière de politique d'attractivité et ce n'est pas du tout symétrique aux démarches métropolitaines. » (**R4.2**)

Il est aussi le fruit de **crispations** :

« Faire valider en décembre ou en janvier lors d'un des derniers conseils des orientations stratégiques, je trouve ça (…) décalé dans le temps. Pour moi, c'est

l'heure des bilans, l'heure des ajustements opérationnels, mais ce n'est pas le moment des relances stratégiques ! » (**2M4.3**)

De même, le temps de la vie de la métropole et de la région du cas n°4 renvoie à des **changements** :

« Il faut pouvoir le porter en termes de rythme. Ce que je vous disais sur les questions d'attractivité, on est relativement neufs, avec ce travail sur les entreprises, contrairement à la métropole X par exemple, on ne les a pas intégrées depuis aussi longtemps. » (**M4.1**)

Il est également le fruit de **maturations** :

« La [région du cas n°4] *n'a pas d'identité encore aujourd'hui pour moi. Elle est à construire, (…) elle a trois, quatre territoires avec des identités fortes qui se dégagent, mais du coup c'est un peu ma logique, c'est qu'aujourd'hui, la* [région du cas n°4] *n'existe pas. »* (**2R4 .1**)

Après avoir apprécié la nature dualiste du temps, quelles sont les dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable ?

Figure 125 : Quatrième étape de présentation des résultats du cas n°4 de la P1.

Source : Auteur

Comme lors de la présentation des résultats des cas n°1, n°2 et n°3, le Tableau 91, le Tableau 92 et le Tableau 93 illustrent les **dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable** du cas n°4 grâce à des verbatims.

Tableau 91 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°4 illustrées par des verbatims (1/3)

Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable		**Verbatim du cas n°4**
Stratégique		*« La stratégie de développement économique sur laquelle je travaille recouvre beaucoup d'enjeux. »* (**2M4.3**)
Politique		*« Les décisions sont politiques et, donc souvent ce n'est pas forcément le pragmatisme. Il y a des enjeux qui ne sont pas forcément que des enjeux pragmatiques. »* (**2R4.1**)
Méthodologique		*« On a développé une méthode de travail et de gouvernance avec un certain nombre d'acteurs publics et privés. »* (**M4.2**)
Instrumentale		*« X a été mise en place et donc nous avons créé une plateforme dédiée à la stratégie devéco*. »* (**R4.3**)
Transformatrice		*« Quant au positionnement marketing (…) c'est non seulement un territoire qui est optimiste, (…) qui croit en l'avenir et qui expérimente aujourd'hui les solutions de demain, mais c'est aussi un territoire qui rend optimiste les gens qui le découvre, qui viennent séjourner, ceux qui viennent s'y installer. »* (**2M4.2**)
Partagée		*« Sur les petites EPCI**, l'idée, c'était de pouvoir contractualiser avec plusieurs EPCI et aussi les faire travailler ensemble sur une stratégie de développement économique un peu partagée. »* (**NR4.4**)
Complexe	Le tout	*« C'est un sujet tellement sensible et complexe que si on ne se met pas tous d'accord, tous nos moyens ensemble dans le même train pour faire avancer les choses, on fait tous du saupoudrage et, au global ça* [ne] *donne pas l'impact attendu. »* (**2M4.3**)
	Les parties	*« On avait une marque X qui était déjà régionalisée par exemple et donc, on va s'appuyer sur les marques des anciennes régions mais en les fédérant sous une bannière Y pour que sur des gros salons, dans de grosses manifestations internationales, ou quand on veut attirer des investisseurs, on puisse à la fois parler Y mais aussi jouer sur les marques différenciées. »* (**R4.2**)
	Contraintes	*« Je ne dirai pas que c'est un rapport de conflit, mais c'est une instabilité des organisations. Et après sur les outils de gestion et les systèmes d'information, alors on y travaille mais il est difficile de travailler sur des outils, des systèmes d'information partagés avec nos partenaires alors que nous même (rire) on galère à avoir à des systèmes d'informations digne de ce nom. »* (**NR4.4**)
	Recherche d'équilibre	*« On se retrouve avec une problématique un peu plus complexe car la région n'est plus la région X mais la région Y. Aujourd'hui, la région Y (…) se doit d'être équitable entre les différents territoires. »* (**R4.1**)

Légende : *Développement économique - **Établissement Public de Coopération Intercommunale

Source : Auteur

Dès lors, Les stratégies d'attractivité territoriale durable de la métropole et de la région du cas n°4 recouvrent plusieurs dimensions. Comme dans les cas n°1, n°2 et n°3, elles sont à la fois **stratégiques, politiques, méthodologiques, instrumentales, transformatrices, partagées, complexes, contingentes** et **sectorielles**. Si les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°1 expriment une orientation des objectifs et des actions des stratégies d'attractivité dont ils ont la charge à travers sept secteurs, ceux du cas n°2 en évoquent onze, ceux du cas n°3 en

explicitent huit et, les managers et les élus du cas n°4 en précisent sept (*i.e.* économie, enseignement supérieur, environnement, international, mobilité, social et tourisme).

Tableau 92 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°4 illustrées par des verbatims (2/3)

Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable		**Verbatim du cas n°4**
Contingente	Spécificités nationales	*« On va repositionner le SRDEII* en fonction de la conjoncture car on sait notamment que la situation économique nationale va se dégrader et les indices de croissance ne sont pas très favorables. »* (**2R4.3**)
	Spécificités régionales	*« Ce sont des filtres méthodologiques et des conditions politiques qui ne sont pas les mêmes selon les régions qu'il faut prendre en compte. »* (**R4.2**)
	Spécificités métropolitaines	*« On est sur un territoire dynamique, sur un marché européen, avec un voisin allemand qui est le moteur de l'économie européenne. »* (**M4.2**)
	Spécificités infra-métropolitaines	*« La ville X est obligée de travailler et de discuter avec l'ensemble des communicants de la (…) métropole. »* (**EM4**)
	Spécificités politiques	*« Certains de nos élus, ayant une double casquette, étant embarqués dans des élections municipales et, notamment dans des métropoles, il est sûr, il est évident, que là, on a vu peut-être accélérer certains dossiers. »* (**NR4.4**)
	Spécificités des cibles	*« On a quatre cibles business au-delà de la cinquième cible marketing qui est évidemment le citoyen et les habitants X mais plutôt du côté endossement et fierté. »* (**2M4.2**)
	Nécessité d'adaptation	*« Nous allons déployer des outils qui n'étaient pas prévus dans le SRDEII, mais pour pouvoir effectivement s'adapter. »* (**2R4.3**)

Légende : *Schéma Régional de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation

Source : Auteur

Tableau 93 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°4 illustrées par des verbatims (3/3)

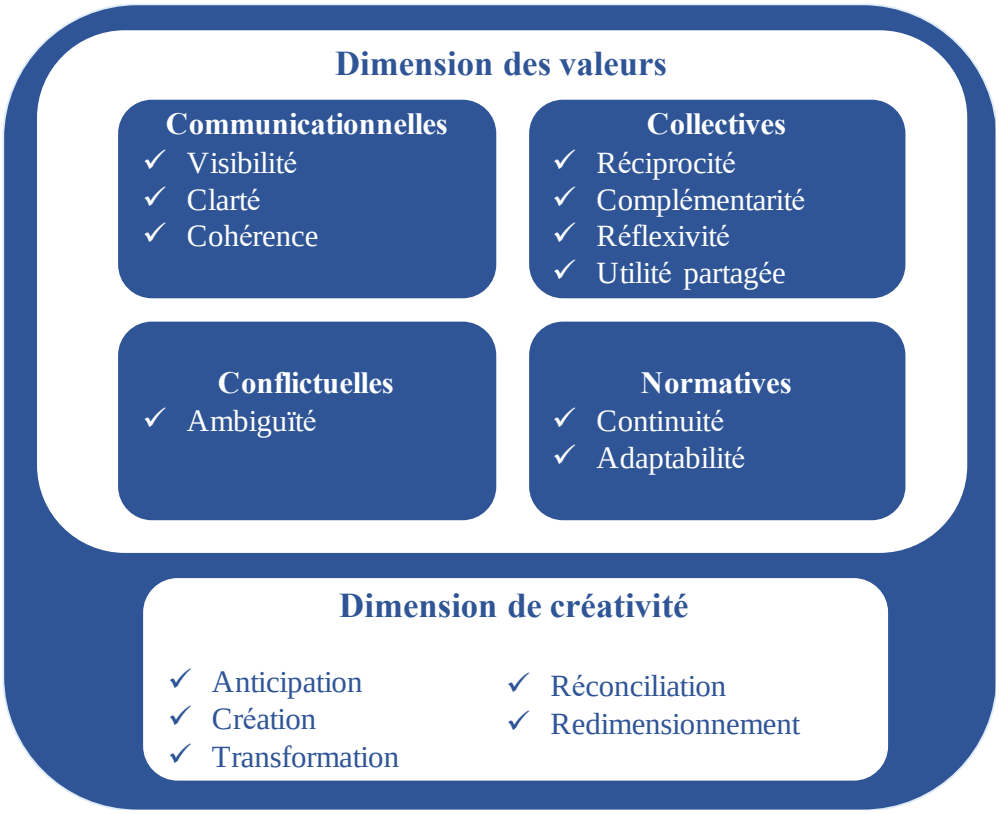
Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable		Verbatim du cas n°4
Sectorielle	Économie	*« Il y a les enjeux d'attractivité marketing, mais ça ce n'est qu'une des sous-catégories parce qu'après il y a vraiment tous les aspects de développement économique purs : l'aménagement de certaines zones d'activités, d'un quartier d'affaires, etc. »* (**2M4.3**)
	Enseignement supérieur	*« On est repartis sur quatre services : un service qui concerne l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation, un service qui traite de l'internationalisation et de l'export, un service qui traite de l'ESS*, de l'artisanat, de la création de la reprise et mon service qui traite du financement des entreprises. »* (**NR4.4**)
	Environnement	*« Sur toute la partie environnementale, c'est un peu plus classique : comment je fais pour que mon entreprise impacte le moins négativement possible sur son environnement ? Donc là, on a identifié différents sujets sur lesquels une entreprise peut impacter quoi. »* (**NR4.1**)
	International	*« Il y a un exemple qui a été assez probant, mais ça c'est moins dans le domaine de l'attractivité, mais plus dans le développement économique à l'international. »* (**2M4.1**)
	Mobilité	*« Un des grands sujets par exemple peut être la question des déplacements et des mobilités. »* (**EM4**)
	Social	*« La transition entre le social et le sociétal se faisait par l'implication dans les formations. Donc est-ce que je prends des apprentis ? Est-ce que je prends des stagiaires ? (...) Donc là on est sur le point sensible du recrutement et ça permet d'identifier des potentiels. »* (**2R4.1**)
	Tourisme	*« Clairement sur le tourisme d'affaires et sur le MICE**, on sait très bien que les destinations se sont d'abord des villes ou des métropoles et pas des régions. »* (**2M4.2**)

Légende : *Économie Sociale et Solidaire - **Meetings Incentive Conferences Events

Source : Auteur

Comme pour les cas n°1, n°2 et n°3, à ces neuf dimensions s'ajoute celle des **valeurs** et celle de la **créativité**. La Figure 126 ci-après synthétise les valeurs et les actions créatives sous-jacentes au processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°4 exposées dans l'analyse processuelle précédente (*cf.* Tableau 87, Tableau 88 et Tableau 89).

Figure 126 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°4 tirées de l'analyse processuelle

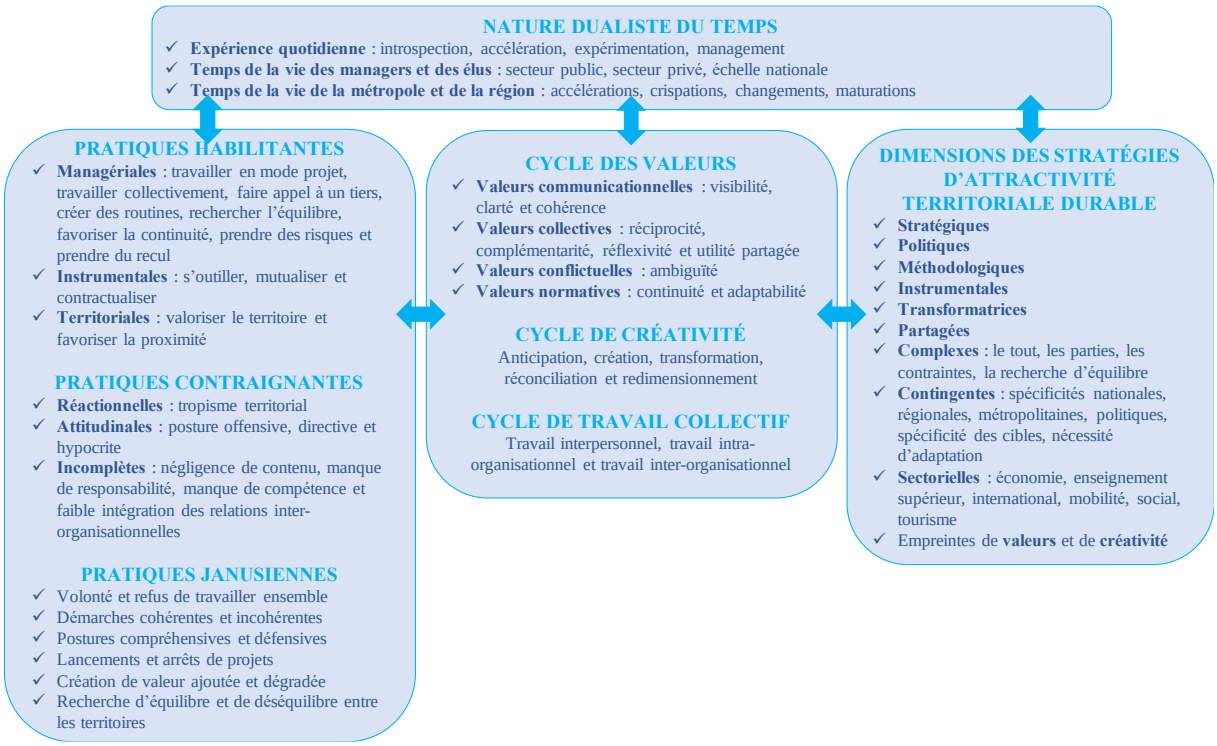


Source : Auteur

Pour synthétiser, nous avons d'abord exposé douze pratiques habilitantes, **huit pratiques contraignantes et six pratiques janusiennes** des managers territoriaux et des élus locaux du cas n°4. Ensuite, nous avons mis en lumière et illustré **les cycles, les phases et les étapes du processus** de structuration des stratégies d'attractivité de la métropole et de la région du cas n°3. De plus, nous avons mis en perspective l'expérience quotidienne des managers et des élus, le temps de la vie de ces personnes et, le temps de vie des institutions que sont la métropole et la région ; exposant ainsi la **nature dualiste du temps** qui participe au processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°4. Enfin, nous avons défini les **onze dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable** de la métropole et de la région du cas n°4.

La Figure 127propose une fiche du processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°4, qui synthétise l'ensemble des résultats de la P1.

Figure 127 : Fiche synthétique du processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°4



Source : Auteur

La Figure 128 ci-après synthétise les résultats de la proposition de recherche n°1[346].

[346] Le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale est à la fois habilitant et contraignant pour les managers territoriaux et les élus locaux.

Figure 128 : Synthèse des résultats de l'analyse intra-cas de la proposition de recherche n°1

Source : Auteur

Après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas de la P1., nous présentons ceux de la P2.

2.2.2.2. Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P2.

Les résultats de l'analyse intra-cas de la proposition n°2[347] ont pour objectif de caractériser les conflits inter-organisationnels et les solutions envisagées par les managers territoriaux et les élus locaux des quatre cas. Les résultats sont d'abord présentés pour le cas n°1 (2.2.2.2.1.), puis pour le cas n°2 (2.2.2.2.2.), le cas n°3 (2.2.2.2.3.) et enfin le cas n°4 (2.2.2.2.4.).

2.2.2.2.1. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°1 : réponses à la P2.

Les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°1 mettent en lumière l'existence de **conflits inter-organisationnels** :

> *« Dans la stratégie de la métropole on n'avait pas besoin de la région. Pour le développement de certaines filières, on n'avait pas besoin de la région. Donc ça conduit à ces conflits, à moins que ça soit bien organisé, mieux organisé. Je ne sais pas trop ce que pourrait faire un gouvernement, parce que dire aux métropoles : « vous ne faites pas votre développement économique » c'est ridicule (…). Là il y a vraiment un sujet à traiter. »* (**2M1.3**)

> *« Il peut y avoir des zones de friction sur des points stratégiques, sur des priorités, sur des financements. Les derniers mois n'ont pas été faciles d'un point de vue strictement politique. »* (**2M1.2**)

> *« Lorsqu'il y a des opérations où l'un ou l'autre des partenaires ne souhaite pas aller, c'est vrai que ça devient des situations conflictuelles entre institutions. (…)*
> *Le conflit, bien sûr, c'est un frein à un moment donné, après ça dépend la psychologie que l'on dégage par rapport au conflit. Soit on est rancunier et le conflit tue le reste. Après le conflit doit être un moyen de poser les limites de l'exercice que l'on fait, car le conflit a toujours une raison, sauf quand c'est interpersonnel, ça c'est autre chose. Mais je parle de conflit lié à des positionnements qui ne sont pas très clairs, d'institutions ou d'actions. Mais, à un moment donné, lorsqu'il y a conflit, ça veut dire que parfois une opération se plante et quand une opération se plante, il y a toujours des personnes qui en portent la responsabilité et ça fait pointer du doigt les, comment dire, les limites de l'exercice et, les causes pour lesquelles les opérations ne marchent pas. Donc, au-delà du conflit, moi je suis toujours dans le positif, c'est de dire à un moment donné il faut dépasser le conflit, car le conflit génère le conflit, donc si on reste dans cet esprit négatif du conflit, c'est sûr qu'on ne peut pas remonter la pente et il vaut mieux arrêter de suite. »* (**R1.2**)

Ces managers et ces élus de la métropole et de la région du cas n°1 envisagent **trois solutions** pour manager les conflits inter-organisationnels : négocier grâce au dialogue, définir des objectifs communs et obtenir un accord.

[347] Le management des conflits est une source de compétition, de collaboration, de compromis, d'évitement et d'ajustement dans la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.

Pour illustrer le fait de **négocier grâce au dialogue** :

> *« Il faut tenir le cap, ça se négocie, le conflit peut se gérer dans la difficulté. Il ne suffit pas de dire : « bon il y a conflit, on arrête tout ». Non, il faut tenir le cap car on est quand même redevables aussi de nos élus et on a des comptes à rendre. Si ce sont des conflits d'institutions, c'est une chose, après si ce sont des conflits de personnes voilà. En tout cas, moi, ceux avec qui je travaille, au niveau des autres institutions, j'ai toujours trouvé des solutions même pour anticiper les conflits, ça aussi c'est important. Avant qu'arrive le conflit, on connait suffisamment nos institutions et nos élus aussi pour éviter que ça dérive. »* (**R1.2**)

Pour illustrer l'action de **définir des objectifs communs** :

> *« Dans le côté pratique et le côté business, sur le terrain, tout cela s'est très bien passé. Mais (…) je pense qu'il y a eu des arbitrages qui se sont fait en amont. Ce que j'ai vu c'est beaucoup de transparence dans les objectifs et stratégies des uns et des autres, et ça c'est important. Effectivement, une fois que l'on est sur le terrain, que l'on a nos partenaires, les entreprises, les acteurs américains, tout ça est tout à fait fluide. Chacun met de côté les tensions et les désaccords. »* (**R1.2**)

Pour illustrer la manière d'**obtenir un accord** :

> *« Les métropoles peuvent très bien avoir leur propre stratégie de développement et la mettre en œuvre sans vraiment avoir besoin des régions, à part financièrement. Mais les régions n'aiment pas ça, les régions considèrent qu'elles ne sont pas que des chéquiers, qu'elles ont leur propre stratégie. C'est une source de difficulté qui existe en permanence entre les régions et les métropoles. Après, (…) il faut trouver des accords, et les régions et les métropoles ont intérêt à trouver des bons accords et à trouver les bonnes façons pour que chacun s'y retrouve. »* (**M1.3**)

Après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas de la P2. pour le cas n°1, nous présentons ceux du cas n°2.

2.2.2.2.2. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°2 : réponses à la P2.

Les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°2 expriment l'existence de **conflits inter-organisationnels** :

> *« La région est en train de réviser sa S3* [stratégie de spécialisation intelligente pour la recherche et l'innovation demandée par l'Union européenne]. *Elle a mis en place des réunions de travail (…) par rapport aux retours de terrain sur la façon dont la S3 a été vécue dans les programmes en cours, (…) [pour] regarder quelles sont les adaptations qu'il faut apporter pour la prochaine période. On n'est pas invité (rire) ! Si ça c'est pas un conflit ouvert ! »* (**2M2.3**)

> *« Chacun défend ses intérêts territoriaux. Les métropoles défendent leurs intérêts territoriaux, elles disent : « je tire déjà tout un périmètre derrière-moi, les fonctions métropolitaines que je finance profitent à des territoires au-delà du périmètre institutionnel de la collectivité ». Pour autant* [la région du cas n°2] *ne le finance*

pas. Donc on voit bien qu'on est dans une dialectique de négociation, de persuasion, de conviction nécessaire pour avancer ensemble, je ne dis pas que ça ne se fait pas, mais ce n'est pas naturel. Il y a des endroits où les crispations politiques font que c'est compliqué. » (**M2.2**)

« Historiquement, je pense que ça remonte à assez loin. Après, en interne, il y a évidemment des tensions comme partout entre région et métropole, il y a évidemment des tensions parce que parfois nos intérêts divergent. Je pense à l'attractivité par exemple, où une métropole peut avoir envie d'avoir sa propre politique d'attractivité, qui ne sera pas forcément la même que [celle de] la région. » (**R2.4**)

Comme les managers et les élus de la métropole et de la région du cas n°1, ceux du cas n°2 envisagent **trois solutions** pour manager les conflits inter-organisationnels : négocier grâce au dialogue et définir des objectifs communs, qui sont des solutions communes aux cas n°1 et, obtenir un accord, qui est une solution différente.

Quand les managers et les élus souhaitent **négocier grâce au dialogue** :

« Alors on a toujours parfois, je ne sais pas comment s'est dans d'autres régions, on a une région avec deux métropoles qui se regardent parfois (…) comme des concurrentes (…). Alors ce n'est pas toujours vrai, il y a des fois des points de divergences sur lesquels chaque collectivité peut avoir un regard un peu différent, mais globalement, je pense qu'on a une réelle qualité de dialogue, je dis avec la métropole [du cas n°2]*, mais c'est aussi avec la métropole X sur ce que peuvent être les priorités. (…) Je pense que tant niveau technique que politique il y a une qualité de dialogue qui existe, même si parfois quand il faut discuter d'arbitrage, on peut être en désaccord. »* (**NR2.5**)

Quand les managers et les élus ont la volonté de **définir des objectifs communs** :

« Ça ne veut pas dire qu'on n'a pas des échanges vifs, évidemment, et il en faut. Je pense que ce qui est bien dans [la région du cas n°2] *c'est qu'on a la capacité d'avoir des échanges vifs, sincères et vrais, qui permettent (…) qu'une fois qu'on s'est dit nos vérités, d'avancer en fait. Et puis, il y a derrière cette idée, que chacun a envie de servir* [la région du cas n°2] *à son niveau. »* (**ER2**)

Quand les managers et les élus désirent **mettre en place un projet alternatif** :

« Il y a eu une grosse pression des deux métropoles qui ont agi de concert pour presser la région du moins à dire : « soit vous faites quelque chose et on est prêts à le faire avec vous, soit vous ne faites rien et nous on va le faire ». » (**M2.1**)

Après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas de la P2. pour le cas n°2, nous présentons ceux du cas n°3.

2.2.2.2.3. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°3 : réponses à la P2.

Les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°3 mettent en lumière l'existence de **conflits inter-organisationnels** :

> *« Le problème si vous voulez, notamment en matière de transports, c'est que la région est à peu près responsable sur tout ce qui roule sur des rails sauf les TGV, mais que les métropoles veulent un peu en faire qu'à leur tête. Or, la réalité c'est d'abord que tout soit interconnecté. (…) Par exemple, si je prends uniquement ces modes de transport, ce sont des modes de transport extrêmement coûteux en fonctionnement, en gros vous payez votre billet de TER, vous payez vingt pour cent du service à peu près, trente pour cent du service dans le meilleur des cas, or tout le monde veut développer par exemple des TER interurbains, métropolitains, etc. X et Y ont cette ambition, mais personne n'a envie de payer le fonctionnement. Donc si vous voulez, là il va y avoir à terme des discussions un petit peu compliquées. »* (**2R3.1**)

> *« Donc les blocages politiques qui peuvent arriver comme avec la métropole X, là il y a beaucoup (…) plus de problèmes et il y a des blocages on va dire plus administratifs ou de culture administrative. On n'a pas les mêmes visions donc là, on peut débattre souvent dans les contractualisations sur ce qui est intéressant ou pas à financer. (…) Ce sont plutôt des visions du développement du territoire qui peuvent être différentes. »* (**ER3**)

> *« On avait deux points de tension importants avec la région autour de (…) l'agence de développement économique, parce qu'*[elle] *travaille sur un périmètre plus grand que celui de la métropole. C'était une situation un peu historique, avec [cette agence] qui était aussi financée par le département et qui travaillait sur ce périmètre élargi. Mais c'est vrai que ça posait question à la région, d'autant plus que la région, dans le cadre de l'élaboration aussi de son SRDEII, a souhaité créer une agence régionale propre. Finalement, ça c'était un point de tension important. Et un autre point, c'était autour de l'aéroport X, (…) nous sommes actionnaires des aéroports à hauteur de 7%, donc dans notre programme économique on a mis un certain nombre d'orientations que l'on souhaitait à la fois par rapport à l'infrastructure et autour de cette infrastructure, avec les terrains qui sont finalement à proximité, quelles orientations souhaitions-nous donner d'un point de vue de l'implantation des entreprises. Ça a été mal perçu par la région et par aussi les autres EPCI à proximité de la métropole. Il y a eu des tensions importantes entre nos deux collectivités. »* (**M3.2**)

À l'instar des managers et des élus des cas n°1 et n°3, ceux du cas n°3 envisagent **trois solutions** pour manager ces conflits inter-organisationnels : négocier grâce au dialogue, solution commune aux cas n°1 et n°2, mettre en place un projet alternatif, solution commune au cas n°2 et, faire intervenir un tiers, qui est une nouvelle solution possible.

Quand les managers et les élus peuvent **négocier grâce au dialogue** :

> *« Il y a quand même (…) des blocages malheureusement parfois politiques ou autres avec certaines métropoles, mais en tout cas il y a toujours des accords. On*

essaye toujours de négocier, d'avancer ensemble, de réfléchir ensemble sur une stratégie commune avec les métropoles. » (**ER3**)

Quand les managers et les élus peuvent **mettre en place un projet alternatif** :

« Nous souhaitions bien sur trouver des terrains d'entente autour de la construction d'un projet partagé en matière de développement économique et, moi, j'espère qu'on va y arriver. Normalement il y a une rencontre entre les deux Présidents la semaine prochaine qui devrait, j'espère, apaiser les tensions, et surtout, permettre de voter le contrat métropolitain, qui n'a toujours pas été voté. » (**M3.4**)

Quand les managers et les élus ont la volonté de **faire intervenir un tiers** :

« J'essaye d'avoir une vision d'ensemble et voir avec Monsieur X par exemple, notre délégué, quand il y a des sujets qui bloquent, comment on peut essayer de débloquer les choses, que ce soit en interne ou en externe, l'alerter quand il y a des difficultés. » (**M3.2**)

Après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas de la P2. pour le cas n°3, nous présentons ceux du cas n°4.

2.2.2.2.4. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°4 : réponses à la P2.

Comme lors des trois cas précédents, les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°4 expriment l'existence de **conflits inter-organisationnels** :

« Je pense que c'est réel, que les crispations dans l'exécutif de la [métropole du cas n°4] *sont publiques, s'étalent lors des réunions de suivi sur leur stratégie économique. (…) Il y a une situation très difficile. »* (**ER4**)

« Ce n'était pas gagné car c'était des mondes qui ne se parlaient pas. C'était plutôt en bagarre que de travailler ensemble. (…)
Je reprends sur le cas qu'on évoquait : l'agroalimentaire. (…) On a eu les premiers échanges, pour ma part en tout cas, avec le monde agricole, c'était la bagarre. On avait en face de nous des agriculteurs en colère, qui tapaient du poing sur la table et nous disaient que ce n'était pas normal. On n'est pas partis du pays des bisounours malgré tout ce que j'évoquais avant, mais néanmoins tout le monde était (…) là. Il y avait une frustration pour eux c'était de dire : « on nous a menti avec la marque, ça devait nous aider ». (**R4.1**)

« Je ne vais pas vous cacher que politiquement, ça a créé énormément de tensions, notamment l'année dernière. (…)
Ces agences, qui sont un outil, un opérateur de terrain, de proximité ; agences qui parfois existaient déjà et fortement financées par les métropoles et les départements (…). Ces outils, certains existaient déjà, d'autres n'existaient pas sur le périmètre départemental. La stratégie poursuivit par la région a été de dire que : (…) « on estime que sur l'accompagnement des entreprises, autant dans nos maisons de région on va déconcentrer l'instruction pour être plus réactifs et plus en proximité

sur l'accompagnement, on endosse clairement. C'est la position politique, notre rôle de chef de file sur le champ développement économique au regard de la loi NOTRé. (…) On est en responsabilité sur l'animation, la synergie et en termes d'accompagnement, sauf qu'on va le construire avec les EPCI notamment, parce qu'on se partage cette compétence de développement économique. Donc on va créer ou faire évoluer, car certains existaient déjà, ces opérateurs qui sont ces agences de développement économique ». (…) On a du mal à le démarrer parce que on se regardait en chien de faïence (…) avec les métropoles et notamment les départements qui n'ont pas voulu, qui ont été largement financeur de certaine agence et qui ne voulaient pas lâcher le morceau. » (**NR4.4**)

De même, à l'image des trois cas précédents, les managers et les élus envisagent **trois solutions** pour managers ces conflits inter-organisationnels : négocier grâce au dialogue, qui est une solution identique aux trois cas, mettre en place un projet alternatif, qui est une solution mobilisée dans les cas n°2 et n°3 et, faire intervenir un tiers, qui est une solution envisagée également dans le cas n°3.

Pour illustrer le fait de **négocier grâce au dialogue** :

« Les échanges réguliers, moi déjà j'apprécie beaucoup le fait de lever (…) ce que j'appelle des « lièvres de tensions », c'est-à-dire qu'à un moment donné on va avoir des difficultés mais si on échange régulièrement on peut déjà minimiser l'intention des uns et des autres. Des fois, on s'est loupés sur un rendez-vous [métropole-région] mais ce n'était pas forcément une mauvaise intention de l'un ou de l'autre. Par contre, si on ne se voit pas et qu'on ne discute pas, on peut donner toutes les interprétations que l'on veut. » (**M4.3**)

Pour illustrer comment **mettre en place un projet alternatif** :

« Pour des offres alternatives, dans la mesure où les départements X et Y, qui étaient les deux départements de la région Z, ont décidé de créer une nouvelle collectivité qui est la collectivité Z, avec des compétences qui ne sont effectivement pas très nombreuses. » (**EM4**)

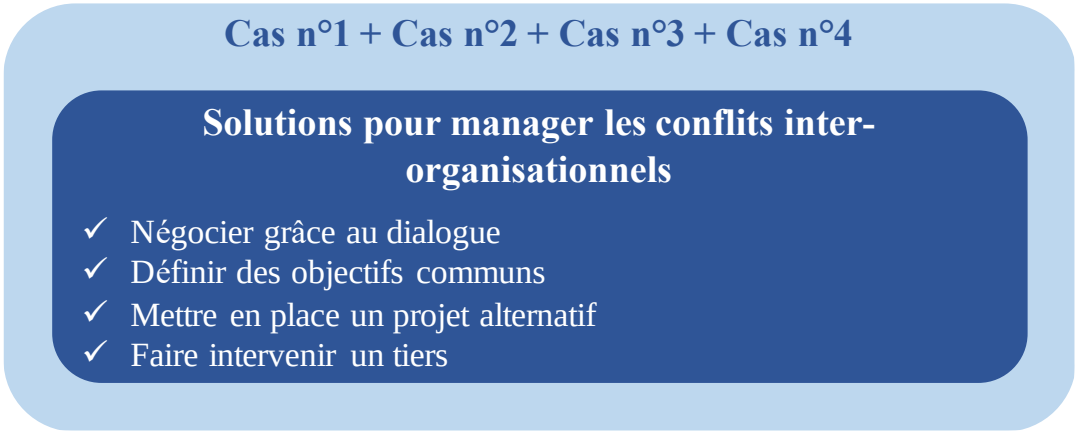
Pour illustrer la manière de **faire intervenir un tiers** :

« Avec mon interlocutrice, on échange beaucoup et, finalement, notre rôle est de ne pas alimenter les feux interinstitutionnels mais plutôt de réduire des tensions et trouver des solutions. » (**M4.3**)

La Figure 129 ci-dessous synthétise les résultats de l'analyse intra-cas de la proposition de recherche n°2[348].

[348] Le management des conflits est une source de compétition, de collaboration, de compromis, d'évitement et d'ajustement dans la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.

Figure 129 : Synthèse des résultats de l'analyse intra-cas de la proposition de recherche n°2



Source : Auteur

Après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas de la P2., nous présentons ceux de la P3.

2.2.2.3. Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P3.

Les résultats de l'analyse intra-cas de la proposition n°3[349] ont pour objectif de définir les caractéristiques de la discussion. Les résultats sont d'abord présentés pour le cas n°1 (2.2.2.3.1.), puis pour le cas n°2 (2.2.2.3.2.), le cas n°3 (2.2.2.3.3.) et enfin le cas n°4 (2.2.2.3.4.).

2.2.2.3.1. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°1 : réponses à la P3.

Les caractéristiques de la discussion exprimées par les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°1 se structurent autour de deux axes : les formes que peuvent prendre la discussion d'une part et, les espaces au sein desquels elle s'organise d'autre part.

Tout d'abord, les managers et les élus de la métropole et de la région du cas n°1 distinguent **trois formes de discussion** : le partage d'informations, la consultation, la concertation et la participation citoyenne.

Pour illustrer le **partage d'informations** :

> *« X, vous pouvez aussi aller voir en ligne, c'est une base de données (…), renseignée par tous les offices de tourisme de la région* [du cas n°1] *et, qui donne toutes les informations, que ce soit sur les hébergements, les événements*

[349] La discussion est un outil de management des conflits qui permet la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.

touristiques. Toutes les informations touristiques sont rassemblées sur une même base de données. (…)
On a eu une grande victoire cette année, jusqu'à maintenant le département Y avait sa propre base de données qui s'appelle W, on avait beaucoup de mal à les faire venir pour X parce qu'ils avaient (…) bâti toute leur structuration de l'offre sur W. À force d'échanger avec eux, (…) ils ont accepté (…) de venir dans X. » (**NR1.3**)

Pour illustrer la **consultation** :

« On a même consulté les régions voisines puisqu'on a eu des réunions avec des régions italiennes (…), donc on avait mis en place quatre niveaux de concertation complémentaires : un comité de pilotage propre à la région, des ateliers thématiques, ensuite on a fait des rencontres territoriales réparties sur le territoire, dans les différents départements et, on avait aussi un site web pour recueillir les contributions des différents acteurs économiques. » (**R1.3**)

Pour illustrer la **concertation** :

« On n'allait pas refaire une grand-messe où les acteurs auraient dit « attendez, vous n'arrêtez pas de répéter la même chose », donc on s'est concerté mais avec des formats plutôt de cent cinquante personnes et non pas de deux milles personnes. » (**M1.3**)

Pour illustrer la **participation citoyenne** :

« La Présidente m'a pris un peu par surprise et m'a dit : « (…) Je voudrais que vous lanciez les assises citoyennes de l'habitat ». (…)
On a tenu les assises de l'habitat le vingt-six mars, (…) avec une salle comble, avec huit cents personnes en visio, enfin qui regardaient ça de l'extérieur puisqu'on ne pouvait pas accueillir plus et beaucoup, beaucoup de propositions. » (**2M1.2**)

Ensuite, aux trois formes de discussion exposées par les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°1 s'ajoutent **cinq espaces de discussion** : les assises, les comités, les conférences territoriales de l'action publique, les groupes de travail et les réunions.

Quand les managers et les élus organisent des **assises** pour faciliter la discussion :

« Il y a eu le drame de la rue X. Ça a été un choc pour toute la sphère politique, technique et socio-économique et, comme on venait de rendre la copie sur la fusion, la Présidente m'a pris un peu par surprise et m'a dit : « (…) je voudrais que vous lanciez les assises citoyennes de l'habitat ». » (**2M1.2**)

Les managers et les élus du cas n°1 peuvent aussi discuter grâce à des **comités** :

« On a un comité qui a lieu chaque semaine, où on commissionne les projets qui peuvent intéresser un, deux, trois territoires. » (**NR1.2**)

Managers et élus participent à des **Conférences Territoriales de l'Action Publique** (CTAP) :

> *« J'ai donné des avis sur les besoins ou pas de passer dans une CTAP, c'est tout. »* (**2M1.2**)

Dans le cas n°1, d'une part, quatre managers sur sept et les deux élus connaissent la CTAP. D'autre part, aucun manager et aucun élu n'y a déjà participé.

De même, ils discutent au sein de **groupes de travail** :

> *« Au premier janvier 2019, donc au début de cette année, on a lancé (…) ce groupe, qui réunit en gros une petite trentaine d'acteurs qui sont les représentants du monde socio-économique, culturel, tourisme, donc en fait toutes les briques de l'attractivité. »* (**2M1.1**)

Ils organisent la discussion via des **réunions** :

> *« Toutes les régions, enfin en tout cas c'est le cas de* [la région du cas n°1] *et de la* [région du cas n°3]*, (…) ont bien structuré le truc, c'est-à-dire qu'il y a eu des réunions, animées, thématisées, préparées ; ça a été fait très sérieusement. »* (**M1.1**)

Dès lors, quels sont les **niveaux de discussion** ?

Les formes et les espaces de discussion s'exprime à trois niveaux : des discussions inter-organisationnelles avec des organisations publiques et privées (1), des discussions intra-organisationnelles (2) et, des discussions avec les citoyens (3).

Pour illustrer les **discussions inter-organisationnelles** :

> *« La gouvernance opérationnelle du schéma (…) repose sur deux niveaux, les comités économiques territoriaux, ça c'est le niveau de base. (…) C'est la réunion de la région, des agences de développement économique de chacun des départements, des intercommunalités, des consulaires et des conseils départementaux. »* (**R1.1**)

Pour illustrer les **discussions intra-organisationnelles** :

> *« Il y a des réunions qui vont se faire sous-ensemble de région par sous-ensemble »* (**2M1.2**)

Pour illustrer les **discussions avec les citoyens** :

> *« On a tenu les assises* [citoyennes] *de l'habitat le vingt-six mars, (…) avec une salle comble, avec huit cents personnes en visio, enfin qui regardaient ça de l'extérieur puisqu'on ne pouvait pas accueillir plus et beaucoup, beaucoup de propositions. »* (**2M1.2**)

Après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas de la P3. pour le cas n°1, nous présentons ceux du cas n°2.

2.2.2.3.2. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°2 : réponses à la P3.

À l'image du cas n°1, les caractéristiques de la discussion exposées par les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°2 se structurent autour de deux axes complémentaires : les formes que peuvent prendre la discussion d'une part et, les espaces au sein desquels elle s'organise d'autre part.

Pour commencer, toujours à l'image des résultats du cas n°1, **les quatre mêmes formes de discussion** se retrouvent dans le cas n°2, en l'occurrence : le partage d'informations, la consultation, la concertation et la participation citoyenne.

Quand la discussion prend la forme d'un **partage d'informations** :

> *« Ce qui nous semble intéressant ce serait d'être beaucoup plus pousseur sur la démarche et proposer par exemple des temps d'information auprès de tous les EPCI, qu'elles soient partenaires ou non, pour qu'il y ait une cohérence et, que tout le monde avance ensemble dans le même sens pour l'attractivité économique du territoire. »* (**R2.1**)

Quand la discussion prend la forme d'une **consultation** :

> *« Les milieux économiques qui eux, de leur côté, avaient quand même une relative défiance vis-à-vis des acteurs publics et bien, commencent à apprécier qu'on les consulte et qu'on les sollicite. »* (**M2.2**)

Quand la discussion prend la forme d'une **concertation** :

> *« Dans les espaces de concertation et d'échange, on a déployé, (…) mis en œuvre un réseau des développeurs économiques. Le réseau des développeurs économiques des EPCI ; c'est la rencontre et l'organisation de réunions régulières avec les développeurs des EPCI. »* (**2R2.2**)

Quand la discussion relève de la **participation citoyenne** :

> *« Pour engager un mouvement de fond* [dans la région du cas n°2]*, l'étude sur le portait a mobilisé environ quatre mille six-cents personnes »* (**R2.3**)

En outre, alors que les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°1 mettent en lumière cinq espaces au sein desquels prend vie la discussion, les managers et les élus du cas n°2 soulignent **sept espaces de discussion**.

Les managers et les élus du cas n°2 organisent la discussion grâce à des **assises**, commues aux cas n°1 :

> *« On parle des métropoles, (…) mais d'autres acteurs, je pense notamment au département X, réalisent chaque année les assises départementales de la recherche et de l'enseignement supérieur qui sont un format un peu analogue, mais pilotées par un département cette fois. »* (**NR2.5**)

Managers et élus peuvent également donner vie à la discussion au sein d'**ateliers**, qui ne sont pas exposés dans le cas n°1 :

> *« Sur le volet marque X, on a cheminé dans le sens que nous indique la réforme territoriale en mettant en place assez récemment le meilleur atelier de sensibilisation au marketing territorial et aux enjeux de l'attractivité auprès des développeurs économique des EPCI. »* (**2R2.3**)

Les managers et les élus du cas n°2 organisent aussi la discussion au sein de **comités**, qui sont communs aux cas n°1 :

> *« Il y a à la fois pour la région un intérêt à avoir un dialogue structuré à l'échelle d'un territoire plus petit que l'échelon régional et, ce qui est très complémentaire d'une discussion qu'on peut avoir dans un périmètre plus large, qui peut se faire au sein du CCRRDT* [Comité Consultatif Régional pour la Recherche et le Développement Technologique] *ou dans des réunions ad hoc si le besoin s'en faisait ressentir. »* (**NR2.5**)

La discussion s'organise grâce à des **conférences**, espace non présent dans le cas n°1 :

> *« Les deux métropoles ont installé une sorte de conférence territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche, donc pilotée à chaque fois par la métropole* [du cas n°2] *et la métropole X, qui associent les établissements d'enseignement supérieur et de recherche des métropoles et des partenaires, dont l'État via le rectorat et la région. »* (**NR2.5**)

De même, la discussion prend vie au sein des **Conférences Territoriales de l'Action Publique** (CTAP), communes au cas n°1 :

> *« Entre 2016 et 2017-2018, on a eu au moins deux CTAP thématiques éco. On a présenté le cadre de la convention. »* (**2R2.2**)

Dans le cas n°2, d'une part, les neuf managers et les deux élus connaissent la CTAP. D'autre part, cinq managers et les deux élus y ont déjà participé.

Les managers et les élus du cas n°2 organisent la discussion grâce à des **groupes de travail**, espace commun au cas n°1 :

> *« Depuis l'année dernière on a structuré un groupe à l'échelle de la région* [du cas n°2] *pour partager nos pratiques, monter en compétences ensemble et puis, co-construire dans l'idéal des projets pertinents pour nos territoires. »* (**2R2.1**)

Ils organisent également la discussion grâce à des **réunions**, espace commun au cas n°1 :

> *« Pour la région, ce n'est pas exclusif du dialogue qu'il y a à ces sujets-là sur l'ensemble du territoire. C'est pour ça, nous soit on va initier des réunions ad hoc, soit sur d'autres territoires, s'associer à d'autres partenaires. »* (**NR2.5**)

Enfin, quels sont les **niveaux de discussion** ?

Comme dans le cas n°1, les formes et les espaces de discussion se structurent autour de trois niveaux : des discussions inter-organisationnelles à la fois avec les organisations publiques et les organisations privées (1), des discussions intra-organisationnelles (2) et, des discussions avec les citoyens (3).

Pour illustrer les **discussions inter-organisationnelles** :

> *« La métropole X et la métropole* [du cas n°2] *(…) ont toutes deux adopté une stratégie de soutien à l'enseignement supérieur et la recherche et donc ont mis en place une instance de pilotage de cette stratégie. (…)*
> *Et donc (…) la région est invitée et partie prenante. Donc ce ne sont pas des instances décisionnaires, ce sont plutôt des instances consultatives mais qui ont vocation en effet à élaborer, alimenter les stratégies. »* (**NR2.5**)

Pour illustrer les **discussions intra-organisationnelles** :

> « *On est encore dans un processus de discussion, de délibération en interne mais la* [région du cas n°2]*, à compter du printemps 2019, va renforcer de manière encore assez importante sa territorialisation. »* (**2R2.2**)

Pour illustrer les **discussions avec les citoyens** :

> *« Pour engager un mouvement de fond* [dans la région du cas n°2]*, l'étude sur le portait a mobilisé environ quatre mille six-cents personnes »* (**R2.3**)

Après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas de la P3. pour le cas n°2, nous présentons ceux du cas n°3.

2.2.2.3.3. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°3 : réponses à la P3.

Les caractéristiques de la discussion exposées par les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°3 se structurent autour de deux axes complémentaires, comme dans les cas n°1 et

n°2 : les formes que peuvent prendre la discussion d'une part et, les espaces au sein desquels elle s'organise d'autre part.

Les **trois formes de discussion** exprimées par les managers et les élus du cas n°3 sont également exprimées dans les cas n°1 et n°2.

Quand les managers et les élus discutent sous la forme d'un **partage d'informations** ; forme commune aux cas n°1 et n°2 :

> *« La capacité à entendre, comprendre et écouter les acteurs économiques privés c'est juste essentiel à la fois car ce sont eux qui créent la richesse, ensuite car si on leur demande d'intégrer un certain nombre de nos dispositifs, je pense notamment à l'insertion et l'emploi, ils ne le feront que si c'est gagnant-gagnant. »* (**M3.2**)

Quand les managers et les élus discutent sous la forme d'une **consultation** ; forme commune aux cas n°1 et n°2 :

> *« Avec le SRADDET, on a eu des consultations et des approches spécifiques avec les métropoles. »* (**NR3.4**)

Managers et élus organisent aussi la discussion sous forme de **participation citoyenne** ; forme différente des cas n°1 et n°2 :

> *« On a des choses très basiques, par exemple sur le SRADDET, on a une plateforme de participation où tout le monde peut participer (…) ; ce sont des plateformes de participation, de discussion, des forums, etc. »* (**R3.1**)

Les sept espaces de discussion exposées par les managers et les élus du cas n°3 sont identiques à celles n°2 en termes de nombre, mais les types d'espace varient.

La discussion s'organise au sein d'**assises** ; espace commun aux cas n°1 et n°2 :

> *La région du cas n°3 a organisé « les assises régionales du tourisme, l'idée étant de réunir un certain nombre d'acteurs, à la fois institutionnels, des départements, métropoles, intercommunalités et puis, un certain nombre de socio-professionnels : les unions ou fédérations des professionnels de l'hôtellerie par exemple, ou de pleine nature (…). Bref, un certain nombre de structures qui agissent dans le champ du tourisme et, que nous souhaitions réunir pour nous aider à identifier les thématiques prioritaires sur lesquelles la région pouvait aller. »* (**R3.3**)

Les managers et les élus du cas n°3 organisent la discussion au sein de **commissions** ; espace différent des cas n°1 et n°2 :

> *« L'année 2017 a été mise à profit pour mettre en place des délibérations en commission permanente, pour décliner ces priorités thématiques et, organiser soit des appels à projet soit des appels à manifestation d'intérêt. »* (**R3.3**)

Ils donnent également vie à la discussion via des **comités** ; espace commun aux cas n°1 :

> *« Il est prévu dans la convention avec les départements que chaque année il y ait une espèce de comité de pilotage, qui se réunisse de manière à faire un point d'étape des projets engagés et, des engagements que la région entreprend dans chacun des départements. »* (**R3.3**)

Ils organisent la discussion au sein de **conférences** ; espace commun aux cas n°1 et n°2 :

> *« Vous avez un certain nombre de rencontres avec les élus des communes. On ne les a pas forcément tous rencontrés de manière individuelle mais plus des rendez-vous via des conférences territoriales des maires. »* (**M3.2**)

Managers et élus donnent également vie à la discussion via les **Conférences Territoriales de l'Action Publique** ; espace commun aux cas n°1 et n°2 :

> *À propos des CTAP « c'est mon service qui les porte. (…) On les tient régulièrement. On essaye d'amener des sujets, (…) qui intéressent toutes les collectivités présentes, ce qui n'est pas forcément évident. (…) En gros qu'est-ce qui fait sens entre une petite commune de moins de deux mille habitants, un département et une métropole ? Qu'est-ce que nous région on peut proposer comme sujet qui fasse que chacun y trouve un peu d'intérêt et que ce ne soit pas une grande messe de plus ? Donc honnêtement, on n'a pas manqué de sujets jusqu'à présent (…). On a une fois par an, une communication de la Cour des comptes et puis quand vraiment on manque de sujet, à ce moment-là on fait une CTAP électronique, c'est-à-dire qu'on envoie un dossier et on sollicite les gens pour avis. »* (**NR3.4**)

Dans le cas n°3, d'une part, cinq managers sur huit et les deux élus connaissent la CTAP. D'autre part, trois managers et un élu y ont déjà participé.

Ils organisent des **réunions** ; espace commun aux cas n°1 et n°2 :

> *« On a fait en sorte d'avoir quelques réunions de travail conjointes entre nos services et ceux de la région dans l'élaboration de notre schéma. »* (**M3.4**)

La discussion s'organise via des **séminaires** ; espace différent des cas n°1 et n°2 :

> *« Le mois prochain, c'est un séminaire commun des équipes, de mes équipes et les équipes des agences pour mieux se connaître, pour mieux travailler ensemble. »* (**NM3.3**)

Dès lors, quels sont les **niveaux de discussion** ?

Comme dans les cas n°1 et n°2, les formes et les espaces de discussion du cas n°3 se structurent autour de trois niveaux : des discussions inter-organisationnelles avec des organisations publiques et privées (1), des discussions intra-organisationnelles (2) et, des discussions avec les citoyens (3).

Pour illustrer les **discussions inter-organisationnelles** :

> *« On a fait en sorte d'avoir quelques réunions de travail conjointes entre nos services et ceux de la région dans l'élaboration de notre schéma. »* (**M3.4**)

Pour illustrer les **discussions intra-organisationnelles** :

> *« Je suis plus dans le pilotage et la coordination globale donc je rencontre des personnes, que ce soit au sein de ma direction, de la direction de l'attractivité et des directions internationales, la direction de l'innovation et de l'action économique ou la direction de l'insertion, qui portent des projets propres avec des partenaires ou directement. »* (**M3.2**)

Pour illustrer les **discussions avec les citoyens** :

> *« Par exemple sur le SRADDET, on a une plateforme de participation où tout le monde peut participer. »* (**R3.1**)

Après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas de la P3. pour le cas n°3, nous présentons ceux du cas n°4.

2.2.2.3.4. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°4 : réponses à la P3.

Les caractéristiques de la discussion mises en exergue par les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°4 se structurent autour de deux axes complémentaires, comme dans les trois cas précédents : les formes que peuvent prendre la discussion d'une part et, les espaces au sein desquels elle s'organise d'autre part.

Tout d'abord, les managers et les élus du cas n°4 sont les seuls à exposer **cinq formes de discussion**. Tandis que le partage d'informations, la consultation, la concertation et la participation citoyenne sont similaires aux formes des cas n°1 et n°2, la discussion syndicale est la seule forme exprimée dans ce cas n°4.

Pour illustrer le **partage d'informations** :

> *Les indicateurs « ont été validés conjointement avec les partenaires au moment des comités opérationnels, qui se tiennent tous les mois ou toutes les cinq semaines, avec la volonté vraiment de partager. Il y aussi des focus groupes qui se tiennent de manière plus informelle et en tête à tête, pour avancer sur tel ou tel sujet jusqu'à la réunion du mois d'après. »* (**M4.1**)

Pour illustrer la **consultation** :

> *« Ce schéma, (…) appelé X pour la région* [du cas n°4], *a été construit dans une démarche de consultation territoriale qui a duré un an sur les territoires, à la fois en lien avec les élus locaux, en lien avec le monde économique, en lien avec les corporations, les pôles de compétitivité et tous les écosystèmes. »* (**R4.3)**

Pour illustrer la **concertation** :

> *« Les élus référents, de ce SRDEII de cette mandature nouvelle, ont souhaité donner des gages de concertation et, on a entrepris une démarche assez inédite et massive de concertation avec mille entreprises et acteurs concertés de différentes manières, dans des ateliers, dans des réunions sur le diagnostic. »* (**R4.2**)

Pour illustrer la **participation citoyenne** :

> *« C'était prévu parce que nous avons un programme de démocratie participative, de démocratie territoriale, on l'a appelé comme ça, donc toutes nos politiques doivent passer par des approches de consultations citoyennes. »* (**R4.3**)

Pour illustrer la **discussion syndicale** :

> *« Nous n'avons pas encore tout à fait fini les discussions syndicales sur le régime indemnitaire de nos collaborateurs. »* (**2R4.3**)

Six espaces de discussion se distinguent au sein du cas n°4, ce qui fait un espace de plus que dans le cas n°1 et, un espace de moins que les cas n°2 et n°3.

Quand les managers et les élus du cas n°4 organisent la discussion au sein d'**ateliers** ; espace commun au cas n°2 :

> *« Quand on est à moins de vingt, (…) tout le monde peut s'exprimer autour d'une table, sachant que ça commence à devenir difficile. C'est vraiment productif, à mon avis, jusqu'à douze à peu près. Donc du coup on a dû faire évoluer notre animation. Donc on a fait un gros boulot sur l'animation avec des ateliers où on est passé d'un système où on était tous autour d'une table à échanger sur un sujet à un système où on fait coproduire avec des post-it, etc. »* (**2R4.1**)

Quand les managers et les élus donnent vie à la discussion au sein de **comités** ; espace commun aux trois cas précédents :

> *« C'était structuré [de cette manière] : il y a deux comités stratégiques par an et, un comité opérationnel toutes les six semaines. (…) En général, pour le comité stratégique c'est évidemment les dirigeants ou fondateurs, élus de notre côté et, Madame X et Monsieur Y. Et puis, au niveau du comité technique, ou comité opérationnel, c'était soit les directeurs marketing ou les directeurs commerciaux. »* (**2M4.1**)

Managers et élus organisent des **conférences** ; espace commun aux cas n°2 et n°3 :

> *« Il y a une conférence, une sorte de G10 à l'échelle de* [la région du cas n°4], *G10 ou G11 qui sont les dix ou onze grandes villes de* [la région du cas n°4], *qui se réunissent sous l'égide aussi de la région (…). »* (**2M4.2**)

Plus particulièrement, ils organisent aussi des **Conférences Territoriales de l'Action Publique** (CTAP) ; espace commun aux trois cas précédents :

> *« En CTAP, nous avons discuté à la fois (…) du SRDEII, on discutait des mobilités et puis là, ça sera une conférence un peu plus large que la CTAP, on propose de discuter du CPER. »* (**2R4.3**)

Dans le cas n°4, d'une part, deux managers sur sept et les deux élus connaissent la CTAP. D'autre part, aucun manager n'y a participé et, seul un élu a déjà assisté à une CTAP.

Quand les managers et les élus du cas n°4 donnent vie à la discussion au sein de **maisons de la région** ; espace différent des trois cas précédents :

> *« Il y a douze maisons de région donc vous voyez à peu près (…). Et oui je les rencontre. Je vais sur les territoires où je me déplace dans les sièges de maison, selon les actualités de mes contraintes. »* (**2R4.2**)

Ils organisent également des **réunions** ; espace commun aux trois cas précédents :

> *« Au niveau de la feuille de route en termes de gouvernance, il y a plus d'instances institutionnelles, comme je vous le disais c'est Monsieur X qui gère cette partie-là et lui, il les réunit tous les mois. Et nous, au niveau du marketing et de l'attractivité, on essaye toutes les six semaines. »* (**M4.1**)

Enfin, quels sont les **niveaux de discussion** ?

Comme dans les trois cas précédents, les formes et les espaces de discussion du cas n°4 se structurent autour de trois niveaux : des discussions inter-organisationnelles à la fois avec des organisations publiques et des organisations privées (1), des discussions intra-organisationnelles (2) et, des discussions avec les citoyens (3).

Pour illustrer les **discussions inter-organisationnelles** :

> *« Il est certain qu'il y a des réunions et concertations entre la métropole, la ville et la région. »* (**R4.4**)

Pour illustrer les **discussions intra-organisationnelles** :

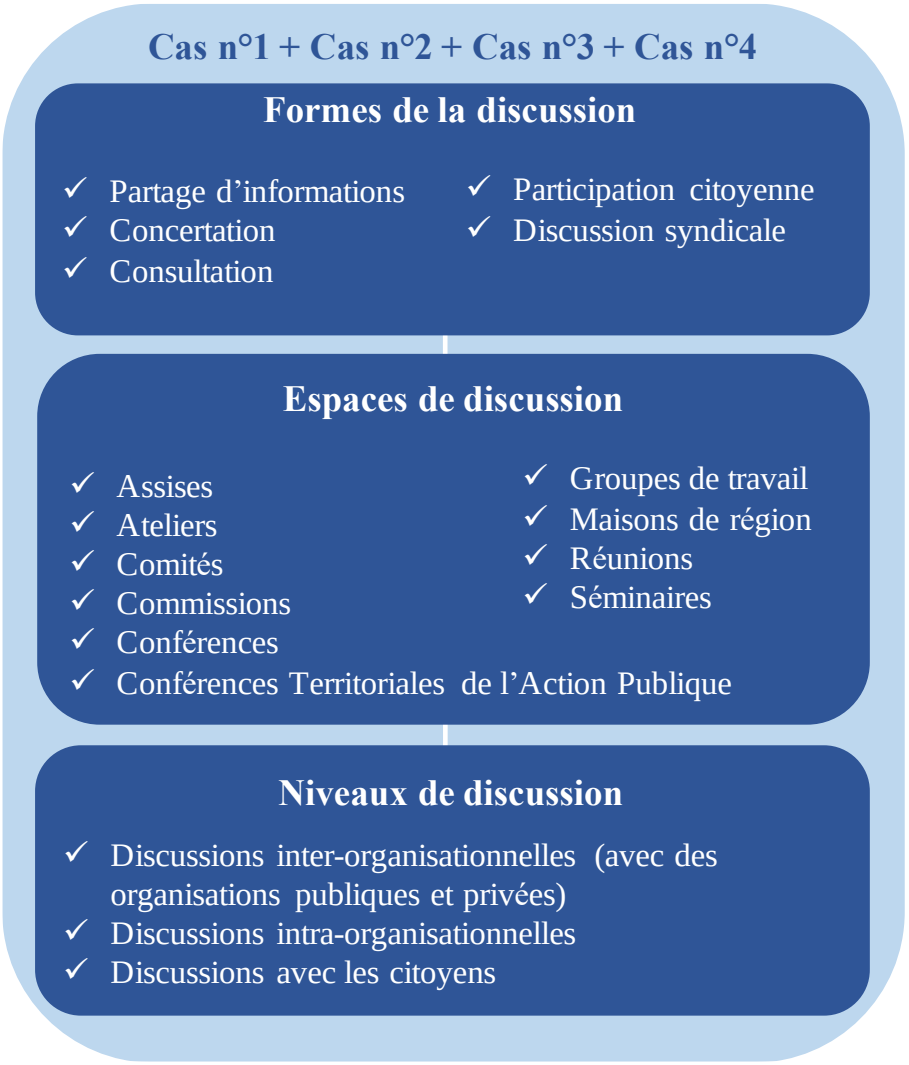
> *« Nous on se retrouve avec des temps où on va dialoguer avec des techniciens, (…) on va tester nos élus pour voir ce qu'ils en pensent. »* (**2M4.3**)

Pour illustrer les **discussions avec les citoyens** :

> *« Nous avons un programme de démocratie participative (…) donc toutes nos politiques doivent passer par des approches de consultations citoyennes. »* (**R4.3**)

La Figure 130 synthétise les résultats de l'analyse intra-cas de la proposition de recherche n°3[350].

Figure 130 : Synthèse des résultats de l'analyse intra-cas de la proposition de recherche n°3



Source : Auteur

Après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas de la QR2., nous présentons ceux de la QR3.

[350] La discussion est un outil de management des conflits qui permet la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable

2.2.3. Les relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux des métropoles et des régions : résultats de l'analyse intra-cas pour des réponses à la QR3.

Comme le synthétise le Tableau 94, les résultats de l'analyse intra-cas de la QR3. sont d'abord mis en lumière pour la P4. (2.2.3.1.) puis pour la P5. (2.2.3.2.) et enfin pour le P6 (2.2.3.3.).

Tableau 94 : Synthèse des modalités de résultats de l'analyse intra-cas de l'étude 2 pour la QR3.

Questions de recherche	Propositions de recherche	Modalités d'analyse des résultats	Parties concernées
QR3. Quelles sont les caractéristiques des relations inter-organisationnelles dyadiques entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales ?		**Contextualisation** des dimensions (politiques, socio-économiques et institutionnelles) des quatre cas	**2.1.** Présentation des éléments de contexte et des configurations organisationnelles des quatre cas étudiés (réponses pour la QR1., la QR2. et la QR3.)
	P4. Dans un contexte d'injonction législative à travailler ensemble, le *continuum* des relations inter-organisationnelles est enrichi grâce à l'interaction comme nouvelle forme de relation.	**Analyse intra-cas** : ✓ définir les formes de relations inter-organisationnelles présentes dans chaque cas ✓ caractériser les leviers et les freins des relations inter-organisationnelles pour les quatre cas	**2.2.3.1.** Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P4.
		Analyse inter-cas : ✓ proposer un modèle synthétisant les formes de relations inter-organisationnelles présentes dans les quatre cas ✓ comparer les configurations intra-organisationnelles, les formes, les freins et les leviers des relations inter-organisationnelles entre les quatre cas	**2.3.3.1.** Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P4.
	P5. Les relations entre les organisations publiques locales varient en fonction de l'intégration sociale et systémique des managers territoriaux et des élus locaux selon une approche dynamique.	**Analyse intra-cas** : ✓ caractériser la volonté d'intégration exprimée par les managers et les élus des quatre cas ✓ définir les modalités d'intégration sociale et systémique des quatre cas	**2.2.3.2.** Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P5.
		Analyse inter-cas : ✓ comparer les volontés d'intégration exprimées pour chaque cas ✓ proposer un modèle synthétisant les caractéristiques d'intégration sociale et systémique des quatre cas	**2.3.3.2.** Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P5.
	P6. La situation de gestion territorialisée est un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux.	**Analyse intra-cas** : ✓ retracer quatre situations de gestion dans le temps et dans l'espace ✓ caractériser les perceptions du territoire par les managers territoriaux et les élus locaux	**2.2.3.3.** Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P6.
		Analyse inter-cas : ✓ déterminer les caractéristiques d'une situation de gestion territorialisée ✓ proposer un modèle des perception du territoire dans les organisations publiques locales	**2.3.3.3.** Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P6.

Source : Auteur

2.2.3.1. Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P4.

Les résultats de l'analyse intra-cas de la proposition de recherche n°4[351] cherchent d'une part à définir les formes de relations inter-organisationnelles exprimées par les managers territoriaux et les élus locaux et d'autre part, à caractériser les freins et les leviers de ces relations inter-organisationnelles. Ces résultats sont d'abord présentés pour le cas n°1 (2.2.3.1.1.), puis pour le cas n°2 (2.2.3.1.2.), le cas n°3 (2.2.3.1.3.) et enfin le cas n°4 (2.2.3.1.4.).

[351] Dans un contexte d'injonction législative à travailler ensemble, le *continuum* des relations inter-organisationnelles est enrichi grâce à l'interaction comme nouvelle forme de relation.

2.2.3.1.1. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°1 : réponses à la P4.

Les relations inter-organisationnelles exprimées par les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°1 sont, d'une part, caractérisées en fonction de leurs formes et, d'autre part, en fonction des leviers et des freins sous-jacents.

Tout d'abord, **huit formes de relations inter-organisationnelles** sont exprimées par les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°1 : l'absence de relation, l'interaction, la coopération, la coopération décentralisée[352], la coordination, la collaboration, la compétition et la coopétition.

Pour illustrer l'**absence de relation** :

> *« C'est particulièrement vrai dans cette métropole-là,* [la métropole du cas n°1]*, que le lien avec la région, au sens large, est complétement inexistant dans le portrait* [de territoire]*, en dehors des institutions telles qu'elles existent (…), comme j'évoquais sur les pôles de compétitivité qui sont par exemple partagés. C'est vrai que sinon ça n'a été absolument évoqué par personne. Il y a une absence de perception régionale dans les acteurs experts qui est vraiment assez marquée. »* (**M1.4**)

Pour illustrer l'**interaction,** en l'occurrence basée sur des échanges contraints par des dispositifs juridiques :

> *« La région dans la mise en œuvre de son schéma régional a des réunions régulières avec les métropoles. Donc, on en a eu une il y a trois semaines, un mois, et on fait un point sur les outils mis en place par la région. Il y a donc un échange. »* (**M1.3**)

> *« C'est vraiment des réunions avec des élus, entre les élus région et métropole par exemple, (…) on n'a pour l'instant rien d'extrêmement particulier ou de novateur. »* (**M1.3**)

Pour illustrer la **coopération**, induisant selon les managers et les élus du cas n°1, un manque de spontanéité et un cloisonnement du travail global à réaliser :

> *« Le diagnostic que je faisais, que je fais maintenant, que je faisais à l'époque je dirais de manière moins forte car je pensais que la coopération souple était une bonne manière de lancer le processus. Ça a été une bonne manière mais, coopérer de manière souple à l'échelle métropolitaine, ça ne permet pas très rapidement de décider, de financer, de hiérarchiser et de légitimer une action publique forte, car la coopération ne permet pas de donner cette capacité collective de manière spontanée. »* (**M1.2**)

[352] La coopération décentralisée s'entend comme une forme de coopération qui se matérialise par une convention entre d'un côté les collectivités françaises et leurs groupements et, d'un autre côté, les autorités locales étrangères.

> *« On travaille sur le terrain avec les comités régionaux du tourisme (…). Et nous, on travaille avec eux la stratégie, la structuration de l'offre et eux, ils vont aller chercher les clients et cumuler la demande et, faire de la promotion et en particulier à l'international. »* (**NR1.3**)

Les relations inter-organisationnelles portées par la métropole et la région du cas n°1 prennent aussi la forme d'une **coopération décentralisée** :

> *« J'ai développé toute la coopération décentralisée au sein de la région, dont des accords de coopération de région à région. »* (**R1.2**)

Il s'agit également de **coordination**, en l'occurrence basée sur le partage d'objectifs au sein de comités et de sous-comités :

> *« Nous sommes en coordination. On a un comité attractivité qui se réunit à peu près quatre fois par an avec les directeurs des agences plus* [l'établissement public d'aménagement X] *qui est associé. »* (**NR1.2**)

> *« On a ce comité stratégique des marques qui rassemble tout le monde mais, en-dessous, on a un COPIL* [comité de pilotage] *par marque, où vous allez avoir les différents acteurs du territoire et les grands partenaires de la marque, le département X, le département Y, le département Z et le CRT* [comité régional de tourisme] *(…), qui lui, coordonne l'ensemble. »* (**NR1.3**)

Pour illustrer la forme de relation inter-organisationnelle la plus intégrée, la **collaboration** :

> *« Le salon X, c'est un peu particulier parce qu'en fait les métropoles contribuent financièrement au stand et donc, sont complètement partenaires du stand, de la co-construction de toute l'animation. Bien que ce soit une articulation régionale, chacun des partenaires contribue. »* (**NR1.2**)

> *« La région a souhaité ouvrir son agence régionale donc aux territoires et donc dans un premier cercle d'associer les métropoles à la gouvernance de l'agence X. C'est en cours. Je ne sais pas de quelle mesure on peut en parler, c'est en instruction, mais en tout cas, je pense que ça va beaucoup faire évoluer encore, vers le mieux, parce qu'ils, [les acteurs métropolitains], seront au sein même de l'agence régionale. »* (**NR1.2**)

De même, les managers et les élus du cas n°1 évoquent la **compétition** :

> *« On arriverait à mieux travailler si (…) il n'y avait pas de postures politiques bloquantes sur certains sujets avec un besoin de concurrence. »* (**R1.3**)

> *« Je maintiens que la région* [du cas n°1] *c'était typique de toutes façons. Pour la région* [du cas n°1], *la métropole est un concurrent. (…) La métropole n'est pas vraiment un appui, c'est un concurrent, alors, en plus, un concurrent politique. »* (**2M1.3**)

Ils évoquent également la **coopétition** (*i.e.* collaboration ou coopération dans un contexte de concurrence ou de compétition), ou plutôt une volonté de coopétition, à partir de l'exemple de la métropole du cas n°3 :

> *« Dans cette compétition des territoires, si les territoires ne coopèrent pas, (…) vous allez aller voir la métropole* [du cas n°3]*, ils ont tout compris. »* (**R1.1**)

Après avoir exposé les formes de relations inter-organisationnelles présentes dans le cas n°1, quels sont les leviers et les freins sous-jacents ?

Trois types de leviers se distinguent : des leviers individuels, les leviers organisationnels et les leviers institutionnels. Les **leviers individuels**, c'est-à-dire un moyen individuel de favoriser les relations inter-organisationnelles, sont basés sur l'autonomie, la conscience de soi[353] et la responsabilité.

Quand les managers et les élus du cas n°1 ont une **autonomie** dans la prise de décision managériale et politique :

> *« Ce que j'ai vu en participant à l'animation, c'est qu'il y avait une articulation entre les pôles de compétitivité et la SATT* [Société d'Accélération du Transfert de Technologies]*, et moi, j'étais autonome, j'avais mes propres compétences »* (**2M1.1**)

Quand chaque manager et chaque élu fait face aux égos des uns et des autres en développement une **conscience de soi** :

> *« De la part des équipes, ce n'est pas qu'on n'avait pas la volonté de travailler ensemble. Ça ne rime à rien de faire la guerre, mais après c'est compliqué les égos de tout le monde. »* (**2M1.3**)

Il s'agit aussi de **responsabilité** :

> *« Quand je rencontre les entreprises, je leur propose nos outils économiques, mais je ne présente pas ce que peux présenter la métropole. On travaille chacun d'une manière différente probablement. Parce que nous, on présente des outils, la métropole ne présente pas du tout ces outils-là. Elle est plus sur l'accompagnement, ou elle va plus dire que c'est la région qu'il faudra voir, qui pourra vous accompagner. »* (**ER1**)

Aux leviers individuels s'ajoutent les **leviers organisationnels**, qui renvoient au partage d'actions, de compétences, de ressources, de temps, d'objectifs stratégiques et opérationnels.

[353] *« La réflexivité est d'abord, la conscience de soi, l'exercice de la capacité à situer l'action par rapport à soi. »* (Rojot, 2000, p. 47).

Quand le **partage d'actions** suppose la cohérence :

> *« Je parlais de la ville X et de la métropole Y que je connais bien, évidemment, il faut qu'il y ait un peu de cohérence globale entre les deux, parce qu'on a des fois des actions communes. »* (**2M1.1**)

Quand le **partage de compétences** concerne l'attractivité :

> *« Dans mon domaine particulier, en matière d'attractivité, relations internationales et tourisme, on a d'excellentes relations techniques avec nos homologues de la métropole* [du cas n°1], *même des deux métropoles. »* (**R1.3**)

Quand le **partage de ressources** renvoie au partage d'outils :

> *« On est un ensemble lié au niveau du territoire pour aller, certes, parler et travailler ensemble. Mais on est aussi un ensemble lié, au niveau des outils qui vont pouvoir porter cet ensemble. »* (**NR1.3**)

La métropole et la région du cas n°1 **partagent du temps** :

> *« La région, il y a ce que les textes prévoient, ce que les moments politiques permettent de faire et puis, ce que les moments politico-techniques choisissent de faire, donc cette alchimie qu'il faut observer, à un instant donné, et dans quelques mois, peut-être, totalement différente. Ou pas. Je n'ai pas un avis général, générique sur la région. »* (**2M1.2**)

Elles **partagent des objectifs stratégiques** :

> *« Ça permet de travailler aussi avec ces pôles de compétitivité, avec les agences de développement économique qu'il y a dans chaque département et, avec tout l'écosystème des French Tech, etc. Donc, ça permet d'avoir tout le monde autour de la table et, de construire ensemble des programmes communs. »* (**NR1.4**)

Elles **partagent des objectifs opérationnels** :

> *« Sur le volet opérationnel, on essaye de travailler ensemble et, c'est vrai que ça va nettement bien par rapport à ce que j'ai connu, ça va vers le mieux. (…) Chacun arrive mieux à repérer son périmètre même s'il y a encore des regroupements. Ce n'est pas complètement stable et pas super confortable, parfois, mais ça va quand même vers le mieux. »* (**NR1.2**)

Après avoir exposé les leviers individuels et les organisationnels qui favorisent les relations inter-organisationnelles, les **leviers institutionnels** s'axent autour de la culture institutionnelle[354] et du cadre légal.

[354] La culture institutionnelle est entendue comme un ensemble de mythes (*e.g.* histoire, événements fondateurs), de symboles (*e.g.* code vestimentaire, langage) et également de valeurs (*e.g.* intérêt général, responsabilité sociétale) propre à une institution (Thelisson *et al*., 2018, p. 31).

Quand la **culture institutionnelle** repose sur la bataille de l'emploi :

> *« Ils sont porteurs aussi parfois des messages de nos institutions et, (…) il peut y avoir des désaccords, mais dans la perception des choses, des objectifs, dans la vision stratégique, et dans les articulations nécessaires et indispensables pour atteindre les objectifs, car c'est bien de cela dont il s'agit ; c'est d'aller vendre nos entreprises, d'attirer des investisseurs, c'est de créer de l'emploi, c'est d'attirer des talents. Dans cette façon de voir les choses, il y a une convergence totale entre la métropole* [du cas n°1] *et la région, je parle en tant que technicien on est bien d'accord. »* (**R1.2**)

Quand le **cadre légal** favorise le couple métropole-région :

> *« La loi NOTRé nous invite en matière de développement économique, à traiter un peu différemment les métropoles des autres territoires. On a pris acte de ça et, on l'a prévu dans la gouvernance. »* (**R1.1**)

Enfin, les managers territoriaux et les élus locaux évoquent les **freins** qui perturbent les relations inter-organisationnelles :

> *« Il y a quand même un problème de fond entre région et métropole qui n'est pas réglé en France. En fonction des endroits où vous êtes passés, (…) partout on a le même problème. La relation région et métropole, elle n'est pas saine parce que les régions nous voient comme un contre-courant. »* (**2M1.3**)

> *« Les réticences sont naturelles et humaines. Tout le monde a envie d'être numéro 1. Mais je crois que dès qu'on dépasse ces propos égoïstes et individuels, on se rend compte que, enfin moi, je me retrouve très souvent sur des tribunes avec mes homologues des métropoles ou d'autres collectivités puisqu'en général, c'est moi que l'on envoie sur ce genre de manifestations (…). Si on est un tout petit peu rationnel, on comprend qu'il faut coopérer, c'est indispensable et, ça, c'est la rationalité. Après quand vous me dites « pourquoi ça ne se fait pas ? » et bien car c'est une question d'hommes et de femmes, et simplement de volonté de puissance ou autre. Mais, je crois qu'à terme, tout le monde est perdant, enfin c'est du perdant-perdant. »* (**R1.1**)

Après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas de la P4. pour le cas n°1, nous présentons ceux du cas n°2.

2.2.3.1.2. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°2 : réponses à la P4.

Les relations inter-organisationnelles exposées par les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°2 sont caractérisées en fonction de leurs formes, ainsi qu'en fonction des leviers et des freins sous-jacents, et ce comme dans le cas n°1.

Tout d'abord, **quatre formes de relations inter-organisationnelles** sont explicitées par les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°2, à la différence du cas n°1 ayant explicité huit formes de relations.

Il s'agit d'**interaction**, basée en l'occurrence sur des échanges *a minima* :

> *« Selon comment l'EPCI se positionne avec les partenaires du territoire, avec les différents acteurs, ça amène des interactions sur les projets qu'ils portent. »* (**2R2.2**)

> *« Nous on était parfois en interaction avec nos homologues* [de la métropole du cas n°2] *du service du développement économique pour travailler justement la question des dispositifs. »* (**2R2.2**)

Il s'agit également de **coopération**, basée par exemple sur des grands projets et, sur une recherche d'équilibre entre coopération horizontale et verticale :

> *« Il se passe quand même des choses et il y a des coopérations, forcément, par la force des choses, (…) par la nécessité c'est vrai que la LGV X a été ces vingt dernières années l'objet de beaucoup de coopérations, de beaucoup de réunions, d'instances de gouvernance rassemblant l'ensemble des collectivités. »* (**M2.2**)

> *« Voilà comment se lie la poupée russe du territoire sur la compétence du développement économique. Après, il nous faut faire le lien entre cette coopération que je qualifie d'horizontale et, la coopération verticale qui est effectivement le rôle de la région là-dessus. »* (**NM2.4**)

Pour illustrer la **coordination**, qui suppose notamment un plus grand partage des risques au niveau financier et un partage d'objectifs opérationnels :

> *« La CTAP (…) s'est réunie (…) la semaine dernière pour parler du CPER, donc là elle est à l'échelle* [de la région du cas n°2] *avec l'ensemble, alors je ne sais pas si c'est l'ensemble ou si c'est une représentation, de toutes les interco[mmunalités]. En tout cas, les acteurs publics au sens large. Là ce que j'évoque (…), ce n'est pas un dispositif imposé par la loi, c'est un choix, c'est venu des deux métropoles, j'insiste vraiment là-dessus, ce n'est pas une initiative régionale, c'est une initiative de métropole X et de la métropole* [du cas n°2], *donc qui ont tous deux adopté une stratégie de soutien à l'enseignement supérieur et la recherche et donc, ont mis une instance de pilotage de cette stratégie, qui est une conférence territoriale. »* (**NR2.5**)

> *« La* [région du cas n°2] *travaille collectivement, donc la marque X a de toutes façons une marque qui a toujours travaillé sur le collectif, donc les territoires qui avancent en marketing territorial (…) sont déjà partenaires de la marque X au départ, donc ils sont dans la dynamique du marketing territorial de la* [région du cas n°2]. *Ils déclinent derrière leur propre stratégie et, quand la* [région du cas n°2] *a fait la campagne Y, elle l'a faite parce qu'elle l'a cofinancé avec les métropoles et les villes qui l'ont décliné à leur mesure. C'est une affaire collective. »* (**2M2.2**)

Pour illustrer la **collaboration**, forme de relation inter-organisationnelle la plus intégrée :

> *« On se voit souvent, (…) on a créé un groupe sous l'égide de la région* [du cas n°2] *de la marque X, on a créé un groupe d'échanges autour du marketing territorial, qui comprend les territoires qui souhaitent nous rejoindre et, on a des moments d'échanges, de partages des pratiques. On les a accueillis récemment encore à* [la métropole du cas n°2]. *Donc ça, ce travail-là, se poursuit de façon très intéressante d'ailleurs. (…) Donc (…) on est plus dans les notions de collaboration où chacun apporte sa pierre à l'édifice. »* (**2M2.1**)

> *« Le guide d'utilisation lui-même est appropriable par les collectivités. C'est-à-dire qu'ils peuvent prendre le guide, le co-logoter, mettre leur propre série de visuels au sein du guide, donc* [la métropole du cas n°2], [la métropole X], *peuvent faire leur guide et l'envoyer eux-mêmes à leurs réseaux d'entreprises en tant que partenaire de la campagne régionale. (…)*
> [La métropole du cas n°2] *est un excellent exemple. C'est-à-dire que déjà, le guide appropriable, c'est une idée de* [M2.1] *qu'on a élargi à tout le monde. Et ils sont hyper dynamiques. »* (**2R2.1**)

Une fois les formes de relations inter-organisationnelles exposées, quels sont les leviers et les freins sous-jacents au cas n°2 ?

Comme dans le cas n°1, trois types de **leviers** se distinguent : les leviers individuels, organisationnels et institutionnels. Toujours à l'image du cas n°1, les managers et les élus du cas n°2 évoquent trois **leviers individuels** qui favorisent les relations inter-organisationnelles : l'autonomie, la conscience de soi et la responsabilité.

Les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°2 évoquent l'**autonomie** dans la prise de décision managériale et politique :

> *« On doit d'abord compter sur soi, une fois qu'on a compris qui travaille avec qui, on peut frapper aux portes et ça s'ouvre plus facilement en fait ; c'est aussi une question d'indépendance de nos propres choix. »* (**EM2**)

La **conscience de soi** est mise au service de la complémentarité :

> *« On est vraiment dans une relation de complémentarité et, c'est cette complémentarité qu'il faut bien expliquer pour que les gens saisissent bien la nature de la proposition que l'on peut faire, ce qu'ils peuvent (…) en retirer et, qu'ils comprennent bien que nous, on n'est pas là pas pour leur faire de l'ombre, et qu'on n'est pas en concurrence et, qu'on est en articulation et que, c'est de cette articulation-là qu'on va chacun tirer ce bénéfice de démarche respective. »* (**2R2.3**)

La **responsabilité** individuelle favorise quant à elle la subsidiarité :

> *« Je pense que, par principe, une institution a du mal à se dessaisir. (…) Alors, c'est d'ailleurs se dessaisir partiellement, parce que quand on fait acte de*

subsidiarité, on rend compte, mais je pense quand même que c'est compliqué aujourd'hui d'arriver à ça. » (**NM2.4**)

Après avoir exposé les leviers individuels, quels sont les **leviers organisationnels** ? Là aussi, à l'instar du cas n°1, six leviers organisationnels se dégagent.

Il s'agit du **partage d'actions**, en l'occurrence entre la région et les EPCI :

« L'accompagnement des EPCI se fait par la DIRECO et ils ont structuré un petit programme en lien avec nous en fait. Eux, ils ont organisé des interventions auprès des acteurs économiques. Ils en font sur plein de thématiques différentes. Ça peut aller de la culture à l'immobilier, en passant du coup par le marketing territorial. Nous on est intervenu dans leurs ateliers sur l'attractivité. Donc en fait ces deux dynamiques parallèles (…) se complètent. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, les territoires ont de plus en plus la volonté de structurer une démarche d'attractivité et on est convaincus que c'est important que la région soutienne cette démarche là et, du coup, la région s'est structurée pour apporter cet accompagnement-là. » (**2R2.1**)

Il s'agit aussi du **partage de compétences**, par exemple à l'échelle du couple métropole-région :

« Sur le couple métropole-région, on a les répartitions de compétences qui font, qu'aujourd'hui, c'était déjà le cas hier mais dans une mesure plus importante, aujourd'hui, par les lois de décentralisation, les couples ont à travailler ensemble sur le champ du développement économique notamment. » (**M2.2**)

Pour illustrer le **partage de ressources**, en l'occurrence via des comité régionaux :

« Les relations avec [la métropole du cas n°2]*, alors sur les sujets de l'attractivité, il y a nos comités régionaux (…). J'ai oublié le nom qu'ils portent, mais qui regroupent l'ensemble des acteurs que je vous ai décrits, c'est-à-dire : les métropoles, les intercos, les départements, la région. (…) On les réunit de temps en temps. »* (**ER2**)

Pour illustrer également le **partage de temps** dédié notamment à la discussion :

« C'est sûr qu'avec la métropole [du cas n°2] *ou la métropole X, on a des relations probablement plus nourries, parce qu'il y a des sujets stratégiques plus lourds, des investissements plus lourds, donc une habitude de la discussion de l'ensemble des sujets avec eux. »* (**ER2**)

La métropole et de la région cas n°2 **partagent des objectifs stratégiques** :

« On voit bien les régions notamment s'organiser pour fusionner des organisations précédentes en une seule, c'est vrai que c'est du temps, c'est beaucoup d'ingénierie, c'est un effort de transformation important et une nouvelle réflexion stratégique à mener sur ces territoires, qu'il s'agisse des régions ou des métropoles d'ailleurs, qui ont à travailler sur des nouveaux projets sur des nouveaux périmètres territoriaux. » (**M2.2**)

Elles **partagent des objectifs opérationnels** :

> *« Je pense qu'il y a des voies d'amélioration sur les relations entre région et métropole au sens large pour aller ensemble dans un même élan, sur des thématiques qui vont sembler plus prioritaires pour les territoires infra que pour le territoire* [de la région du cas n°2]. » (**2R2.1**)

Toujours à l'instar du cas n°1, les managers et les élus du cas n°2 mettent en lumière les **leviers institutionnels** pour favoriser les relations inter-organisationnelles.

Quand la **culture institutionnelle** interroge le couple métropole-région :

> *« Est-ce qu'on peut parler d'un couple métropole-région ? Là, j'ai tendance à dire non. Ce n'est pas un couple. Ce sont les métropoles, comme les autres EPCI de la région, qui travaillent bien avec la région. »* (**2M2.1**)

Il s'agit aussi du **cadre légal**, en l'occurrence l'acte III de la décentralisation, qui favorise le travail collectif entre la métropole et la région :

> *« Par les lois de décentralisation, les couples ont à travailler ensemble sur le champ du développement économique. »* (**M2.2**)

Enfin, les managers territoriaux et les élus locaux soulignent des **freins**, qui entravent ces relations inter-organisationnelles :

> *« Elles sont, j'allais dire, condamnées à travailler ensemble, mais on sait que le « condamnées à travailler ensemble » n'est pas satisfaisant et que la volonté politique est beaucoup plus forte. »* (**M2.2**)

> *« La région elle-même, l'institution, j'avoue qu'on a des contacts moins réguliers avec eux et leur posture n'est pas, il peut y avoir parfois une petite différence de posture. L'administration générale a tendance à faire de l'administration générale, à être hégémonique dans son travail et être dans une logique « je suis chef de file de tout ce qui se fait dans la région » donc du coup avec un côté parfois un peu directif. »* (**2M2.1**)

Après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas de la P4. pour le cas n°2, nous présentons ceux du cas n°3.

2.2.3.1.3. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°3 : réponses à la P4.

Comme dans les cas n°1 et n°2, les relations inter-organisationnelles explicitées par les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°3 sont caractérisées en fonction de leurs formes, ainsi qu'en fonction des leviers et des freins sous-jacents.

Tout d'abord, alors que les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°1 exposent huit formes de relations, ceux du cas n°2 en évoquent quatre et, ceux du cas n°3 mettent en lumière **sept formes de relations inter-organisationnelles**.

Pour illustrer l'**absence de relation** :

> *« On ne partage rien, rien du tout avec la région. (…)*
> *Au niveau de la métropole, côté développement économique, on ne partage rien avec eux. Mes collègues ne partagent rien non plus. »* (**2M3.2**)

Pour illustrer l'**interaction**, renvoyant par exemple à des échanges hiérarchiquement contraints :

> *« Par exemple, le fait qu'on soit chef de file en matière d'économie, aujourd'hui, c'est que lorsqu'un département veut intervenir, lorsqu'une commune veut intervenir, elle doit nous demander. Donc on est bien obligé de discuter avec eux quoi. Ne serait-ce que parce que sinon ils ne peuvent pas faire. »* (**2R3.1**)

> *« Ce sont les hommes qui animent ou les femmes qui animent les structures. On travaille plus ou moins main dans la main. Donc chez nous, la région ne peut pas se passer de la métropole* [du cas n°3] *parce qu'on a quand même X habitants, en gros soixante-six pour cent des entreprises c'est chez nous. Mais, j'insiste, la métropole ne peut pas non plus se passer de la magnifique et grande région* [du cas n°3]*. (…) Quand même, chaque structure reste malgré tout un peu chez elle. »* (**EM3**)

Les managers et les élus du cas n°3 évoquent également la **coopération**, qui renvoient notamment à un partage minimum des risques à travers des aides asymétriques et une articulation de projets *a priori* non transversaux :

> *« Il s'agit pour la région de présenter quelles sont ses priorités thématiques pour le département, de dire en quoi il se retrouve dans ces priorités thématiques, donc il y a une forme d'ascendant de la région qui dit : « voilà où je veux agir et comment je veux agir » et le département explique qu'il se retrouve bien dans les thématiques d'excellence et qu'il va nous aider à identifier les territoires ou acteurs qui sont susceptibles d'être aidés. »* (**R3.3**)

> *« On a eu des réunions aussi puisqu'à la fois la région et la métropole [du cas n°3] portent des projets pour faciliter la transition, pour plutôt inciter les entreprises à s'intéresser à la transition numérique de leur société, à la transformation de leur modèle économique.* [La métropole du cas n°3] *a un projet à X qui s'appelle Y. Nous, on a un projet qui s'appelle W à Z, donc sur le territoire de la* [métropole du cas n°3]*. On a eu quelques réunions pour essayer de définir l'articulation entre ces deux projets. »* (**NR3.5**)

Il s'agit également de **coordination**, relation formalisée grâce à des contrats supposant un partage de ressource, d'objectifs et donc de risques :

> *« Aujourd'hui nous avons un contrat ambition région qui est signée avec chaque EPCI, avec des enveloppes qui ont été identifiées et qui permettent d'aider l'investissement des EPCI sur une période de trois ans. Aujourd'hui les cent cinquante-neuf contrats sont signés. Certains sont même quasiment achevés depuis et on envisage déjà aujourd'hui de lancer une deuxième génération de contrat ambition région. »* (**NR3.4**)

> *« Il y a eu des réunions sur les négociations pour arriver à une version finalisée de l'avenant au volet territorial du contrat de plan état région sur le périmètre de la métropole* [du cas n°3]*. On a eu également des réunions sur la candidature de* [la métropole du cas n°3] *à l'appel à projet X. La région avait d'ailleurs écrit des courriers de soutien à la démarche portée par* [métropole du cas n°3] *sur ce projet. »* (**NR3.5**)

La **collaboration** illustre quant à elle la relation la plus intégrée :

> *« La politique économique de la métropole est depuis très longtemps pilotée par un groupe de gouvernance qui inclut le MEDEF, la CPME, la Chambre de Commerce, la Chambre des Métiers, l'Université et nous. C'était X, qui est l'organe de gouvernance de la politique économique de la métropole depuis plus de douze ans maintenant. C'est dans le cadre de cette gouvernance que se construit et se bâtit notre politique de développement économique qui est ensuite mise en œuvre par les équipes que je dirige à la métropole, mais également par les équipes de la chambre de commerce. »* (**M3.4**)

> *« Cette promesse, on l'a travaillée, on l'a soumise, on a soumis des scénarios et, on a pris les inputs de géants comme* [la métropole du cas n°3]*, comme X, comme Y, etc. Oui, on est en permanence avec les acteurs, c'est le deuxième axe stratégique. On les accompagne, soit on se nourrit de leurs inputs pour nourrir nos propres actions, soit on les accompagne sur les leurs. »* (**R3.2**)

Les managers et les élus du cas n°3 mettent en exergue des relations de **compétition**, appelée aussi concurrence :

> *« C'est presque une forme de jalousie, mais c'est une concurrence entre les collectivités pour des compétences qui sont presque similaires. C'est là où ça peut poser des difficultés. »* (**ER3**)

> *« On a effectivement parfois la compétition sur certaines actions ou grandes lignes stratégiques, sachant que l'on n'a pas les mêmes compétences. La région a le droit entre guillemets d'accompagner, de subventionner financièrement des entreprises ; ce qui n'est pas le cas de la métropole par ses statuts. »* (**M3.3**)

Ils évoquent également la **coopétition** :

> *« On arrive souvent sur des sujets de questions toutes bêtes comme le logo ou autre chose, donc en fait, on a de nous-mêmes mis en place un dispositif avec une marque sur le territoire et, une fois que la région a mis en place son dispositif avec une marque sur le territoire régional, elle a voulu que le nôtre disparaisse, ce qui en soit n'était pas envisageable. Mais l'affaire s'est réglée politiquement entre personnes censées (…). Mais (…) ce sont vraiment les prémices des problématiques de coopétition entre les deux structures. »* (**M3.3**)

> *« Si vous allez passer le week-end à X, vous n'allez pas le passer ailleurs sur la même région. Donc il y a une forme de concurrence. Nous, notre métier, c'est de leur expliquer que certes il y a une concurrence sur certains domaines, mais qu'il y a un intérêt quand même à être ensemble, à se dévoiler un certain nombre de choses pour être dans un écosystème apprenant, même si après ils se retrouvent effectivement concurrents. »* (**R3.2**)

Après avoir mis en lumière les formes de relations inter-organisationnelles, quels sont les leviers et les freins sous-jacents au cas n°3 ?

Toujours à l'instar des trois cas précédents, **trois leviers** se distinguent : individuels, organisationnels et institutionnels. De même les **leviers individuels** exprimés par les managers et les élus du cas n°3 sont identiques à ceux des cas n°1 et n°2.

Pour illustrer l'**autonomie** dans la prise de décision managériale et politique :

> *« C'est une fois que je reçois le dossier que, généralement, je fais le lien avec chacun des homologues des départements ou de la métropole pour dire (…) « ce projet vous est connu, qu'est-ce que vous pouvez m'en dire ? » Après, je ne suis pas du tout lié par l'avis de la métropole* [du cas n°3] *par exemple sur les hébergements. Je suis autonome dans la prise de décision. On est dans une logique où j'ai des projets qui remontent, je n'ai jamais été encore amené à mener une certaine sélectivité par rapport aux budgets disponibles. »* (**2R3.3**)

Chaque manager et chaque élu développe une **conscience de soi** permettant d'enrayer la peur de l'autre :

> *« C'est peut-être un peu la peur de l'autre parce que, c'est vrai que, quand même, la métropole avec ses trois milliards et demi de budget, (…) la région doit être à peu près pareille (…). À partir de là, les gens se ferment. Qui prend le leadership ? Je pense qu'il y a des raisons plus humaines et complexes (…), après c'est quels hommes ? À quelle position ? Est-ce qu'ils veulent discuter ? Pas discuter ? »* (**EM3**)

Il s'agit également de **responsabilité** individuelle au sein de chaque organisation :

> *« Les organisations, les hommes étant ce qu'ils sont, ce n'est pas très facile parce que chacun va dire « écoutez-moi ! ». C'est d'ailleurs ce qui freine certains projets. Je vous prends un exemple très particulier : on est en train de mettre en place le projet X qui est sur l'agglomération Y (…). La région a investi trois cents ou quatre*

cents millions d'euros dans cette affaire, Y a mis un milliard et demi et donc, nous allons faire rouler des trains à travers les frontières. Tout ça c'est formidable (…). Quand on va vers les collectivités, cette affaire-là va nous couter, en fonctionnement, à peu près vingt-cinq, vingt-sept millions d'euros. De plus, pour la région nette, charges nettes, déduites évidemment de ce que paie les gens, alors que c'est un service qui est totalement nouveau, il est normal que le département W, le département Z, une partie de Y (…) financent le service qui est un service qui est hors norme, qui n'existe nul par ailleurs (…). On a toutes les peines du monde à faire comprendre qu'il faudrait qu'ils participent au service. » (**2R3.1**)

Dès lors, quels sont les **leviers organisationnels** ? Toujours à l'image des deux cas précédents, les managers et les élus du cas n°3 utilisent six leviers organisationnels pour favoriser les relations entre les organisations publiques et privées.

Pour illustrer le **partage d'actions** :

« J'ai une directrice de projet sur la vallée de la gastronomie dont l'objectif est d'embarquer des acteurs de X qui pèsent beaucoup en la matière pour nous rejoindre sur la destination gourmande et, en l'occurrence, cette destination-là, elle est largement animée par l'Institut Y qui se trouve à X, dans la métropole [du cas n°3]. » (**2R3.3**)

Pour illustrer le **partage de compétences** :

« À travers ces conventions, (…) alors qu'on attend plutôt une relation des intercommunalités avec la région, l'idée c'était de dire aux départements qu'ils comptaient toujours pour pouvoir déployer la politique régionale sur un territoire aussi vaste. Il est important que nous continuions à avoir à travers les départements, une forme de relai sur la politique que nous menons et, sur les politiques qu'eux-mêmes portent, compte tenu du fait que le tourisme est une compétence partagée entre les collectivités territoriales. » (**2R3.3**)

Il s'agit également du **partage de ressources** :

« J'ai une personne dans mon équipe (…) qui va échanger (…) avec la région sur le sujet des aéroports (…). Sur les relations internationales aussi, parfois, les équipes chez nous se voient avec les équipes de la région. » (**2M3.2**)

Managers et élus font aussi référence au **partage de temps**, par exemple à travers une fréquence accrue des relations entre la région et le département :

« Aujourd'hui, je me rends compte que j'ai des relations beaucoup plus fréquentes et beaucoup plus directes avec les départements, que je n'en avais (…) lorsque j'étais au département. » (**2R3.1**)

Ils partagent des **objectifs stratégiques** :

« Nous avons ce qu'on appelle les sites touristiques emblématiques qui sont notamment le site X pour lequel la région s'est engagée à des montants

conséquents, deux millions et demi d'euros, pour (…) permettre des aménagements connexes en lien avec la métropole [du cas n°3]. » (**2R3.3**)

De même, ils partagent des **objectifs opérationnels** :

« C'est-à-dire que la stratégie elle a été conçue à l'époque telle que je vous l'avais indiquée. Aujourd'hui, elle a été déployée, mise en œuvre. On a réussi à mettre à disposition des collectivités territoriales, quelque chose comme, sur le mandat, aux alentours d'un milliard d'euros, un peu plus d'un milliard deux cents millions d'euros pour les collectivités territoriales. (…) Ce qui nous permet de répondre un à leurs demandes, deux, d'avoir noué des liens vis-à-vis de collectivités qui s'étaient éloignées de la région parce qu'il y avait des intermédiaires. » (**2R3.1**)

Les **leviers institutionnels** exposés par les managers et les élus du cas n°3 sont similaires à ceux des cas n°1 et n°2.

Ils évoquent la **culture institutionnelle**, basée sur un système de confiance :

« C'est une posture de notre exécutif, c'est que, par définition, on est dans un système où on fait confiance aux autres collectivités. » (**NR3.4**)

Managers et élus font également référence au **cadre légal** :

« Dans les réunions du SRADDET, contrairement à ce que je pensais, le SRADDET, on sait que c'est un exercice obligé, un schéma de plus à faire, donc il fallait le faire, c'est en fait le grand besoin qu'ont les collectivités de s'exprimer et de travailler avec nous. » (**R3.1**)

Enfin, les managers et les élus du cas n°3 soulignent les **freins**, qui entravent les relations inter-organisationnelles :

« Onze thématiques qu'il a fallu traiter et, surtout, manier la prescriptivité puisque désormais la région peut, à travers ce schéma, prescrire aux autres collectivités et aux agences d'urbanisme un certain nombre d'obligations. » (**NR3.4**)

« Sur le territoire de la région [du cas n°3] *à l'époque, la région a clairement dupliqué ce que la métropole avait mis en place sur son territoire au niveau régional. Ça s'est fait de manière assez simple pour le coup. On a rencontré les gens de la région et, on leur a expliqué comment on fonctionnait, le fond du dispositif de la gouvernance et, ils ont appliqué ça à l'échelle régionale. Donc là, ça a été assez simple pour nous car nous avons un peu été la tête de file. Ensuite, la région s'est trouvée à développer son réseau et, elle a souhaité nous y intégrer. Ça a déjà été un peu plus compliqué, car nous avions mis en place un dispositif. Donc aujourd'hui, il y a très peu de liens. »* (**M3.3**)

Après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas de la P4. pour le cas n°3, nous présentons ceux du cas n°4.

2.2.3.1.4. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°4 : réponses à la P4.

Comme dans les trois cas précédents, les relations inter-organisationnelles exprimées par les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°4 sont caractérisées en fonction de leurs formes, ainsi qu'en fonction des leviers et des freins sous-jacents.

Tout d'abord, si les managers et les élus du cas n°1 mettent en lumière huit formes de relations, ceux du cas n°2 en exposent quatre, ceux du cas n°3 en soulignent sept et, ceux du cas n°4 mettent en exergue **cinq formes de relations inter-organisationnelles**.

Pour illustrer l'**interaction**, faisant référence par exemple à des relations de façade :

> *« Il y a des échanges quand même. Il y a même eu une signature au niveau politique, (…), il y a eu des implications, des serrages de mains devant les journalistes pour dire qu'ici on travaille ensemble. »* (**2M4.1**)

La **coopération** suppose quant à elle un partage minimum des risques et des ressources :

> *« Il y a évidemment toutes sortes de coopération avec la région, notamment sur les aides économiques, où évidemment la région est chef de file et sur des logiques d'implantation d'entreprises. Si la région se positionne et bien, la métropole peut également accompagner. »* (**M4.2**)

> *« Le SRDEII a cadré les choses, insufflé de la méthode, de l'intelligence collective et, créé plus d'émulation et de positif que de problèmes. Et petit à petit, (…) des pôles de compétitivité qui ne travaillaient pas ensemble se sont rapprochés autour d'idée de projets communs ou d'une démarche de progrès. Ce n'est pas qu'on les ait obligés, mais le fait de tenir un discours en disant qu'il faut « faire région », qu'il faut que les acteurs se mettent en réseau, on n'a pas le choix, on ne peut pas faire autrement car c'est le rôle de la région. Cela fait que des acteurs, qui ne travaillaient pas ensemble ou qui ne se connaissaient pas, ont commencé à s'intéresser les uns aux autres, qu'ont débuté certaines coopérations interuniversitaires ou entre entreprises ou entre pôles de compétitivité. »* (**R4.2**)

Seuls les managers et les élus du cas n°4 évoquent la **coopération transfrontalière**[355] :

> *« En ce moment, on est en train de formaliser une feuille de route, par exemple sur un schéma de coopération transfrontalière. »* (**2M4.3**)

> *« Le partenariat s'est bien approfondi aussi en matière portuaire et également en matière de stratégie transfrontalière, que la métropole* [du cas n°4], *maintenant depuis quelques mois, met en œuvre, enfin élabore une stratégie de coopération transfrontalière, donc forcément, ça se fait en nous impliquant. »* (**2R4.2**)

[355] La coopération transfrontalière s'appréhende comme une forme de coopération décentralisée entre d'un côté les collectivités françaises et leurs groupements et, d'un autre côté, les autorités locales transfrontalières.

Il s'agit également de **coordination**, qui favorise une plus grande convergence des positions et des objectifs :

> *« Mes missions, ce n'est pas tant de rédiger des plans d'action du territoire que de faire plutôt un travail de coordination avec les acteurs du territoire pour s'assurer qu'on est sur des lignes de vision convergentes, qu'on partage régulièrement nos enjeux, qu'on partage nos ambitions. »* (**M4.3**)

> *« Aujourd'hui on travaille en parallèle très sainement. Moi j'ai besoin de valoriser* [la métropole du cas n°4] *dans ma stratégie donc je le fais bien volontiers parce que c'est juste très pertinent. Et puis eux en valorisant* [la métropole du cas n°4]*, à un moment ou un autre, ça rejaillit aussi sur* [la région du cas n°4]. *»* (**2R4.1**)

La **collaboration** revendique quant à elle un partage des objectifs (stratégiques et opérationnels), des ressources et des risques, de l'élaboration à l'évaluation des dispositifs, des projets et des actions portées par les organisations :

> *« Je suis en charge en particulier de la coordination et de l'animation de notre stratégie de développement économique (…). Mon travail n'était pas tant de rédiger la stratégie, bien sûr ça a été un boulot, mais que de mettre en place et de continuer à animer une démarche collective. Aujourd'hui, pour faire simple, on a une instance technique qui se réunit tous les mois. On va avoir les différents acteurs du territoire, les principaux acteurs du territoire du développement économique. On va avoir la région, plutôt les aspects techniques, donc soit la directrice économique soit son représentant au niveau local ou quelqu'un qui la représente au niveau de son institution. On va avoir le département qui est présent, on va avoir avec des fonctions un peu plus floues, mais on a quand même des lignes sur l'emploi, les personnes les plus éloignées de l'emploi, tout un certain nombre de thématiques qui collent quand même. On a l'État qui est présent aussi. Et puis on va avoir des consulaires, la CCI, la chambre des métiers, la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire. On a également des agences locales, des agences de développement économique (…). On réunit ces acteurs régulièrement, tous les mois et maintenant on a un calendrier qui est défini presque annuellement, c'est le premier jeudi du mois. On se retrouve l'après-midi et puis on discute de nos sujets, de nos différentes thématiques qui concernent le développement économique. »* (**M4.3**)

> *« J'avais une alter ego à la région, avec laquelle je travaillais bien et, je travaille toujours bien, sur le fait de mettre en cohérence leur schéma de développement économique, le SRDEII, et les volets métropolitains ou (…) même, les pactes offensifs croissance qui ont été ensuite développés. Donc territoire par territoire et, là, la formalisation a été faite en bonne intelligence, on a réussi à bien construire ; (…) ça a été une énergie déployée au niveau technique très importante. »* (**2M4.3**)

Après avoir explicité les formes de relations inter-organisationnelles, quels sont les leviers et les freins sous-jacents au cas n°4 ?

Toujours à l'image des trois cas précédents, **trois leviers** se distinguent pour favoriser les relations inter-organisationnelles : les leviers individuels, les leviers organisationnels et les leviers institutionnels.

Les **leviers individuels** reposent sur l'autonomie, la conscience de soi et la responsabilité ; tout comme dans les cas n°1, n°2 et n°3.

Pour illustrer l'**autonomie** dans la prise de décision managériale et politique :

> *« On est tous la tête dans le guidon et même si on essaye de faire de la coordination il se trouve qu'on a tous nos propres systèmes de décision. C'est à dire que si je veux monter un projet, je sais que je suis libre, j'ai juste besoin de l'aval de mon élu, je peux ensuite aller solliciter mes homologues à la région. »* (**2M4.3**)

Pour illustrer la **conscience de soi** de chaque manager et de chaque élu face à la position adoptée par une autre organisation :

> *« Je dirais que nous n'avons pas toujours la convergence sur la stratégie territoriale parce que la métropole* [du cas n°4]*, c'est la capitale et que nous aurions souhaité une position (…) plus offensive, plus innovante, en tout cas, que la capitale prenne toute la place à l'échelle de* [la région du cas n°4] *et, nous avons quelques nuances de ce point de vue-là. »* (**ER4**)

Pour illustrer la **responsabilité** de chacun au regard du cadre posé :

> *« Nous avons unanimement salué l'aboutissement de cela dans un cadre extrêmement précis pour permettre à chacun de remplir ses responsabilités. (…) On a toujours été assez détendu par rapport à ça. On continue à l'être. On trouve que c'est très bien. Le cadre est posé, il faut rapidement se consacrer chacun sur l'essentiel de nos responsabilités. »* (**2R4.3**)

Après avoir exposé les leviers individuels, quels sont les **leviers organisationnels** qui favorisent les relations inter-organisationnelles du cas n°4 ?

Les six leviers organisationnels mis en lumière par les managers et les élus du cas n°4 sont identiques à ceux exposés dans les trois cas précédents.

Pour illustrer le **partage d'actions** :

> *« Au travers de la métropole* [du cas n°4] *et du territoire X, aujourd'hui, clairement, on travaille côte-à-côte, en parallèle. On se parle, on se connait, on fait même des choses ensemble et on le fait autour de deux marques. »* (**R4.1**)

Pour illustrer le **partage de compétences** entre partenaires en termes de gouvernance :

> *« La région* [du cas n°4] *est une des quatre partenaires institutionnels que l'on a intégrés dans la gouvernance marketing : (…) quatre-vingt-dix pour cent d'entreprises et il y a quatre institutions : la région, le département, l'université et la CCI. Donc la région* [du cas n°4] *fait partie de la gouvernance. »* (**2M4.2**)

Il s'agit également du **partage de ressources**, par exemple financières :

> *« Le poste de coordinateur était cofinancé entre la ville et la préfecture en l'occurrence. Si je vais jusqu'au bout de ma démarche, je me dis que ce qui serait malin, vu l'ampleur du sujet, il faut être un peu plus d'une personne pour faire cette coordination. Si on pouvait avoir cette coordination cofinancée entre la région et la métropole, à mon avis, on serait sur quelque chose de pas trop mauvais. »* (**M4.3**)

Managers et élus **partagent du temps**, en l'occurrence pour mettre en place un échange bilatéral métropole-région :

> *« Ce que l'on a proposé avec ma collègue de la région, on a proposé à nos élus et, on les voit la semaine prochaine pour voir s'ils sont d'accord pour un temps d'échange bilatéral métropole-région peut être tous les trois mois, qui serait un temps où on listerait tous les grands projets du territoire qui sont proposés par les uns et les autres et, où on discuterait un peu de leur avancée en termes de gouvernance. »* (**M4.3**)

Ils **partagent des objectifs stratégiques** :

> *« On avait vraiment ce couple de choc, qui a décidé en fait de mettre au cœur de ses préoccupations, les activités économiques et les entreprises, qui avaient une réelle problématique d'attractivité. »* (**2M4.1**)

De même, ils **partagent des objectifs opérationnels** :

> *« Je travaille beaucoup comme ça sur (…) du collectif, mais en même temps du one to one pour trouver ce qui fait blocage. Qu'est-ce qui fait qu'une structure va trouver sa place ou pas dans un collectif ? C'est une posture collective et collaborative. Souvent quand on bascule dans un aspect très technique on arrive à trouver des solutions. Quand je parle des événements, on arrive au bout du compte à trouver un consensus où on est d'accord sur (..) le sujet, (…) comment on le traite, quelles entreprises on fait venir (…). »* (**2M4.3**)

Toujours à l'image des cas n°1, n°2 et n°3, les managers et les élus du cas n°4 explicitent deux **leviers institutionnels** pour favoriser les relations inter-organisationnelles.

Quand la **culture institutionnelle** favorise les relations du cas n°4 :

> *« La dimension d'interaction et de bonne volonté à coopérer est liée à la dimension européenne de l'Eurométropole. »* (**2R4.2**)

Quand le **cadre légal** favorise les relations :

> *« On est forcément sur un lien d'équilibre. Alors le lien d'équilibre, une fois que je suis passé par toutes ces périphrases, comment il s'incarne ? Avec toutes les métropoles, y compris la métropole X, on n'allait pas leur proposer un contrat ambition région doté de deux millions d'euros si vous voulez ou trois millions. Si on a tenu, c'est sur la durée du CPER un contrat particulier avec chaque métropole, y compris avec celle de X, nous avons un contrat particulier. »* (**NR3.4**)

Enfin, les managers et les élus du cas n°4 mettent également en lumière, comme précédemment, les **freins** qui entravent ces relations inter-organisationnelles :

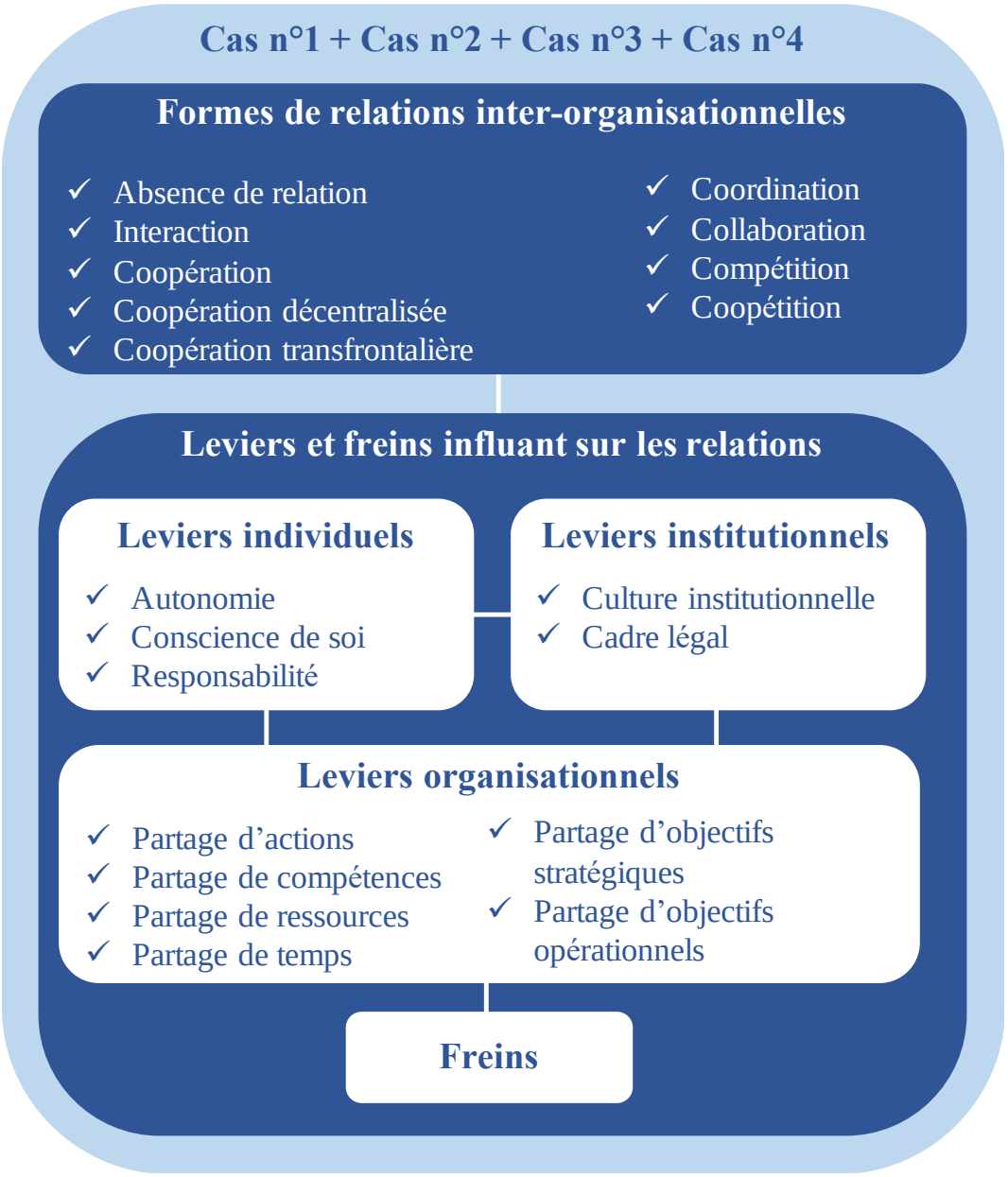
> *« Il y a les difficultés de posture clairement. On sait qu'il y a des techniciens, je vais le faire court mais, comme dans n'importe quelle administration, on sait qu'il y a des endroits où des techniciens font blocage. Ils ne facilitent pas les innovations, le fait de trouver des solutions, voilà que ce soit chez nous ou chez les autres. »* (**2M4.3**)

> *Il y a une « difficulté de coopération avec les collectivités qui se sentent lésées dans cette nouvelle organisation, notamment les départements. »* (**R4.3**)

La Figure 131 ci-après synthétise les résultats de l'analyse intra-cas de la proposition de recherche n°4[356].

[356] Dans un contexte d'injonction législative à travailler ensemble, le *continuum* des relations inter-organisationnelles est enrichi grâce à l'interaction comme nouvelle forme de relation.

Figure 131 : Synthèse des résultats de l'analyse intra-cas de la proposition de recherche n°4



Source : Auteur

Après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas de la P4., nous présentons ceux de la P5.

2.2.3.2. Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P5.

Les résultats de l'analyse intra-cas de la proposition de recherche n°5[357] poursuivent deux principaux objectifs : caractériser la volonté d'intégration exprimée par les managers et les élus et, définir les modalités d'intégration sociale[358] et systémique[359] des relations inter-organisationnelles. Ces résultats sont d'abord présentés pour le cas n°1 (2.2.3.2.1.), puis pour le cas n°2 (2.2.3.2.2.), le cas n°3 (2.2.3.2.3.) et enfin le cas n°4 (2.2.3.2.4.).

2.2.3.2.1. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°1 : réponses à la P5.

Tout d'abord, nous montrons la volonté d'intégration des relations inter-organisationnelles exprimée par les managers territoriaux et les élus locaux puis, nous illustrons les modalités d'intégration sociale et systémique des relations inter-organisationnelles.

Dans un premier temps, le Tableau 95 ci-dessous explicite la **volonté d'intégration** des relations inter-organisationnelles exprimée positivement et négativement par les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°1.

Tableau 95 : Volonté d'intégration des relations inter-organisationnelles exprimée par les managers et les élus du cas n°1

	Unité fonctionnelle		**Unité temporelle**		**Unité territoriale**	
	Managers (14 interviewés au total)	Élus (2 interviewés au total)	09/2017 à 01/2018	09/2019 à 03/2020	Métropoles	Régions
Positif	**5**	**2**	**3**	**4**	**2**	**5**
Négatif	**2**	**0**	**1**	**1**	**2**	**0**

Source : Auteur

Pour illustrer la **volonté d'intégration des relations exprimée positivement** :

> *« Je suis plus pour l'union que la division, donc effectivement à partir du moment où on travaille tous ensemble, on travaille tous dans l'intérêt de notre territoire. Donc on a forcément de meilleurs résultats. »* (**ER1**)

[357] Les relations entre les organisations publiques locales varient en fonction de l'intégration sociale et systémique des managers territoriaux et des élus locaux selon une approche dynamique.
[358] Pour rappel, l'intégration sociale se définit comme la réciprocité des pratiques entre les managers territoriaux et les élus locaux en situation de co-présence impliquant continuités et disjonctions de rencontres.
[359] Pour rappel, l'intégration systémique renvoie à la réciprocité des pratiques entre ces acteurs, cette fois-ci hors situation de co-présence et donc dans un espace-temps étendu.

Pour illustrer la **volonté d'intégration des relations exprimée négativement** :

> *« Interviewer : Est-ce que la région* [du cas n°1] *a été associée à la démarche ? Interviewé : Non, mais c'est bien. Enfin c'est bien, je suis un peu cash là, mais d'abord eux ils ne nous ont pas associés dans la démarche, dans leur propre démarche et c'est normal. Moi je ne trouve rien de choquant. »* (**2M1.1**)

Dans un deuxième temps, les **modalités d'intégration sociale** des relations inter-organisationnelles se structurent autour des leviers et des freins sous-jacents. Les managers et les élus du cas n°1 expriment **quatre leviers** pour favoriser l'intégration sociale des relations inter-organisationnelles.

Le **management de projets de territoire** s'explicite d'une part dans sa **dimension stratégique** :

> *« On a une fois par an, un comité stratégique des marques, qui est piloté par le comité régional du tourisme et, là-dessus, on m'a demandé d'être le pilote opérationnel et le comité stratégique des marques. Ils rassemblent les co-pilotes des marques, donc l'agence de développement touristique X, Y et le CRT Z, mais également les autres partenaires. »* (**R1.3**)

D'autre part, ce levier d'intégration sociale est exprimé dans sa **dimension opérationnelle** :

> **«** *La gouvernance opérationnelle du schéma (…) repose sur deux niveaux, les comités économiques territoriaux, ça c'est le niveau de base, c'est-à-dire c'est la réunion de la région, des agences de développement économique de chacun des départements, des intercommunalités, des consulaires et des conseils départementaux. Et vous avez le comité spécifique économique région-métropole, qui réunit uniquement un comité économique région-métropole [du cas n°1], un comité économique région-métropole X et un comité économique région-métropole Y. »* (**R1.1**)

Un autre levier d'intégration sociale explicité par les managers et les élus du cas n°1 s'illustre à travers le **partage de savoirs et de pratiques** :

> *« On est sur des comités économiques territoriaux qui existent au niveau régional mais, du coup, on rencontre des acteurs infra régionaux et infra métropolitains, les EPCI etc. qui viennent valoriser leurs projets, et comme ça, ça leur permet de venir échanger sur nos pratiques, sur nos projets pour trouver éventuellement des synergies. »* (**NR1.4**)

De même, le levier d'intégration sociale des relations peut être le **volume et la récurrence des échanges** :

> *« On avait onze ateliers thématiques qui étaient sur industrie-innovation, financement-accompagnement des entreprises, développement économique touristique et culturel, rayonnement international donc, il y avait onze ateliers qui constituaient vraiment des espaces d'échanges techniques qui associaient à chaque*

fois entre cinquante et soixante participants. Et, au total, c'est entre quatre cents et cinq cents intervenants qui ont participé aux différents ateliers. » (**R1.3**)

Les managers et les élus mettent aussi en lumière les **freins** à cette intégration sociale :

« Je sais que quand ils venaient à nos réunions de travail, car la métropole était bien entendu associée, ils travaillaient également sur la leur, [la stratégie de développement économique]. Est-ce qu'il y a eu des compromis ? Non, il n'y a pas eu de compromis, chacun a travaillé de son côté. » (**R1.2**)

Dans un troisième temps, les **modalités d'intégration systémique** des relations inter-organisationnelles se traduisent par **cinq outils d'information et de communication** explicités par les managers et les élus du cas n°1.

Les **bases de données interactives** constituent un premier outil :

« Il y a un autre outil qui s'appelle X. (…) C'est un outil de relations clients, gestion de relations clients, qui est également partagé avec tous les acteurs du territoire. » (**NR1.3**)

Les **mails** s'avèrent être un deuxième outil :

« C'est le départ du partenariat, qui repose sur des comités de pilotages, qui se réunissent régulièrement, l'information par mail, l'information par téléphone. » (**NR1.4**)

Les **plateformes numériques** se présentent comme un troisième outil :

« Sur le partage des données, (…) il y a un calendrier qui est partagé sur une plateforme qui s'appelle X, donc c'est une plateforme de solution et, sur laquelle il y a agenda international de partage et où, tout le monde peut alimenter des événements qu'ils organisent : (…) un salon, une mission, un accueil de délégation, un workshop (…). Donc, tout le monde peut l'alimenter, enfin tous les opérateurs qui travaillent sur le développement économique à l'international peuvent l'alimenter, donc c'est ouvert à tous. » (**NR1.4**)

Le **téléphone** est aussi un outil d'intégration systémique :

« Je suis en lien avec Monsieur X, le directeur général (…). C'est moi qui l'appelle de temps en temps. » (**ER1**)

Les **visioconférences** constituent le dernier outil d'intégration systémique :

« On a tenu les assises de l'habitat le vingt-six mars, trois mois après à X, avec une salle comble, avec huit cents personnes en visio, enfin qui regardaient ça de l'extérieur puisqu'on ne pouvait pas accueillir plus (…) de propositions. » (**2M1.2**)

Après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas de la P5. pour le cas n°1, nous présentons ceux du cas n°2.

2.2.3.2.2. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°2 : réponses à la P5.

À l'image du cas précédent, nous montrons d'abord la volonté d'intégration des relations inter-organisationnelles exprimée par les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°2 puis, nous illustrons les modalités d'intégration sociale et systémique des relations inter-organisationnelles.

Le Tableau 96 ci-dessous synthétise la volonté d'intégration des relations inter-organisationnelles exprimée positivement et négativement par les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°2.

Tableau 96 : Volonté d'intégration des relations inter-organisationnelles exprimée par les managers et les élus du cas n°2

	Unité fonctionnelle		**Unité temporelle**		**Unité territoriale**	
	Managers (16 interviewés au total)	Élus (2 interviewés au total)	09/2017 à 01/2018	09/2019 à 03/2020	Métropoles	Régions
Positif	**12**	**2**	**6**	**8**	**5**	**9**
Négatif	**3**	**0**	**1**	**2**	**3**	**0**

Source : Auteur

Pour illustrer la **volonté d'intégration des relations exprimée positivement** :

> *« Énorme plaisir du monde économique de travailler à cette échelle-là, considérant que l'échelle du bassin d'emploi était vraiment la leur en termes de vécu, et puis, un énorme plaisir à travailler avec la puissance publique et à travailler ensemble. »* (**M2.1**)

Pour illustrer la **volonté d'intégration des relations exprimée négativement** :

> *« La ville centre a une problématique de commerce de centre-ville. Et ben, elle ne veut pas travailler collectivement. Elle veut travailler toute seule sur sa problématique du centre-ville sans se rallier et, sans utiliser les premiers travaux de la stratégie de l'agglo sur le marketing territorial du territoire. »* (**2M2.2**)

Dans un deuxième temps, les **modalités d'intégration sociale** des relations inter-organisationnelles se structurent autour des leviers et des freins sous-jacents. Alors que les managers et les élus du cas n°1 mettent en exergue quatre leviers, ceux du cas n°2 expriment **six leviers** pour favoriser l'intégration sociale des relations inter-organisationnelles.

Le **management de projets de territoire** s'explicite, comme dans le cas n°1, dans sa **dimension stratégique** :

> *« On considère que cette instance consultative régionale est l'instance finalement d'informations et d'échanges sur la stratégie régionale d'innovation (…). Donc ces CCRRDT* [Comité Consultatif Régional pour la Recherche et le Développement Technologique] *est un peu notre assemblée de la recherche et de l'innovation dans la région* [du cas n°4]. *»* (**2R2.4**)

Toujours comme dans le cas n°1, ce levier d'intégration sociale des relations est exprimé dans sa **dimension opérationnelle** :

> *« On organise des rendez-vous (…), qui servent de camp de base à une délégation d'entrepreneurs qu'on fait venir. »* (**2R2.3**)

Un autre levier renvoie au **partage de savoirs et de pratiques**, similaire au cas n°1 :

> *« On se voit souvent, (…) on a créé un groupe sous l'égide de la région de la marque X. On a créé un groupe d'échanges autour du marketing territorial qui comprend les territoires qui souhaitent nous rejoindre et, on a des moments d'échanges, de partages de pratiques. »* (**2M2.1**)

Un nouveau levier est celui de la **proximité** :

> *« La direction économie est pour beaucoup basée à X, mais elle s'appuie sur des équipes qui sont basées sur une dizaine de villes en Y et qui, du coup, sont les interlocuteurs des différents EPCI. C'est donc plus simple et plus rapide quand on a une personne dans le bâtiment d'à côté ou voir dans le bureau d'à côté pour échanger sur les dossiers. »* (**ER2**)

Le suivi de contrats représente aussi un levier d'intégration sociale exprimé uniquement par les managers et les élus du cas n°2 :

> *« Dans le cadre de la délégation internationale, je ne fais pas partie des élus ou des services qui voit la région tous les jours, mais il y a d'autres services de la métropole qui sont en contact régulier avec eux notamment dans le cadre du CPER, le Contrat de Plan État-Région. »* (**EM2**)

Le **volume et la récurrence des échanges** favorise également l'intégration sociale ; c'est un levier identique au cas n°1 :

> *« Le résultat de cet événement a été que les acteurs qui ont participé, qui ont donné vie à ces événements, nous ont parlé après pour nous dire (…) : c'était bien car ça leur permettait de travailler avec des gens en X avec lesquels ils n'avaient pas l'habitude de travailler. Donc, l'aspect mobilisation collective entre acteurs X, dans le même domaine ou pas, a été perçu comme très positif en termes de création de liens et, ouvrant à des opportunités bien au-delà de l'événement lui-même. »* (**R2.3**)

Les managers et les élus du cas n°2 soulignent les **freins** qui perturbent l'intégration sociale des relations inter-organisationnelles :

> *« Sur la même thématique, sur une ligne qui va bientôt s'ouvrir qui est la ligne X-Y, là ça a été complètement l'inverse. La région nous a invité à une réunion et nous a dit un mois avant l'événement de l'ouverture de la ligne : « voilà, je vous présente la campagne de communication qui sera faite ». Les choses sont arrivées sur la table et étaient ficelées. »* (**M2.1**)

Dans un troisième temps, les **modalités d'intégration systémique** des relations inter-organisationnelles s'orientent autour des **quatre outils d'information et de communication** explicités par les managers et les élus du cas n°2. C'est un outil de moins que ceux exprimés par les managers et les élus du cas n°1.

Quand l'intégration systémique est facilitée par des **bases de données interactives** ; outil commun au cas n°1 :

> *« Que ce soit d'ailleurs des futurs partenaires ou des étudiants ou des spécialistes du marketing territorial qui peuvent avoir des questions sur la marque. On a aussi une grosse activité autour de l'animation du réseau de partenaires car aujourd'hui, il y en a sept cent quinze. »* (**R2.1**)

Quand l'intégration systémique est facilitée par des **plateformes numériques** ; outil commun au cas n°1 :

> *« Alors c'est une plateforme à la fois et c'est un outil qui est une base de compétence. Alors on a développé l'outil et puis ensuite, on a mis ses outils à dispositions des acteurs du territoire. Alors lesquels ? des territoires qui peuvent héberger là-dessus des bases de compétence filière par filière présentes sur leur territoire et puis, des clusters ou des centres d'innovation ou des pôles de compétitivité, toutes formes de structures liées à l'accompagnement (…). Et en fait nous, on offre les outils et la gestion des données de base et, chacun d'entre eux va enrichir finalement avec des données, cette base de compétences qui est un outil comme la marque X, partagé et, qui permet de générer les livrables tels que les cartographies, les infographies, les annuaires de compétences. »* (**2R2.3**)

L'intégration systémique passe aussi par les **réseaux sociaux** ; outil différent cette fois-ci du cas n°1 :

> *« On va concrètement mettre en place une sorte de CRM* [Customer Relationship Management : Gestion de la Relation Client]*, c'est à dire que dans la relation aux usagers que nous avons, usagers EPCI, comme usagers entreprises, on a besoin aujourd'hui d'avoir un outil pour diffuser, communiquer, faire le « Facebook du développeur éco » ou le « LinkedIn du développeur éco ». »* (**2R2.2**)

L'intégration systémique s'effectue également à travers des **visioconférences** ; outil commun au cas n°1 :

« On travaille beaucoup en visio en fait. On a créé un réseau qui s'appelle X, qui est un réseau numérique qui connecte plusieurs salles de visio ensemble, en particulier sur les sites universitaires et donc là, récemment on a organisé des réunions quasiment toutes les semaines et, au moins une fois par mois depuis septembre, avec l'ensemble des collectivités impliquées dans le CPER. » (**2R2.4**)

Après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas de la P5. pour le cas n°2, nous présentons ceux du cas n°3.

2.2.3.2.3. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°3 : réponses à la P5.

À l'instar du cas n°1 et du cas n°2, nous montrons d'abord la volonté d'intégration des relations inter-organisationnelles exprimée par les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°3 puis, nous illustrons les modalités d'intégration sociale et systémique des relations inter-organisationnelles.

Le Tableau 97 ci-dessous explicite la volonté d'intégration des relations inter-organisationnelles exprimée positivement et négativement par les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°3.

Tableau 97 : Volonté d'intégration des relations inter-organisationnelles exprimée par les managers et les élus du cas n°3

	Unité fonctionnelle		**Unité temporelle**		**Unité territoriale**	
	Managers (16 interviewés au total)	Élus (2 interviewés au total)	09/2017 à 01/2018	09/2019 à 03/2020	Métropoles	Régions
Positif	**5**	**1**	**3**	**3**	**3**	**3**
Négatif	**3**	**0**	**2**	**1**	**3**	**0**

Source : Auteur

Pour illustrer la **volonté d'intégration des relations exprimée positivement** :

« Là, on est sur des modes projet, et sur le mode projet, pour le moment, on associe la métropole [du cas n°3]*, mais nous n'avons pas encore formalisé un partenariat qui, de mon point de vue, mériterait d'être mis en place, simplement par le fait que nous, nous intervenons sur le territoire de la métropole. »* (**R3.3**)

Pour illustrer la **volonté d'intégration des relations exprimée négativement** :

« La métropole [du cas n°3] *n'a pas forcément besoin de la région sur certains sujets pour avancer quoi. (…) On n'a pas besoin d'eux pour faire d'un point de vue*

technique et d'un point de vue financier. En tout cas sur ces sujets-là on n'en a pas besoin. » (**2M3.2**)

Dans un deuxième temps, les **modalités d'intégration sociale** des relations inter-organisationnelles se structurent autour des leviers et des freins sous-jacents. Les managers et les élus du cas n°3 expriment **quatre leviers** pour favoriser l'intégration sociale des relations inter-organisationnelles. Quatre leviers sont exprimés dans le cas n°1 et six dans le cas n°2.

Le **management de projets de territoire** s'explicite dans sa **dimension stratégique** et ce, comme dans le cas n°1 et le cas n°2 :

« On a mis en place un groupe de travail stratégique dans lequel il y a toutes les collectivités y compris la métropole et le pôle métropolitain. » (**NR3.4**)

« On a fait en sorte d'avoir quelques réunions de travail conjointes entre nos services et ceux de la région dans l'élaboration de notre schéma. » (**M3.4**)

Le **partage de savoirs et de pratiques** favorise l'intégration sociale, comme dans les deux cas précédents :

« Tous ces gens-là se sont mis autour de la table et sous l'impulsion de la métropole ont commencé à écrire et à réfléchir sous forme d'ateliers, d'entretiens. » (**M3.1**)

Le **suivi de contrats** constitue également un levier d'intégration sociale, uniquement commun au cas n°2 :

« Il y a une rencontre entre les deux Présidents la semaine prochaine qui devrait, j'espère, apaiser les tensions, permettre aussi de voter le contrat métropolitain, qui n'a toujours pas été voté et de se remettre en situation de collaboration. » (**M3.4**)

De même, le **volume et la récurrence des échanges** influence positivement l'intégration sociale des relations du cas n°3, comme dans les deux cas précédents :

« Quand la métropole [du cas n°3] *rencontre mille-deux-cents entreprises par an, elle entend mille-deux-cents voix qui lui parlent du territoire, des problématiques que rencontrent les chefs d'entreprises, les salariés (…) sur son territoire. »* (**M3.3**)

Dans un troisième temps, les **modalités d'intégration systémique** des relations inter-organisationnelles s'orientent autour de **quatre outils d'information et de communication** explicités par les managers et les élus du cas n°3. Cinq outils sont mis en lumière dans le cas n°1 et quatre dans le cas n°2.

Les **mails** constituent un outil d'intégration systémique ; outil commun au cas n°1 :

« Il y a eu un certain nombre d'échanges de mails. » (**NR3.5**)

Les **plateformes numériques** représentent également un outil d'intégration systémique ; outil commun aux deux cas précédents :

> *« Pour tout ce qui est entrepreneurs, créateurs d'entreprises, on a un dispositif qui s'appelle X, qui passe par trois types d'actions et de soutien avec les items d'accompagnement à la création d'entreprise et une plateforme numérique de service aux entrepreneurs. »* (**NM3.3**)

Le **téléphone** favorise à son tour l'intégration systémique des relations des managers et des élus du cas n°3, comme dans le cas n°1 :

> *« J'ai des rapports avec les directeurs généraux des départements qui ne sont pas quotidiens, mais enfin, une fois par semaine, j'en ai un au téléphone parce que forcément ils m'appellent. »* (**2R3.1**)

Les **visioconférences** participent aussi à l'intégration systémique des relations du cas n°3, comme dans les deux cas précédents :

> « *Quand vraiment on manque de sujet, à ce moment-là, on fait une CTAP électronique, c'est-à-dire qu'on envoie un dossier et on sollicite les gens pour avis. »* (**NR3.4**)

Après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas de la P5. pour le cas n°3, nous présentons ceux du cas n°4.

2.2.3.2.4. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°4 : réponses à la P5.

Comme pour les trois cas précédents, nous montrons la volonté d'intégration des relations inter-organisationnelles exprimée par les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°4 puis, nous illustrons les modalités d'intégration sociale et systémique des relations inter-organisationnelles.

Le Tableau 98 ci-après explicite la volonté d'intégration des relations inter-organisationnelles exprimée positivement et négativement par les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°4.

Tableau 98 : Volonté d'intégration des relations inter-organisationnelles exprimée par les managers et les élus du cas n°4

	Unité fonctionnelle		Unité temporelle		Unité territoriale	
	Managers (14 interviewés au total)	Élus (2 interviewés au total)	09/2017 à 01/2018	09/2019 à 03/2020	Métropoles	Régions
Positif	**4**	**0**	**2**	**2**	**4**	**0**
Négatif	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Source : Auteur

Pour illustrer la **volonté d'intégration des relations exprimée positivement** :

> *« Le troisième sujet dont on aimerait discuter avec eux, ce sont les aspects financiers, comment on accompagne financièrement les entreprises. La région est à la manette sur les aides, mais la métropole peut avoir des aides directes et a son dispositif d'accompagnement à l'immobilier d'entreprise. Là, elle est légitime à agir dessus et ça, ça mérite d'être partagé. »* (**M4.3**)

Dans un deuxième temps, les **modalités d'intégration sociale** des relations inter-organisationnelles se structurent autour des leviers et des freins sous-jacents. Les managers et les élus du cas n°4 expriment **six leviers** pour faciliter l'intégration sociale des relations inter-organisationnelles. Managers et élus du cas n°1 attirent notre attention autour de quatre leviers, ceux du cas n°2 relèvent six leviers et, ceux du cas n°3 montrent quatre leviers d'intégration sociale.

Le **management de projets de territoire** s'explicite d'une part dans sa **dimension stratégique**, commune aux trois cas précédents :

> *« Il y a deux comités stratégiques par an et un comité opérationnel toutes les six semaines donc avec différents échelons qui interviennent (…). Pour le comité stratégique, c'est évidemment les dirigeants ou fondateurs élus, de notre côté Madame X et Monsieur Y. »* (**2M4.1**)

D'autre part, ce levier d'intégration sociale des relations est exprimé dans sa **dimension opérationnelle** ; dimension explicitée dans les cas n°1 et n°2 :

> *« Au niveau du (…) comité opérationnel, c'était soit les directeurs marketing ou les directeurs commerciaux, principalement ouais marketing, commercial. On s'est retrouvé, (…) il y a avait aussi des structures institutionnelles évidemment qui étaient représentées : l'agence de développement, la région, le département et la métropole bien sûr. »* (**2M4.1**)

Le **partage de savoirs et de pratiques** favorise également l'intégration sociale, comme dans les cas n°1, n°2 et n°3 :

> *« Je vais sur les territoires où je me déplace dans les sièges de maisons et, selon les actualités de mes contraintes. C'est vrai que je travaille plus avec certains territoires qu'avec d'autres parce qu'étant seule au siège, je ne peux pas me diviser (rire) au point de tourner très régulièrement dans chacun des territoires. »* (**2R4.2**)

La **proximité** constitue également un levier d'intégration sociale ; levier commun au cas n°2 :

> *« On prend un petit-déj et on avance pour ce qui est en tout cas de la relation avec les élus. »* (**R4.3**)

Le **suivi de contrats** participe à l'intégration sociale des relations inter-organisationnelles du cas n°3, comme dans les cas n°2 et n°3 :

> *« On a tous accès à pas mal de technologies mais, on se doit de se rencontrer pour entrer en relation, créer la confiance, crédibiliser l'offre et la demande, et puis, à un moment donné, se taper dans la main et dire on y va, c'est signé. »* (**M4.2**)

Le **volume et la récurrence des échanges** représentent aussi un levier à cette intégration ; levier commun aux trois cas précédents :

> *« Une gouvernance qui se réunit à un niveau opérationnel tous les mois, donc de façon très régulière et, un comité stratégique qui se réunit tous les trimestres. »* (**M4.1**)

Les managers et les élus du cas n°4 soulignent également des **freins** :

> *« Nous n'avons pas mis en place d'ateliers pour notre coopération parce que sur un territoire aussi vaste, ce n'est pas possible. »* (**R4.3**)

Dans un troisième temps, les **modalités d'intégration systémique** des relations inter-organisationnelles s'orientent autour des **quatre outils d'information et de communication** explicités par les managers et les élus du cas n°4. Alors que les managers et les élus du cas n°1 ont recours à cinq outils, ceux des cas n°2 et n°3 mobilisent eux aussi quatre outils.

Les **plateformes numériques** constituent le premier outil, commun aux autres cas :

> *« Une plateforme X de consultation en ligne a été mise en place auprès des entreprises, des acteurs institutionnels du monde économique et des citoyens. »* (**R4.2**)

Le **téléphone** est aussi un outil d'intégration systémique des relations, également mentionné dans les cas n°1 et n°3 :

> *« On échange par SMS, sur des sujets où on a besoin d'une validation rapide, on s'appelle très tôt. »* (**R4.3**)

Comme dans le cas n°2, les **réseaux sociaux** facilitent également l'intégration systémique :

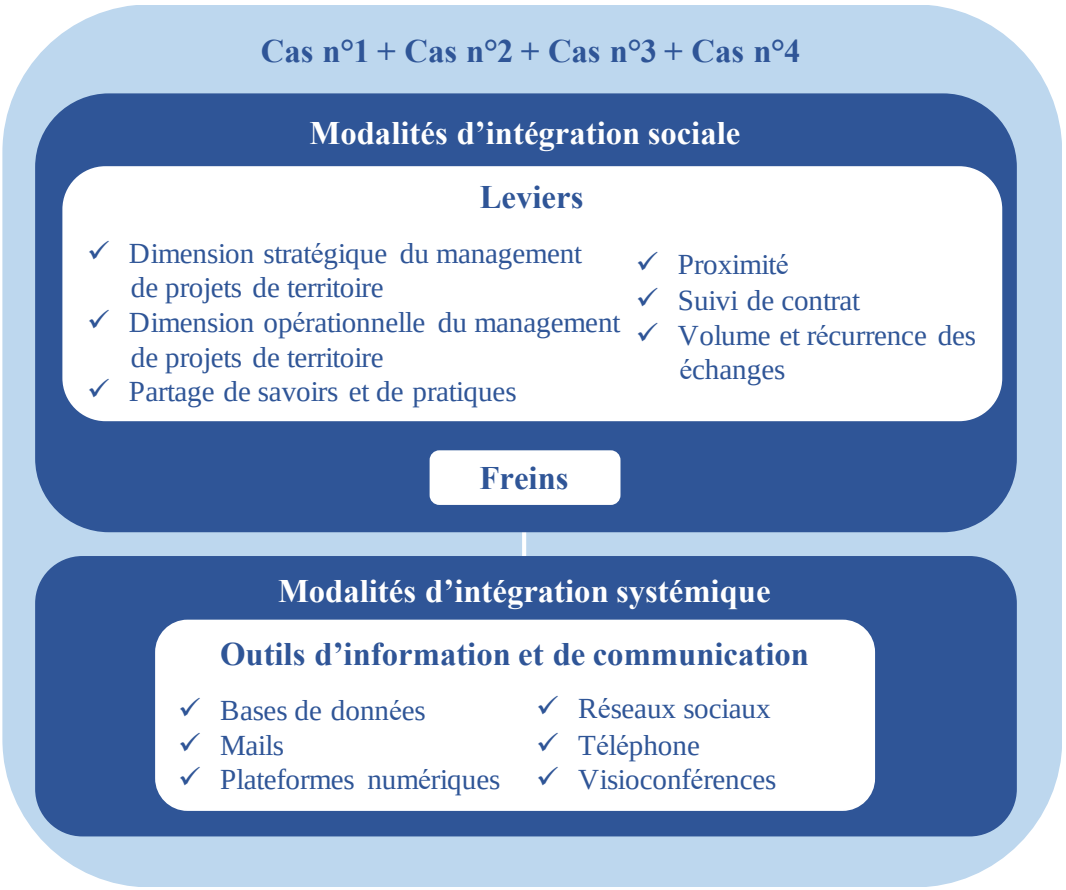
> *« En termes de dispositifs on s'appuie sur les réseaux sociaux donc on a de belles communautés sur notre territoire. »* (**R4.1**)

Les **visioconférences** s'entendent comme un outil d'intégration systémique ; un outil commun aux quatre cas :

> *« Mais on essaye de se déplacer ou d'être beaucoup en visio ou en conf-tel avec les uns et les autres. »* (**2R4.2**)

La Figure 132 ci-dessous synthétise les résultats de l'analyse intra-cas de la proposition de recherche n°5[360].

Figure 132 : Synthèse des résultats de l'analyse intra-cas de la proposition de recherche n°5



Source : Auteur

Après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas de la P5., nous présentons ceux de la P6.

[360] Les relations entre les organisations publiques locales varient en fonction de l'intégration sociale et systémique des managers territoriaux et des élus locaux selon une approche dynamique.

2.2.3.3. Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P6.

Les résultats de l'analyse intra-cas de la proposition de recherche n°6[361] ont pour objectif d'une part, de retracer quatre situations de gestion dans le temps et dans l'espace et d'autre part, de caractériser les perceptions du territoire évoquées par les managers territoriaux et les élus locaux des quatre cas. Ces résultats sont d'abord présentés pour le cas n°1 (2.2.3.3.1.), puis pour le cas n°2 (2.2.3.3.2.), le cas n°3 (2.2.3.3.3.) et enfin le cas n°4 (2.2.3.3.4.).

2.2.3.3.1. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°1 : réponses à la P6.

Il s'agit d'abord d'expliciter les perceptions du territoire exprimées par les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°1, puis de mettre en lumière une situation de gestion territorialisée du cas n°1 « Négociations autour de la construction du Schéma régional de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) ».

Les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°1 perçoivent **neuf facettes du territoire** sur lequel, pour lequel et avec lequel ils travaillent conjointement.

La première facette du territoire exprimée par les managers et les élus du cas n°1 évoque la **rupture** :

> *« Il y a des rivalités au sein du territoire. C'est vrai que ce qui est très étonnant, c'est quand on regarde le ratio dans cette métropole. Moi, j'ai fait le calcul hier, justement, du ratio de population au sein de la métropole entre les deux grandes villes qui supposément s'affrontent, presque « à armes égales ». En fait, ce n'est pas du tout vrai. X, c'est presque 50 % de la population de la métropole, et Y, ce n'est même pas 10 %. Donc il y a quand même un ratio, qui est complètement disproportionné. »* (**M1.4**)

La deuxième facette du territoire signifie *« **Petit, c'est beau**[362] »*, mettant l'accent sur l'importance des actions locales :

> *« Quand les choses prennent une échelle comme la mondialisation, qui renforce les identités locales et bien, c'est un peu la même chose à l'échelle métropolitaine. Par peur d'être dilués, de disparaitre, il y a un travail des élus dans les communes adjacentes par exemple pour valoriser leur centre et, faire vivre leur petit centre-ville local et, essayer de dynamiser leurs zones d'activités. »* (**M1.4**)

La troisième facette du territoire met en lumière la **proximité** :

> *« On s'appuie sur les chambres consulaires parce que c'est elles qui ont le lien de proximité au quotidien avec les entreprises. »* (**ER1**)

[361] La situation de gestion territorialisée est un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux.
[362] Traduction libre de l'ouvrage de Schumacher paru en 1979 : *« Small is beautiful »*.

Les managers et les élus du cas n°1 perçoivent également la **territorialisation** :

> *« Il y a les conseils de territoire actuellement, je ne peux pas trop vous en parler car je n'y suis pas associé, mais actuellement dans chaque département, il y a des réunions de rencontre avec la région pour le SRDEII, pour rendre opérationnelle la démarche régionale. »* (**R1.2**)

Ils évoquent des **problèmes de stabilité territoriale** :

> *« On a beaucoup changé de périmètre et de niveau d'implication d'une action à l'autre, donc ce n'est pas évident de faire un bilan, sur un périmètre qui a beaucoup bougé sur ces derniers temps. »* (**NR1.2**)

Managers et élus soulignent également des **problèmes d'échelles territoriales** :

> *« On ne sait même pas quel territoire on vend. C'est une bible de parler de X, mais c'est quoi X ? C'est le département ? C'est la métropole ? C'est plus grand ? »* (**2M1.2**)

Le territoire est perçu comme une **force de gravitation**[363] :

> *« Il y a des interactions qui sont extrêmement anciennes et multiples à tout point de vue et, il y a une peur de devenir un village dortoir en gros à l'échelle régionale. Territoire dortoir par rapport à une métropole, qui capte toutes les dynamiques économiques, qui en plus vient après acheter des résidences secondaires en faisant monter le marché immobilier. »* (**M1.4**)

Il est aussi compris comme une **force centrifuge**[364] :

> *« J'ai mis en place le bureau de la métropole à X* [commune à forte réputation située hors de la région du cas n°1] *où doit se tenir d'ailleurs le comité d'orientation de la Chaire fin janvier. Le bureau de la métropole à X parce que ça fait partie des actifs stratégiques d'une métropole digne de ce nom de faire des actions d'influence et de lobbying à X, évidemment. Donc là ça fait un an et demi qu'on a ce truc-là. »* (**2M1.1**)

Les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°1 mettent en exergue la notion d'**actionnalibilité** du territoire, qui se traduit selon quatre types d'actions.

L'actionnabilité se matérialise par les **actions conjointes** des territoires :

> *« On a construit petit à petit cette relation avec X* [ville des États-Unis], *en y ajoutant un autre secteur important qui est la filière maritime. On a donc également le pôle mer X, que vous connaissez aussi, qui est une filière d'excellence et qui a aussi un accord de partenariat avec un cluster, pôle de compétitivité américain Y*

[363] La force de gravitation se comprend comme l'attraction de ressources, temporaires ou durables, sous l'effet des gros territoires.

[364] La force centrifuge renvoie à une force, qui tend à pousser des ressources, temporaires ou durables, vers l'extérieur du territoire.

et, on a construit et on continue de construire cette relation entre deux territoires, les États-Unis et [la région du cas n°1]. » (**R1.2**)

De plus, l'actionnabilité fait référence aux **actions d'influence** portés par ces derniers :

« Je trouve beaucoup plus pertinent par exemple que les régions coordonnent les grands salons internationaux. Je trouve beaucoup plus logique que les régions puissent se concentrer sur les recherches de fonds et sur le rayonnement à l'échelle internationale. » (**M1.1**)

L'actionnabilité repose également sur la **résolution de problèmes** :

« Par peur d'être dilués, de disparaitre, il y a un travail des élus dans les communes adjacentes, par exemple, pour valoriser leur centre et faire vivre leur petit centre-ville local et, essayer de dynamiser leurs zones d'activités, etc. » (**M1.4**)

Managers et élus qualifient l'actionnabilité à travers la **recherche d'équilibre** :

« On va pouvoir créer une métropole institutionnelle, à taille large, correspondante au bassin de vie, et qui aura les compétences transversales permettant de déployer un vrai projet métropolitain à une plus juste échelle. » (**M1.2**)

Après avoir mis en lumière les neuf facettes du territoire exprimées par les managers et les élus du cas n°1, l'Encadré 7 explicite la situation de gestion territorialisée du cas n°1 « Négociations autour de la construction du Schéma régional de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) », en prenant soin, d'une part, de reprendre les éléments clefs de la situation de gestion territorialisée et, d'autre part, d'y adosser une présentation narrative et analytique.

Encadré 7 : Situation de gestion territorialisée du cas n°1 - Négociations autour de la construction du Schéma régional de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII)

Situation indéterminée : comment la région du cas n°1 peut-elle formaliser son SRDEII pour favoriser l'attractivité du territoire ?

La loi portant nouvelle organisation territoriale de la République parue le 7 août 2015 renforce le rôle des régions françaises en matière d'attractivité territoriale, comprise au sens large du développement économique et social endogène et exogène, en leur confiant notamment la responsabilité d'élaborer un SRDEII. Le rôle des régions est d'animer la co-construction de ce schéma prescriptif avec les acteurs publics et privés du territoire, à partir d'une concertation élargie. C'est ce que montre le Tableau 99 en soulignant les composantes clefs de ce problème.

Tableau 99 : Composantes de la situation de gestion territorialisée du cas n°1 illustrées par des verbatims (1/2)

COMPOSANTES	ÉLÉMENTS DE RÉPONSE	VERBATIMS
Problème posé	Favoriser l'attractivité globale de la région en formalisant un SRDEII*	*« Les grands enjeux sont principalement celui de répondre au niveau régional à une loi qui date de 2014, la loi NOTRé**, qui a permis de confier le leadership aux régions en matière économique et de préparer et voter ensemble un SRDEII. »* (NR1.4)
Problèmes sous-jacents	Opposabilité du schéma	*« Dans la hiérarchie des normes, il* [le SRDEII] *se trouve au-dessus de toute autre norme qui peut être prise ou établie par une collectivité territoriale. Si la région prenait une délibération qui n'était pas conforme à son schéma, cette délibération pourrait être attaquée en nullité devant le tribunal administratif. »* (R1.1)
	Blocages politiques	*« Pour l'instant, vu que Monsieur X arrive, (…) on est en standby. »* (M1.1)
	Distorsion entre la définition et la mise en œuvre du SRDEII	*« Sur le papier il y a eu un échange assez constructif, assez bienveillant et assez bien fait sur l'attractivité entre nous et la région dans le cadre du SRDEII. Après, ce qui sera déployé et mis en œuvre, c'est une autre question. »* (M1.1)
Instances de jugement	Le conseil régional	*« Le SRDEII qui a été voté en (…) 2017 par les élus. »* (R1.2)
	Les conseils métropolitains	*« À partir du moment où le schéma a été adopté et où les deux métropoles ont délibéré pour dire qu'elles l'acceptaient, le schéma s'applique. »* (R1.1)
Participants	Région	*« On avait un chef de projet spécifique pour coordonner l'élaboration du schéma. »* (R1.3)
	Organisations publiques	*« La cohérence (…) a été, dès le début, travaillée dans le cadre du SRDEII, (…) dans lequel les métropoles et pas que la nôtre, celle de X et de Y ont également contribué à participer. »* (2M1.1) *« La région dans le cadre du SRDEII (…) a sollicité un certain nombre de partenaires : côté région c'est évidemment l'agence X et, côté métropole c'est évidemment l'agence Y. »* (M1.1) *« Ce schéma-là, on l'a tous travaillé ensemble avec nos différentes collectivités, avec les chambres consulaires. »* (ER1) *« Il y a eu trois réunions, d'ailleurs la Chaire a été conviée, l'Université a été conviée à participer. »* (R1.2)
	Organisations privées	*« Ces ateliers rassemblaient (…) les entreprises, les associations diverses. »* (R1.2) *« Ça rassemblait l'ensemble des acteurs travaillant à l'international, couvrant à la fois la notion de l'attractivité, de la coopération internationale, aussi le partenariat international et l'export international »* (R1.2)
	Citoyens	*« Au total, c'est entre quatre cents et cinq cents intervenants qui ont participé aux différents ateliers et à la concertation. »* (R1.3)
	Modalités de gouvernance opérationnelle	*« Il y a une gouvernance opérationnelle (…) sur deux niveaux : les comités économiques territoriaux, (…) c'est-à-dire c'est la réunion de la région, des agences de développement économique de chacun des départements, des intercommunalités, des consulaires et des conseils départementaux. Et vous avez le comité spécifique économique région-métropole, qui réunit uniquement un comité économique région-métropole* [du cas n°1]*, un comité économique région-métropole X et un comité économique région-métropole Y. »* (R1.1)
Légende : *Schéma Régional de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation - **Nouvelle Organisation Territoriale de la République		

Source : Auteurs

Pressions d'opposabilité, pressions temporelles et politiques

La situation de gestion du cas n°1 repose sur un argument d'opposabilité du schéma régional, qui se traduit par un besoin de cohérence des actions en matière de développement économique à l'échelle du territoire. S'ajoutent d'abord des pressions temporelles, dues au délai d'un an pour penser une stratégie d'attractivité de manière participative, puis des pressions politiques, suite à une alternance politique, qui nécessite quant à elle d'attendre les directives du futur Président du conseil régional.

Autour de la table des négociations

Comme le montre le Tableau 100, l'animation d'ateliers thématiques et de rencontres territoriales par la région, avec les partenaires publics et privés locaux offre des espaces de négociations. L'objectif est, d'une part, de penser l'articulation des actions entre les différents secteurs stratégiques (*e.g.* culture, tourisme, rayonnement international) et, d'autre part, la complémentarité entre le schéma régional et les trois schémas métropolitains. Les consultations dépassent même le territoire régional puisque les régions transfrontalières participent également aux négociations.

Nouvelle situation indéterminée : vers un évaluation participative chemin faisant ?

Suite aux discussions régionales et extrarégionales entre acteurs publics et privés, le SRDEII est voté en 2017 par les élus du conseil régional, et approuvé par les élus des conseils métropolitains. En effet, le schéma métropolitain y est annexé, engageant la confiance de chacune des parties dans la cohérence et la complémentarité de leurs actions.

La volonté d'un bilan à mi-mandat génère alors de nouvelles négociations entre les différentes organisations publiques et privées du territoire. Les résultats sont rendus publics lors d'une manifestation.

Tableau 100 : Composantes de la situation de gestion territorialisée du cas n°1 illustrées par des verbatims (2/2)

COMPOSANTES	ÉLÉMENTS DE RÉPONSE	VERBATIMS
Actions	Animation de rencontres et d'ateliers	*« On avait onze ateliers thématiques qui étaient sur industrie-innovation, financement-accompagnement des entreprises, développement économique touristique et culturel, rayonnement international donc il y avait onze ateliers qui constituaient vraiment des espaces d'échanges techniques qui associaient à chaque fois entre cinquante et soixante participants. »* (R1.3) *« J'ai surtout participé à l'animation de l'atelier qu'on avait appelé atelier numéro neuf, autour justement du marketing, de l'attractivité. »* (R1.3) *« On a reçu plus de trois cents contributions, après on a fait les rencontres territoriales sur le territoire. Il y avait à peu près encore deux cents participants. »* (R1.3)
	Modalités d'évaluation	*« Je suis arrivé lors de la rédaction du SRDEII, je me suis impliqué dans ce que je savais faire, c'est-à-dire la partie évaluation, monitoring, audit. »* (R1.1)
	Négociations pour une complémentarité entre le schéma régional et le schéma métropolitain	*« On avait sorti notre propre stratégie donc là ils avaient été contraints de mettre les deux ensemble. »* (2M1.3) *« On a produit un document qui a été un très grand succès et qui a été voté à l'unanimité par le conseil de la métropole et qui a été annexé au schéma régional de développement économique. »* (M1.3) *« Dans la stratégie finale, on avait beaucoup travaillé avec la région pour faire en sorte que le schéma régional et le schéma de développement économique métropolitain ne soient pas en contradiction. Ce que l'on a d'ailleurs réussi à faire et c'est une réussite majeure. »* (M1.3)
Dimensions temporelles	Élaboration du schéma contrainte dans le temps	*« Entre mi-2016 et le mois de mars 2017, on a eu peu de temps pour élaborer un schéma de la manière la plus participative possible et avec les acteurs du territoire. »* (R1.3)
	Élaboration conjointe du schéma régional et du schéma métropolitain	*« On a travaillé ce que nous on appelle notre agenda de développement économique, à peu près dans la même période où la région travaillait son schéma régional. »* (M1.3)
Dimensions territoriales	Consultations au-delà du territoire national	*« On a même consulté les régions voisines puisqu'on a eu des réunions avec des régions X. »* (R1.3)
	Élargissement de la représentation des régions à l'international	*« Nous avons construit notre proposition de SRDEII* (…) en proposant des trucs que la région n'avait même pas, par exemple (…) : des représentations voire des bureaux à l'étranger. »* (R1.1)
Résultat attendu	Bilan a mi-mandat attendu pour 2019	*« On a effectivement un bilan à mi-mandat du SRDEII. »* (NR1.2)
Résultat atteint	Bilan à mi-mandat réalisé en décembre 2019	*« On a fait juste avant Noël, le bilan de mi-parcours du SRDEII, donc les chiffres ont été publiés au public lors d'une grosse manifestation où le monde économique était présent avec la presse. »* (ER1)
Légende : *Schéma Régional de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation		

Source : Auteurs

Après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas de la P6. pour le cas n°1, nous présentons ceux du cas n°2.

2.2.3.3.2. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°2 : réponses à la P6.

Tout d'abord, nous soulignons les perceptions du territoire exprimées par les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°2 et ensuite, nous mettons en exergue la situation de gestion territorialisée du cas n°2 « Animation agile et collective d'une marque régionale ».

À la différence des managers territoriaux et des élus locaux du cas n°1 qui perçoivent neuf facettes du territoire, ceux du cas n°2 soulignent **onze facettes du territoire** sur lequel, pour lequel et avec lequel ils travaillent conjointement.

La première facette du territoire renvoie à la **rupture**, comme dans le cas n°1 :

> *« Nous avions, avant la loi NOTRé, un département très engagé auprès de* [la métropole du cas n°2] *sur le soutien des structures à l'innovation, dont le technopole (…). Le deuxième élément est que le conseil départemental (…) s'était appuyé sur les deux technopoles X et Y pour développer un service technopolitain sur l'ensemble du territoire W et, donner en quelque sorte une cohérence à l'ensemble et, d'une certaine manière, essayer de rompre des vieilles habitudes Nord-Sud (…). Le premier élément de cohésion a été de recoller le nord et le sud au travers de cette alliance technopolitaine mais aussi de réconcilier l'urbain et le rural. (…)*
> *Ce sont des choses qui aujourd'hui permettent de ne pas voir l'ensemble des actions s'effondrer. Mais nous sommes quand même obligés de construire et de ré-étoffer cette démarche qui a été abandonnée par le département. »* (**M2.3**)

La deuxième facette du territoire exprimée par les managers et les élus du cas n°2, comme ceux du cas n°1, signifie *« **Petit, c'est beau**[365] »* :

> *« C'est aussi parce que nous sommes une petite métropole physique, dans une petite région,* [la région du cas n°2] *est une petite région, que nous avons développé des coopérations style alliance des territoires. »* (**NM2.4**)

Il s'agit aussi, comme dans le cas n°1, de la **proximité** :

> *« Plus vous êtes près de l'épicentre, plus vous êtes sûr de la coopération dans la quotidienneté, dans ce qui fait le bassin de vie. »* (**NM2.4**)

De même, managers et élus soulignent, comme dans le cas n°1, la **territorialisation** :

> *« Le siège de la région est à X donc beaucoup des services sont à X, mais en fait, on est présent sur l'ensemble du territoire Y, parce qu'alors il y a l'antenne à W qui est importante. On est par ailleurs en train de se territorialiser, c'est-à-dire de*

[365] *Cf.* note de bas de page[362]

mieux regrouper nos équipes dans les territoires parce qu'on a beaucoup d'équipes en territoire. » (**ER2**)

Les perceptions des managers et des élus du cas n°2 renvoient aux **problèmes de stabilité territoriale** ; problèmes mis en lumière également dans le cas n°1 :

« Au niveau du partenariat structuré entre la région [du cas n°2] *et les EPCI, puisque les EPCI sont aussi très fortement touchés par ces lois et, en particulier, sur leur dimensionnement et donc on a énormément d'EPCI qui ont fusionné* [dans la région du cas n°2] *comme sur d'autres territoires. »* (**R2.4**)

Ils évoquent aussi des **problèmes d'échelle territoriale** ; problèmes identiques au cas n°1 :

« Tant qu'on n'a pas fait ce travail-là, on ne peut pas véritablement bien se sentir dans une échelle plus grande que sa propre échelle territoriale. » (**2R2.3**)

À la différence du cas n°1, managers et élus du cas n°1 attirent notre attention sur l'**inadaptation du territoire administratif** :

« Ce n'est pas la stratégie de la métropole. C'est la stratégie partagée à l'échelle du territoire et, dès le début, nous nous sommes positionnés non pas sur les huit communes de la métropole mais sur notre bassin de vie et d'emploi. Donc on dépasse notre territoire administratif. » (**M2.1**)

Toujours à la différence du cas n°1, le territoire est perçu à l'aune de sa **force centripète**[366] :

« On est la petite chaîne organisatrice qui est pertinente parce que nous sommes le territoire qui rassemble tous les autres. » (**2R2.1**)

Il s'agit de la **force de gravitation** du territoire ; facette similaire au cas n°1 :

« L'extrême ouest (…) se voit je dirais masqué par ces deux métropoles qui montent en puissance et, qui ont un effet d'attractivité fort et, la gravité fonctionne bien, c'est-à-dire que plus l'objet est gros plus il attire. Donc on voit ce phénomène s'accélérer, une gravité et attractivité des emplois, des actions, qui viennent se coller à X ou Y, et qui ne passent pas ce barreau. » (**M2.3**)

Il s'agit aussi de la **force centrifuge** du territoire ; facette semblable au cas n°1 :

« Et les métropoles considèrent qu'elles tirent le reste du territoire vers le haut, et qu'elles tirent la charrette d'un développement qui va au-delà de leur périmètre. » (**M2.2**)

[366] La force centripète se comprend comme une force qui tend à attirer des ressources, temporaires ou durables, à l'intérieur du territoire.

Les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°2 soulignent la notion d'**actionnalibilité** du territoire, qui se traduit selon quatre types d'actions identiques à celles présentées dans le cas n°1.

L'actionnabilité renvoie aux **actions conjointes** des territoires :

> *« C'est la façon dont nous, région, on est organisés et, la façon dont sur le territoire, les différents acteurs du développement économique s'organisent et donc, la façon dont la région et l'EPCI assurent le suivi de ces acteurs de développement économique. »* (**R2.4**)

L'actionnabilité se traduit également par des **actions d'influence** :

> *« Sur certaines thématiques, on reste attentifs et prudents et, sur bien d'autres on laisse une initiative locale se mettre assez fortement en place. »* (**R2.2**)

L'actionnablité du territoire évoquée par les managers et les élus repose sur la **résolution de problèmes** :

> *« On voit bien les régions notamment s'organiser pour fusionner des organisations précédentes en une seule. C'est vrai que c'est du temps, c'est beaucoup d'ingénierie, c'est un effort de transformation important et, une nouvelle réflexion stratégique à mener sur ces territoires, qu'il s'agisse des régions ou des métropoles d'ailleurs, qui ont à travailler sur des nouveaux projets, sur des nouveaux périmètres territoriaux. »* (**M2.2**)

Il s'agit également de **recherche d'équilibre** :

> *« Je ne suis pas sûr que la région soit ultra motivée à voir la métropole* [du cas n°2] *grossir et, d'avoir dès lors un ouest encore plus organisé qu'il ne l'est, revendiquant une politique régionale soucieuse de l'équilibre territorial, entre l'est et l'ouest. »* (**M2.3**)

Après avoir souligné les onze facettes du territoire évoquées par les managers et les élus du cas n°2, l'Encadré 8 explicite la situation de gestion territorialisée du cas n°2 « Animation agile et collective d'une marque régionale », en prenant soin, d'une part, de reprendre les éléments clefs de la situation de gestion territorialisée et, d'autre part, d'y adosser une présentation narrative et analytique.

Encadré 8 : Situation de gestion territorialisée du cas n°2 - Animation agile et collective d'une marque régionale

Situation indéterminée : comment favoriser la visibilité de la région du cas n°2 à l'échelle internationale ?

La région du cas n°2 souffre d'un manque de visibilité à l'échelle internationale. Le Président souhaite donc créer un outil, une marque territoriale, qui permette de valoriser l'attractivité de la région, en modernisant son image. La mobilisation du personnel de la région est notamment appuyée par des recrutements *ad hoc*, qui engagent une co-construction avec les organisations publiques et privées locales ainsi qu'avec les citoyens autour de l'animation de cette marque territoriale. C'est ce que met en lumière le Tableau 114, en précisant les composantes de la définition du problème.

Tableau 101 : Composantes de la situation de gestion territorialisée du cas n°2 illustrées par des verbatims (1/2)

COMPOSANTES	ÉLÉMENTS DE RÉPONSE	VERBATIMS
Problème posé	Proposer un outil pour valoriser la région du cas n°2	*« Le Président a souhaité que nous puissions travailler à un outil qui permette de valoriser le rayonnement de l'offre X et de travailler à l'attractivité de* [la région du cas n°2]. *»* (R2.3)
Problème sous-jacent	Absence de validation politique	*« On n'a jamais eu de réponse en disant « ok on va sur ces axes-là » sur la base de la feuille de route. Par contre, concrètement, c'est ce qu'on est en train de faire. Je n'ai pas de réponse « officielle » mais, en gros, c'est ce que l'on est en train de mettre en œuvre. »* (R2.1)
Instances de jugement	Le conseil régional	*« Un certain nombre de services de la région piaffaient aussi d'impatience, mais bon les échéances électorales étaient là donc, très vite, (…) la région a proposé un groupe de travail, qui a permis d'entrainer tout le monde et qui a conçu une campagne qui permettait aussi de s'approprier les choses de façon collective. »* (M2.1)
	Les conseils métropolitains	*« Sur la campagne W où là, réellement, il y a eu un gros travail de co-construction et, j'ai même l'immodestie de penser que cette campagne-là n'aurait pas eu lieu si* [la métropole du cas n°2] *et la métropole Y n'avaient pas poussé. »* (M2.1)
Participants	Région	*« L'année 2014 correspond à notre prise de poste avec R2.3. On a commencé par (…) faire un bilan. »* (R2.1) *« Cet événement a été évidemment assez important, lourd en termes de mobilisation de personnels au sein du conseil régional et de moyens. »* (R2.3)
	Organisations publiques	*« La campagne X a permis de réunir (…) quatre départements, dont un de l'actuelle région W, et de nombreuses communes. »* (R2.3)
	Organisations privées	*« La campagne X a permis de réunir des pôles de compétitivité, des entreprises, des associations, des syndicats. »* (R2.3) *« Il y avait aussi d'ailleurs la directrice communication de la Banque Populaire qui n'était pas partenaire, mais c'était volontaire. »* (R2.1)
	Citoyens	*« Le portait a mobilisé environ quatre mille six-cent personnes. »* (R2.3)

Source : Auteur

Pressions politiques et territoriales

Le travail de la région consistant à formaliser une feuille de route pour faire vivre la marque ne bénéficie pas d'une validation politique claire. Toutefois, aux demandes d'une campagne de communication autour de la marque, portées par les deux métropoles du territoire, s'ajoute celle

des services de la région, qui attendent une appropriation collective de la démarche d'attractivité.

Une adaptation continue en fonction des besoins du territoire

Comme le montre le Tableau 102 ci-après, la continuité des campagnes de communication se traduit par une première phase orientée sur une mobilisation interne, qui a pour objectif de faire connaître la marque et de renforcer l'attractivité économique de la région n°2. Puis, une deuxième phase cible quant à elle l'attraction des talents à l'échelle nationale et internationale. De plus, la construction d'une feuille de route sur trois ans se structure autour de l'élaboration de mini feuilles de route chaque année avec les partenaires du monde économique ; la prise en compte des besoins s'effectue donc chemin faisant grâce à l'organisation de différents ateliers avec les partenaires de la marque, mais aussi d'autres acteurs non-partenaires. Cette adaptation continue repose également sur la capitalisation d'un événement culturel réalisé dix ans auparavant grâce auquel les partenaires publics et privés locaux ont compris l'intérêt d'un portage de l'image du territoire à l'extérieur de celui-ci.

Nouvelle situation indéterminée : vers une animation inclusive ?

Cette animation agile et collective participe au succès des campagnes de communication, basée sur la fierté des habitants et l'appropriation massive des outils (*e.g.* kits de communication dont les messages et les logos sont adaptables en fonction des organisations publiques et privées qui s'en saisissent), mis à disposition pour valoriser la marque régionale.

Si un groupe de travail sur l'attractivité rassemble les organisations publiques et privées de la région autour d'échanges de pratiques, d'autres dispositifs (*e.g.* stratégie d'ambassadeurs) élargissent le cercle des personnes consultées.

Tableau 102 : Composantes de la situation de gestion territorialisée du cas n°2 illustrées par des verbatims (2/2)

COMPOSANTES	ÉLÉMENTS DE RÉPONSE	VERBATIMS
Actions	Phase 1 de la campagne de communication	*« La dernière chose que l'on a pu mettre en place un peu emblématique, c'est notre campagne X. Donc elle a été faite il y a deux ans donc avec une campagne notamment d'affichage. »* (ER2)
	Bilan de la phase 1	*« On a dans un premier temps fait un long travail de bilan, à la fois chiffré mais aussi qualitatif, en interrogeant un certain nombre de partenaires. On a aussi pris un prestataire en enquête de satisfaction pour faire le point précis sur quelles étaient les attentes des partenaires et puis, savoir qualitativement quel était l'impact aussi de la marque en interne, au niveau de la mobilisation interne. (…) On a ensuite fait des séminaires créatifs. »* (R2.1)
	Phase 2 de la campagne de communication	*« L'idée c'était vraiment de partir de ces besoins-là, de décliner sous forme de différents messages et, du coup, des messages qui ne soient pas sur «* [la région du cas n°2] *est une magnifique région ». Ce qui était le sens de la première campagne, mais de dire : « vous savez déjà que c'est une belle région, mais nous ce qu'on vous dit c'est que vous pouvez aussi faire de très belles carrières ». »* (ER2)
	Bilan de la phase 2	*« Il y a plusieurs phases dans cette feuille de route. Une première phase qui était de renforcer toute la partie attractivité économique, qui était déjà bien commencée. Et une deuxième phase qui était plutôt sur comment on touche le grand public et comment on augmente notre impact à l'international. Sur la partie grand public on a, là aussi, largement commencé avec* [la phase 1] *de la campagne et sur la partie internationale. Par contre, ça reste pour nous un champ d'intervention où on a de gros progrès à faire. »* (R2.1)
Dimensions temporelles	Événement préfigurant les actions menées cinq ans plus tard	*« J'ai participé en 2007 à l'organisation de W, une manifestation culturelle et économique célébrant X à Y. Cet événement, il y a dix ans, s'intégrait dans une démarche d'attractivité et de développement économique, même si ces termes-là n'étaient pas encore évoqués. »* (R2.3)
	Continuité des actions après le lancement de la marque X	*« Aujourd'hui, on continue le travail qu'on mène depuis 2011, date de lancement de la marque X, car dès 2012, nous fédérions Y et Z lors du salon W sous la bannière X. »* (R2.3)
	Co-construction d'une feuille de route sur trois ans	*« Ça a été durant au moins cinq ou six séances, avec des chefs d'entreprises pour construire la feuille de route de la marque X sur trois ans, durant 2016, 2017, 2018 donc on est toujours dedans là. »* (R2.1)
Dimensions territoriales	Portage de l'image du territoire à l'extérieur de celui-ci	En 2007, *« ils ont compris pourquoi il s'agissait de mener cette action à Y* [hors de la région du cas n°2]. *C'était un questionnement de départ : « pourquoi on ne fait pas ça chez nous ? » Et là, ils ont compris l'enjeu de porter une image actualisée de leur territoire, du territoire sur lequel ils sont à l'œuvre, à l'extérieur de ce même territoire. »* (R2.3)
	Mise en valeur de l'échelle régionale	*« Tous ont permis de mettre en valeur le territoire* [de la région du cas n°2]. *. »* (R2.3)
Résultat attendu	Construction d'une feuille de route de la marque X	L'objectif est de *« construire la feuille de route de la marque X. »* (R2.1)
Résultats atteints	Impacts ciblés de la campagne de communication	*« Les X étaient très fiers de la campagne Y et ont joué le jeu, (…) par contre on a eu un impact un petit peu moins fort sur les cibles V ou W. »* (ER2)
	Viralité de la campagne de communication	*« On s'est aperçu qu'il y avait énormément d'impacts au sein de la* [région du cas n°2] *parce que beaucoup (…) se sont saisis de la campagne pour faire leur propre visuel et donc, il y a eu un effet viral sur les réseaux sociaux qui a très très bien fonctionné. »* (ER2)

Source : Auteur

Après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas de la P6. pour le cas n°2, nous présentons ceux du cas n°3.

2.2.3.3.3. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°3 : réponses à la P6.

Tout d'abord, nous explicitons les perceptions du territoire exprimées par les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°3 puis, nous mettons en lumière une situation de gestion territorialisée du cas n°3 « Élaboration d'une stratégie de développement économique métropolitain avec les partenaires privés locaux ».

Alors que les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°1 perçoivent neuf facettes du territoire, ceux du cas n°2 en soulignent onze et, les managers et les élus du cas n°3 expriment **dix facettes du territoire** sur lequel, pour lequel et avec lequel ils travaillent conjointement.

Comme dans les deux cas précédents, la première facette du territoire évoque la **rupture** :

> *« Le mouvement des gilets jaunes a pour la première fois, depuis une quinzaine d'années, remis sur le tapis les sujets de décentralisation et non de déconcentration, mais de décentralisation et donc, derrière, l'idée d'incompréhension qu'il peut y avoir de l'État par rapport à une certaine dynamique, ou des problèmes locaux. Et je trouve que c'est une information importante, qui était complètement passée sous silence. »* (**2M3.1**)

La deuxième facette, comme dans le cas n°1 et le cas n°2, renvoie à la **proximité** :

> *« Le sujet de création d'entreprises nécessite aussi la proximité, la mise en œuvre d'un certain nombre d'outils, des espaces de coworking, des structures d'accompagnement qui sont, je pense, là aussi du niveau métropolitain. »* (**M3.4**)

Il s'agit également, à l'image des cas précédents, de **territorialisation** :

> *« Chacun a une partie du territoire X. Il y a treize développeurs et, ils font l'interface entre, je veux dire, les entreprises et la collectivité, et même je dirais, le territoire au sens large. »* (**NM3.3**)

Managers et élus du cas n°3 évoquent des **problèmes de stabilité territoriale** ; facette commune aux trois cas précédents :

> *« Ce sont les bouleversements, les différents poids de la décentralisation (…). C'est surtout le passage à la métropole, qui nous a obligé un moment à revoir les choses sur le volet stratégique. »* (**M3.1**)

Ils explicitent également des **problèmes d'échelle territoriale** ; facette identique aux trois cas précédents :

> *« Le développement économique des métropoles ne prend pas assez en compte les territoires environnants et, cela peut handicaper beaucoup, même les métropoles elles-mêmes parce que, que ce soit sur l'aménagement du territoire ou sur les compétences économiques, sur la répartition des compétences autour de la métropole, ils ne s'intéressent pas assez aux territoires autour encore. Il n'y a pas encore assez de travail là-dessus. »* (**ER3**)

Comme dans le cas n°2, il s'agit également d'**inadaptation du territoire administratif** :

> *« Quand on regarde, je ne sais pas, la région X ou la région Y, pour parler des deux régions que je connais bien, l'unité territoriale de développement économique que ça représente en termes de distance correspond à des zones économiques tellement grandes, que ça pour moi ça n'a que très peu de sens. »* (**2M3.1**)

Toujours comme dans le cas n°2, le territoire se comprend comme une **force centripète** :

> *« Sur les territoires de X (…), on a une concentration importante d'entreprises industrielles et de fonciers, en tout cas de sites en requalification. »* (**2M3.2**)

Il se comprend aussi comme une **force de gravitation** ; facette identique dans le cas n°1 et le cas n°2 :

> *« L'enjeu de l'avenir aujourd'hui, c'est une forte métropolisation des territoires où les métropoles, malheureusement, mangent beaucoup des territoires autour, où sont des entreprises et, centralisent beaucoup de compétences. Et, ça crée des problèmes, même pour les métropoles, où il y a trop de personnes, etc. donc c'est un enjeu d'avenir pour moi la répartition et l'harmonisation des politiques. »* (**ER3**)

Managers et élus du cas n°3 mettent en lumière une **force centrifuge** du territoire, comme dans les deux cas précédents :

> *« L'objectif c'est bien de faire en sorte que le rayonnement de la métropole* [du cas n°3] *profite à l'ensemble de la région. »* (**2R3.3**)

Les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°3 expriment la notion d'**actionnalibilité** du territoire, qui se traduit selon quatre types d'actions, identiques à celles présentées dans les cas n°1 et n°2.

L'actionnabilité repose sur les **actions conjointes** des territoires :

> *« Ce qui est intéressant, c'est donc, nous, région, on est allés auprès des départements. Ce qui est intéressant, c'est que les gens appellent de leurs vœux, que ce soit les acteurs des départements, des communes, etc. (…) que la région soit, si vous voulez, le lieu où on réfléchit à l'avenir des territoires. Il y a une vraie*

demande. Ils sont en demande c'est clair. Nous on est à la fois une collectivité qui va tracer la voie et une collectivité qui doit faire la péréquation. » (**R3.1**)

Cette actionnabilité se traduit également par des **actions d'influence** :

« Le territoire, ce n'est pas la métropole toute seule qui le fait, son attractivité, sa richesse, ce sont d'abord les entreprises, après les partenaires et les collectivités. » (**M3.3**)

L'actionnabilité évoque la **résolution de problèmes** :

« Il faut que les citoyens voient qu'il n'y a pas que des outils de gouvernance et des outils de réflexion. Il y a aussi un territoire qui a des besoins et il y a des réalisations qui se font. Les métropoles sont des outils puissants dans ces réalisations et résolutions de problèmes. » (**NR3.4**)

Les managers et les élus du cas n°3 font référence à l'actionnabilité du territoire à travers sa **recherche d'équilibre** :

« On amène des sujets, on essaye d'amener des sujets qui intéressent toutes les collectivités présentes, ce qui n'est pas forcément évident. Mais on a des sujets. En gros qu'est-ce qui fait sens entre une petite commune de moins de deux mille habitants, un département et une métropole ? Qu'est-ce que nous région on peut proposer un sujet qui fasse que chacun y trouve un peu d'intérêt ? » (**NR3.4**)

Après avoir montré les dix facettes du territoire évoquées par les managers et les élus du cas n°3, l'Encadré 9 explicite la situation de gestion territorialisée du cas n°3 « Élaboration d'une stratégie de développement économique métropolitain avec les partenaires privés locaux », en prenant soin, d'une part, de reprendre les éléments clefs de la situation de gestion territorialisée et, d'autre part, d'y adosser une présentation narrative et analytique.

Encadré 9 : Situation de gestion territorialisée du cas n°3 - Élaboration d'une stratégie de développement économique métropolitain avec les partenaires privés locaux

Situation indéterminée : comment la métropole du cas n°3 peut-elle engager un travail stratégique pour favoriser l'attractivité du territoire ?

Dans un contexte de fusion de région et conjointement, de rapprochement entre le département et la métropole du cas n°3, la métropole engage un travail stratégique sur l'équilibre entre attractivité endogène et exogène du territoire. L'équilibre se cherche aussi entre l'autonomie et la responsabilité de la métropole vis-à-vis des autres collectivités. Le Tableau 103 ci-dessous synthétise d'ailleurs les composantes de ce problème.

Tableau 103 : Composantes de la situation de gestion territorialisée du cas n°3 illustrées par des verbatims (1/2)

COMPOSANTES	ÉLÉMENTS DE RÉPONSE	VERBATIMS
Problème posé	Définir une stratégie de développement économique métropolitain	*« Au moment des tiers emplois et du rapprochement entre le département et la métropole, on a ressenti le besoin de refaire un travail stratégique au sein de la métropole, un travail de longue haleine, pour essayer de produire ce que pourrait être la vision de ce territoire à cinq, sept ans. »* (M3.1)
Problèmes sous-jacents	Impossibilité d'écrire la stratégie métropolitaine avec d'autres collectivités	*« À propos du programme de développement économique sur un territoire comme la métropole* [du cas n°3] *, il ne peut pas s'écrire au regard d'une autre collectivité. »* (M3.3)
	Possibilité pour la métropole de faire fi de l'avis de la région	*« Si les deux schémas ne se mettaient pas d'accord, la possibilité* [existe] *pour nous (…) de mettre en œuvre le schéma, sans l'avis favorable de la région. »* (M3.4)
Instances de jugement	Conseil métropolitain	*« On a la chance à* [la métropole du cas n°3] *d'être dans un schéma un peu particulier puisque nous avons un statut particulier, qui nous autorise à avoir notre propre stratégie de développement économique et, qu'elle prévaut en cas de conflits sur la stratégie de la région. »* (2M3.1)
	Chefs d'entreprises	*« Entre six et dix mois après, on a produit notre programme de développement économique que l'on a sorti lors d'une présentation auprès de mille chefs d'entreprises il y a environ deux ans. »* (M3.1)
Participants	Modalités de gouvernance économique	« *On a aussi mis en place une gouvernance économique depuis dix, onze ans qui s'appelle X, qui réunit* [la métropole du cas n°3], *le MEDEF*, la CGPME**, la CCI***, la chambre des métiers et de l'artisanat, l'aéroport, le pôle de recherche et d'enseignement supérieur et l'agence de développement. Toutes ces entités se voient à trois niveaux différents, le niveau président, deux fois par an ; le niveau DG****, tous les trimestres ; et le niveau directeur. »* (M3.3) *« Il y a un pilotage global de cette stratégie de développement économique par un groupe de gouvernance qui inclut les chambres consulaires, les syndicats patronaux, les universités et nous. »* (M3.4)
	Élus métropolitains et régionaux	*« Messieurs X, Y ou Z ont rencontré, de mémoire, à deux reprises, les personnes en charge du développement économique, que ce soit techniciens ou élus, au sein de la région. »* (M3.2)
	Prééminence des acteurs privés	*« On a mobilisé je crois deux mille chefs d'entreprises, soit de manière groupée, soit de manière individuelle. »* (M3.1) *« La métropole l'a plus fait avec les partenaires économiques, avec les partenaires privés, qu'avec les partenaires institutionnels de type régional ou départemental. »* (M3.1)
Légende : *Mouvement des Entreprises de France - **Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises - ***Chambre de Commerce et d'Industrie - ****Direction Générale		

Source : Auteur

Pressions institutionnelles et temporelles

Faire fi de l'avis de la région sur la stratégie métropolitaine voire, faire fi de la cohérence entre la stratégie régionale et la stratégie métropolitaine ne permettrait pas de répondre au problème

d'attractivité soulevé par cette situation de gestion. D'une part, la gouvernance économique métropolitaine propose un pilotage global de la démarche stratégique, décliné sur différents niveaux, du plus stratégique au plus opérationnel. D'autre part, sortir le schéma métropolitain avant le schéma régional offre un avantage car cela permet d'être force de propositions.

Les organisations privées, partenaires privilégiées dans l'élaboration de la stratégie

La mobilisation individuelle et collective repose sur les chefs d'entreprises et les acteurs du monde économique local dans un périmètre élargi, bien moins sur les partenaires institutionnels que sont le département et la région.

Comme le montre le Tableau 104 ci-après, les organisations privées sont invitées à réfléchir dès la phase de diagnostic sur les priorités de la métropole à cinq voire six ans. De plus, elles sont sollicitées, au même titre que les organisations publiques, lors de la présentation de la stratégie d'attractivité ainsi que lors de son repositionnement à mi-parcours, adapté en fonction de leurs besoins (*e.g.* lancement d'une marque autour de l'entrepreneuriat pour s'adresser directement au plus grand nombre et rompre avec les intermédiaires).

Nouvelle situation indéterminée : vers une appropriation collective ?

Le programme de développement économique de la métropole est adopté avant celui de la région, ce qui laisse une primeur à la métropole, la plaçant ainsi en position de négociations vis-à-vis de la région dans la mise en œuvre.

Tableau 104 : Composantes de la situation de gestion territorialisée du cas n°3 illustrées par des verbatims (2/2)

COMPOSANTES	ÉLÉMENTS DE RÉPONSE	VERBATIMS
Actions	Phase de diagnostic et de définition du programme de développement économique métropolitain	*« On a demandé à l'observatoire partenarial en économie X de mener un diagnostic socio-économique sur le territoire. »* (M3.2) *« Tous ces gens-là se sont mis autour de la table et sous l'impulsion de la métropole ont commencé à écrire et à réfléchir sous forme d'ateliers, d'entretiens, à ce que pourraient être les priorités et le plan d'action de la métropole pour les cinq à six ans à venir. C'est un travail qui a duré six mois (…). Je pense qu'on a dû faire deux cents réunions. On a fait, on a mobilisé je crois deux mille chefs d'entreprises, soit de manière groupée, soit de manière individuelle, que l'on a interrogés. Entre six et dix mois après, on a produit notre programme de développement économique. »* (M3.1)
	Présentation de la stratégie au monde économique	*« On a produit notre programme de développement économique que l'on a sorti lors d'une présentation auprès de mille chefs d'entreprises il y a environ deux ans. »* (M3.1)
	Repositionnement de la stratégie à mi-parcours	*« Il y a eu le repositionnement total lors du bilan d'étape du programme de développement économique à deux ans. »* (2M3.2) *« Nous avons organisé fin juin une grande messe avec à peu près quatre cents chefs d'entreprise, représentants, partenaires économiques du territoire, pour leur présenter finalement à la fois les grands éléments du diagnostic et l'orientation que l'on souhaitait donner à notre nouvelle stratégie économique autour donc de la métropole. »* (M3.2)
	Élargissement des cibles de la stratégie de développement économique	*« On a lancé une nouvelle marque qui s'appelle X (…) qui est une nouvelle manière dont la métropole se positionne dans l'entrepreneuriat, avec la volonté de ne plus passer par, on avait une quarantaine de structures qui étaient en charge de l'accompagnement des entreprises, on n'a plus voulu avoir cette approche, mais plutôt de s'adresser à tout le monde. »* (2M3.2)
Dimension temporelle	Adoption de la stratégie métropolitaine avant la stratégie régionale	*« Nous avons voté, adopté, notre programme économique en septembre 2016. La région l'a adopté pour sa part en décembre. »* (M3.2)
Dimension territoriale	Stratégie de développement économique métropolitaine au-delà du territoire de la métropole	*« C'est quelque chose qui n'avait pas été fait depuis de nombreuses années et donc, on leur a demandé de regarder un petit peu à la fois d'un point de vue démographique et économique où on en était au niveau de la métropole et, pas seulement au niveau de la métropole, car le diagnostic a été mené au niveau de l'aire urbaine, donc un périmètre élargi. »* (M3.2)
Résultat attendu	Définir une stratégie de développement économique métropolitain	*« La loi NOTRé, l'impact pour nous, ça a vraiment plutôt été côté métropole, avec la volonté de clairement définir notre programme de développement économique. »* (M3.2)
Résultats atteints	Stratégie de développement économique partagée avec les partenaires	*« Cette capacité à construire des outils, des objets ensemble, on en a fait sortir plusieurs de cette gouvernance et, piloter la stratégie, fait qu'effectivement ça marche plutôt bien. Le programme de développement économique, que la métropole a délibéré, autant il n'est pas passé sous l'égide de la région, autant évidemment, il a été partagé avec tous ces partenaires. »* (M3.3)

Source : Auteur

Après avoir présenté les résultats de l'analyse intra-cas de la P6. pour le cas n°4, nous présentons ceux du cas n°4.

2.2.3.3.4. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°4 : réponses à la P6.

Tout d'abord, nous explicitons les perceptions du territoire exprimées par les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°4 et ensuite, nous mettons en lumière une situation de gestion territorialisée du cas n°4 « Une logique partenariale pour mettre à jour la stratégie de développement économique métropolitain ».

Alors que les managers et les élus du cas n°1 évoquent neuf facettes du territoire, ceux du cas n°2 en soulignent onze, ceux du cas n°3 en expriment dix et, les managers et les élus du cas n°4 mettent quant à eux en exergue **neuf facettes du territoire** sur lequel, pour lequel et avec lequel ils travaillent conjointement.

La première facette du territoire renvoie à la **rupture**, comme dans les trois cas précédents :

> *« Des collectivités ont dû gérer une réorganisation massive sur un délai extrêmement court et dans la fonction publique, donc avec tout ce que ceci implique. Ça c'est le premier élément. Le deuxième élément, c'est de prendre en charge des périmètres extrêmement vastes alors que nous sommes des élus locaux. Ça c'est le deuxième élément de transformation très important ou d'impact très important. Troisièmement, le champ des compétences et quatrièmement, la difficulté de coopération avec les collectivités qui se sentent lésées dans cette nouvelle organisation, notamment les départements. Ils ont considéré que la loi NOTRé et la loi MAPTAM ne sont pas allées au bout de leur logique en clarifiant de manière beaucoup plus nette les champs de compétences ou alors, en supprimant des champs des collectivités. »* (**R4.3**)

Toujours à l'image des trois cas précédents, la deuxième facette fait référence à la **proximité** :

> *« On a un certain nombre de solutions de proximité, on est plus à même de leur apporter que la région. Ça ne veut pas dire qu'on est meilleurs que la région mais que l'on est en capacité, de par nos compétences, de par l'expertise que l'on va développer et, de par notre proximité et connaissance de ce tissu entrepreneurial, on est en capacité de leur apporter une réponse plus efficace et plus performante. »* (**M4.2**)

Il s'agit aussi de **territorialisation**, comme dans les cas précédents :

> *«* [La région du cas n°4] *a fait le choix, dès la fusion (…), sous l'impulsion du Président X qui est maintenant Y, (…) de structurer, d'avoir une approche territorialisée. On a ce qu'on appelle les directions métiers « centrales », qui sont localisées sur U, V et W, qui sont les trois sièges des ex-régions et, d'avoir une approche par maison de région. Donc douze maisons de région qui quadrillent* [la région du cas n°4] *et, qui gèrent en proximité un certain nombrent de services. (…)*

Ces maisons de région, ça été un choix dès le départ de territorialiser l'action publique. » (**NR4.4**)

Managers et élus du cas n°4, comme ceux des cas n°1, n°2 et n°3, exposent des **problèmes de stabilité territoriale** :

« La mission des élus locaux a été évidemment profondément impactée et bouleversée dans le sens de la refonte de l'échiquier des compétences et des responsabilités des collectivités avec, à la fois, j'allais dire le périmètre géographique qui a été profondément réorganisé. » (**R4.3**)

Ils expriment aussi, comme dans les trois cas précédents, des **problèmes d'échelle territoriale** :

« Nous on fonctionne sur la base de trente-trois communes pour notre métropole et, ce n'est pas forcément la bonne échelle, ou c'est la ville centre ou c'est la commune mais, ce sont rarement les trente-trois communes. » (**M4.1**)

À l'instar du cas n°2 et du cas n°3, les managers et les élus montrent une **inadaptation du territoire administratif** :

« Ces maisons de région donc au périmètre de douze, elles ne reprennent pas forcément totalement le périmètre des départements (…), il y en a deux de plus. » (**NR4.4**)

De même, le territoire est perçu comme une **force de gravitation**, à l'image des cas précédents :

« Je dirais qu'il y a aussi l'émergence des grosses agglos, qui ramènent les règles du jeu en termes d'attractivité et, notamment, quand on porte des démarches d'attractivité à l'échelle de [la région du cas n°4]. *Il y a des règles du jeu importante à définir entre les arbitrages sur tel ou tel territoire et les forces présentes. »* (**NR4.4**)

Il est aussi perçu comme une **force centrifuge**, identique aux cas précédents :

« C'est via leur « résonnance » qu'on capitalise, bon, je prends un exemple. Là, j'ai regardé (rire) un reportage sur le fait qu'ils ont exporté l'événement X à New York. Directement, ça fait rayonner [la région du cas n°4] *mais, c'est quand même bien via X, parce que le marché* [de la région du cas n°4]*, ça n'a aucune pertinence. Mais c'est bien le marché de X qu'on va vendre et, indirectement, ça fait rayonner* [la région du cas n°4]. *»* (**NR4.4**)

Les managers territoriaux et les élus locaux du cas n°4 font référence à la notion d'**actionnalibilité** du territoire, qui se traduit selon quatre types d'actions, semblables à celles présentées dans les cas n°1, n°2 et n°3.

L'actionnabilité se traduit par les **actions conjointes** des territoires :

> *« On avait une marque X qui était déjà régionalisée par exemple et donc, on va s'appuyer sur les marques des anciennes régions mais en les fédérant sous une bannière* [de la région du cas n°4] *pour que sur des gros salons, dans de grosses manifestations internationales ou quand on veut attirer des investisseurs, on puisse à la fois parler* [de la région du cas n°4] *mais aussi, jouer sur les marques différenciées de X, Y et Z car elles sont quand même bien identifiées. Donc on ne va pas les dissoudre dans la démarche* [de la région du cas n°4], *au contraire. »* (**R4.2**)

L'actionnabilité renvoie également aux **actions d'influence** :

> *« Précédemment, (…) j'avais un service, qui on va dire n'était pas totalement similaire en termes de périmètre, mais qui faisait beaucoup d'instruction, avec un effectif plus renforcé. Là, il y a eu une bascule avec un transfert des chargés de missions dédiés à l'instruction des dossiers d'entreprises, à l'intérieur de chaque maison de région. »* (**NR4.4**)

L'actionnabilité met en lumière l'importance de la **résolution de problèmes** :

> *« Aujourd'hui, je ne peux pas faire travailler les entreprises entre elles à l'échelle de la région* [du cas n°4] *car, aujourd'hui, si je fais une réunion un coup à tel endroit, un coup tel autre, (…) je n'ai plus un entrepreneur qui va venir car il n'a pas que ça à faire. Il ne peut pas prendre une journée pour deux heures de réunion. Il va y avoir un travail qui n'est pas encore mené mais qui va être à mener sur une organisation territoriale, sur des sujets plus larges, quand j'entends « territoriale », ça va être probablement autour de notre territoire. L'échelle pertinente à nouveau en termes de géographie, en termes d'organisation, notre territoire est une petite région. On peut travailler sur cette échelle-là probablement. »* (**R4.1**)

L'actionnabilité du territoire, évoquée par les managers et les élus du cas n°4, repose aussi sur la **recherche d'équilibre** :

> *« Ces outils, certains existaient déjà, d'autres n'existaient pas sur le périmètre départemental. La stratégie poursuivie par la région a été de dire que, nous, en tout cas, on estime que sur l'accompagnement des entreprises, (…) dans nos maisons de région, on va déconcentrer l'instruction pour être plus réactif et plus en proximité sur l'accompagnement. »* (**N4.4**)

Après avoir souligné les neuf facettes du territoire exprimées par les managers et les élus du cas n°4, l'Encadré 10 explicite la situation de gestion territorialisée du cas n°4 « Une logique partenariale pour mettre à jour la stratégie de développement économique métropolitain », en prenant soin, d'une part, de reprendre les éléments clefs de la situation de gestion territorialisée et, d'autre part, d'y adosser une présentation narrative et analytique.

Encadré 10 : Situation de gestion territorialisée du cas n°4 - Une logique partenariale pour mettre à jour la stratégie de développement économique métropolitain

Situation indéterminée : comment formaliser une démarche partenariale autour de la stratégie de développement économique de la métropole n°4 ?

Suite à l'acte III de la décentralisation, le repositionnement des métropoles dans le paysage territorial nécessite de mettre à jour la stratégie d'attractivité métropolitaine grâce à une logique partenariale. Toutefois, au manque de ressources financières s'ajoute parfois un manque de maturité de certaines thématiques ciblées. C'est ce que souligne le Tableau 105 ci-dessous en présentant les composantes du problème.

Tableau 105 : Composantes de la situation de gestion territorialisée du cas n°4 illustrées par des verbatims (1/2)

COMPOSANTES	ÉLÉMENTS DE RÉPONSE	VERBATIMS
Problème posé	Mettre à jour la stratégie de développement économique dans une logique partenariale	*« On m'a demandé au moment de la loi MAPTAM puis de la loi NOTRé, du fait du repositionnement des métropoles, avec on va dire un binôme entre les métropoles et la région, on m'a demandé de mettre à jour la stratégie de développement économique qui avait quelques années et vraiment, de la formaliser dans une logique partenariale. »* (M4.3)
Problèmes sous-jacents	Difficultés de mise en œuvre	*« Ça faisait partie des priorités données au démarrage donc en 2015, quand (…) j'ai formalisé la stratégie, mais ça a mis du temps à se mettre en œuvre parce que ce sont des choses assez complexes, assez lourdes à formaliser quoi. »* (2M4.3)
	Thématiques mises de côté	*« Il y a certaines thématiques sur lesquelles on n'avait pas suffisamment avancé. C'était soit de notre fait, soit on n'avait pas suffisamment les ressources nécessaires, ou parce que les thématiques n'étaient pas encore matures. »* (2M4.3)
Instances de jugement	Conseil métropolitain	*« Ça a été un petit peu une révolution car il est vrai que la précédente équipe n'avait pas forcément été positionnée sur des questions de développement économique et le constat a été quand même assez amer. Et on s'est aperçus, enfin plus particulièrement les élus, qu'il y avait du pain sur la planche. »* (M4.1)
	État déconcentré et conseil régional	*« Il y a on va dire une supra-gouvernance menée par le préfet, celle-ci est plutôt composée d'institutionnels pour le coup et, notamment, avec évidemment la région. »* (2M4.1)
Participants	Métropole	*« Je travaille à la direction du développement économique et (…) je suis en charge en particulier de la coordination et de l'animation de notre stratégie de développement économique »* (M4.3) *« J'ai toute mon équipe du développement économique, donc on est une cinquantaine chez nous et donc je m'appuie sur tout le monde et tout le monde s'appuie sur moi. »* (2M4.3) *« J'ai en fait une personne en apprentissage deux jours par semaine six mois de l'année et puis ensuite toute la semaine les six autres mois. J'ai des étudiants qui viennent, qui sont soit sur de l'intelligence économique, donc du traitement de l'information (…) ou des étudiants qui sont en management de clusters ou réseaux d'acteurs. »* (2M4.3)
	Organisations publiques	*« On va avoir la région, plutôt les aspects techniques donc soit la directrice économique soit son représentant au niveau local ou quelqu'un qui la représente au niveau de son institution. On va avoir le département qui est présent (…). Et puis on va avoir des consulaires, la CCI*, la chambre des métiers, la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire. On a également des agences locales, des agences de développement économique (…) ou la maison de l'emploi, ou (…) l'agence d'urbanisme donc plutôt un chargé d'études. »* (M4.3) *« Il y avait(…) l'Université. »* (2M4.1)
	Organisations privées	*« Cette gouvernance marketing repose essentiellement sur les entreprises, dans les vingt-cinq membres qui sont nos partenaires, nous avons souhaité que l'entreprise soit la plus présente possible et que cette gouvernance soit la moins institutionnelle possible. »* (M4.2) *« Il y avait aussi des structures, l'aéroport par exemple, le convention bureau, le Palais de la musique et des congrès. Donc il y avait aussi les classiques, que tu as tendance à retrouver dans le tourisme d'affaires ou le développement économique, les institutionnels. »* (2M4.1)
Légende : *Chambre de Commerce et d'Industrie		

Source : Auteur

Une gouvernance la moins institutionnelle possible

Alors qu'une personne est spécialement recrutée pour coordonner et animer la stratégie d'attractivité métropolitaine, une gouvernance marketing multi-niveaux et multi-acteurs offre la possibilité aux organisations publiques et privées locales de partager leurs enjeux et leurs ambitions. Pourtant, la métropole revendique la volonté d'une gouvernance de la stratégie d'attractivité la moins institutionnelle possible et la plus orientée vers les acteurs du monde économique et leurs besoins.

Collaboration transfrontalière et logique partenariale métropole-région

Comme le montre le Tableau 106 ci-après, une logique partenariale se formalise au niveau stratégique d'opérationnel, faisant dialoguer des élus et des techniciens, des organisations publiques et des organisations privées. La gouvernance marketing s'ouvre même aux régions voisines, offrant ainsi des possibilités de collaborations transfrontalières. Les discussions s'engagent également autour de l'actualité, des grandes tendances locales et, les discussions régulières avec la région tissent le début d'une relation stratégique entre les deux organisations publiques locales. Puis, la région s'inspire de la méthode déployée par la métropole, pour élaborer et mettre à jour sa stratégie de développement économique (*i.e.* projet de territoire formalisé en 2009, stratégie pensée de 2010 à 2020, mise à jour de 2020 à 2030).

La stratégie métropolitaine est votée avant la stratégie régionale, ce qui renforce la logique partenariale entre la métropole et la région du cas n°4. S'ensuit un travail de complémentarité et de cohérence des cibles stratégiques du développement économique local.

Nouvelle situation indéterminée : vers une émulation de la logique partenariale ?

Le travail de co-construction autour de stratégie de développement économique métropolitaine est primé. Les organisations publiques locales sont donc engagées dans un processus d'émulation par et pour le territoire.

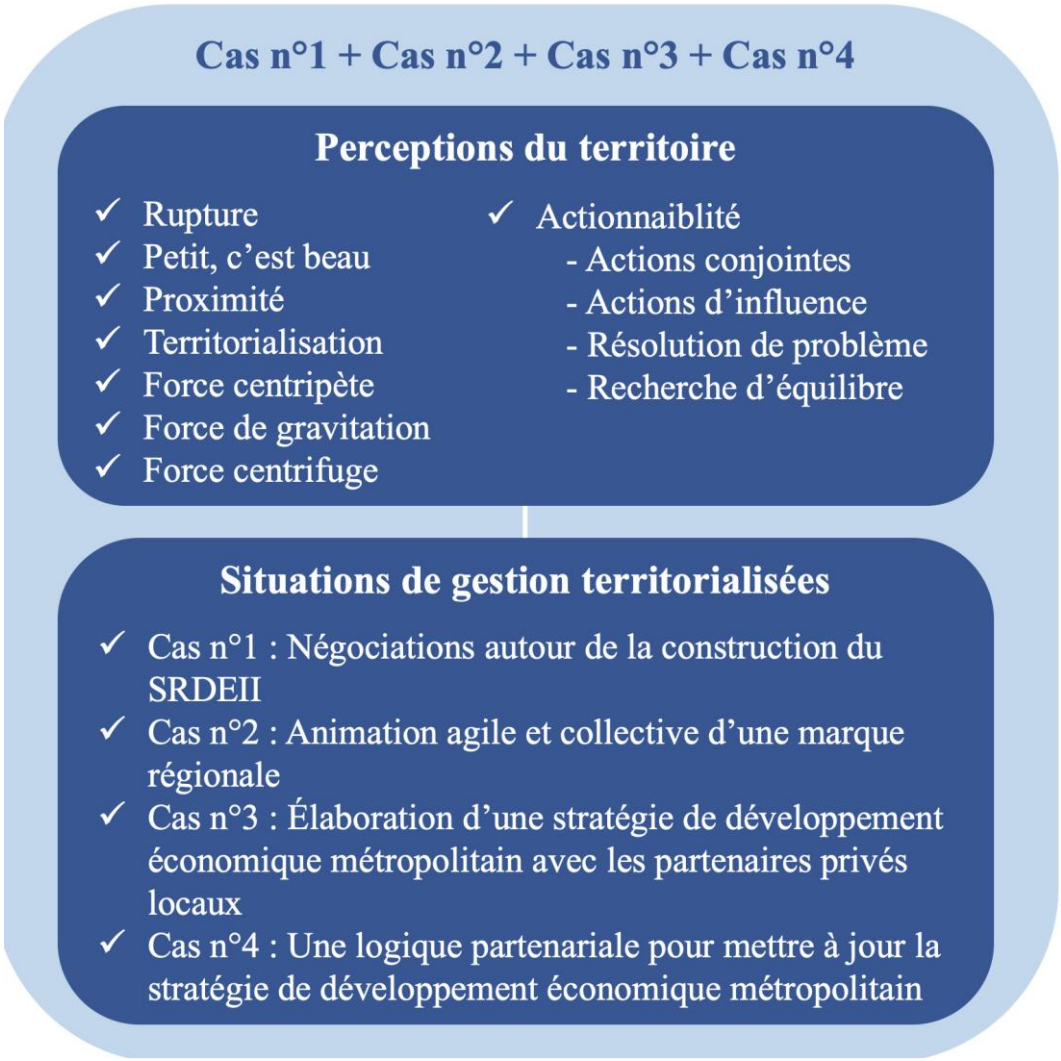
Tableau 106 : Composantes de la situation de gestion territorialisée du cas n°4 illustrées par des verbatims (2/2)

COMPOSANTES	ÉLÉMENTS DE RÉPONSE	VERBATIMS
Actions	Logique partenariale de construction et de mise en œuvre de la stratégie de développement économique métropolitaine	*« Mes missions ce n'est pas tant de rédiger des plans d'action du territoire que de faire plutôt un travail de coordination avec les acteurs du territoire pour s'assurer qu'on est sur des lignes de vision convergentes, qu'on partage régulièrement nos enjeux, qu'on partage nos ambitions, nos indicateurs et surtout qu'on mobilise les instances qui vont bien de collaboration et de coordination. »* (M4.3) *« On a notre comité opérationnel X qui se réunit tous les mois, et tous les six mois, on a l'instance stratégique. C'est la même instance mais avec les élus, cette fois de chacune des institutions, plus des représentants des entreprises. On a trois grandes entreprises du territoire qui sont présentes et ce temps-là est bien un temps où on reparle du tableau de bord, de la validation et de présenter certains indicateurs, on fait une synthèse des actualités en donnant des grandes tendances et puis un ou deux points d'arbitrage. Et pareil, le président de la région est invité »* (M4.3) *« On va à la fois de l'institutionnel jusqu'au très opérationnel et, de manière très opérationnelle aussi nos amis* [d'un autre pays que la France] *(…) sont l'un des partenaires de la gouvernance marketing. »* (M4.2)
	Articulation et émulation métropole-région	*« C'est ce que l'on a fait dès le début de X, et on a vu d'ailleurs une évolution dans les discussions avec la région, car bien sûr on les a impliqués : ils étaient avec nous sur la réflexion sur notre stratégie. »* (M4.3) *« C'était incontournable d'avoir la région dans cette gouvernance. Ça aurait été une erreur stratégique de ne pas intégrer la région dans cette gouvernance. »* (2M4.2) *« Il y a eu une révolution pour la région, c'est quand ils ont rédigé le SRDEII*, ils l'ont fait en s'inspirant essentiellement de l'apport du territoire. Pour ça c'était très positif et ils nous ont dit d'ailleurs, « on s'est complètement inspirés de la méthode que vous avez utilisée dans X ». »* (M4.3) *« On a donc fait un travail évidemment de rapprochement, d'harmonisation et d'identification de la compatibilité entre la stratégie X et le SRDEII qui a donné lieu à la formulation d'un volet métropolitain actant de cette articulation, de cette complémentarité entre les deux stratégies. »* (R4.2)
Dimensions temporelles	Mise à jour de la la stratégie métropolitaine chemin faisant	*« On est d'abord passés par un projet de territoire et je vais remonter en 2009, où un projet de territoire a été co-construit avec trois cents acteurs économiques, qui s'appelle « stratégie X 2020 ». En 2015, ce projet de territoire est réactualisé, adapté, relancé, on lui redonne une nouvelle dynamique, on prend la même méthode en consultant aussi environ trois cents acteurs économiques. » (*M4.2) *« Donc en 2015 une nouvelle stratégie est définie jusqu'en 2030. »* (M4.1)
	Apports de la stratégie métropolitaine pour définir la stratégie régionale	*« Cela nous a permis d'arriver alors au premier janvier, lors du démarrage de la grande région dans sa dynamique du SRDEII, avec notre contribution sur le sujet. »* (M4.3)
Dimensions territoriales	Collaboration transfrontalière	*« Notre Président se déplace et va rencontrer la ministre des transports X* [d'un autre pays que la France] *sur leur stand. Donc il y a une collaboration assez forte qui est développée. »* (M4.1)
Résultat attendu	Définir la stratégie métropolitaine avant la stratégie régionale	*« Quand la loi a été promulguée, nous attendions avec beaucoup d'impatience les nouveaux schémas stratégiques, en particulier le schéma régional de développement économique et donc en attendant ce schéma-là, dès que la loi a été votée en fait moi j'ai été engagé à ce moment-là et il a été décidé de notre côté qu'il fallait que l'on définisse notre stratégie de développement économique. »* (M4.3)
Résultats atteints	Stratégie de développement économique votée	*« En décembre, on a pu voter une nouvelle stratégie de développement économique (…) et donc, on avait une nouvelle stratégie de développement économique qui a été votée à l'unanimité , moins une ou deux voix. »* (M4.3)
	Démarche partenariale primée	*« Hier soir, on a reçu un prix (…) pour notre stratégie de développement économique, en particulier sur cette thématique de co-construction donc, vous voyez, c'est quand même des choses qui sont reconnues. »* (M4.3)
Légende : *Schéma Régional de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation		

Source : Auteur

La Figure 133 ci-dessous synthétise les résultats de l'analyse intra-cas de la proposition de recherche n°6[367].

Figure 133 : Synthèse des résultats de l'analyse intra-cas de la proposition de recherche n°6



Source : Auteurs

Pour résumer, les résultats de l'analyse intra-cas donnent des éléments de réponse aux trois questions de recherches et aux six propositions de recherche.

Les résultats concernant les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public (*i.e.* QR1.) explicitent d'une part **la manière dont les réformes publiques sont perçues par les managers et des élus**. Elles sont perçues comme étant téléologiques et critiques, dans le sens descendantes, contraignantes et ambiguës. D'autre part, **trois fonctions**

[367] La situation de gestion territorialisée est un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux.

principales sont attribuées aux managers publics collaboratifs : des fonctions diplomatiques (*i.e.* travailler avec des élus, négocier et créer des liens - autour du partage de savoirs - autour de valeurs partagées - autour de récits de territoire - autour d'actions collectives), des fonctions pédagogiques (*i.e.* sensibiliser, animer, accompagner, former et favoriser la réflexivité) et, des fonctions managériales (*i.e.* anticiper, expertiser, comparer et évaluer).

Les résultats concernant le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale (*i.e.* QR2.) se structurent selon trois axes, correspondant aux trois premières propositions de recherche.

Les éléments de réponse pour la première proposition de recherche[368] caractérisent d'abord **trois pratiques de structuration des stratégies d'attractivité** : les pratiques habilitantes (*i.e.* managériales, instrumentales et territoriales), les pratiques contraignantes (*i.e.* réactionnelles, attitudinales et incomplètes) et les pratiques janusiennes. Puis, le processus de structuration des stratégies d'attractivité met en lumière **trois cycles erratiques dont les phases et les étapes complémentaires varient selon les cas** : le cycle des valeurs, le cycle de créativité et le cycle du travail collectif. **La nature dualiste du temps qui influe tant sur les pratiques que sur le processus** de structuration fait interagir trois dimensions temporelles : le temps d'expérience quotidienne d'un manager et/ou d'un élu, le temps de la vie d'un manager et/ou d'un élu et, le temps de la vie d'une métropole et/ou d'une région. Enfin, **les stratégies d'attractivité territoriale durable recouvrent onze dimensions** : stratégiques, politiques, méthodologiques, instrumentales, transformatrices, partagées, complexes, contingentes, sectorielles, la création de valeurs et la créativité.

Les éléments de réponse pour la deuxième proposition de recherche[369] envisagent **quatre solutions pour manager les conflits inter-organisationnels** : négocier grâce au dialogue, définir des objectifs communs, mettre en place un projet alternatif et faire intervenir un tiers.

Les éléments de réponse pour la troisième proposition de recherche[370] mettent en lumière **cinq formes de discussions** (*i.e.* partage d'information, concertation, consultation, participation citoyenne et discussion syndicale), **dix espaces de discussion** (*i.e.* les assises, les ateliers, les comités, les commissions, les conférences et plus particulièrement, les conférences territoriales

[368] Le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale est à la fois habilitant et contraignant pour les managers territoriaux et les élus locaux.

[369] Le management des conflits est une source de compétition, de collaboration, de compromis, d'évitement et d'ajustement dans la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.

[370] La discussion est un outil de management des conflits qui permet la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.

de l'action publique, les groupes de travail, les maisons de région, les réunions et les séminaires) et, **trois niveaux de discussion** (*i.e.* inter-organisationnel, intra-organisationnel et avec les citoyens).

Les résultats concernant les relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux entre les métropoles et les régions (*i.e.* QR3.) se structurent selon trois axes, correspondant aux trois propositions de recherche suivantes.

Les éléments de réponse pour la quatrième proposition de recherche[371] explicitent **neuf formes de relations inter-organisationnelles** : l'absence de relation, l'interaction, la coopération, la coopération décentralisée, la coopération transfrontalière, la coordination, la collaboration, la compétition et la coopétition. De plus, **trois types de leviers favorisant ces relations** sont identifiés : les leviers individuels (*i.e.* autonomie, conscience de soi et responsabilité), les leviers organisationnels (*i.e.* partage d'actions, partage de compétences, partage de ressources, partage de temps, partage d'objectifs stratégiques et opérationnels), et les leviers institutionnels (*i.e.* culture institutionnelle et cadre légal). **Les freins** sont également mis en avant.

Les éléments de réponse pour la cinquième proposition de recherche[372] **qualifient les modalités d'intégration sociale à partir de freins et de leviers** (*i.e.* la dimension stratégique et la dimension opérationnelle du management de projets de territoire, le partage de savoirs et de pratiques, la proximité, le suivi de contrat ainsi que le volume et la récurrence des échanges). **Les modalités d'intégration systémique font référence à six outils** (*i.e.* les bases de données, les mails, les plateformes numériques, les réseaux sociaux, le téléphone et les visioconférences).

Les éléments de réponse pour la sixième proposition de recherche[373] mettent en lumière **les perceptions des managers et des élus au sujet du territoire** : rupture, « Petit, c'est beau », proximité, territorialisation, force centripète, force de gravitation, force centrifuge et actionnabilité (*i.e.* actions conjointes, actions d'influence, résolution de problème et recherche d'équilibre). Enfin, **quatre situations de gestion territorialisées sont exposées** : les négociations autour de la construction du SRDEII du cas n°1, l'animation agile et collective d'une marque régionale du cas n°2, l'élaboration d'une stratégie de développement économique de la métropole du cas n°3 avec les partenaires privés locaux et une logique partenariale pour mettre à jour la stratégie de développement économique métropolitain du cas n°4.

[371] Dans un contexte d'injonction législative à travailler ensemble, le *continuum* des relations inter-organisationnelles est enrichi grâce à l'interaction comme nouvelle forme de relation.

[372] Les relations entre les organisations publiques locales varient en fonction de l'intégration sociale et systémique des managers territoriaux et des élus locaux selon une approche dynamique.

[373] La situation de gestion territorialisée est un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux.

2.3. Présentation des résultats de l'analyse inter-cas (réponses aux QR1., QR2. et QR3.)

L'analyse inter-cas propose une comparaison plus large que l'analyse intra-cas, permettant de mettre en perspective les points communs et les différences entre chaque cas. Dès lors, comme le montre le Tableau 107, les résultats traitent d'abord la QR1. (2.3.1.) puis la QR2. (2.3.2.) et enfin la QR3. (2.3.3.).

Le Tableau 107 présente une synthèse des questions auxquelles répondront les résultats de l'analyse inter-cas de l'étude 2.

Tableau 107 : Synthèse des résultats apportés lors de l'analyse inter-cas de l'étude 2

Source : Auteur

2.3.1. Les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public : résultats de l'analyse inter-cas pour des réponses la QR1.

Comme le montre le Tableau 108, l'objectif est de comparer les caractéristiques du management public entre les quatre cas et ainsi, de donner des éléments de réponse à la QR1.

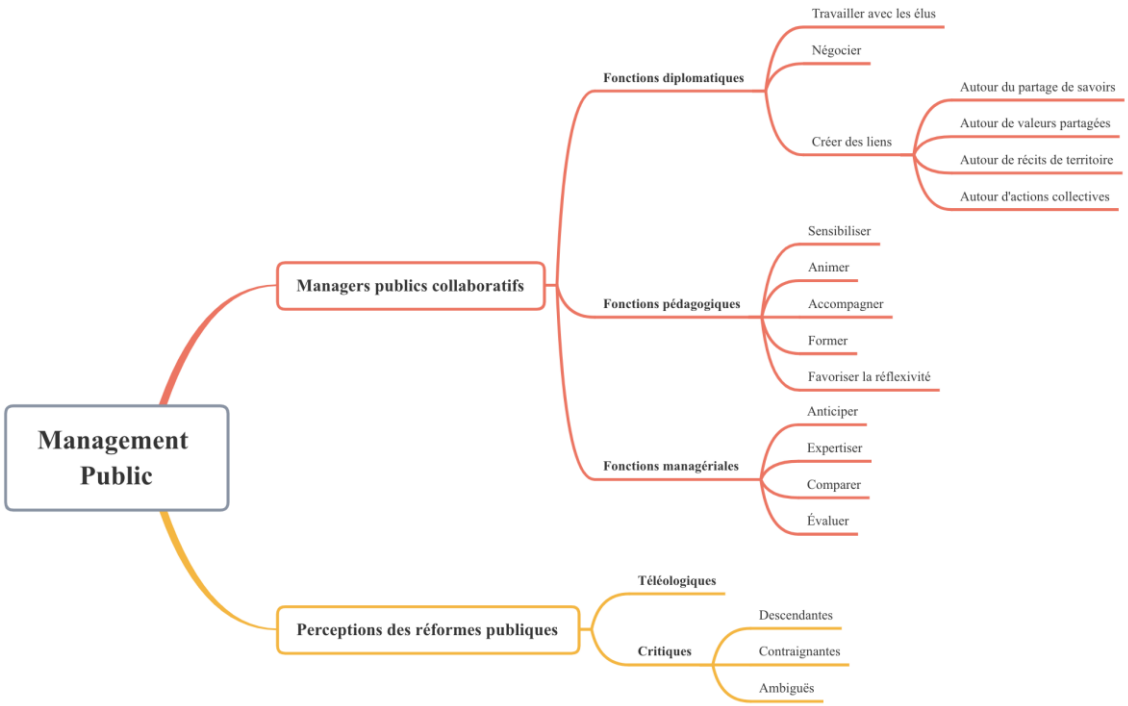
Tableau 108 : Synthèse des modalités de résultats de l'analyse inter-cas de l'étude 2 pour la QR1.

Questions de recherche	Propositions de recherche	Modalités d'analyse des résultats	Parties concernées
QR1. Quels sont les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public ?		**Configurations** des métropoles et des régions des quatre cas	**2.1.** Présentation des éléments de contexte et des configurations organisationnelles des quatre cas étudiés (réponses pour la QR1., la QR2. et la QR3.)
		Analyse intra-cas : ✓ présenter les caractéristiques du management public propres à chaque cas	**2.2.1.** Les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public : résultats de l'analyse intra-cas pour des réponses la QR1.
		Analyse inter-cas : ✓ comparer les caractéristiques du management public entre les cas	**2.3.1**. Les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public : résultats de l'analyse inter-cas pour des réponses la QR1.

Source : Auteur

La Figure 134 synthétise **les caractéristiques du management public exposées dans les quatre cas**.

Figure 134 : Caractéristiques du management public des quatre cas étudiés



Source : Auteur

Le Tableau 109 compare **les caractéristiques du management public en fonction des temporalités, des territoires et des cas concernés**.

Dans un premier temps, les managers territoriaux et des élus locaux ont tendance à percevoir les réformes publiques (*i.e.* acte III de la décentralisation) d'abord comme étant téléologiques puis comme étant critiques (*i.e.* descendantes, contraignantes et ambiguës). Cet élément est à nuancer puisque d'une part, les métropoles ont des perceptions plus critiques que celle les régions. Et d'autre part, les managers et les élus du cas n°3 ont des perceptions majoritairement critiques de ces réformes. De plus, les perceptions sont plutôt exposées entre septembre 2017 et janvier 2018 qu'entre septembre 2019 et mars 2020 ; les deux principales lois discutées lors des entretiens se référant à la loi MAPTAM du 27 janvier 2014 et la loi NOTRé du 7 août 2015. Cinq à six ans après la vague de réformes, les perceptions des managers et des élus vis-à-vis de ces dernières sont donc toujours présentes mais s'estompent.

Dans un second temps, les fonctions des managers publics collaboratifs sont d'abord diplomatiques (*i.e.* travailler avec les élus, négocier et créer des liens : autour du partage de savoirs, autour de valeurs partagées, autour de récits de territoire et autour d'actions collectives) puis managériales (*i.e.* anticiper, expertiser, comparer, évaluer) et enfin pédagogiques (*i.e.* sensibiliser, animer, accompagner, former, favoriser la réflexivité). Toutefois, cette tendance est loin de faire l'unanimité car les fonctions pédagogiques sont plus importantes que les fonctions managériales pour les managers régionaux ; les fonctions diplomatiques restant les plus importantes. Il en va de même pour les managers du cas n°2. *A fortiori*, les fonctions managériales sont plus importantes que les fonctions diplomatiques et pédagogiques pour les managers du cas n°1. Enfin, les managers sont plus enclins à parler de leurs fonctions entre septembre 2019 et mars 2020 ; ce qui peut s'expliquer par une plus grande confiance accordée lors de cette seconde vague d'entretien.

Tableau 109 : Matrice à groupements conceptuels - Caractéristiques du management public en fonction des cas, des temporalités et des territoires

Caractéristiques du management public		**Cas étudiés**				**Unité temporelle**		**Unité territoriale**	
		Cas n°1	Cas n°2	Cas n°3	Cas n°4	09/2017 à 01/2018	09/2019 à 03/2020	Métropoles	Régions
Perceptions des réformes publiques	Téléologiques	13	17	14	17	44	17	16	45
	Critiques	11	15	17	5	34	14	29	19
Fonctions des managers publics collaboratifs	Diplomatiques	32	77	37	55	88	113	89	112
	Managériales	44	39	30	37	72	78	65	85
	Pédagogiques	28	58	25	32	44	99	45	98

Source : Auteur

2.3.2. Le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale : résultats de l'analyse inter-cas pour des réponses à la QR2.

Comme le montre le Tableau 110, les résultats de l'analyse inter-cas de la QR2. sont d'abord mis en lumière pour la P1. (2.3.2.1.) puis pour la P2. (2.3.2.2.) et enfin pour le P3 (2.3.2.3.).

Tableau 110 : Synthèse des modalités de résultats de l'analyse inter-cas de l'étude 2 pour la QR2.

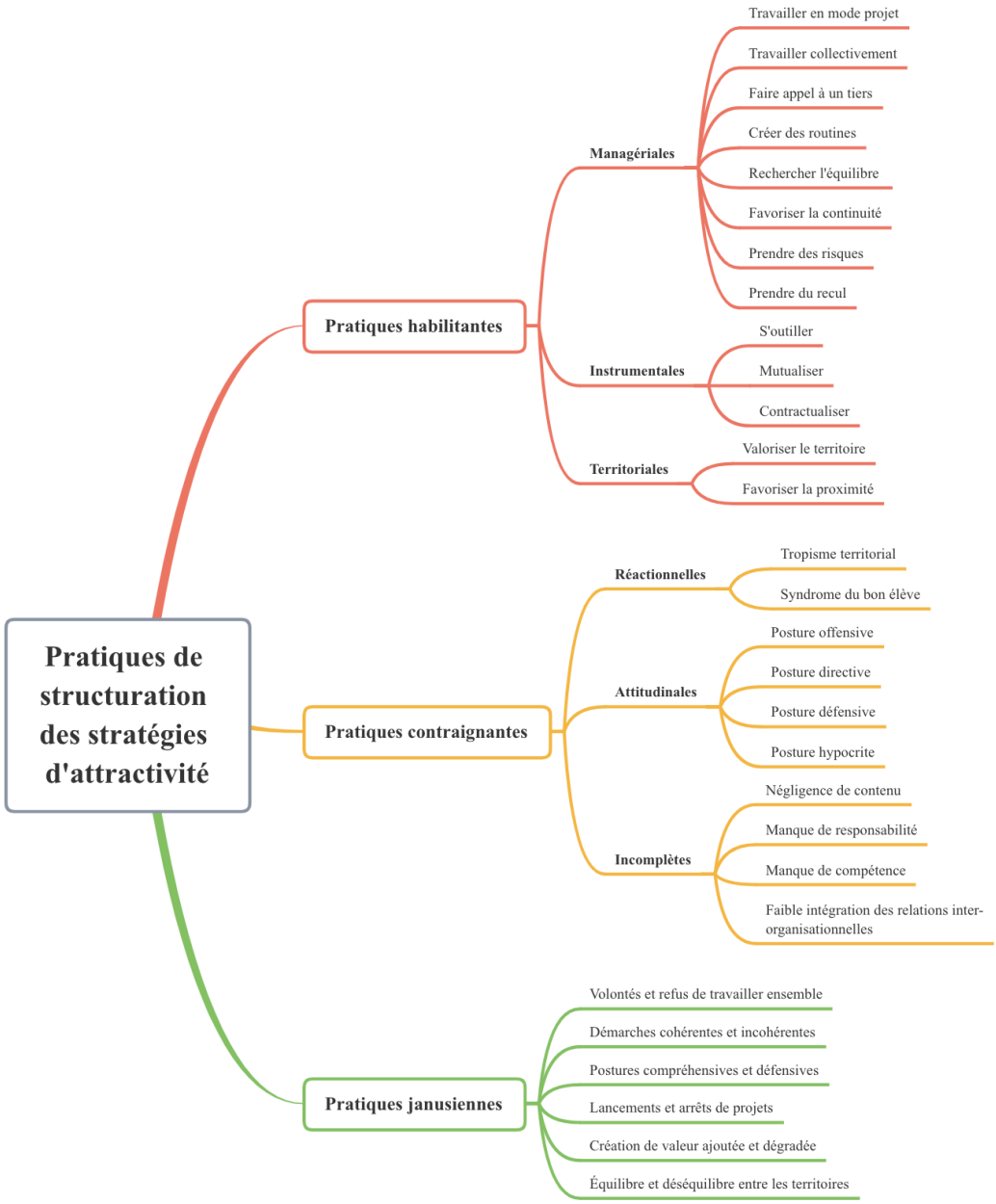
Questions de recherche	Propositions de recherche	Modalités d'analyse des résultats	Parties concernées
QR2. Quel est le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ?		**Contextualisation** des éléments clefs du processus de structuration des quatre cas	**2.1.** Présentation des éléments de contexte et des configurations organisationnelles des quatre cas étudiés (réponses pour la QR1., la QR2. et la QR3.)
	P1. Le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale est à la fois habilitant et contraignant pour les managers territoriaux et les élus locaux.	**Analyse intra-cas** : ✓ définir les pratiques des managers et des élus permettant la structuration des stratégies d'attractivité ✓ retracer quatre processus de structuration des stratégies d'attractivité ✓ caractériser la nature dualiste du temps inhérente aux quatre processus de structuration ✓ définir les dimensions des quatre stratégies d'attractivité territoriale durable	**2.2.2.1.** Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P1.
		Analyse inter-cas : ✓ réaliser un modèle synthétisant les pratiques de structuration des managers et des élus ✓ comparer les pratiques et les processus de structuration des quatre stratégies d'attractivité ✓ proposer trois niveaux d'analyse temporelle permettant d'apprécier la nature dualiste du temps ✓ élaborer un modèle synthétisant les dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable	**2.3.2.1.** Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P1.
	P2. Le management des conflits est une source de compétition, de collaboration, de compromis, d'évitement et d'ajustement dans la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.	**Analyse intra-cas** : ✓ caractériser les conflits inter-organisationnels et les solutions envisagées pour chaque cas	**2.2.2.2.** Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P2.
		Analyse inter-cas : ✓ comparer les modes de management des conflits inter-organisationnels entre les quatre cas	**2.3.2.2.** Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P2.
	P3. La discussion est un outil de management des conflits qui permet la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.	**Analyse intra-cas** : ✓ définir des caractéristiques de la discussion pour les quatre cas	**2.2.2.3.** Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P3.
		Analyse inter-cas : ✓ réaliser un modèle croisant les formes, les espaces et les niveaux de discussion inhérents aux quatre cas	**2.3.2.3.** Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P3.

Source : Auteur

2.3.2.1. Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P1.

Les résultats de l'analyse inter-cas de la P1. poursuivent quatre objectifs : réaliser un modèle synthétisant les pratiques de structuration des managers et des élus, comparer les pratiques et les processus de structuration des quatre stratégies d'attractivité, proposer trois niveaux d'analyse temporelle permettant d'apprécier la nature dualiste du temps et enfin, élaborer un modèle synthétisant les dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable.

Figure 135 : Pratiques des managers territoriaux et des élus locaux structurant les stratégies d'attractivité des quatre cas étudiés



Source : Auteur

La Figure 135 ci-dessus synthétise **les pratiques habilitantes, contraignantes et janusiennes de structuration des stratégies d'attractivité territoriale** exprimées par les managers territoriaux et les élus locaux des quatre cas. Les pratiques janusiennes émergent de l'analyse des données empiriques. Faisant référence au dieu romain Janus (*i.e.* qui a deux visages, l'un regardant vers le passé et l'autre vers l'avenir), elles se comprennent comme des pratiques qui

sont à la fois facilitantes pour des personnes (*i.e.* managers territoriaux et élus locaux), des phénomènes et, en même temps, contraignantes pour ces derniers.

Le Tableau 111 ci-dessous compare quant à lui **les pratiques habilitantes, contraignantes et janusiennes exprimées dans chacun des cas**.

Les managers et les élus du cas n°2 exposent les pratiques habilitantes les plus nombreuses, suivis de ceux du cas n°4, puis du cas n°3 et enfin du cas n°1. De plus, les cas n°2, n°3 et n°4 soulignent huit pratiques contraignantes ; le cas n°1 en compte dix. Enfin, les cas n°1, n°3 et n°4 mettent en lumière six pratiques janusiennes ; seule cinq pratiques émergent du cas n°2.

Tableau 111 : Matrice à groupements conceptuels - Pratiques exprimées dans chacun des cas

PRATIQUES HABILITANTES		**CAS N°1**	**CAS N°2**	**CAS N°3**	**CAS N°4**
Managériales	Travailler en mode projet	X	X	X	X
	Travailler collectivement	X	X	X	X
	Faire appel à un tiers		X	X	X
	Créer des routines	X	X		X
	Rechercher l'équilibre		X	X	
	Favoriser la continuité	X	X	X	X
	Prendre des risques	X	X	X	X
	Prendre du recul		X	X	X
Instrumentales	S'outiller	X	X	X	X
	Mutualiser		X		X
	Contractualiser	X	X	X	X
Territoriales	Valoriser le territoire	X	X		X
	Favoriser la proximité		X	X	X
PRATIQUES CONTRAIGNANTES		**CAS N°1**	**CAS N°2**	**CAS N°3**	**CAS N°4**
Réactionnelles	Tropisme territorial	X	X	X	X
	Syndrome du bon élève	X			
Attitudinales	Posture offensive	X		X	X
	Posture directive	X	X		X
	Posture défensive	X	X	X	
	Posture hypocrite	X	X	X	X
Incomplètes	Négligence de contenu	X	X	X	X
	Négligence de responsabilité	X	X	X	X
	Négligence de compétence	X	X	X	X
	Faible intégration des RIO*	X	X	X	X
PRATIQUES JANUSIENNES		**CAS N°1**	**CAS N°2**	**CAS N°3**	**CAS N°4**
Volonté et refus de travailler ensemble		X	X	X	X
Démarches cohérentes et incohérentes		X	X	X	X
Postures compréhensives et défensives		X	X	X	X
Lancements et arrêts de projets		X		X	X
Création de valeur ajoutée et dégradée		X	X	X	X
Équilibre et déséquilibre entre les territoires		X	X	X	X
Légende : *Relations inter-organisationnelles					

Source : Auteur

Le Tableau 112 ci-dessous compare **les cycles et les étapes des quatre processus de structuration** des stratégies d'attractivité territoriale.

Alors que les managers territoriaux et les élus locaux des cas n°1, n°3 et n°4 mettent en perspective quatre types de valeurs (*i.e.* communicationnelles, collectives, conflictuelles et normatives), ceux du cas n°2 ne font pas ressortir les valeurs communicationnelles. En outre, la créativité se traduit par cinq actions pour les cas n°1, n°2 et n°3, et six pour le cas n°4. Enfin, le cycle du travail collectif revêt les mêmes dimensions pour les quatre cas.

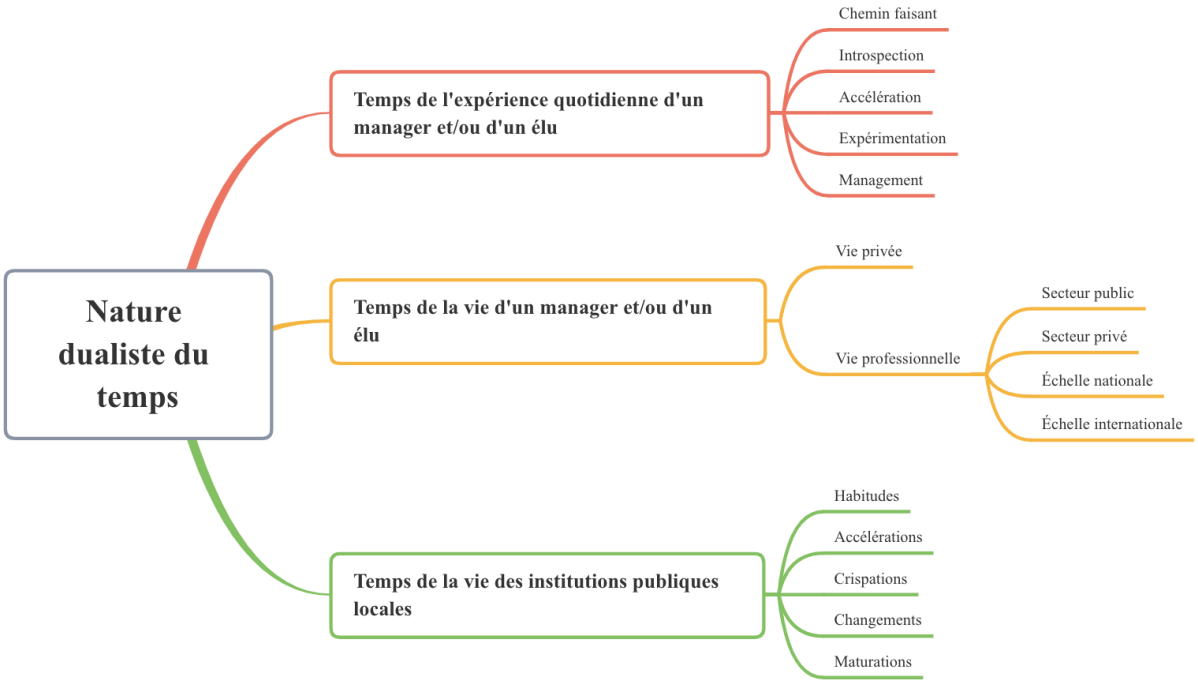
Tableau 112 : Matrice à groupements conceptuels - Cycles et phases des quatre processus de structuration des stratégies d'attractivité

Cycle des valeurs		**CAS N°1**	**CAS N°2**	**CAS N°3**	**CAS N°4**
Communication-nelles	Cohérence	X		X	X
	Clarté	X		X	X
	Visibilité	X		X	X
Collectives	Complémentarité	X	X		X
	Réciprocité		X		X
	Réflexivité	X	X	X	X
	Utilité partagée	X	X		X
Conflictuelles	Ambiguïté	X	X	X	X
	Rupture	X	X	X	
Normatives	Adaptabilité	X		X	X
	Bienveillance			X	
	Continuité	X	X	X	X
	Exclusivité	X	X	X	
	Excellence			X	
Cycle de créativité		**CAS N°1**	**CAS N°2**	**CAS N°3**	**CAS N°4**
Anticipation		X	X	X	X
Création		X	X	X	X
Transformation		X	X	X	X
Réconciliation			X		
Redimensionnement			X		X
Repositionnement		X		X	X
Valorisation				X	X
Freins		X			
Cycle du travail collectif		**CAS N°1**	**CAS N°2**	**CAS N°3**	**CAS N°4**
Interpersonnel		X	X	X	X
Intra-organisationnel		X	X	X	X
Inter-organisationnel		X	X	X	X

Source : Auteur

La Figure 136 confirme les **trois niveaux d'analyse temporelle permettant d'apprécier la nature dualiste du temps**. Les données empiriques explicitent comment se traduisent le temps de l'expérience quotidienne d'un manager et/ou d'un élu, le temps de la vie d'un manager et/ou d'un élu ainsi que le temps de la vie des métropoles et des régions.

Figure 136 : Caractéristiques de la nature dualiste du temps pour les quatre cas étudiés

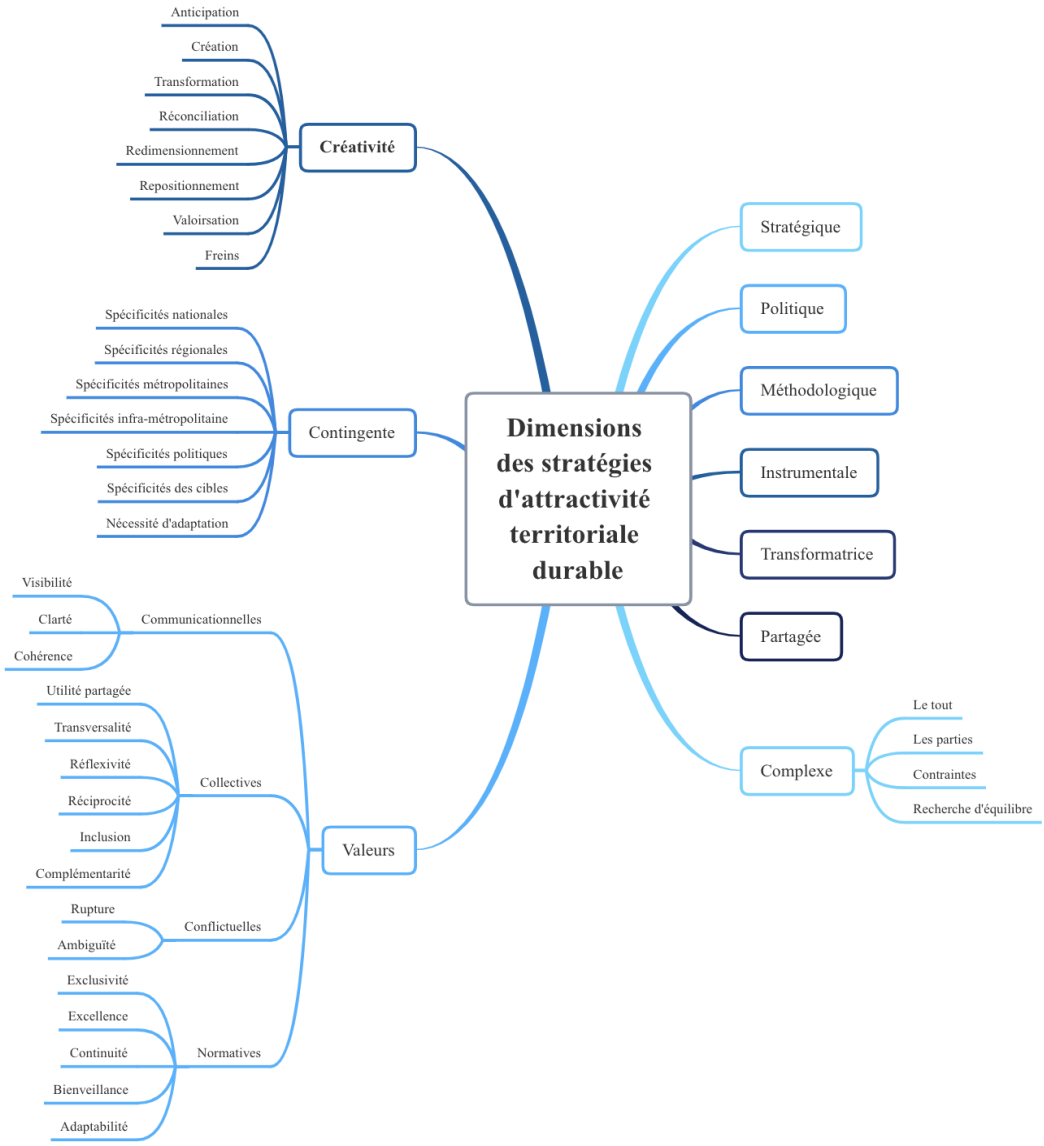


Source : Auteur

Enfin, la Figure 137 ci-après met en perspective les **onze dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable** exprimées par les managers et les élus des quatre cas.
Elles sont **stratégiques**, ce qui signifie que les objectifs et les actions sont définis à moyen et long terme, et réévalués chemin faisant selon les besoins du territoire (*e.g.* ceux des entreprises locales, des citoyens, etc.). Ces stratégies d'attractivité territoriale durable sont aussi **politiques**, du fait qu'elles dépendent des choix et du portage des élus locaux. Elles sont également **méthodologiques**, parce qu'elles reposent sur une méthode d'analyse (*e.g.* top down, bottom up ou les deux) qualitative et quantitative, nécessitant l'utilisation de différents outils (*e.g.* diagnostic stratégique, portrait de territoire, analyse comparative). Les stratégies d'attractivité territoriale durable sont également **instrumentales**, dans le sens où elles reposent sur l'utilisation d'outils. Elles sont **transformatrices**, car elles génèrent des transformations intra-organisationnelles, inter-organisationnelles et/ou territoriales. De même, ces stratégies sont **partagées** avec des organisations publiques, privées et des citoyens, à partir de relations

interpersonnelles, intra-organisationnelles et inter-organisationnelles. Elles sont **complexes**, puisqu'elles comprennent un certain nombre d'actions interconnectées, appelées les parties, distinctes de la stratégie globale, appelée le tout. Elles sont aussi **contingentes**, du fait que le contenu soit adapté en fonction des spécificités de l'environnement interne et externe. Les stratégies d'attractivité territoriale durable sont aussi sectorielles, car leur contenu est défini en fonction de différents secteurs d'activité. Elles sont empreintes de **valeurs** communicationnelles, collectives, conflictuelles et normatives. Enfin, les stratégies d'attractivité territoriale durable sont basées sur la **créativité**, puisqu'elles reposent sur des actions d'anticipation, de création, de transformation, de réconciliation, de redimensionnement, repositionnement et de valorisation des territoires.

Figure 137 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable



Source : Auteur

Après avoir présenté les résultats de l'analyse inter-cas de la P1, nous présentons ceux de la P2.

2.3.2.2. Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P2.

Les résultats de l'analyse inter-cas de la P2. consistent à proposer une synthèse des modes de management des conflits inter-organisationnels.

La Figure 138 ci-après **compare les quatre modes de management des conflits** exprimés par les managers territoriaux et les élus locaux des cas n°1, n°2, n°3 et n°4. La solution la plus envisagée pour manager le conflit est de négocier grâce au dialogue. Vient ensuite la définition d'objectifs communs, puis l'obtention d'un accord. Les deux solutions les moins utilisées sont l'intervention d'un tiers et la mise en place un projet alternatif.

Figure 138 : Matrice à groupements conceptuels - Modes de management des conflits inter-organisationnels entre les quatre cas

Modes de management des conflits inter-organisationnels	CAS N°1	CAS N°2	CAS N°3	CAS N°4	TOTAUX
Définir des objectifs communs	1	2	2	0	**5**
Faire intervenir un tiers	0	1	0	1	**2**
Mettre en place un projet alternatif	0	0	1	1	**2**
Négocier grâce au dialogue	2	3	4	3	**12**
Obtenir un accord	3	1	0	0	**4**

Source : Auteur

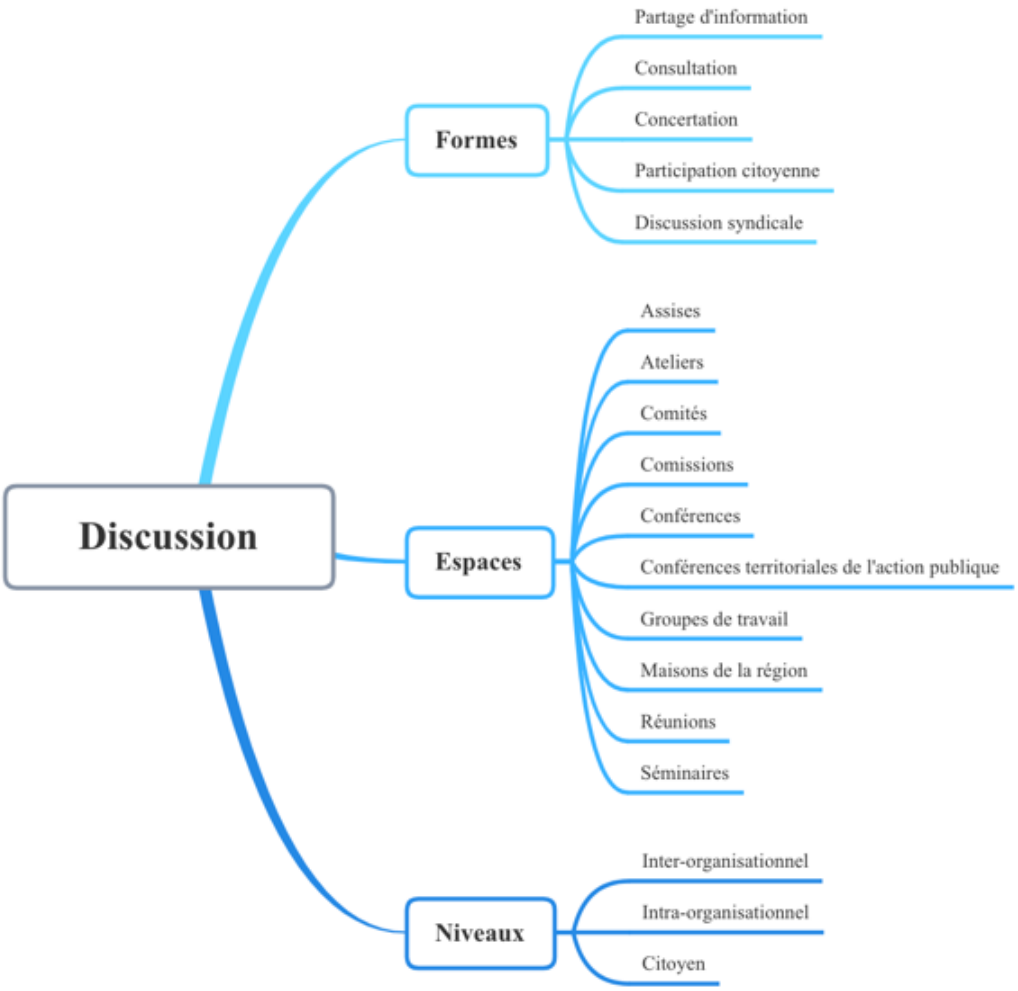
Après avoir présenté les résultats de l'analyse inter-cas de la P2., nous présentons ceux de la P3.

2.3.2.3. Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P3.

Les résultats de l'analyse inter-cas de la P3. ont pour objectif de réaliser un modèle croisant les formes, les espaces et les niveaux de discussion inhérents aux quatre cas.

Tout d'abord, la Figure 139 présente un modèle synthétisant **les formes, les espaces et les niveaux de discussion exprimés par les managers territoriaux et les élus locaux des quatre cas**.

Figure 139 : Formes, espaces et niveaux de discussion présents dans les quatre cas



Source : Auteur

Ensuite, le Tableau 113 ci-après met en perspective les formes**, les espaces et les niveaux de discussion pour les quatre cas portés à l'étude**.

Les managers et les élus du cas n°4 sont ceux qui expriment les formes de discussion les plus variées (*i.e.* cinq formes de discussion alors que quatre formes sont explicitées dans les cas n°1 et n°2 et, trois formes dans le cas n°3), tandis que les managers et les élus des cas n°2 et n°3 mobilisent plus d'espaces de discussion (*i.e.* sept espaces alors que le cas n°1 en compte cinq et, le cas n°4 en recense six).

Tableau 113 : Matrice à groupements conceptuels - Formes, espaces et niveaux de discussion exprimés dans les quatre cas

DISCUSSION		CAS N°1	CAS N°2	CAS N°3	CAS N°4
FORMES	Partage d'informations	X	X	X	X
	Concertation	X	X		X
	Consultation	X	X	X	X
	Participation citoyenne	X	X	X	X
	Discussion syndicale				X
ESPACES	Assises	X	X	X	
	Ateliers		X		X
	Comités	X	X	X	X
	Commissions			X	
	Conférences		X	X	X
	Conférences territoriales de l'action publique	X	X	X	X
	Groupes de travail	X	X		
	Maisons de la région				X
	Réunions	X	X	X	X
	Séminaires			X	
NIVEAUX	Inter-organisationnel	X	X	X	X
	Intra-organisationnel	X	X	X	X
	Citoyen	X	X	X	X

Source : Auteurs

Après avoir présenté les résultats de l'analyse inter-cas de la QR2., nous présentons ceux de la QR3.

2.3.3. Les relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux des métropoles et des régions : résultats de l'analyse inter-cas pour des réponses à la QR3.

Comme le montre le Tableau 114, les résultats de l'analyse inter-cas de la QR3. sont d'abord mis en lumière pour la P4. (2.3.3.1.) puis pour la P5. (2.3.3.2.) et enfin pour le P6 (2.3.3.3.).

Tableau 114 : Synthèse des modalités de résultats de l'analyse inter-cas de l'étude 2 pour la QR3.

Questions de recherche	Propositions de recherche	Modalités d'analyse des résultats	Parties concernées
QR3. Quelles sont les caractéristiques des relations inter-organisationnelles dyadiques entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales ?		**Contextualisation** des dimensions (politiques, socio-économiques et institutionnelles) des quatre cas	**2.1.** Présentation des éléments de contexte et des configurations organisationnelles des quatre cas étudiés (réponses pour la QR1., la QR2. et la QR3.)
	P4. Dans un contexte d'injonction législative à travailler ensemble, le *continuum* des relations inter-organisationnelles est enrichi grâce à l'interaction comme nouvelle forme de relation.	**Analyse intra-cas** : ✓ définir les formes de relations inter-organisationnelles présentes dans chaque cas ✓ caractériser les leviers et les freins des relations inter-organisationnelles pour les quatre cas	**2.2.3.1.** Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P4.
		Analyse inter-cas : ✓ proposer un modèle synthétisant les formes de relations inter-organisationnelles présentes dans les quatre cas ✓ comparer les configurations intra-organisationnelles, les formes, les freins et les leviers des relations inter-organisationnelles entre les quatre cas	**2.3.3.1.** Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P4.
	P5. Les relations entre les organisations publiques locales varient en fonction de l'intégration sociale et systémique des managers territoriaux et des élus locaux selon une approche dynamique.	**Analyse intra-cas** : ✓ caractériser la volonté d'intégration exprimée par les managers et les élus des quatre cas ✓ définir les modalités d'intégration sociale et systémique des quatre cas	**2.2.3.2.** Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P5.
		Analyse inter-cas : ✓ comparer les volontés d'intégration exprimées pour chaque cas ✓ proposer un modèle synthétisant les caractéristiques d'intégration sociale et systémique des quatre cas	**2.3.3.2.** Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P5.
	P6. La situation de gestion territorialisée est un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux.	**Analyse intra-cas** : ✓ retracer quatre situations de gestion dans le temps et dans l'espace ✓ caractériser les perceptions du territoire par les managers territoriaux et les élus locaux	**2.2.3.3.** Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P6.
		Analyse inter-cas : ✓ déterminer les caractéristiques d'une situation de gestion territorialisée ✓ proposer un modèle des perception du territoire dans les organisations publiques locales	**2.3.3.3.** Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P6.

Source : Auteur

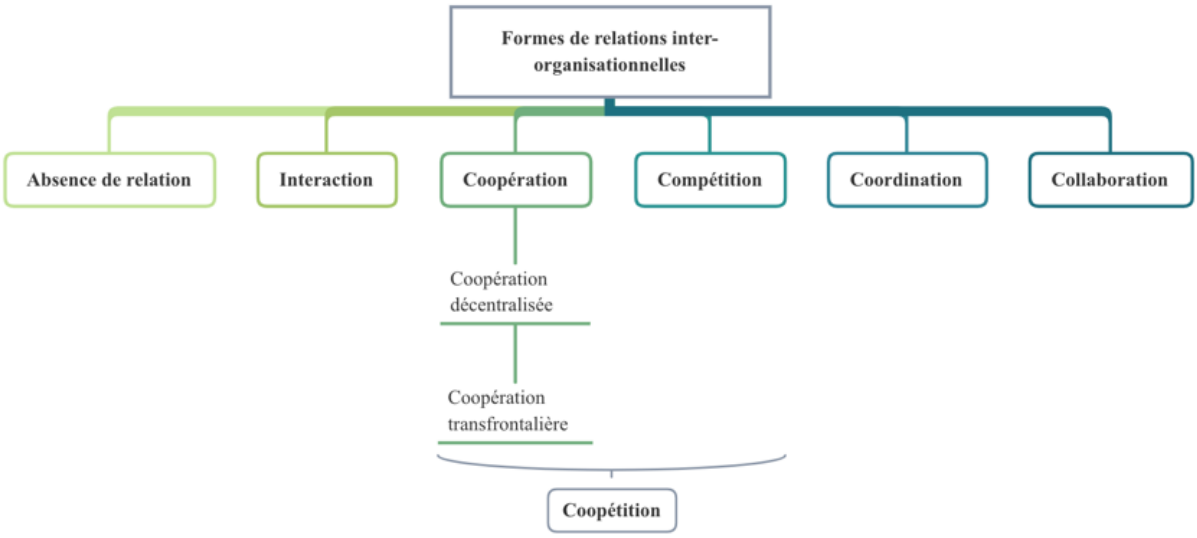
2.3.3.1. Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P4.

Les résultats de l'analyse inter-cas de la P4. poursuivent trois objectifs : proposer un modèle synthétisant les formes de relations inter-organisationnelles présentes dans les quatre cas, puis comparer les configurations intra-organisationnelles, les formes, les freins et les leviers des relations inter-organisationnelles entre les quatre cas.

Tout d'abord, la Figure 140 met en exergue **neuf formes de relations inter-organisationnelles** exprimées par les managers territoriaux et les élus locaux des quatre cas. Selon un degré d'intégration croissant, les formes de relations inter-organisationnelles se décomposent comme

l'absence de relation, l'interaction (*i.e.* forme émergeant des données empiriques) et la coopération. Celle-ci se distingue car elle peut prendre aussi la forme d'une coopération décentralisée et d'une coopération transfrontalière (*i.e.* toutes deux émergeant également de l'étude empirique). Viennent ensuite la coordination et la collaboration. La compétition, qui est une forme de relation à part entière, s'associe également à la coopération et/ou la coordination pour donner une forme appelée la coopétition.

Figure 140 : Formes de relations inter-organisationnelles exprimées par les managers et les élus des quatre cas



Source : Auteurs

Ensuite, le Tableau 115 ci-après compare **les configurations intra-organisationnelles, les formes, les leviers et les freins des relations inter-organisationnelles** des quatre cas. Les formes de relations inter-organisationnelles varient en fonction de chaque configuration intra-organisationnelle et, alors que le cas n°2 et le cas n°3 s'apparentent à des bureaucraties professionnelles, elles développent des formes de relations pour certaines similaires et pour d'autres distinctes. Les leviers sont utilisés par tous les cas à l'échelle individuelle, organisationnelle et institutionnelle. De même, tous les cas expriment des freins face à ces relations.

Tableau 115 : Matrice à groupements conceptuels - Configurations intra-organisationnelles, des formes, des freins et des leviers des relations inter-organisationnelles dans les quatre cas

CONFIGURATIONS INTRA-ORGANISATIONNELLES		**CAS N°1**	**CAS N°2**	**CAS N°3**	**CAS N°4**
Bureaucratie mécaniste		X			
Bureaucratie professionnelle			X	X	
Organisation innovatrice					X
FORMES DE RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES		**CAS N°1**	**CAS N°2**	**CAS N°3**	**CAS N°4**
Absence de relation		X		X	
Interaction		X	X	X	X
Coopération		X	X	X	X
	Décentralisée	X			
	Transfrontalière				X
Compétition		X		X	
Coopétition		X		X	
Coordination		X	X	X	X
Collaboration		X	X	X	X
FREINS ET LEVIERS FACE À L'INTÉGRATION DES RIO*		**CAS N°1**	**CAS N°2**	**CAS N°3**	**CAS N°4**
Leviers individuels	Autonomie	X	X	X	X
	Conscience de soi	X	X	X	X
	Responsabilité	X	X	X	X
Leviers organisationnels	Partage d'actions	X	X	X	X
	Partage de compétences	X	X	X	X
	Partage d'objectifs opérationnels	X	X	X	X
	Partage d'objectifs stratégiques	X	X	X	X
	Partage de ressources	X	X	X	X
	Partage de temps	X	X	X	X
Leviers institutionnels	Cadre légal	X	X	X	X
	Culture institutionnelle	X	X	X	X
Freins		X	X	X	X
Légende : *Relations inter-organisationnelles					

Source : Auteurs

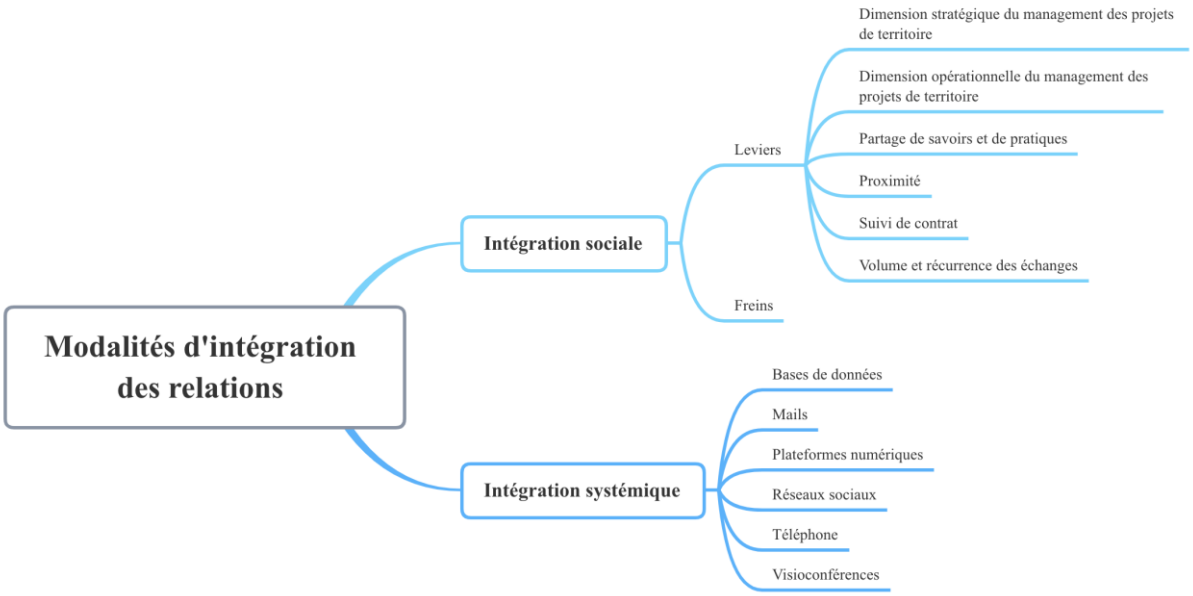
Après avoir présenté les résultats de l'analyse inter-cas de la P4., nous présentons ceux de la P5.

2.3.3.2. Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P5.

Les résultats de l'analyse inter-cas de la P5. consistent à comparer les volontés d'intégration exprimée pour chaque cas d'une part et, proposer un modèle synthétisant les caractéristiques d'intégration sociale et systémique des quatre cas d'autre part.

Tout d'abord, la Figure 141 propose un modèle synthétisant les **caractéristiques d'intégration sociale et d'intégration systémique** exprimées par les managers territoriaux et les élus locaux des quatre cas. D'une part, l'intégration sociale met en lumière les six leviers et les freins à cette intégration. D'autre part, l'intégration systémique se traduit par six outils d'information et de communication.

Figure 141 : Modèle synthétisant les caractéristiques d'intégration sociale et systémique des quatre cas



Source : Auteur

Ensuite, le Tableau 116 ci-après compare, en pourcentage, les **volontés d'intégration exprimée par les managers et les élus dans chacun des cas**. Sur les soixante-huit personnes interviewées (*i.e.* soixante managers et huit élus), trente et une ont exprimé des arguments positifs d'intégration des relations entre les métropoles et les régions, ce qui correspond à 45,6% et, huit ont exposé des arguments négatifs, ce qui fait 11,7%. La volonté d'intégration est la plus forte dans le cas n°2 et le refus d'intégration est le plus faible dans le cas n°4.

Tableau 116 : Synthèse en pourcentage des volontés d'intégration exprimées pour chaque cas

VOLONTÉS D'INTÉGRATION EXPRIMÉE	CAS N°1	CAS N°2	CAS N°3	CAS N°4	TOTAUX
ARGUMENTS POSITIFS	10,3%	20,6%	8,8%	5,9%	45,6%
ARGUMENTS NÉGATIFS	2,9%	4,4%	4,4%	0%	11,7%

Source : Auteur

Après avoir présenté les résultats de l'analyse inter-cas de la P5., nous présentons ceux de la P6.

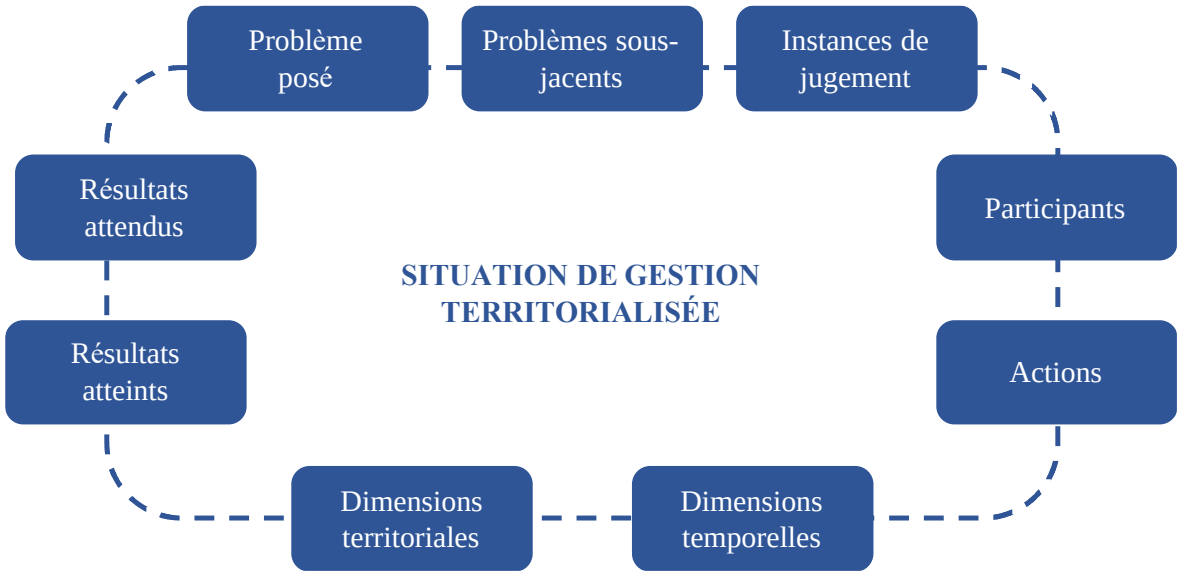
2.3.3.3. Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P6.

Les résultats de l'analyse inter-cas de la P6. ont pour objectifs d'abord de déterminer les caractéristiques d'une situation de gestion territorialisée puis, de proposer un modèle des perceptions du territoire dans les organisations publiques locales.

La Figure 142 ci-après souligne **neuf caractéristiques permettant d'apprécier les quatre situations de gestion territorialisée**.

Ces axes d'analyse permettent d'identifier les éléments structurants et les ambiguïtés qui facilitent l'analyse d'une situation de gestion territorialisée. Ils sont multidimensionnels, variables dans le temps et dans l'espace. Par exemple, dans le cas n°4, les dimensions territoriales sont renseignées en amont du problème et évoluent une fois les actions engagées.

Figure 142 : Caractéristiques des quatre situations de gestion territorialisée

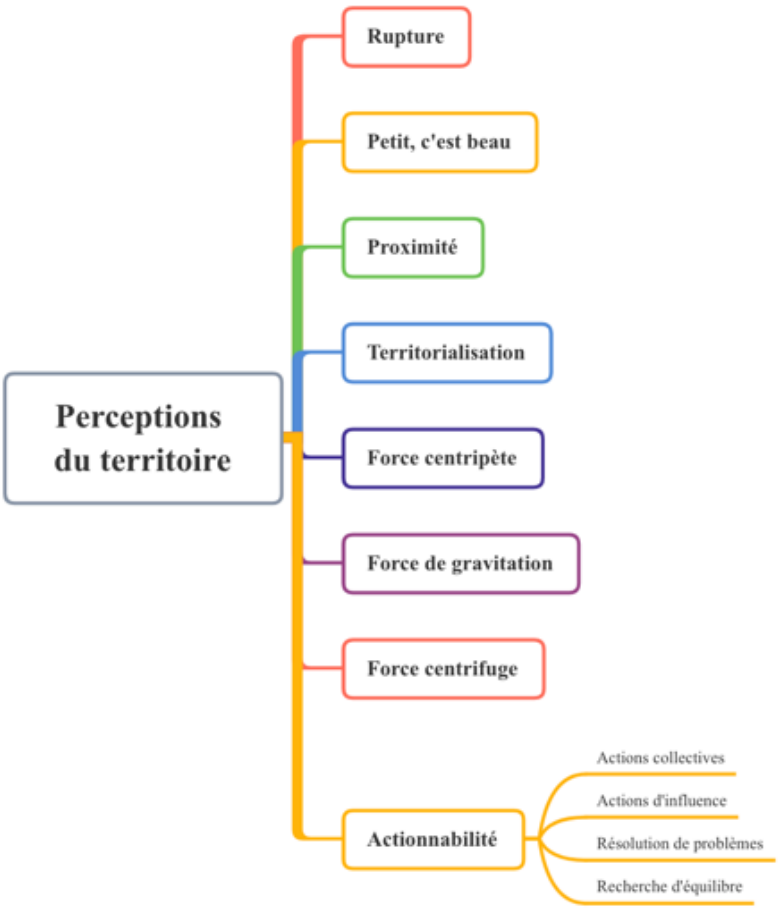


Source : Auteur

La Figure 143 ci-après expose **la manière dont le territoire est perçu par les managers territoriaux et les élus des différents cas** portés à l'étude.

Ces huit facettes soulignent la complexité et le dynamisme du territoire. Si le territoire exprime la rupture, il illustre aussi l'alternative lorsqu'il renvoie au mouvement initié par l'ouvrage *« Petit, c'est beau*[374] ». De plus, le territoire est perçu à travers la proximité, dont la territorialisation est la traduction dans la mise en œuvre des politiques publiques locales. Les perceptions renvoient aussi à trois forces, qui s'opposent pour la force centrifuge (*i.e.* qui tend à éloigner du centre) et la force centripète (*i.e.* qui tend à rapprocher du centre), mais qui se complètent pour la force centripète et la force de gravitation (*i.e.* qui tend à attirer). Enfin, c'est l'actionnabilité du territoire qui permet d'apprécier les actions d'influence, les actions collectives, la résolution de problèmes et la recherche d'équilibre générées par le territoire.

Figure 143 : Perceptions du territoire exprimées par les managers et les élus des quatre cas



Source : Auteur

[374] *Cf.* note de bas de page[362]

Pour résumer, les résultats de l'analyse inter-cas propose une comparaison plus large que ceux de l'analyse intra-cas, permettant de mettre en perspective les points communs et les différences entre chaque cas. Ils sont structurés en fonction des trois questions de recherche et des six propositions de recherche.

L'analyse inter-cas des apports du management public collaboratif au renouvellement du management public (*i.e.* QR1.) **caractérise les réformes publiques d'abord comme téléologiques, puis comme critiques** (hormis pour le cas n°3). Les **fonctions du manager public collaboratif** sont, quant à elles, principalement diplomatiques, mais aussi managériales et enfin pédagogiques.

L'analyse inter-cas du processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale (*i.e.* QR2) s'oriente autour des trois propositions de recherche.

Pour répondre à la première proposition de recherche[375], **un modèle synthétise les pratiques habilitantes, contraignantes et janusiennes** (*i.e.* émergeant des donnée empiriques) de structuration des stratégies d'attractivité territoriale exprimées par les managers territoriaux et les élus locaux des quatre cas. Le type et le nombre de pratiques varient en fonction des cas. Il s'agit également de **comparer les cycles et les étapes des quatre processus de structuration des stratégies d'attractivité** territoriale. Si les quatre processus reposent sur trois cycles erratiques (*i.e.* le cycle des valeurs, le cycle de créativité et le cycle du travail collectif), les phases et les étapes varient selon les cas. Les pratiques et les processus sont lus à l'aune de la **nature dualiste du temps, qui repose sur trois niveaux d'analyse temporelle** (*i.e.* l'expérience quotidienne, le temps de la vie, et le temps des institutions). Enfin, un modèle synthétise les **onze dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable**.

Pour répondre à la deuxième proposition de recherche[376] une **comparaison des modes de management des conflits inter-organisationnels** entre les quatre cas montre que la solution la plus utilisée est de négocier grâce au dialogue.

Pour répondre à la troisième proposition de recherche[377], **un modèle croise à la fois les formes, les espaces et les niveaux de discussion inhérents aux quatre cas**. Alors que la combinaison des formes et des espaces varie selon les cas, les discussions s'effectuent au niveau inter-organisationnel, intra-organisationnel et citoyen pour les quatre cas.

[375] Le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale est à la fois habilitant et contraignant pour les managers territoriaux et les élus locaux.

[376] Le management des conflits est une source de compétition, de collaboration, de compromis, d'évitement et d'ajustement dans la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.

[377] La discussion est un outil de management des conflits qui permet la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.

L'analyse inter-cas de l'intégration des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux (*i.e.* QR3) est mise en lumière à partir des trois dernières propositions de recherche.

Pour répondre à la quatrième proposition de recherche[378], un modèle explicite d'abord les **neuf formes de relations inter-organisationnelles** exprimées par les managers et les élus des quatre cas. Puis, la comparaison entre les configurations intra-organisationnelles, les formes, les leviers et les freins des relations inter-organisationnelles montre ensuite que **les différentes formes de relations varient en fonction de chaque configuration**.

Pour répondre à la cinquième proposition de recherche[379], d'une part, **un modèle synthétise les caractéristiques d'intégration sociale** (*i.e.* six leviers et des freins) **et d'intégration systémique** (*i.e.* six outils d'information et de communication). D'autre part, il s'agit de comparer, en pourcentage, les volontés d'intégration exprimée par les managers et les élus dans chacun des cas. Alors que 45,6% des interviewés expriment une volonté d'intégration, 11,7% revendiquent une absence d'intégration des relations inter-organisationnelle.

Pour répondre à la sixième et dernière proposition de recherche[380], **un modèle souligne neuf caractéristiques qui facilitent l'analyse d'une situation de gestion territorialisée**. Enfin, **huit facettes du territoire** sont exprimées par les managers territoriaux et les élus des différents cas portés à l'étude, attirant notre attention sur la complexité et le dynamisme de cette notion de territoire.

[378] Dans un contexte d'injonction législative à travailler ensemble, le *continuum* des relations inter-organisationnelles est enrichi grâce à l'interaction comme nouvelle forme de relation.

[379] Les relations entre les organisations publiques locales varient en fonction de l'intégration sociale et systémique des managers territoriaux et des élus locaux selon une approche dynamique.

[380] La situation de gestion territorialisée est un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux.

CONCLUSION DU CHAPITRE 5

Le **chapitre 5** de cette partie empirique analyse les résultats des études 1 et 2 menées dans le cadre de ce travail de thèse. Alors que les résultats de l'étude 1 donnent des éléments de réponse à la deuxième question de recherche, les résultats de l'étude 2 offrent des réponses aux trois questions de recherche et aux six propositions de recherche.

La **section 1** analyse les résultats de l'étude 1, qui se structurent en deux temps.

Tout d'abord, **la classification descendante hiérarchique** issue de l'analyse du corpus composé de vingt-deux Schémas Métropolitains de Développement Économique (SMDE) et douze Schémas Régionaux de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) met en lumière cinq classes. Elles s'apparentent aux objets de recherche caractérisant les stratégies d'attractivité métropolitaine et régionale : une approche sectorielle dynamique de ces stratégies (*i.e.* classe 1), l'écosystème des acteurs en charge de ces stratégies (*i.e.* classe 2), les outils d'adaptation de ces stratégies en fonction des cibles (*i.e.* classe 5), les modalités de structuration des démarches d'attractivité (*i.e.* classe 4) ainsi que les actions pour favoriser une attractivité inclusive (*i.e.* classe 3).

Ensuite, **l'analyse factorielle des correspondances** met en perspective les résultats de la classification descendante hiérarchique, sur un plan factoriel. Deux perspectives de recherche caractérisent le processus de structuration des stratégies d'attractivité. Les stratégies oscillent entre une structuration locale (ou contingente) et sectorielle (selon les secteurs d'attractivité), qui s'envisagent de manière complémentaire. De même, ces stratégies s'appréhendent selon une approche dynamique, reflétant des dimensions stratégiques et opérationnelles, à la fois habilitantes et contraignantes.

La **section 2** présente les résultats de l'étude 2, répartis selon trois axes de lecture.

Dans un premier temps, les dimensions qualitatives et quantitatives (*e.g.* sociodémographique, institutionnelle, budgétaire, politique) des quatre cas étudiés permettent d'apprécier le contexte dans lequel évolue ces huit organisations publiques locales. Les processus de structuration des stratégies métropolitaines et régionales (2014-2021) soulignent quant à eux les éléments nationaux et locaux propres à chaque cas dans le temps et dans l'espace. Les configurations organisationnelles des différents cas permettent d'apprécier le fonctionnement des métropoles et des régions étudiées.

Dans un deuxième temps, **les résultats de l'analyse intra-cas** facilitent la compréhension en profondeur des différents cas.

Les résultats concernant les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public (*i.e.* QR1.) montrent que les réformes publiques sont perçues comme téléologiques et critiques (*i.e.* descendantes, contraignantes et ambiguës). Trois fonctions principales sont attribuées aux managers publics collaboratifs : des fonctions diplomatiques (*i.e.* travailler avec des élus, négocier et créer des liens - autour du partage de savoirs - autour de valeurs partagées - autour de récits de territoire - autour d'actions collectives), des fonctions pédagogiques (*i.e.* sensibiliser, animer, accompagner, former et favoriser la réflexivité) et, des fonctions managériales (*i.e.* anticiper, expertiser, comparer et évaluer).

Les résultats concernant le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale (*i.e.* QR2.) se structurent selon trois axes, correspondant aux trois premières propositions de recherche.

Les éléments de réponse pour la première proposition de recherche[381] caractérisent d'abord trois pratiques de structuration des stratégies d'attractivité : les pratiques habilitantes (*i.e.* managériales, instrumentales et territoriales), les pratiques contraignantes (*i.e.* réactionnelles, attitudinales et incomplètes) et les pratiques janusiennes (*i.e.* émergeant des données empiriques). Puis, les processus de structuration des stratégies d'attractivité s'articulent autour de trois cycles erratiques, celui des valeurs, celui de la créativité et celui du travail collectif. La nature dualiste du temps qui influe sur les pratiques et sur les processus fait interagir trois dimensions temporelles : le temps d'expérience quotidienne d'un manager et/ou d'un élu, le temps de la vie d'un manager et/ou d'un élu et, le temps de la vie d'une métropole et/ou d'une région. Onze dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable sont également explicitées (i.*e.* stratégiques, politiques, méthodologiques, instrumentales, transformatrices, partagées, complexes, contingentes, sectorielles, création de valeurs et créativité).

Les éléments de réponse pour la deuxième proposition de recherche[382] envisagent quatre solutions pour manager les conflits inter-organisationnels : négocier grâce au dialogue, définir des objectifs communs, mettre en place un projet alternatif et faire intervenir un tiers.

[381] Le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale est à la fois habilitant et contraignant pour les managers territoriaux et les élus locaux.

[382] Le management des conflits est une source de compétition, de collaboration, de compromis, d'évitement et d'ajustement dans la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.

Les éléments de réponse pour la troisième proposition de recherche[383] mettent en lumière cinq formes de discussion (*i.e.* partage d'information, concertation, consultation, participation citoyenne et discussion syndicale), dix espaces de discussion (*i.e.* les assises, les ateliers, les comités, les commissions, les conférences et plus particulièrement, les conférences territoriales de l'action publique, les groupes de travail, les maisons de région, les réunions et les séminaires) et, trois niveaux de discussion (*i.e.* inter-organisationnel, intra-organisationnel et avec les citoyens).

Les résultats concernant les relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux entre les métropoles et les régions (*i.e.* QR3.) se structurent également selon trois axes, correspondant aux trois propositions de recherche suivantes.

Les éléments de réponse pour la quatrième proposition de recherche[384] explicitent neuf formes de relations inter-organisationnelles comprenant l'absence de relation, l'interaction, la coopération, la coopération décentralisée, la coopération transfrontalière, la coordination, la collaboration, la compétition et la coopétition. Des freins ainsi que trois types de leviers influencent ces relations : des leviers individuels (*i.e.* autonomie, conscience de soi et responsabilité), organisationnels (*i.e.* partage d'actions, partage de compétences, partage de ressources, partage de temps, partage d'objectifs stratégiques et opérationnels), et institutionnels (*i.e.* culture institutionnelle et cadre légal).

Les éléments de réponse pour la cinquième proposition de recherche[385] qualifient les modalités d'intégration sociale également à partir de freins et de leviers (*i.e.* la dimension stratégique et la dimension opérationnelle du management de projets de territoire, le partage de savoirs et de pratiques, la proximité, le suivi de contrat ainsi que le volume et la récurrence des échanges). Les modalités d'intégration systémique font quant à elles référence à six outils (*i.e.* les bases de données, les mails, les plateformes numériques, les réseaux sociaux, le téléphone et les visioconférences).

Les éléments de réponse pour la sixième et dernière proposition de recherche[386] dressent huit facettes du territoire : rupture, *« Petit, c'est beau »*, proximité, territorialisation, force centripète, force de gravitation, force centrifuge et actionnabilité. Enfin, quatre situations de

[383] La discussion est un outil de management des conflits qui permet la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.

[384] Dans un contexte d'injonction législative à travailler ensemble, le *continuum* des relations inter-organisationnelles est enrichi grâce à l'interaction comme nouvelle forme de relation.

[385] Les relations entre les organisations publiques locales varient en fonction de l'intégration sociale et systémique des managers territoriaux et des élus locaux selon une approche dynamique.

[386] La situation de gestion territorialisée est un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux.

gestion territorialisées sont analysées : une pour chaque cas, tentant de résoudre des problèmes d'attractivité et de visibilité des territoires métropolitains et régionaux.

Dans un troisième et dernier temps, **les résultats de l'analyse inter-cas** proposent une comparaison plus large, permettant d'apprécier les points communs et les différences entre chaque cas.

L'analyse inter-cas des apports du management public collaboratif au renouvellement du management public (*i.e.* QR1.) caractérise les réformes publiques d'abord comme téléologiques, puis comme critiques (hormis pour le cas n°3). Les fonctions du manager public collaboratif sont, quant à elles, principalement diplomatiques, mais aussi managériales et enfin pédagogiques.

L'analyse inter-cas du processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale (*i.e.* QR2) s'oriente autour des trois propositions de recherche.

Pour répondre à la première proposition de recherche, un modèle synthétise les pratiques habilitantes, contraignantes et janusiennes de structuration des stratégies d'attractivité territoriale. Le type et le nombre de pratiques varient en fonction des cas. Il s'agit aussi de comparer les cycles et les étapes des quatre processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale. Enfin, un modèle recense les onze dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable. **Les résultats des analyses intra-cas et inter-cas permettent donc de corroborer et d'explorer la première proposition de recherche.**

Pour répondre à la deuxième proposition de recherche, une comparaison des modes de management des conflits inter-organisationnels entre les quatre cas permet d'expliciter la solution la plus utilisée par les managers et les élus : négocier grâce au dialogue. **Les résultats des analyses intra-cas et inter-cas permettent donc de corroborer partiellement la deuxième proposition de recherche.**

Pour répondre à la troisième proposition de recherche, un modèle croise à la fois les cinq formes, les dix espaces et les trois niveaux de discussion inhérents aux quatre cas. **Les résultats des analyses intra-cas et inter-cas permettent ainsi de corroborer et d'explorer la troisième proposition de recherche.**

L'analyse inter-cas de l'intégration des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux (*i.e.* QR3) est mise en lumière à partir des trois dernières propositions de recherche.

Pour répondre à la quatrième proposition de recherche, un modèle explicite d'abord les neuf formes de relations inter-organisationnelles Puis, la comparaison entre les configurations intra-

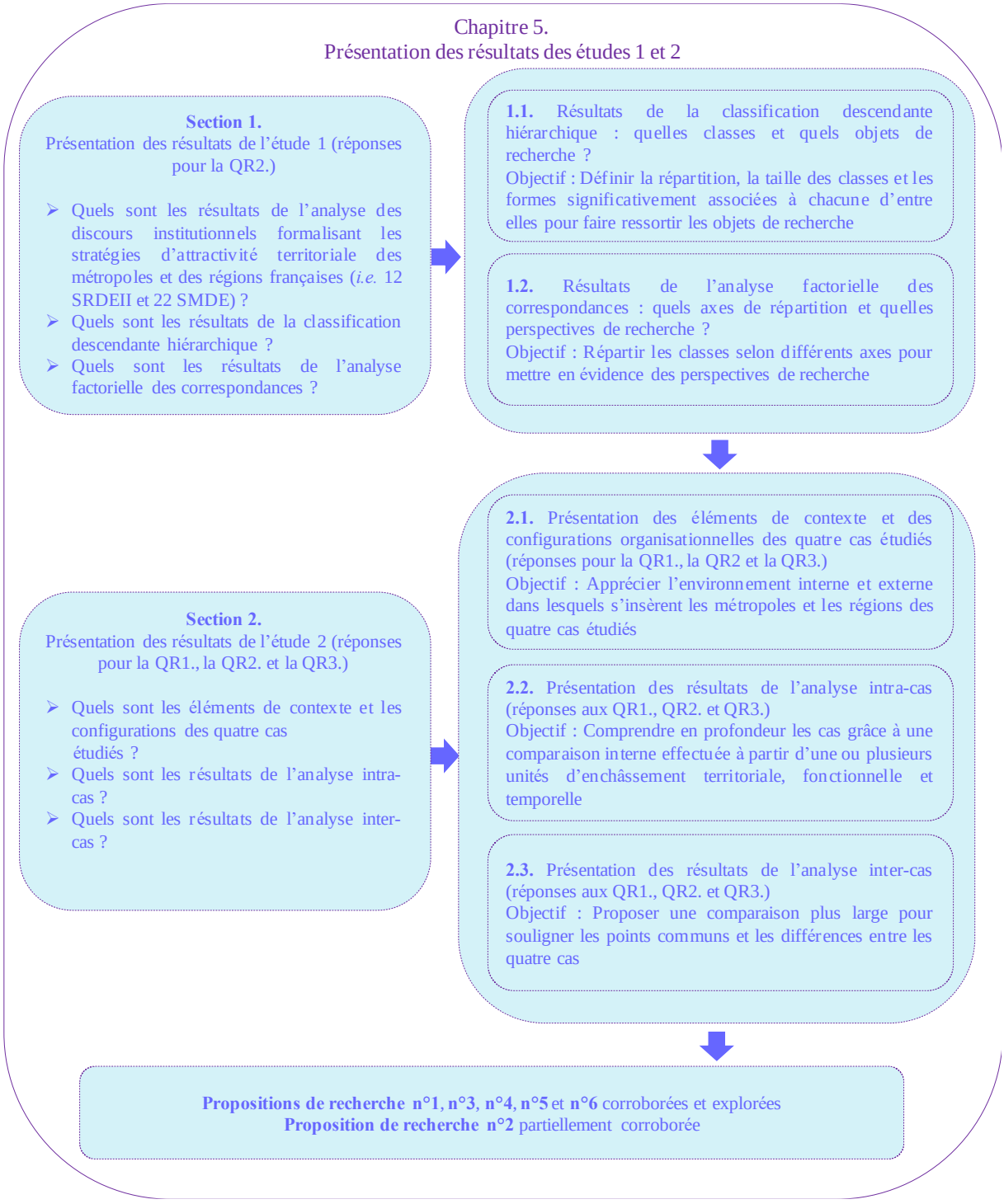
organisationnelles, les formes, les leviers et les freins influant sur ces relations montre ensuite que les différentes formes de relations diffèrent à l'aune de chaque configuration. **Les résultats des analyses intra-cas et inter-cas permettent à la fois de corroborer et d'explorer la quatrième proposition de recherche.**

Pour répondre à la cinquième proposition de recherche, un modèle explicite les caractéristiques d'intégration sociale (*i.e.* six leviers et des freins) et d'intégration systémique (*i.e.* six outils d'information et de communication). Il s'agit également de comparer, en pourcentage, les volontés d'intégration exprimées par les managers et les élus dans chacun des cas. **Les résultats des analyses intra-cas et inter-cas permettent donc de corroborer et d'explorer la cinquième proposition de recherche.**

Pour répondre à la sixième et dernière proposition de recherche, un modèle souligne neuf caractéristiques qui facilitent l'analyse d'une situation de gestion territorialisée. Enfin, huit facettes du territoire attirent notre attention sur la complexité et le dynamisme de cette notion. **Les résultats des analyses intra-cas et inter-cas permettent ainsi de corroborer et d'explorer la sixième proposition de recherche.**

La Figure 144 propose une synthèse du chapitre 5.

Figure 144 : Synthèse du chapitre 5



Source : Auteur

CHAPITRE 6. DISCUSSION AUTOUR DE L'INFLUENCE DE L'INTEGRATION DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES SUR LE PROCESSUS DE STRUCTURATION DES STRATEGIES D'ATTRACTIVITE TERRITORIALE

« La solidarité entre les hommes se fonde sur le mouvement de révolte et celui-ci, à son tour, ne trouve de justification que dans cette complicité »

Albert CAMUS - L'homme révolté (1951, p. 37)

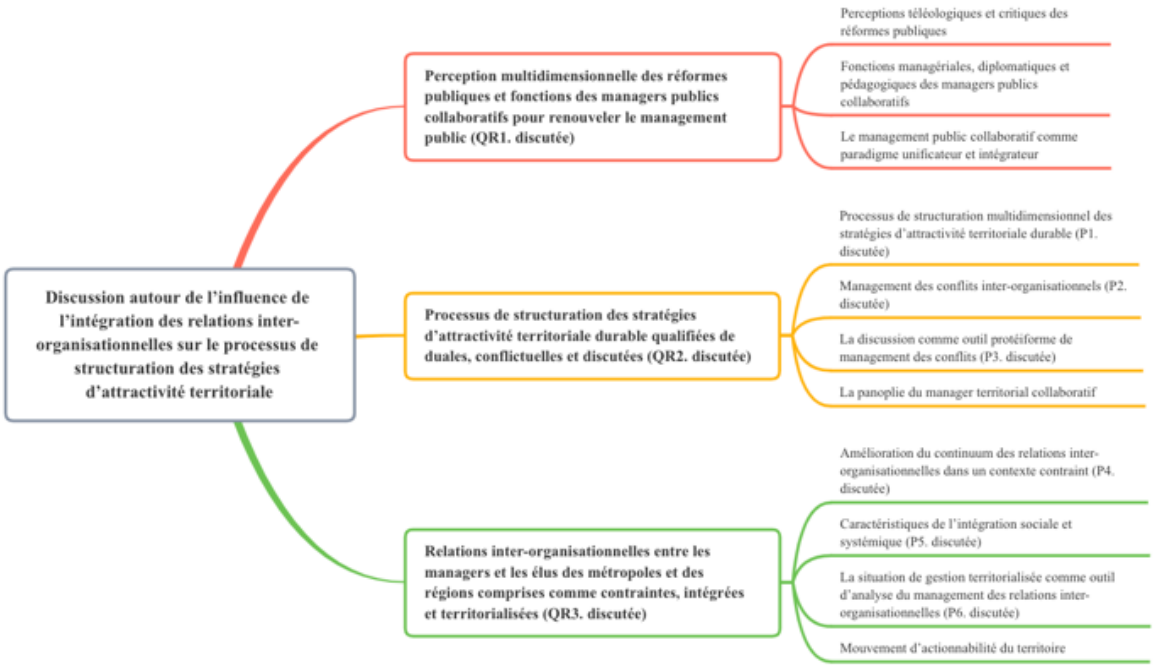
« L'homme n'est ni totalement égoïste ni vraiment altruiste. Il est toujours un composé, variable selon les individus et les circonstances, de ces deux éléments. Mais il est en revanche essentiellement réciproque. On a ainsi parlé d'homo reciprocus »

Pierre ROSANVALLON - La société des égaux (2011, p. 372)

« Tant que nous n'aurons pas créé cette société écologique, nos capacités de nous entretuer et de dévaster la planète continueront de faire de nous une espèce encore moins évoluée que les autres. Parvenir à notre pleine humanité est un problème social, qui dépend de changements institutionnels et culturels fondamentaux »

Murray BOOKCHIN - Qu'est-ce que l'écologie sociale (2012, p. 11)

Figure 145 : Carte cognitive du chapitre 6



Source : Auteur

INTRODUCTION DU CHAPITRE 6

La discussion autour de l'influence de l'intégration des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux sur le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale s'organise en trois temps, qui correspondent à la discussion des trois questions de recherche. La Figure 146 ci-après explicite la structuration du chapitre 6.

Nous discuterons d'abord des apports du management public collaboratif au renouvellement du management public, qui correspondent à la première question de recherche[387] (**section 1**). En cela, nous reviendrons sur les perceptions téléologiques et critiques des managers et des élus vis à vis des réformes publiques, qui nous permettront de croiser ces perceptions, les questions sous-jacentes et les solutions à adapter pour renouveler les pratiques de management public. Nous détaillerons les fonctions managériales, diplomatiques et pédagogiques confiées aux managers publics collaboratifs, ouvrant ainsi le champ des possibles du management public. Il s'agira également de justifier le positionnement du management public collaboratif comme un paradigme unificateur et intégrateur des courants post-NPM, facilitant le renouvellement du management public.

Ensuite, nous mettrons en perspective la discussion du processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale, qui renvoie à la deuxième question de recherche[388] (**section 2**). Pour ce faire, nous caractériserons les dimensions de l'attractivité territoriale durable, en qualifiant les pratiques des managers et des élus à l'aune de la dualité du structurel et, en croisant ces dimensions et ces pratiques dans une perspective dualiste du temps. Une taxonomie bidimensionnelle du management des conflits inter-organisationnels mettra en perspective les modes de management des conflits en fonction du mode de négociation et de la portée de la négociation. Les formes, les espaces et les niveaux de discussion seront caractérisés comme des facilitateurs de la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable. Nous proposerons aussi une panoplie du manager territorial collaboratif à adapter selon les contingences organisationnelles et territoriales dans l'espace et le temps.

Enfin, nous engagerons la discussion autour des caractéristiques des relations inter-organisationnelles dyadiques entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des

[387] Quels sont les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public ?
[388] Quel est le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ?

organisations publiques locales, qui mettent en lumière la troisième question de recherche[389] (**section 3**). Pour y parvenir, nous présenterons les conditions d'enrichissement du *continuum* des relations inter-organisationnelles dans un contexte contraint, en détaillant les formes de relations, les freins et les leviers sous-jacents. Nous caractériserons les modalités d'intégration sociale et systémique des relations inter-organisationnelles, en prenant soin de développer une approche dynamique de ces relations. De même, la situation de gestion territorialisée sera positionnée comme un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles à destination des managers et des élus. Enfin, nous donnerons une réponse à Pecqueur (2009) concernant l'évolution de la notion de territoire, celle d'actionnabilité, revendiquant un territoire orienté par et pour l'action.

Figure 146 : Structuration du chapitre 6

Source : Auteur

[389] Quelles sont les caractéristiques des relations inter-organisationnelles dyadiques entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales ?

SECTION 1. LA PERCEPTION MULTIDIMENSIONNELLE DES REFORMES PUBLIQUES ET LES FONCTIONS DES MANAGERS PUBLICS COLLABORATIFS POUR RENOUVELER LE MANAGEMENT PUBLIC (DISCUSSION AUTOUR DE LA QR1.)

Les défis économiques, environnementaux et politiques se multiplient en France et dans le monde pour faire face conjointement au changement climatique, au besoin de participation citoyenne revendiquée notamment à travers la crise des *gilets jaunes* mais aussi à l'urgence sanitaire due à la COVID-19. Ces multiples défis interpellent les pratiques de management public et exhortent un *« renouvellement des cadres conceptuels et opérationnels »* pour dépasser les effets négatifs de la culture de performance impulsée par le NPM (Soldo, 2018, p. 182). Les connaissances produites étant susceptibles de participer à la production d'un monde meilleur (Girod-Séville et Perret, 2002), le renouvellement du management public contribue à favoriser une société équitable et durable.

« Le management public se pense pour lui-même et par lui-même et non comme une simple transposition et/ou déclinaison des modes et modèles issus du secteur privé » (Meric et Coussi, 2019, p. 37). Afin de discuter les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public (*i.e.* QR1.), plusieurs questions se dégagent : comment les perceptions des managers territoriaux et des élus locaux vis-à-vis des réformes publiques peuvent-elles être prises en compte pour renouveler le management public ? Comment les fonctions confiées aux managers publics collaboratifs permettent d'apprécier le renouvellement du management public ? Pourquoi et comment le management public collaboratif peut-il être considéré comme un paradigme unificateur et intégrateur des courants post-NPM facilitant le renouvellement du management public ?

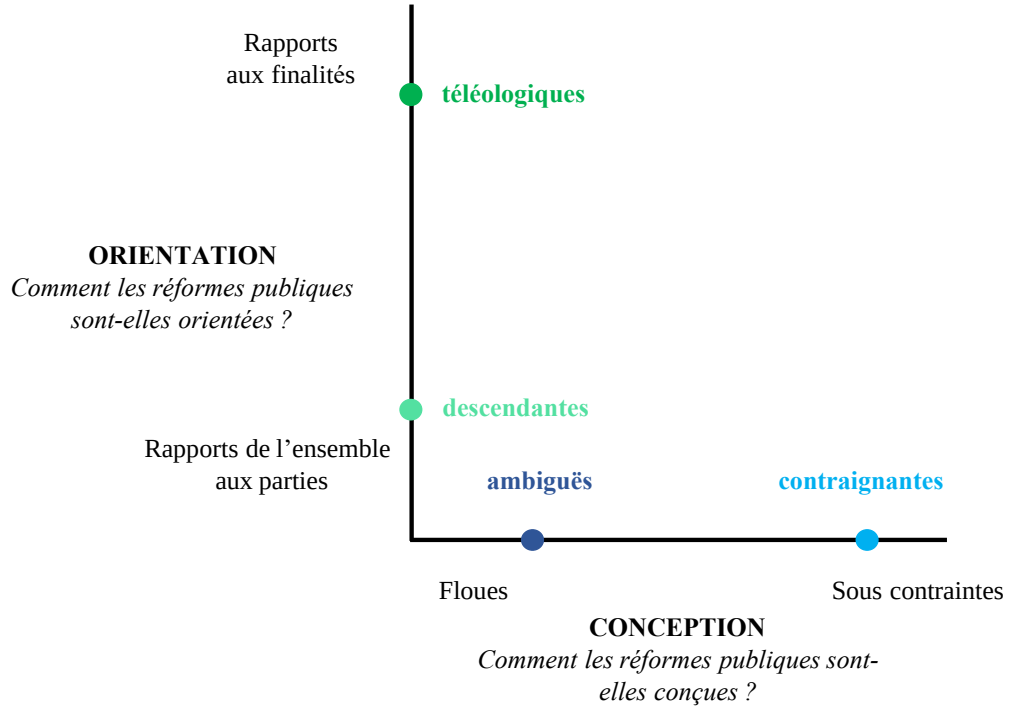
Tout d'abord, nous discuterons des perceptions téléologiques et critiques des réformes publiques en proposant une taxonomie bidimensionnelle, qui permettra de croiser ces perceptions, les questions sous-jacentes et les solutions à adapter pour renouveler les pratiques de management public (1.1.). Ensuite, nous détaillerons les fonctions managériales, diplomatiques et pédagogiques confiées aux managers publics collaboratifs pour faire vivre les relations inter-organisationnelles, participant ainsi à l'ouverture du management public (1.2.). Enfin, nous justifierons le positionnement du management public collaboratif comme un paradigme unificateur et intégrateur des courants post-NPM facilitant alors le renouvellement du management public (1.3.).

1.1. Perceptions téléologiques et critiques des réformes publiques : une taxonomie bidimensionnelle entre orientation et conception

« *Les réformes inspirées de la nouvelle gestion publique* [appelée aussi *New Public Management*] *ont été au cœur de la transformation du secteur public en Europe pendant la majeure partie des années 1990 et 2000 et restent d'actualité dans de nombreux pays alors même que sont apparus de nouveaux modèles de réformes* » (Hammerschmid *et al.*, 2019, p. 411). S'il n'existe *a priori* que peu de recherche concernant les effets de ces réformes sur la performance du secteur public (*Ibidem*), il en existe également très peu sur les perceptions des managers territoriaux et des élus locaux vis-à-vis de ces réformes. Dès lors, comment sont perçues les réformes issues de l'acte III de la décentralisation (*i.e.* loi de délimitation des régions[390], loi MAPTAM[391] et loi NOTRé[392]) ?

La Figure 147 ci-dessous propose une taxonomie bidimensionnelle des perceptions des réformes publiques exprimées par les managers et élus des métropoles et des régions françaises.

Figure 147 : Taxonomie bidimensionnelle des perceptions des réformes publiques



Source : Auteur

[390] Loi n° 2015-29 du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral.
[391] Loi n°2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles.
[392] Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.

À la fois téléologiques et critiques, dans le sens descendantes, ambiguës et contraignantes, les réformes publiques sont perçues en fonction, d'une part, de l'orientation qui leur est donnée et, d'autre part, en fonction de la manière dont elles ont été conçues. Pourquoi et comment ces perceptions peuvent-elles être prises en compte pour renouveler le management public ?

Ce sont les élus locaux et les managers territoriaux qui traduisent opérationnellement ces réformes publiques et qui participent à leur mise en œuvre. Leurs perceptions sont donc essentielles pour comprendre comment ces réformes sont portées et implémentées à l'échelle locale. Pour exemple, au 1er janvier 2016, la loi de délimitation des régions substitue aux vingt-deux régions métropolitaines existantes, treize régions issues, pour certaines, de l'addition de plusieurs anciennes régions. Comprendre comment cette réforme est perçue par les managers et les élus permet d'apprécier les conditions de sa mise en œuvre, et ce au regard de son orientation et de sa conception.

Une réforme perçue comme téléologique voit son rapport aux finalités de l'action publique explicitées. De même, une réforme perçue comme descendante (appelée aussi *top down*) requiert l'explicitation du rapport de l'ensemble aux parties, ce qui correspond dans ce cas au rapport de l'État avec les collectivités territoriales. En outre, une réforme qualifiée d'ambiguë nécessite une clarification de la manière dont elle a été perçue, c'est-à-dire dans quel but et avec quels moyens ? De plus, une réforme qualifiée de contraignante nécessite d'apprécier les contraintes sous-jacentes pour, éventuellement, les utiliser voire les dépasser. Le Tableau 117 fait le lien entre les perceptions des réformes publiques, les questionnements qu'elles permettent d'expliciter et, les modalités de renouvellement du management public que les élus locaux et les managers territoriaux peuvent dégager en apportant des réponses contextualisées.

Tableau 117 : Relations entre les perceptions des réformes publiques et les modalités de renouvellement du management public à compléter

Perceptions des réformes publiques	**Questionnements sous-jacents**	**Modalités de renouvellement du management public**
Téléologiques	Quels sont les rapports aux finalités de l'action publique ?	*À compléter par les élus et les managers*
Descendantes	Quels sont les rapports entretenus entre l'ensemble et les parties ?	*Idem ci-dessus*
Ambiguës	Quels sont les buts poursuivis et quels sont les moyens mis en œuvre ?	*Idem ci-dessus*
Contraignantes	Quelles sont les contraintes existantes et comment les dépasser ?	*Idem ci-dessus*

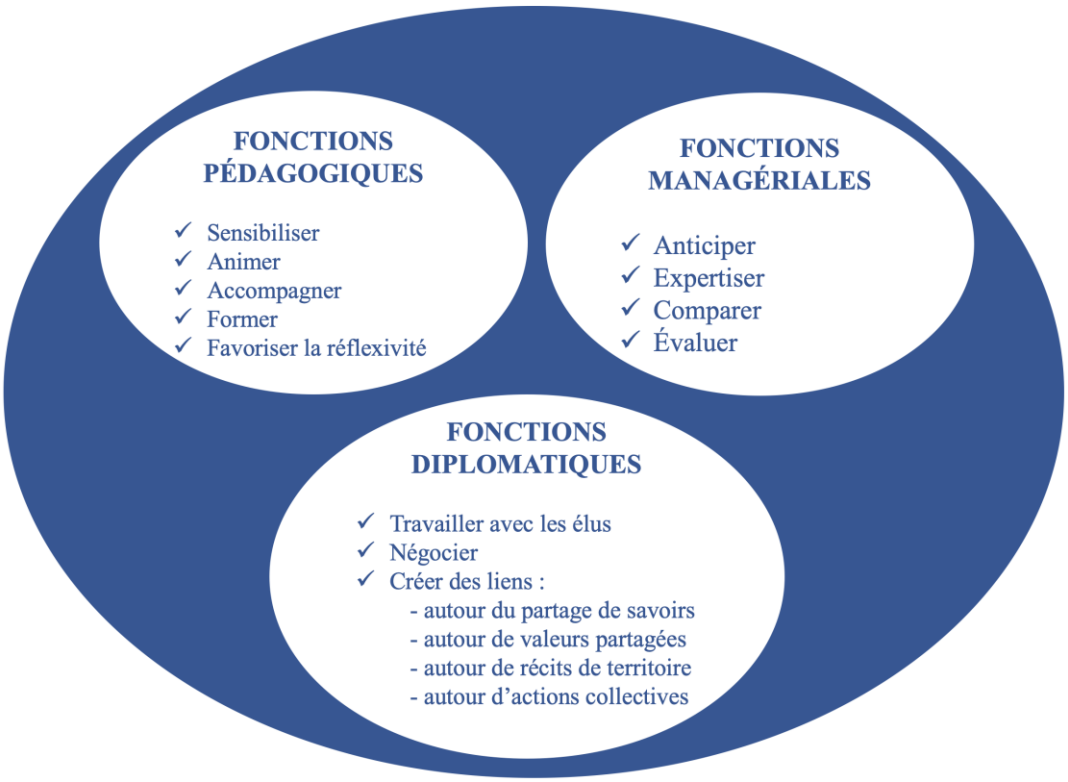
Source : Auteur

1.2. Fonctions managériales, diplomatiques et pédagogiques des managers publics collaboratifs : favoriser les relations inter-organisationnelles

« De nombreux managers publics sont à la fois des dirigeants d'organisations et, travaillent avec d'autres organisations ainsi qu'avec le public par le biais de réseaux. (…) Le management public collaboratif peut être source de conflits (…). Le conflit au sein des réseaux n'est pas inévitable, mais il est prévisible s'il n'est pas géré[393] *»* (O'Leary et Bingham, 2009, p. 12). La recherche se doit donc de découvrir comment les managers collaboratifs font vivre les relations inter-organisationnelles (Agranoff et McGuire, 2003). Plusieurs questions se dégagent : quelles sont les principales fonctions[394] des managers publics collaboratifs ? Pourquoi et comment ces fonctions permettent d'apprécier le renouvellement du management public ?

La Figure 148 explicite trois fonctions exercées par les managers public collaboratifs des métropoles et des régions françaises.

Figure 148 : Fonctions des managers publics collaboratifs



Source : Auteur

[393] Traduction libre de : *« Many public managers are both unitary leaders of unitary organizations and work with other organizations and with the public through networks. (…) Collaborative public management may bring conflict (...). Conflict within networks is not inevitable, yet it is predictable if it is not managed »* (O'Leary et Bingham, 2009, p. 12).

[394] Une fonction se comprend comme un ensemble de missions confiées à une personne occupant un poste.

Tout d'abord, les fonctions managériales reposent sur quatre actions complémentaires : anticiper, expertiser, comparer et évaluer.
L'anticipation d'actions, de problèmes ou, plus largement, de phénomènes, peut générer des rapports de forces entre organisations. Par exemple, plusieurs métropoles ont délibérément anticipé la publication du Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) de leur région, en sortant leur Schéma Métropolitain de Développement Économique (SMDE) en amont, afin que ce dernier pèse dans les négociations autour du SRDEII. L'expertise se comprend comme l'action d'étudier quelqu'un ou quelque chose comme le ferait un expert, portant par exemple sur des sujets spécifiques tels que l'attraction des talents ou encore la redynamisation des centres villes. La comparaison à l'échelle nationale et internationale des pratiques des organisations publiques et privées traduit notamment un besoin d'amélioration des actions publiques mises en œuvre dans un contexte de concurrence entre les territoires. L'évaluation de projets ou d'actions, qu'elle se fasse *ex ante*, *ex post* ou chemin faisant, se comprend quant à elle comme un outil d'aide à la décision.

Ensuite, les fonctions diplomatiques mettent en lumière trois actions principales, qui consistent à préserver les intérêts des organisations publiques pour lesquelles travaillent les managers, tout en contribuant au développement des relations avec les autres organisations publiques et privées : travailler avec les élus, négocier et créer des liens.
Le travail avec les élus locaux est essentiel puisque ce sont eux qui prennent les décisions, que les managers devront ensuite mettre en œuvre. Avec l'essor des intercommunalités, la demande de démocratie participative et le travail en mode projet, cette relation entre élu local et manager territorial est en pleine évolution, encourageant un travail de plus en plus conjoint pour améliorer les services rendus aux usagers et, plus largement, aux citoyens (Lamarzelle, 2020).
La négociation illustre le besoin de solutionner des problèmes et de manager les conflits inhérents aux relations inter-organisationnelles croissantes (O'Leary et Bingham, 2009). Toutefois, la négociation peut aussi s'engager entre managers ou entre managers et élus d'une même organisation. La création de liens peut s'effectuer quant à elle autour du partage de savoirs, autour de valeurs partagées, autour de récits de territoire ou encore, autour d'actions collectives. Elle met en lumière la volonté des managers publics collaboratifs de partager et d'échanger dans le temps et dans l'espace pour améliorer l'action publique locale.

Les fonctions pédagogiques font référence à cinq actions, qui revêtent une dimension sociale dans le sens où elles sont accomplies pour la société : sensibiliser, animer, accompagner, former et favoriser la réflexivité.

La sensibilisation consiste par exemple à rendre les entreprises attentives aux actions mises en œuvre par les organisations publiques pour faciliter le développement économique à l'échelle locale. L'animation requiert une posture à la fois d'écoute et d'action pour que le réseau, le projet ou la démarche soit menée dans les meilleures conditions. L'accompagnement, qu'il soit individuel ou collectif, repose quant à lui sur une adaptation continue en fonction des besoins de la personne et/ou de l'organisation qui bénéficie de cet accompagnement. La formation peut être déployée par les managers pour les élus et/ou les managers de leur organisation, pour les membres d'autres organisations ou encore pour les citoyens. Qu'elles soient payantes ou gratuites, les formations s'effectuent sur le court, le moyen ou le long terme. Favoriser la réflexivité renvoie à une manière spécifique d'inciter un individu et/ou un groupe au sein de l'organisation ou d'une autre organisation, à réfléchir à ses pratiques afin de les faire évoluer.

Comme exposé précédemment (*cf.* 1.1. Perceptions téléologiques et critiques des réformes publiques : une taxonomie bidimensionnelle entre orientation et conception), le renouvellement du management public se traduit par la prise en compte des perceptions des managers territoriaux et des élus locaux vis-à-vis des réformes publiques, à croiser avec les questionnements qu'elles permettent d'expliciter et les solutions à adapter selon les réponses apportées. De plus, le renouvellement du management public repose sur les fonctions managériales, diplomatiques et pédagogiques confiées aux managers publics, qui font vivre le management public collaboratif dans les organisations publiques locales. Dès lors, pourquoi et comment appréhender le management public collaboratif ?

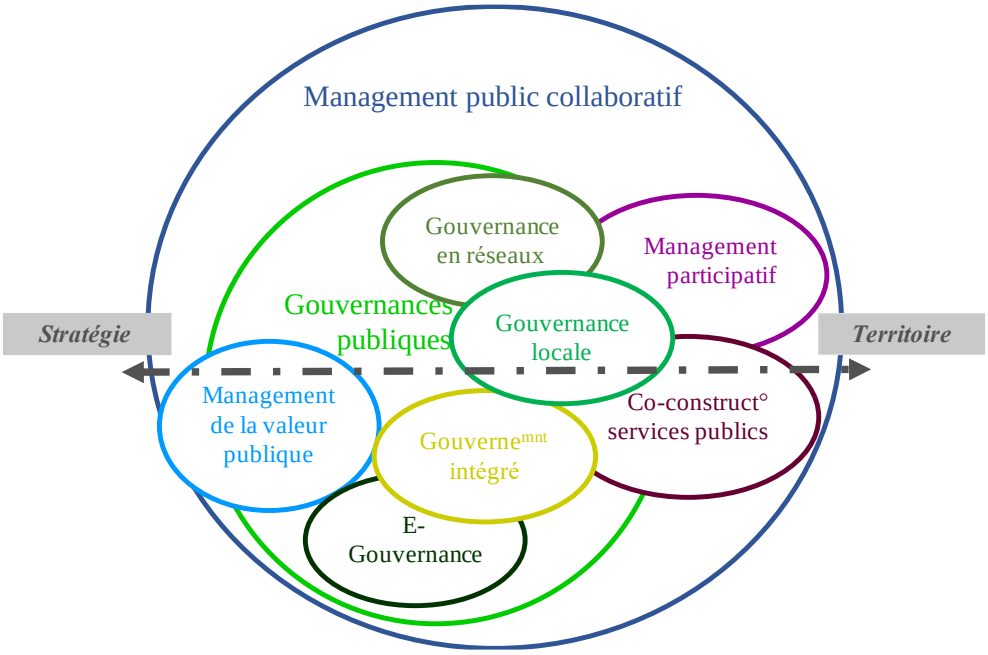
1.3. Le management public collaboratif comme paradigme unificateur et intégrateur facilitant le renouvellement du management public

« L'urgence des défis économiques, environnementaux, technologiques, et politiques (…) interpellent le management public et invitent à son renouvellement » (Soldo, 2018, p. 48). Dès lors, pourquoi et comment le management public collaboratif peut-il être considéré comme un paradigme unificateur et intégrateur des courants post-NPM facilitant le renouvellement du management public ?

L'état de l'art concernant la recherche en management public nous a permis de synthétiser, d'une part, les apports et les limites des paradigmes autrefois dominants que sont l'administration publique bureaucratique et le NPM et, d'autre part, de mettre en lumière les apports des courants post-NPM (*i.e.* gouvernance à l'ère numérique, gouvernance en réseaux, gouvernance locale, gouvernement intégré, management de la valeur publique, management participatif, co-construction des services publics) permettant ainsi de positionner le management public collaboratif comme un paradigme unificateur. C'est ce que synthétise le Tableau 11 exposé dans la revue de littérature.

Basée sur la Figure 15, la Figure 149 positionne quant à elle le management public collaboratif comme paradigme unificateur des courants post-NPM, au regard des priorités qu'ils confèrent à la dimension stratégique et à la dimension territoriale (l'une n'excluant pas l'autre).

Figure 149 : Le management public collaboratif comme paradigme unificateur et intégrateur des courants post-NPM



Source : Auteur

Pour comprendre ce que recouvre un paradigme à la fois unificateur et intégrateur, il s'agit de faire référence, comme le propose De Ketele (2012), à la production de connaissances. Un paradigme unificateur repose sur la prise en compte de la pluralité des connaissances produites par la communauté scientifique, validées puis, éventuellement, remises en cause ultérieurement. Unifier différents courants de pensée ne signifie pas les uniformiser mais les regrouper au sein d'un même paradigme, en l'occurrence post-NPM, en préservant les spécificités de chaque courant. Un paradigme intégrateur renvoie au processus d'intégration des nouvelles connaissances produites, qui enrichissent et intègrent les connaissances antérieures non invalidées, tout en précisant leurs limites. Intégrer les différentes connaissances produites au sein d'un même paradigme requiert donc une mise à jour continue des connaissances inhérentes aux différents courants post-NPM.

Le management public collaboratif (O'Leary et Bingham, 2009 ; Agronoff et McGuire, 2003 ; Amsler et O'Leary, 2017) peut être identifié comme un paradigme unificateur et intégrateur pour trois raisons. D'abord, le management public collaboratif se revendique comme un courant post-NPM. En effet, *« le grand nombre de nouveaux concepts « post-NPM » (...) qui soulignent la nécessité d'une collaboration entre les organismes de service public et d'autres acteurs renforce l'importance de l'organisation au-delà de la « culture et des modes de fonctionnement repliés sur eux-mêmes*[395] *» »* (Eriksson *et al.*, 2020, p. 492). Ensuite, il unifie l'ensemble des apports proposés par les courants post-NPM et les dépasse, dans le sens où la dimension territoriale met en relation le niveau de relation inter-organisationnelle présente sur le territoire et la stratégie locale qui en découle (Agronoff et McGuire, 2003). Enfin, le management public collaboratif intègre une approche contingente, multidimensionnelle et pluridisciplinaire (O'Leary et Bingham, 2009).

Pour résumer, le renouvellement du management public se traduit d'abord par la mise en relation des perceptions qu'ont les managers territoriaux et des élus locaux, des réformes publiques, avec les questionnements qu'elles permettent d'expliciter et les solutions qu'elles permettent d'apporter. Ce renouvellement repose également sur les divers apports du management public collaboratif : les fonctions managériales, diplomatiques et pédagogiques confiées aux managers publics d'une part et, les apports et les limites des différents courants post-NPM sous la bannière commune d'un paradigme unificateur et intégrateur d'autre part.

[395] Traduction libre de : *« The sheer numbers of emerging 'post-NPM' (...) concepts emphasizing the need for collaboration among public service organizations and other actors consolidates the importance of organization beyond the 'inward-oriented culture and ways of operating' »* (Eriksson *et al.*, 2020, p. 492).

SECTION 2. PROCESSUS DE STRUCTURATION DES STRATEGIES D'ATTRACTIVITE TERRITORIALE DURABLE QUALIFIEES DE DUALES, CONFLICTUELLES ET DISCUTEES (DISCUSSION AUTOUR LA QR2.)

Discuter le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale (*i.e.* QR2.) revient à discuter les trois premières propositions de recherche :

- La première proposition de recherche (P1.), corroborée et approfondie, le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale est à la fois habilitant et contraignant pour les managers territoriaux et les élus locaux ;
- La deuxième proposition de recherche (P2.), partiellement corroborée, le management des conflits est une source de compétition, de collaboration, de compromis, d'évitement et d'ajustement dans la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable ;
- La troisième proposition de recherche (P3.), elle aussi corroborée et approfondie, la discussion est un outil de management des conflits qui permet la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.

Plusieurs questions se posent : comment le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable peut-il être caractérisé ? Quelles sont les solutions pour manager les conflits inter-organisationnels ? Mais également, quelle place peut être accordée à la discussion dans la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable ? Et enfin, qui sont les managers territoriaux collaboratifs ?

Tout d'abord, nous discuterons le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable en caractérisant les dimensions de l'attractivité territoriale durable, puis en qualifiant les pratiques des managers et des élus à l'aune de la dualité du structurel et, en croisant ces dimensions et ces pratiques dans une perspective dualiste du temps (*i.e.* discussion autour de la P1.) (2.1.). Ensuite, nous proposerons une taxonomie bidimensionnelle du management des conflits inter-organisationnels mettant en perspective le mode et la portée de la négociation (*i.e.* discussion autour de la P2.) (2.2.). De plus, nous mettrons en lumière une taxonomie tridimensionnelle des formes, des espaces et des niveaux de discussion facilitant la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable (*i.e.* discussion autour de la P3.) (2.3.). Enfin, nous proposerons une panoplie du manager territorial collaboratif à adapter selon les contingences organisationnelles et territoriale dans l'espace-temps, permettant de dégager des apports à la fois pédagogiques et managériaux (2.4.).

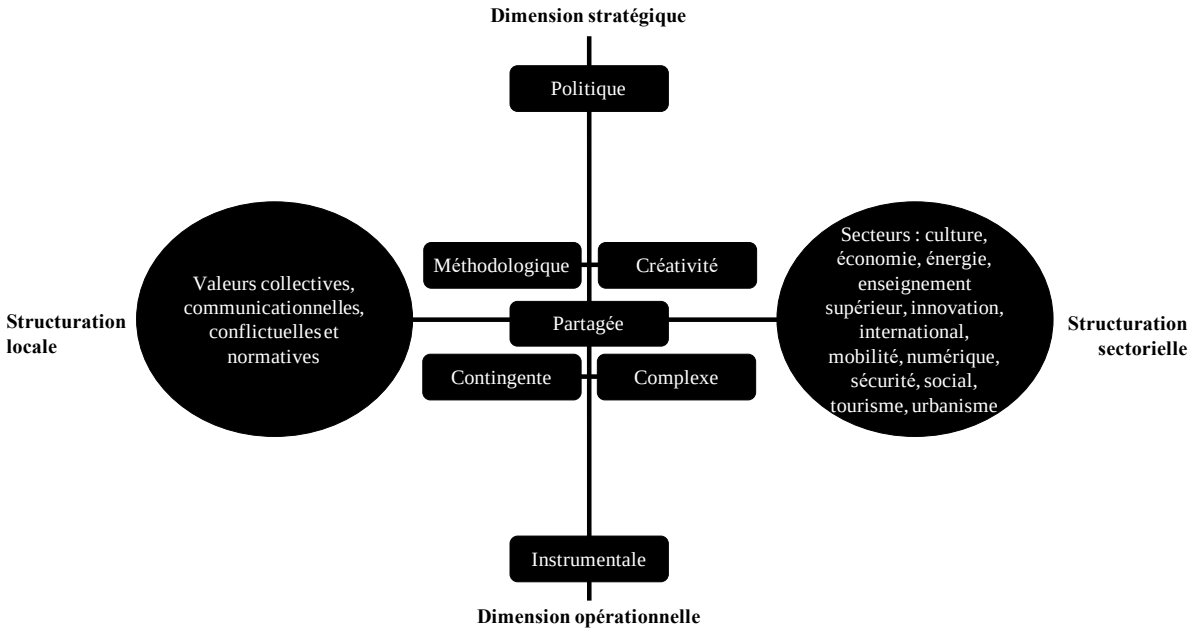
2.1. Processus de structuration multidimensionnel des stratégies d'attractivité territoriale durable : des dimensions aux pratiques (discussion autour de la P1.)

Les managers territoriaux et les élus locaux des métropoles et des régions ont la charge de définir et de mettre en œuvre des stratégies d'attractivité territoriale pour favoriser le développement économique et social à l'échelle locale. Afin de discuter le processus, à la fois habilitant et contraignant, de structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable (*i.e.* P1.), trois questions complémentaires se dégagent : quelles sont les dimensions de l'Attractivité Territoriale Durable (ATD) appliquée aux stratégies de développement économique et social à l'échelle locale ? Puis, quelles sont les pratiques de structuration des stratégies d'attractivité permettant de faire face à la dualité du structurel (Giddens, 1984, 2012) ? Et enfin, comment le processus de structuration croise-t-il les dimensions de l'ATD et les pratiques des managers territoriaux et des élus locaux, à l'aune d'une lecture dualiste du temps ?

Dans un premier temps, le référentiel de l'ATD offre un cadre d'analyse multidimensionnel croisant attractivité économique, attractivité politique et attractivité sociétale (Soldo, 2018), que nous proposons de confronter aux stratégies de développement économique et social à l'échelle locale. La Figure 150 ci-dessous met en perspective les dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable issues des résultats de l'étude 2 (*cf.* Figure 129) au regard du plan factoriel issu des résultats de l'étude 1 (*cf.* Figure 79).

Les dimensions de l'ATD se répartissent d'abord sur une dialectique stratégique-opérationnelle. La dimension politique renvoie à la pérennité de l'intérêt général, qui repose sur la légitimité des actions publiques menées sur le territoire et, sur la cohérence des modalités de gouvernance (Soldo, 2018). Dans le contexte actuel de crise de légitimité de l'action publique, les modalités de gouvernance tendent à faciliter l'implication des parties prenantes locales dans le processus de décision. De même, la dimension politique revêt un caractère stratégique fondamental car ce sont les choix politiques qui impulsent les actions à l'échelle locale et, sans ce portage, les actions peuvent être le fruit de blocages institutionnels (Hernandez, 2006).

Figure 150 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable - Répartition sur un plan factoriel



Source : Auteur

Les dimensions méthodologique et créative s'appréhendent de manière complémentaire ; la méthodologie favorisant la créativité et la créativité appelant une démarche méthodologique.

La dimension méthodologique s'entend comme un ensemble de méthodes qualitatives et quantitatives, descendantes, ascendantes ou mixant les deux, qui permettent de choisir des outils d'analyse (*e.g.* diagnostic stratégique, portrait de territoire, analyse comparative) pour définir et mettre en œuvre la stratégie d'attractivité sur le territoire. En effet, *« le marketing territorial est une méthode et l'attractivité une culture qui doivent irriguer les pratiques managériales d'acteurs »* (Alaux, 2018, p. 104). Cette dimension est donc au croisement de la dimension stratégique et opérationnelle, parce qu'elle permet de faire le lien entre la théorie (la formalisation d'un discours stratégique, notamment à travers les SRDEII et les SMDE) et la pratique (les actions des managers et des élus sur le terrain).

La dimension créative renvoie à un ensemble d'actions : anticiper, créer, transformer, réconcilier mais aussi redimensionner, repositionner et valoriser les territoires sur lesquels s'appliquent les stratégies d'attractivité. Les freins face à cette créativité sont également explicités. D'ailleurs, *« la créativité est favorisée par la confrontation à des difficultés, la nécessité de trouver des solutions, d'améliorer les conditions et le contenu du travail, de trouver du sens à ce qu'on fait »* (Linhart, 2017, p. 178-179).

La dimension partagée est, elle aussi, au croisement de la dimension stratégique et opérationnelle, car le partage des informations et des actions avec les organisations publiques, les organisations privées et les résidents se traduit au sein des modalités de gouvernance et de mise en œuvre des stratégies d'attractivité. Cette dimension s'inscrit dans les logiques post-NPM et, plus particulièrement, une volonté de collaboration croissante de la part des organisations publiques avec les parties prenantes locales (Agronoff et McGuire, 2003 ; O'Leary et Bingham, 2009 ; Amsler et O'Leary, 2017).

Les dimensions contingente et complexe s'envisagent quant à elle en complémentarité, comme le revendiquent O'Leary et Bingham (2009). Plus précisément, la dimension contingente s'entend comme une adaptation du contenu de la stratégie et des pratiques des managers et des élus en fonction de différentes spécificités, qui s'appréhendent comme des contingences organisationnelles et territoriales : spécificités nationales, régionales, métropolitaines, politiques mais aussi spécificités des cibles (*e.g.* start-up, personnes en situation de handicap).

La dimension complexe rejoint une prise en compte à la fois du tout, la stratégie d'attractivité globale, des parties, la complémentarité des objectifs et la cohérence des actions sur le territoire, et des contraintes (spatiales, temporelles, financières) pour la recherche d'un équilibre entre attractivité interne et externe. Il s'agit donc d'une dialectique entre la complexité organisationnelle (*i.e.* centrée sur l'objet), la complexité logique (*i.e.* centrée sur le sujet) (Morin, 1986, 2005) et la complexité territoriale (*i.e.* enchevêtrement des niveaux de collectivité et superposition des compétences) (Montane, 2001).

La dimension instrumentale renvoie à l'intégration d'artefacts dans l'activité humaine (Bationo-Tillon et Rabardel, 2015) ; ces artefacts se traduisant par des outils d'aide à la décision (*e.g.* outil CRM[396], plateforme numérique de participation citoyenne), des outils de valorisation (*e.g.* label French Tech, marque de territoire) ou encore des outils de facilitation des relations inter-organisationnelles (*e.g.* contrat de plan État-région, comité stratégique).

Les dimensions de l'ATD s'appréhendent également au regard d'une dialectique locale-sectorielle.

La dimension partagée, qui est au croisement de la dialectique stratégique-opérationnelle, est également au carrefour de la dialectique locale-sectorielle. Le partage d'informations et d'actions s'effectue d'ailleurs entre les différents échelons locaux comme les départements et les communes notamment, mais aussi entre les différents secteurs d'activité, le développement

[396] CRM signifie *Customer Relationship Management*, qui se traduit par gestion de la relation client.

économique, l'enseignement supérieur et le numérique autour de la création d'une plateforme d'attraction des talents par exemple.

La dimension de création de valeurs communicationnelles, collectives, conflictuelles et normatives fait référence au management de la valeur publique (Moore, 1995 ; Bozeman, 2007 ; Meynhardt, 2009). La création de valeurs s'effectue au niveau macro (*i.e.* la société au sens large), méso (*i.e.* les organisations) et micro (*i.e.* les individus compris comme des usagers du service public, des résidents et/ou des touristes mais aussi plus largement des citoyens) pour et par le territoire. Le management de ces valeurs publiques interroge d'une part l'interaction des valeurs publiques et des valeurs privées et, d'autre part, la capacité des managers publics à mener à bien les objectifs qu'ils se sont fixés dans une perspective démocratique, c'est-à-dire à favoriser la création de valeur pour le territoire (*i.e.* en fonction des attentes et des besoins exprimés) et par le territoire (*i.e.* en faisant participer les parties prenantes locales au processus de décision).

La dimension sectorielle explicite différents secteurs d'activité concernés par les stratégies d'attractivité territoriale : la culture, l'économie, l'énergie, l'enseignement supérieur, etc. Les managers territoriaux et les élus locaux ont donc tendance à définir et mettre en œuvre des stratégies d'attractivité holistique.

Après avoir apprécié les dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable à l'aune d'une double dialectique stratégique-opérationnelle et locale-sectorielle, il s'agit de montrer les liens entre les dimensions de ces stratégies exposées dans les discours institutionnels (*cf.* classes issues de la classification descendante hiérarchique de l'étude 1) et les dimensions comprises comme les pratiques des managers territoriaux et des élus locaux (*cf.* dimensions émergeant du codage des entretiens de l'étude 2). C'est cette complémentarité et cette cohérence entre les éléments des discours institutionnels et, les pratiques des managers et des élus des métropoles comme des régions, que souligne le Tableau 118 ci-après.

Les dimensions de partage et de création de valeurs occupent une place centrale dans le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable, soulignant ainsi le caractère partagé du management des valeurs publiques. Ce partage peut être celui qui s'effectue entre les valeurs publiques et les valeurs privées mais aussi, à travers les relations interpersonnelles, intra-organisationnelles et inter-organisationnelles qui participent à la création de valeurs pour le territoire.

Tableau 118 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable - Entre discours et pratiques

DIMENSIONS DES STRATÉGIES D'ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE DURABLE	
DISCOURS INSTITUTIONNELS	**PRATIQUES**
Approche sectorielle dynamique	Pratiques sectorielles
Écosystème des acteurs	Pratiques politiques **Pratiques partagées**
Modalités de structuration	Pratiques stratégiques Pratiques méthodologiques Pratiques de créativité **Pratiques de création de valeurs**
Outils d'adaptation en fonction des cibles	Pratiques instrumentales Pratiques contingentes Pratiques complexes
Actions pour favoriser l'inclusion	**Pratiques partagées** **Pratiques de création de valeurs**

Source : Auteur

Après avoir apprécié les dimensions de l'ATD, quelles sont les pratiques de structuration des stratégies d'attractivité permettant de faire face à la dualité du structurel (Giddens, 1984, 2012) ? Le Tableau 119 détaille les pratiques habilitantes, contraignantes et janusiennes des managers territoriaux et des élus locaux pour structurer les stratégies d'attractivité.

Tableau 119 : Pratiques habilitantes, contraignantes et janusiennes de structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable

PRATIQUES HABILITANTES		PRATIQUES CONTRAIGNANTES		PRATIQUES JANUSIENNES
Managériales	Travailler en mode projet	**Réactionnelles**	Tropisme territorial	Volonté et refus de travailler ensemble
	Travailler collectivement		Syndrome du bon élève	Démarches cohérentes et incohérentes
	Faire appel à un tiers	**Attitudinales**	Posture offensive	Postures compréhensives et défensives
	Créer des routines		Posture directive	Lancements et arrêts de projets
	Rechercher l'équilibre		Posture défensive	Création de valeur ajoutée et dégradée
	Favoriser la continuité		Posture hypocrite	Équilibre et déséquilibre entre les territoires
	Prendre des risques	**Incomplètes**	Négligence de contenu	
	Prendre du recul		Négligence de responsabilité	
Instrumentales	S'outiller		Négligence de compétence	
	Mutualiser		Faible intégration des relations inter-organisationnelles	
	Contractualiser			
Territoriales	Valoriser le territoire			
	Favoriser la proximité			

Source : Auteur

Comme exposé précédemment (*cf.* Figure 30), les managers et les élus sont contraints par des processus de signification, de domination et de légitimation (Giddens, 2012), qui se traduisent, par un ensemble de pratiques réactionnelles, attitudinales et incomplètes émergeant de l'étude empirique. Pour exemple, le tropisme territorial se comprend comme une force inconsciente vis-à-vis du territoire qui pousse une ou plusieurs personnes à adopter un comportement réflexe : la localisation de la gouvernance régionale (*i.e.* force inconsciente) conduisant à favoriser la prise en compte de la commune au sein de laquelle elle est localisée, au détriment des autres communes membres (*i.e.* comportement réflexe). Cette pratique réactionnelle repose sur une signification inconsciente de l'importance accordée à la localisation régionale, une légitimation de l'avantage accordé à la commune de localisation pour les communes délaissées et, elle traduit une forme de domination de la région dans sa capacité à favoriser une commune plutôt que d'autres.

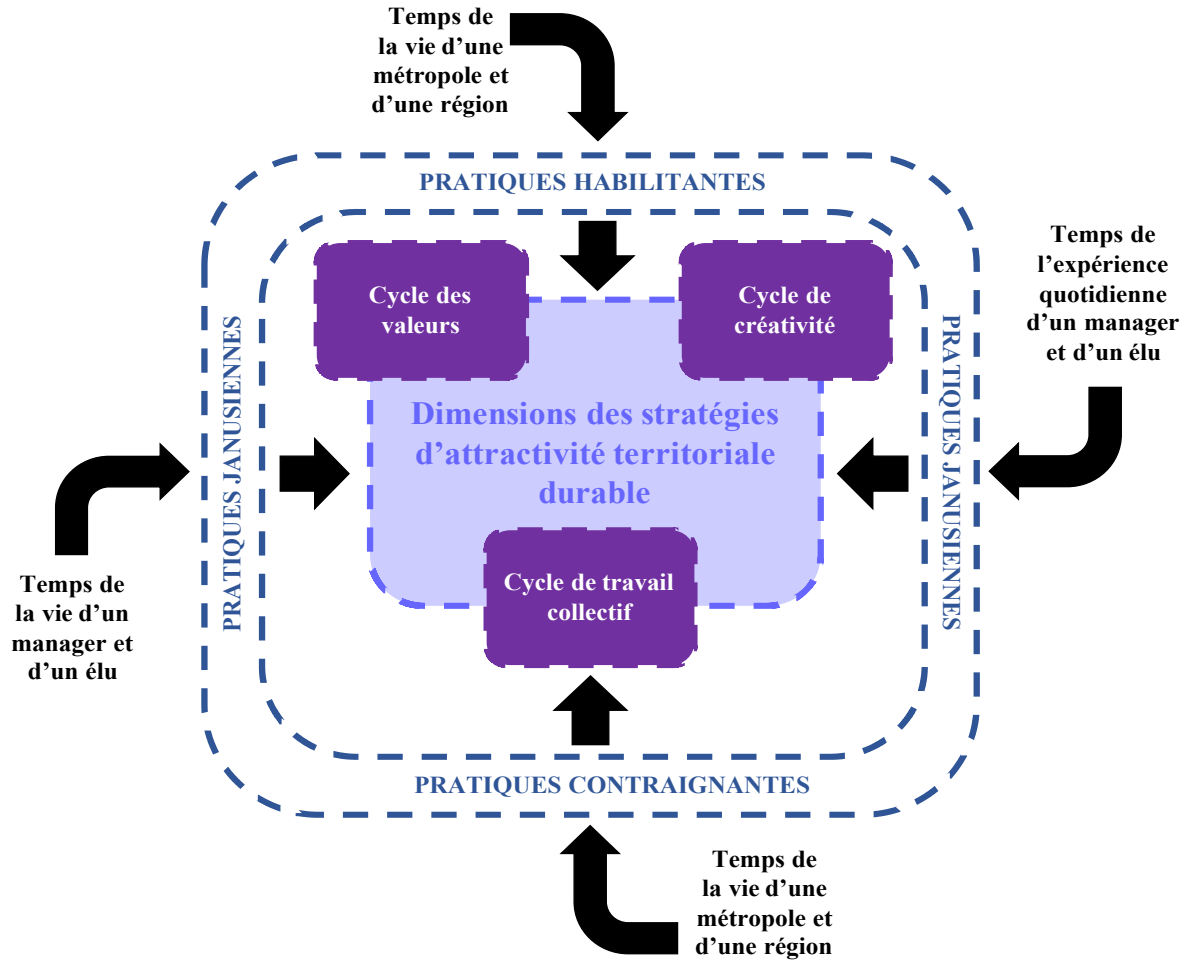
En même temps, ces mêmes processus de signification, de domination et de légitimation facilitent les pratiques des acteurs publics locaux (*Ibidem*) grâce à des pratiques managériales, instrumentales et territoriales, elles aussi tirées de l'analyse empirique. Pour exemple, prendre des risques peut signifier sortir des pratiques « classiques » : avoir recours à des méthodes innovantes stimuler l'émergence d'idées chez les participants. Cette pratique managériale suppose une signification particulière accordée à la volonté de proposer de nouvelles méthodes, une légitimation de la production d'idées pour les participants et, une forme de domination issue du choix de la méthode sur les idées produites.

En cohérence avec la théorie de structuration (Giddens, 1984, 2012) qui repose sur une récursivité des pratiques habilitantes et contraignantes, les pratiques janusiennes renvoient la figure du dieu Janus et, s'apparentent donc à des pratiques à la fois facilitantes pour des personnes, des phénomènes mais également contraignantes pour ces derniers. Six pratiques janusiennes émergeant de l'étude empirique. Pour exemple, la création de valeur ajoutée et dégradée se traduit par la création de valeur ajoutée pour la région et, en même temps, dégradée pour les métropoles : un partenariat entre une commune de l'État de Californie et une région française facilite la création de valeur ajoutée pour la région ; valeur qui se voit dégradée pour les métropoles membres de la région qui ne bénéficient pas de ce partenariat car il a été conclu avant la loi NOTRé. Cette pratique janusienne repose une signification de création de valeur accordée au partenariat, une légitimation issue de la loi NOTRé pour ne pas inclure les métropoles ainsi qu'une domination de la région au regard du fait qu'elle peut tronquer la valeur créée sur le territoire et ne pas en faire bénéficier directement les métropoles.

Dans un troisième et dernier temps, comment le processus de structuration croise-t-il les dimensions de l'ATD avec les pratiques des managers territoriaux et des élus locaux, au regard d'une lecture dualiste du temps ?

La Figure 151 explicite le processus de structuration multidimensionnel des stratégies d'attractivité territoriale durable. La nature dualiste du temps (*i.e.* temps de l'expérience quotidienne, temps de la vie des personnes et temps de la vie des institutions) facilite la reproduction des pratiques habilitantes, contraignantes et janusiennes des managers et des élus, qui participent à la structuration erratique des cycles de création de valeurs, de créativité et de travail collectif, inhérents aux dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable.

Figure 151 : Processus de structuration multidimensionnel des stratégies d'attractivité territoriale durable



Source : Auteur

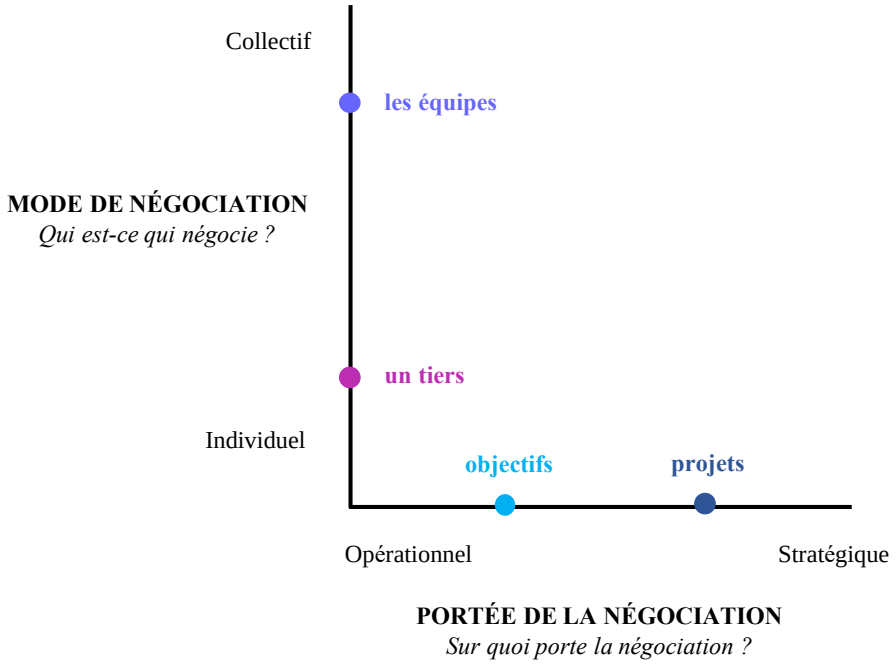
Après avoir discuté le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable, quelles sont les solutions pour manager les conflits inter-organisationnels ?

2.2. Management des conflits inter-organisationnels : une taxonomie bidimensionnelle entre portée et mode de négociation (discussion autour de la P2.)

Pour Mary Parker Follett *« si (…) lors d'une confrontation d'idées ou d'intérêts entre deux hommes ou deux groupes, l'un des deux renonce contre son gré à ses convictions, sous l'effet, par exemple, de la contrainte physique, économique ou morale, il aura perdu la partie, mais le vainqueur aussi aura perdu, parce qu'il aurait gagné plus et plus durablement s'ils avaient réussi à trouver ensemble une solution respectant leur diversité. »* (Mousli, 2005, p. 27).

La Figure 152 ci-après s'inspire des travaux de Thomas (1992, p. 266) (*cf.* Figure 33) pour proposer une taxonomie bidimensionnelle du management des conflits inter-organisationnels, dont l'objectif est de trouver une solution qui convienne aux parties en conflit, tout en respectant leur diversité. Les modes de management des conflits issues des résultats de l'étude 2 (*i.e.* négocier grâce au dialogue avec les équipes, faire intervenir un tiers, définir des objectifs communs, mettre en place un projet alternatif) sont répartis en fonction du mode de négociation, individuel (*i.e.* entre deux individus) ou collectif (*i.e.* entre plusieurs individus), et de la portée de la négociation, opérationnelle ou stratégique (pouvant aussi être à la croisée des deux).

Figure 152 : Taxonomie bidimensionnelle du management des conflits inter-organisationnels



Source : Auteurs

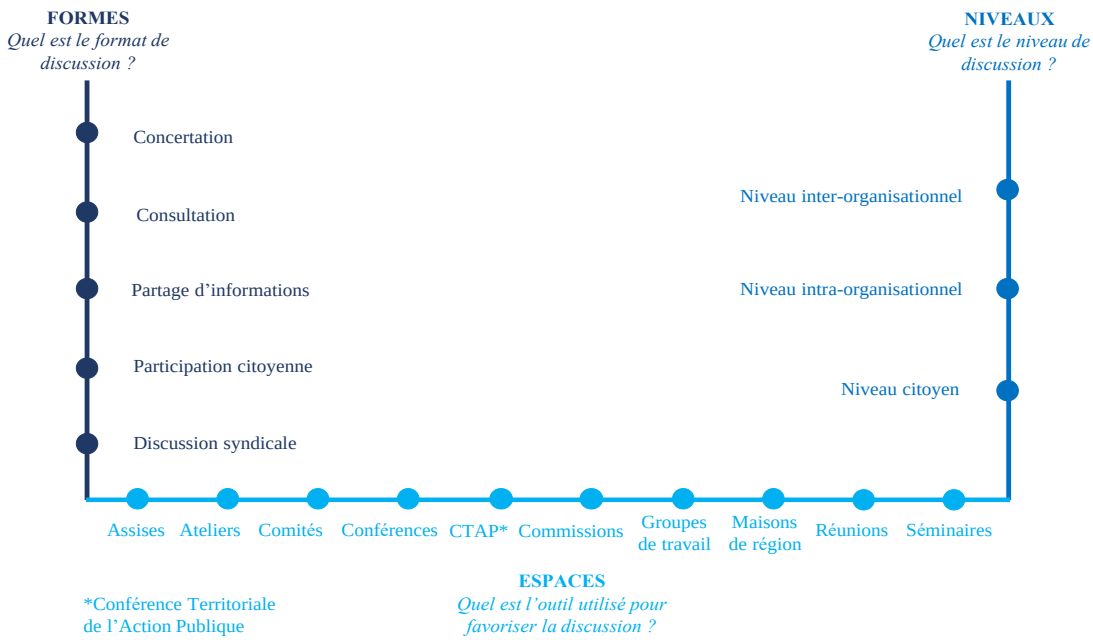
Après avoir discuté les modes de management des conflits inter-organisationnels, quelle place accorder à la discussion dans la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable ?

2.3. La discussion comme outil protéiforme de management des conflits : une taxonomie tridimensionnelle des formes, des espaces et des niveaux (discussion autour de la P3.)

La structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable repose sur une dynamique de relations inter-organisationnelles, qui a tendance à générer des conflits. Dès lors, comment soutenir la pérennité du modèle de développement économique choisi ? Et comment promouvoir la pérennité de la politique publique engagée et l'amélioration du système de gouvernance territoriale ?

La discussion s'envisage comme un « *processus ad hoc de résolution des conflits* » (Habermas, 2006, p. 54). Le processus est *ad hoc* puisqu'il a pour objectif d'assurer l'inclusion de toutes les parties concernées, parties qui varient dans le temps et dans l'espace. La Figure 153 propose une taxonomie tridimensionnelle de la discussion en fonction des formes, des espaces et des niveaux qu'elle occupe à l'échelle des organisations publiques locales. Si les formes renvoient au format choisi, les espaces permettent d'organiser la recherche de solution et de construits d'actions collectives (Detchessahar, 2013) et, les niveaux renseigne les parties impliquées. Pour exemple, la concertation peut s'engager au niveau inter-organisationnel grâce à des ateliers.

Figure 153 : Taxonomie tridimensionnelle des formes, des espaces et des niveaux de discussion



Source : Auteur

Après avoir envisagé la discussion comme un outil de management des conflits facilitant la structuration des stratégies d'ATD, comment s'appréhende le manager territorial ?

2.4. La panoplie du manager territorial collaboratif : pratiques et outils au service de la création de valeurs pour et par le territoire

« Les managers publics qui travaillent en collaboration (…) se retrouvent souvent à faciliter et à opérer dans le cadre d'arrangements multi-organisationnels (…) pour résoudre des problèmes qui ne peuvent pas être résolus (…) facilement, par des organisations uniques[397] *»* (O'Leary et Bingham, 2009, p. 1). Dès lors, qui sont les managers territoriaux collaboratifs et quelles sont leurs fonctions, leurs perceptions et leurs pratiques ?

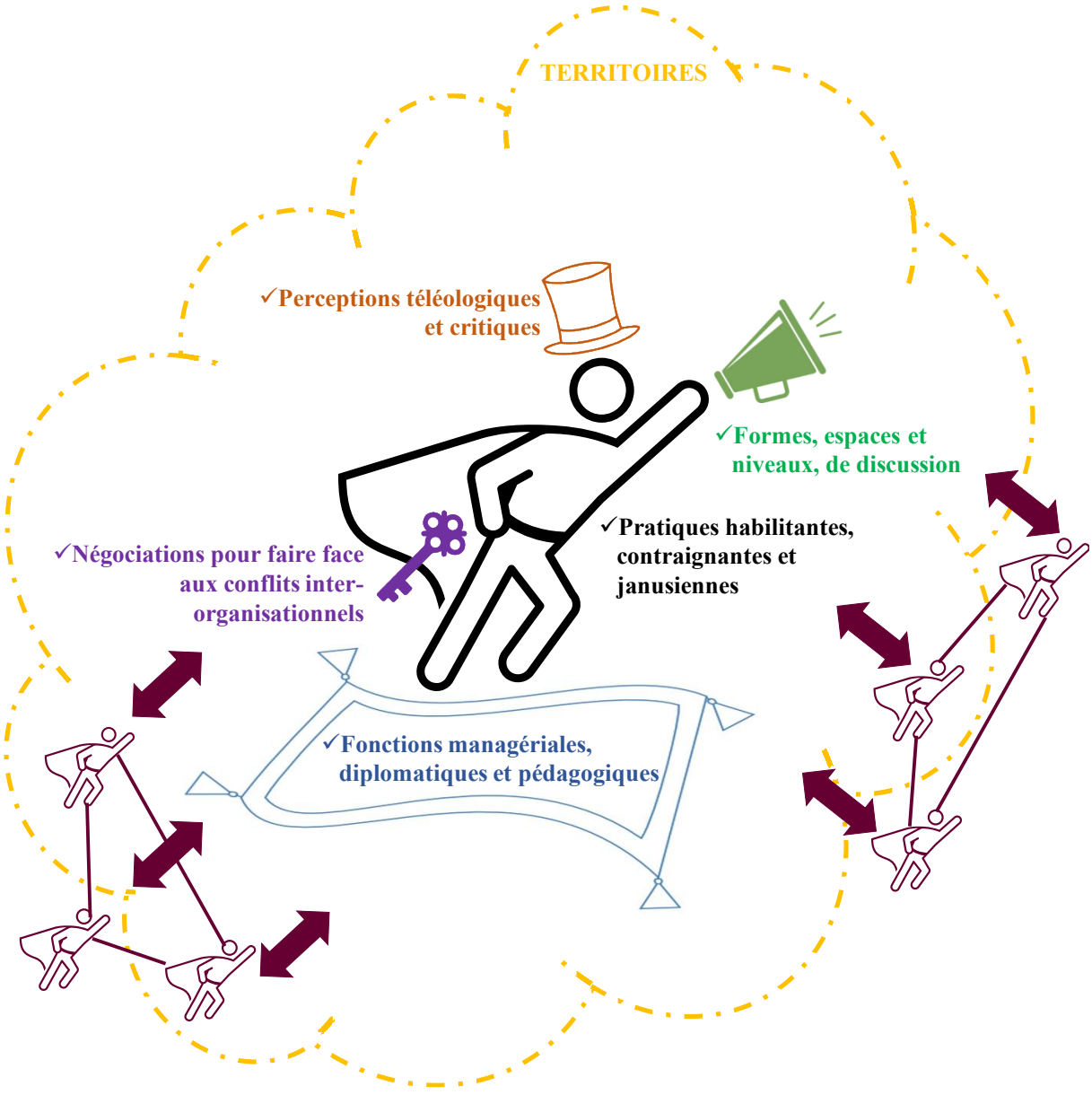
Tout d'abord, pour qualifier qui sont les managers territoriaux collaboratifs, nous reprenons les éléments de définition exposés précédemment (cf. 1.2.1. Le management territorial et la figure du manager territorial, quelles perspectives conceptuelles et pratiques ?). Les managers territoriaux regroupent différentes catégories d'acteurs impliqués dans la résolution de problèmes complexes : les managers publics internationaux, européens, nationaux et locaux (*e.g.* issus des organisations publiques centralisées, déconcentrées et décentralisées) d'une part, et les managers privés (*e.g.* issus d'entreprises, d'associations et de fondations) qui poursuivent une ou plusieurs missions d'intérêt général d'autre part (Raulet-Croset, 2008). Les managers territoriaux diffèrent des élus locaux du fait qu'ils sont membres de conseils élus au suffrage universel et, des citoyens car ils n'ont pas la charge d'encadrer une ou plusieurs personnes (Desmarais et Abord de Chatillon, 2008).

Ensuite, l'appellation manager territorial collaboratif signifie que le manager territorial s'inscrit dans le paradigme du management public collaboratif et ce pour deux raisons. La première est que le manager territorial multiplie les relations inter-organisationnelles (notamment imposées par le cadre législatif), les modes de participation citoyenne (de plus en plus revendiquée à l'échelle locale) et se doit donc d'être un manager des conflits. La seconde est que le management public collaboratif porte une attention particulière à la dimension territoriale (ce qui n'est pas forcément le cas des autres courants en management public) puisque c'est elle qui permet d'apprécier les activités de collaboration présentes sur le territoire et la stratégie locale qui en découle (Agronoff et McGuire, 2003).

[397] Traduction libre de : *« Public managers who work collaboratively (…) find themselves facilitating and operating in multiorganizational (…) arrangements to solve problems that cannot be solved (…) easily, by single organizations »* (O'Leary et Bingham, 2009, p. 1).

Enfin, la Figure 154 ci-après synthétise les perceptions des réformes publiques exprimées par les managers métropolitains et régionaux, leurs fonctions ainsi que leurs pratiques, leurs modes de management des conflits et l'usage qu'ils font de la discussion afin de proposer une panoplie du manager territorial collaboratif. En cohérence avec une approche complexe et contingente refusant un *one best way*, cette panoplie s'adapte selon les contextes et dans l'espace-temps.

Figure 154 : Panoplie du manager territorial collaboratif



Source : Auteur

Pour résumer, la discussion du processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable (*i.e.* QR2.) s'appréhende en quatre temps.

Dans un premier temps, les stratégies d'attractivité territoriale durable sont comprises comme *duales* (*i.e.* P1). Les onze dimensions de l'attractivité territoriale durable sont d'abord discutées en fonction d'une double dialectique stratégique-opérationnelle et locale-sectorielle. De plus, la discussion souligne la complémentarité et de la cohérence entre les discours institutionnels formalisant les stratégies d'attractivité et, les pratiques des managers et des élus émergeant de l'analyse empirique. Le processus de structuration des stratégies est aussi apprécié en fonction de la dualité du structurel, permettant de caractériser les pratiques habilitantes, contraignantes et janusiennes des managers territoriaux et des élus locaux, influencées par les mouvements de signification, de domination et de légitimation. Enfin, le processus de structuration des stratégies croise les dimensions de l'attractivité territoriale durable et les pratiques des managers et des élus, discutées à l'aune du nature dualiste du temps.

Dans un deuxième temps, les stratégies d'attractivité territoriale durable sont qualifiées de *conflictuelles* (*i.e.* P2) et, la discussion s'oriente autour d'une taxonomie bidimensionnelle des modes de management des conflits (*i.e.* négocier grâce au dialogue avec les équipes, faire intervenir un tiers, définir des objectifs communs, mettre en place un projet alternatif), répartis en fonction du mode de négociation, individuel ou collectif et de la portée de la négociation, opérationnelle ou stratégique.

Dans un troisième temps, les stratégies d'attractivité territoriale durable sont entendues comme *discutées* (*i.e.* P3). Pour cela, la discussion habermassienne s'appréhende comme un outil protéiforme de management des conflits à partir d'une taxonomie tridimensionnelle, qui met en perspective les formes, les espaces et les niveaux de discussion facilitant la structuration.

Dans un quatrième et dernier temps, nous proposons de discuter qui sont les managers territoriaux collaboratifs en proposant une panoplie, qui synthétise leurs perceptions, leurs fonctions et leurs pratiques orientées autour de la création de valeur pour et par le territoire, selon une approche complexe et contingente.

SECTION 3. LES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES ENTRE LES MANAGERS ET LES ELUS DES METROPOLES ET DES REGIONS COMPRISES COMME CONTRAINTES, INTEGREES ET TERRITORIALISEES (DISCUSSION AUTOUR DE LA QR3.)

Discuter les caractéristiques des relations inter-organisationnelles dyadiques entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales (*i.e.* QR3.) revient à discuter les trois propositions de recherche suivantes :

- La quatrième proposition de recherche (P4.), corroborée et approfondie, dans un contexte d'injonction législative à travailler ensemble, le *continuum* des relations inter-organisationnelles est enrichi grâce à l'interaction comme nouvelle forme de relation ;
- La cinquième proposition de recherche (P5.), corroborée et approfondie, les relations entre les organisations publiques locales varient en fonction de l'intégration sociale et systémique des managers territoriaux et des élus locaux selon une approche dynamique ;
- La sixième proposition de recherche (P6.), elle aussi corroborée et approfondie, la situation de gestion territorialisée est un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux.

Plusieurs questions se posent : comment le *continuum* des relations inter-organisationnelles et leurs caractéristiques peuvent-ils être enrichis ? Quelles sont les caractéristiques de l'intégration sociale et de l'intégration systémique et, comment favorisent-elles une approche dynamique des relations ? Comment la situation de gestion territorialisée peut être appréciée comme un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles ? Comment se traduit le mouvement d'actionnabilité du territoire ?

Tout d'abord, nous discuterons des conditions d'amélioration du *continuum* des relations inter-organisationnelles dans un contexte contraint en détaillant les formes de relations, les freins et les leviers sous-jacents (*i.e.* discussion autour de la P4.) (3.1.). Ensuite, nous proposerons de caractériser les modalités d'intégration sociale et systémique des relations inter-organisationnelles et de développer une approche dynamique de ces dernières (*i.e.* discussion autour de la P5.) (3.2.). De plus, la situation de gestion territorialisée sera positionnée comme un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles à destination des managers et des élus (*i.e.* discussion autour de la P6.) (3.3.). Enfin, il s'agira de donner une réponse à Pecqueur (2009) en traduisant un phénomène d'actionnabilité du territoire, notamment dû à l'essor des travaux en sciences de gestion (3.4).

3.1. Enrichissement du *continuum* des relations inter-organisationnelles dans un contexte contraint : nouvelles formes de relations, freins et leviers (discussion autour de la P4.)

Tout d'abord, selon Forgues *et al.* (2006), les relations inter-organisationnelles s'appréhendent comme des liens entre les organisations, c'est-à-dire des liens entre des individus, en l'occurrence entre managers territoriaux et élus locaux, qui agissent pour le compte de leurs organisations, c'est-à-dire les métropoles et les régions françaises. Plus particulièrement, les relations inter-organisationnelles dyadiques (*i.e.* entre deux parties) s'appréhendent comme des événements et des interactions entre deux organisations (*i.e.* individus ou groupes d'individus agissant pour le compte de leurs organisations), qui se structurent dans le temps et dans l'espace pour façonner des relations inter-organisationnelles. C'est une lecture à la fois fonctionnaliste (*i.e.* niveau inter-organisationnel comme élément clef de connexion entre la stratégie et l'organisation) et dialectique (*i.e.* focus sur les tensions inhérentes aux relations) des relations inter-organisationnelles qui a été adoptée.

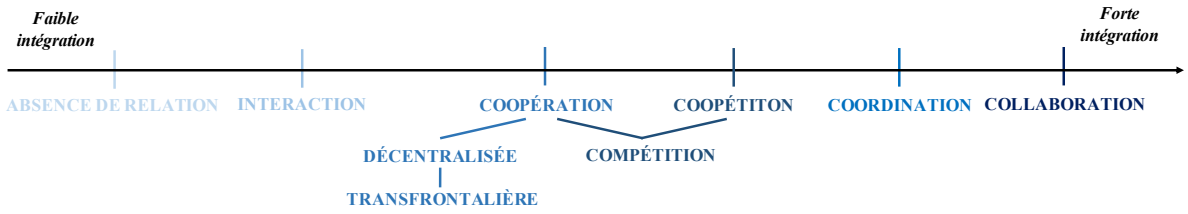
De plus, l'attention particulière portée sur les distinctions entre les différentes formes de relations facilite la compréhension de l'action territoriale collective (Michaux *et al.*, 2011). En effet, les relations peuvent varier à la fois en termes de formes, d'objectifs, d'origines et de processus de structuration ; il serait donc trompeur de les considérer comme une forme organisationnelle unifiée (Mehouachi et Perret, 2013). La nature polymorphe des relations inter-organisationnelles s'envisagent donc dans un contexte contraint, celui d'une injonction législative à travailler ensemble formulée à l'attention des organisations publiques locales.

En outre, la littérature a majoritairement étudié les relations entre les organisations publiques et privées ou entre les organisations publiques à l'échelle nationale (Wood et Gray, 1991 ; Mattessich *et al.*, 2001 ; Thomson et Perry, 2006 ; Thomson *et al.*, 2007 ; Sedgwick, 2014, 2016). L'intérêt est donc double : d'une part, caractériser les relations entre deux organisations publiques locales qui ne sont quasiment pas étudiées (*i.e.* formation des nouveaux couples métropole-région en 2015) et d'autre part, comprendre comment ces deux organisations travaillent ensemble alors qu'elles y sont contraintes (*i.e.* injonctions légales issues notamment de la loi NOTRé[398]). Dès lors, comment le *continuum* des relations inter-organisationnelles et leurs caractéristiques peuvent-ils être enrichis au regard du contexte contraint auquel font face les organisations publiques locales ?

[398] Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.

La Figure 155 reprend le *continuum* des relations inter-organisationnelles élaboré par Mattesich *et al.* (2001) et repris ensuite par d'autres chercheurs (Selden *et al.*, 2006 ; Thomson et Perry, 2006 ; Sedgwick, 2016 ; Quélin *et al.*, 2017) (*cf.* Figure 13) afin de proposer un *continuum* enrichi de l'intégration des relations inter-organisationnelles. Ce *continuum* met en exergue une diversité de formes de relations plus importante que celles qui avaient été proposées en littérature (*cf.* Figure 46). À quoi renvoie ces neuf formes de relations inter-organisationnelles ?

Figure 155 : *Continuum* enrichi des relations inter-organisationnelles



Source : Auteur

La première forme de relation est l'absence de relation, qui se comprend comme une situation où aucune relation n'est développée (Sedgwick, 2016).

La deuxième forme de relation est l'interaction, qui se caractérise par des interactions sociales (Becker, 1974), des échanges d'information et des actions collectives *a minima*. Cette nouvelle forme émergeant de l'étude 2 s'apprécie à l'aune du contexte contraint dans lequel se façonnent les relations entre les organisations publiques locales. Des espaces et des outils (*e.g.* la tenue de conférences territoriales de l'action publique et la réalisation de schémas métropolitains et régionaux de développement économique) étant requis pour formaliser les relations entre les métropoles et les régions, l'absence de relation ne peut pas exister ; laissant place à une nouvelle forme de relation, moins intégrée que la coopération.

La troisième forme de relation est la coopération, qui renvoie à un partage de risques minimaux entre les acteurs (Mattessich *et al.*, 2001 ; Sedgwick, 2016), qui se traduit par un partage d'objectifs opérationnels via des temps d'échanges formels et informels ainsi qu'un partage de ressources formalisé notamment grâce à des contrats (Barnes *et al.*, 2017).

La quatrième forme de relation est la coopération décentralisée, elle aussi considérée comme une nouvelle de relation mise en lumière par l'étude empirique, qui s'entend comme une forme

de coopération qui se matérialise par une convention entre d'un côté les collectivités françaises et leurs groupements et, d'un autre côté, les autorités locales étrangères[399].

La cinquième forme de relation est la coopération transfrontalière, également nouvelle dans le *continuum,* qui s'appréhende comme une forme de coopération décentralisée mais, cette fois-ci, entre d'un côté les collectivités françaises et leurs groupements et, d'un autre côté, les autorités locales transfrontalières (*e.g.* autorités locales allemandes, italiennes, espagnoles).

La sixième forme de relation est la compétition, qui s'entend comme une relation de concurrence, et qui est définie comme l'adoption de stratégies agressives, dans le but de s'adapter dans un univers hyper compétitif (Le Roy et Yami, 2007), en l'occurrence celui de la compétition entre les territoires en termes d'attractivité à l'échelle nationale et internationale (Alaux *et al.,* 2020).

La septième forme de relation est la coopétition, née de la combinaison de la compétition et de la coordination (Nalebuff et Brandenburger, 1996 ; cités par Le Roy et Yami, 2007), qui s'entend comme *« la relation dyadique et paradoxale qui émerge lorsque deux entreprises coopèrent dans certaines activités, par exemple dans une alliance stratégique, tout en rivalisant avec dans d'autres activités »* (Bengtsson et Kock, 2000, p. 412). Au sein des organisations publiques locales, cette alliance stratégique peut prendre la forme d'une marque de territoire.

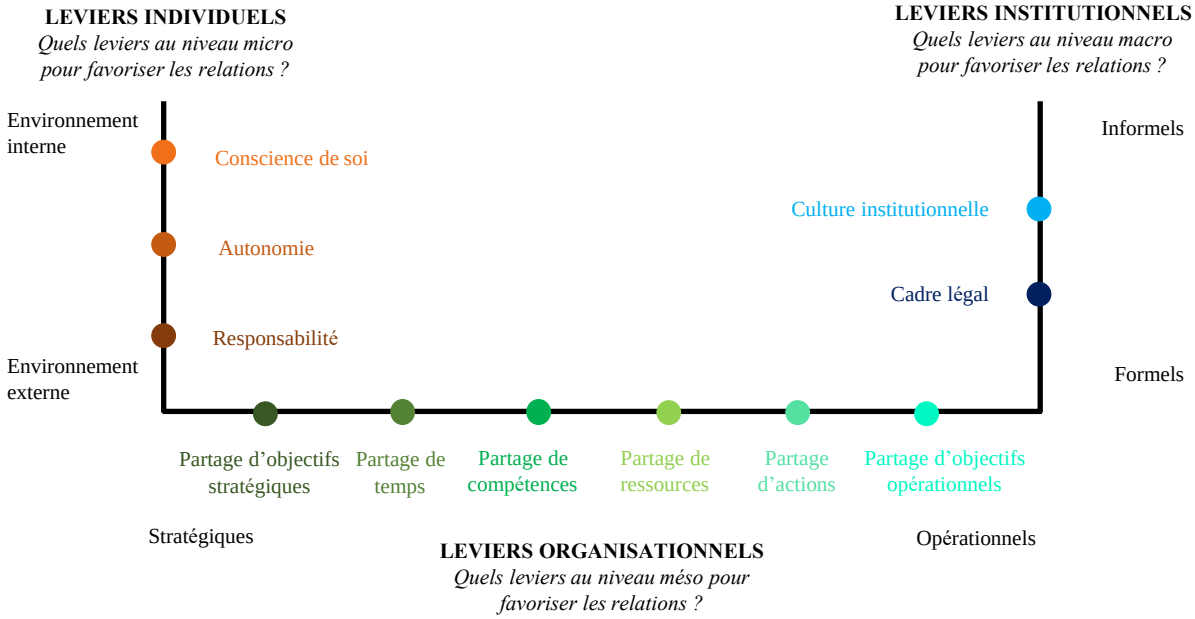
La huitième forme de relation est la coordination, plus intégrée que la coopération mais moins que la collaboration, qui renvoie à une forme de relation inter-organisationnelle incluant un plus grand partage des ressources (Mattessich *et al.*, 2001 ; Sedgwick, 2016), qui se traduit par une mise en commun d'objectifs opérationnels, d'outils d'aide à la décision (*e.g.* base de données) dans le temps et dans l'espace, permettant de faire face à des exigences imprévues (Caldwell *et al.*, 2017).

Enfin, la neuvième forme de relation est la collaboration, qui s'appréhende comme la forme de relation inter-organisationnelle la plus intégrée (Thomson *et al.*, 2007 ; O'Leary *et al.*, 2009), qui suppose une mise en commun des objectifs opérationnels et stratégiques via un partage de temps et d'espace, ainsi que de compétences (*e.g.* groupe d'échanges de pratiques), de ressources financières et humaines (*e.g.* poste dédié aux relations métropole-région) et ce, de l'élaboration jusqu'à l'évaluation d'un événement, d'un projet ou encore d'une stratégie.

[399] Selon l'article L 1115-1 de la loi n° 2007-147 du 2 février 2007 relative à l'action extérieure des collectivités territoriales et de leurs groupements : *« Les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent, dans le respect des engagements internationaux de la France, conclure des conventions avec des autorités locales étrangères pour mener des actions de coopération ou d'aide au développement. Ces conventions précisent l'objet des actions envisagées et le montant prévisionnel des engagements financiers ».*

La Figure 156 expose une taxonomie tridimensionnelle des leviers individuels, organisationnels et institutionnels favorisant l'intégration des relations inter-organisationnelles.

Figure 156 : Taxonomie tridimensionnelle des leviers individuels, organisationnels et institutionnels favorisant l'intégration des relations inter-organisationnelles



Source : Auteur

Tout d'abord, trois leviers individuels se dégagent, allant de l'environnement interne (la personne elle-même) à l'environnement externe (les relations avec les autres) : la conscience de soi, l'autonomie et la responsabilité.

Le premier individuel est la conscience de soi. Celle-ci renvoie aux aspects de la conscience les moins étudiés, qui concernent la conscience de la réalité interne du sujet lui-même, qui renvoie à *« la conscience de l'action et la conscience de soi. L'action, en effet, est un reflet direct du moi, de ses intentions et de ses autres états d'esprit. Les questions qui sont alors posées au sujet et à son système nerveux sont du type « Qui ? » : « Qui a fait cela ? » et, par voie de conséquence, « Qui suis-je ? » »* (Jeannerod, 2004, p. 325). Ces aspects de la conscience de soi *« traduisent le passage d'une conscience perceptive à une conscience réflexive »* (*Ibidem*). Questionner ses actions, ses pratiques et donc, se questionner soi-même, permet aux managers et aux élus de mieux se connaître et ainsi, d'être plus à même de travailler en relation avec les managers et les élus d'autres organisations. Pour exemple, un manager travaillant pour une région se questionne sur l'impact de la culture du chiffre dans les organisations publiques locales et, sur l'essor des indicateurs quantitatifs. Lorsqu'il organise une réunion rassemblant

notamment les managers métropolitains et régionaux pour réfléchir aux indicateurs d'évaluation de la stratégie de développement économique régionale, il pose comme objectif de définir un indicateur qualitatif et un indicateur quantitatif par thématique, et ce afin d'infléchir le pouvoir des chiffres.

Le deuxième levier individuel qui tend à faciliter l'intégration des relations inter-organisationnelles est l'autonomie individuelle. Celle-ci s'envisage en complémentarité de la conscience de soi dans une perspective réflexive. Alors que la notion d'autonomie est une dimension essentielle des sociétés contemporaines, les définitions foisonnent. Son étymologie renvoie à deux mots grecs : *auto* qui signifie « soi-même » et *nomos* qui veut dire « loi » ou encore « règle ». Nous entendons l'autonomie individuelle comme l'*« autoproduction par les individus de leurs propres normes et de leurs principes d'action »* (Le Coadic, 2006, p. 321). Questionner ses pratiques à travers le questionnement de soi permet ainsi d'interroger les normes produites individuellement et, les principes d'action qui en découlent. Pour donner un exemple dans la continuité du précédent, alors qu'un indicateur qualitatif et un indicateur quantitatif ont été définis conjointement par les managers métropolitains et régionaux, le manager en charge de l'évaluation prend l'autonomie de mettre en tensions les deux types d'indicateur dans la présentation de l'évaluation à mi-parcours, afin de relativiser le pouvoir des chiffres et de mettre ainsi notamment l'accent sur les perceptions individuelles (*e.g.* des chefs d'entreprises vis-à-vis de l'accompagnement proposé par la région).

Cette forme d'autonomie individuelle diffère de celle mise en lumière par Thomson et Perry (2006), notamment reprise par Sedgwick (2016), qui envisagent l'autonomie, organisationnelle cette fois-ci, comme une tension générée par les identités individuelles et les identités organisationnelles dans un rapport de collaboration.

Le troisième levier individuel s'apparente à la responsabilité personnelle qui, dans une perspective de relation inter-organisationnelle, tend à s'envisager comme une responsabilité partagée, complémentaire à la conscience de soi et l'autonomie individuelle. La responsabilité se définit dans le sens courant comme l'*« obligation faite à une personne de répondre de ses actes du fait du rôle, des charges qu'elle doit assumer et d'en supporter toutes les conséquences »* (Site Cnrtl[400], 2020). Dans le cadre de la fonction publique et, plus particulièrement de la fonction publique locale, les managers et les élus disposent de responsabilités propres, comme le devoir d'obéissance du fonctionnaire, lui imposant de

[400] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : https://www.cnrtl.fr/definition/responsabilit%C3%A9#:~:text=1.,en%20supporter%20toutes%20les%20cons%C3%A9quences.

respecter les lois et les règlements de toute nature. En reprenant toujours le même exemple, si un élu invité lors de la présentation des résultats de l'évaluation à mi-parcours de la stratégie de développement économique régionale interpelle le manager régional concernant le manque d'indicateurs quantitatifs, ce dernier devra exposer sa responsabilité et, le travail collectif qui en a découlé, afin de répondre à la question de l'élu et, éventuellement, envisager une alternative (*e.g.* rajouter quelques indicateurs quantitatifs ou supprimer quelques indicateurs qualitatifs pour la prochaine réunion).

Ensuite, six leviers organisationnels se répartissent entre dimensions stratégiques et opérationnelles : le partage d'objectifs stratégiques, le partage de temps, le partage de compétences, le partage de ressources, le partage d'actions et le partage d'objectifs opérationnels. Ces leviers peuvent être actionnés séparément ou conjointement par les managers et les élus afin de favoriser les relations inter-organisationnelles.

Le partage d'objectifs stratégiques renvoie est un signal fort entre deux organisations (Sedgwick, 2016), qui nécessite des ajustements perpétuels au regard du contexte externe et interne à chacune des organisations et des membres qui les composent.

Le partage de temps se matérialise quant à lui par différents moyens, qui reposent sur un partage de temps dans un espace commun aux deux organisations engagées dans une relation, ou un espace distinct. Pour exemple, le partage de temps peut s'effectuer via une réunion ou une visioconférence entre les managers et/ou les élus métropolitains et régionaux. Le partage de temps peut aussi être formel et/ou informel, l'un et l'autre pouvant s'envisager de manière complémentaire (Ring et Van de Ven, 1994).

Le partage de compétences repose certes sur un cadre légal en ce qui concerne les organisations publiques locales mais il relève également d'une appréciation organisationnelle compte tenu du flou qui entoure certaines lois. Les managers et les élus soulignent parfois le manque de clarté concernant le partage des compétences en matière de développement économique entre les régions et les métropoles (Sadran, 2015).

Le partage de ressources, qu'elles soient financières, humaines, matérielles ou immatérielles, ne peut s'envisager sans la réduction des moyens auxquels font face les organisations publiques locales. *« Les nouveaux pouvoirs juridiques des régions en matière de soutien au développement économique ne sont pas assortis de ressources supplémentaires et leur exercice devra être financé sur les recettes actuelles »* (Marcou, 2015a, p. 903). C'est dans cette perspective que le partage de temps et de compétences, pouvant eux aussi s'envisager comme des ressources, constituent des leviers à part entière.

Le partage d'actions renvoie d'une part à des actions communes réalisées par deux organisations et, d'autre part, à des actions pour lesquelles une organisation a la charge d'en représenter une autre. Pour exemple, la région peut représenter une ou plusieurs métropoles, en mettant en avant des savoir-faire et des outils développées par ces dernières lors de salons internationaux comme le salon de l'électronique grand public (*i.e. Consumer Electronics Show*), devenu l'un des plus grands salons en matière d'innovation technologique et électronique à destination du grand public.
Le partage d'objectifs opérationnels nécessite, comme le partage d'objectifs stratégiques, des ajustements continus en fonction des contingences internes et externes aux organisations engagées dans la relation (Sedgwick, 2016).

Enfin, deux leviers institutionnels émergent du plus informel au plus formel : la culture institutionnelle et le cadre légal.
Le premier levier institutionnel facilitant l'intégration des relations inter-organisationnelles relève de la culture institutionnelle, qui s'envisage comme un ensemble de mythes (*e.g.* histoire, événements fondateurs), de symboles (*e.g.* code vestimentaire, langage) et de valeurs (*e.g.* intérêt général, responsabilité sociétale) propre à une institution (Thelisson *et al*., 2018, p. 31). Lorsque deux organisations décident de travailler ensemble, des cultures institutionnelles plus ou moins proches cohabitent. L'objectif est alors de penser des passerelles en termes de valeurs, de symboles ou de mythes, qui faciliteront la continuité des relations.
Le deuxième levier institutionnel est le cadre légal, plus ou moins souple selon la nature et la portée de l'injonction dans la hiérarchie des normes (Kelsen, 1996) (*cf.* Figure 45). Cet outil offre la possibilité d'encadrer et de formaliser les relations inter-organisationnelles via par exemple la signature d'un contrat de partenariat. Toutefois, un équilibre reste à trouver car, une trop grande formalisation peut freiner l'expression des relations inter-organisationnelles (Sedgwick, 2016).

Après avoir enrichi le *continuum* des relations inter-organisationnelles et détaillé leurs caractéristiques, les freins et les leviers qui permettent de les favoriser, quelles sont les caractéristiques de l'intégration sociale et de l'intégration systémique et, comment favorisent-elles une approche complexe et dynamique des relations ?

3.2. Caractérisation de l'intégration sociale et systémique des relations inter-organisationnelles : une approche dynamique (discussion autour de la P5.)

Tout d'abord, *« « intégration » signifie réciprocité de pratiques entre des acteurs ou des collectivités liés par des relations d'autonomie et de dépendance »* (Giddens, 2012, p. 77). Alors que l'intégration sociale fait référence à une réciprocité entre acteurs dans une relation face à face, l'intégration systémique repose sur une réciprocité dans un espace-temps étendu (*i.e.* hors situation de co-présence). Concepts relevant de la théorie de la structuration (Giddens, 1984, 2012), l'intégration sociale et l'intégration systémique s'envisagent comme les conditions de reproduction d'un processus de relation entre les managers territoriaux et les élus locaux. De plus, une lecture dynamique des relations met en perspective l'inertie endogène et exogène des organisations (Durand, 2018). En effet, un processus se comprend comme une séquence d'événements, d'actions et d'activités à la fois individuels et collectifs qui se déroulent dans l'espace-temps (Pettigrew, 1997). Compte tenu de l'importance des contraintes managériales et relationnelles dans l'analyse des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux, la théorie du processus dialectique retenue accorde une place aux mécanismes de domination, de contrôle et de conflits (Van de Ven, 1992). L'approche dynamique proposée renvoie donc à une lecture dialectique du processus d'intégration des relations inter-organisationnelles, permettant d'appréhender leur complexité (Morin, 2005). Dès lors, quelles sont les caractéristiques de l'intégration sociale et de l'intégration systémique et comment ces formes d'intégration favorisent une approche dynamique des relations inter-organisationnelles ?

La Figure 157 ci-après propose une taxonomie bidimensionnelle des modalités d'intégration sociale et systémique des relations inter-organisationnelles.

Les leviers d'intégration sociale s'agencent autour d'une réciprocité plutôt vis-à-vis des individus ou, plutôt vis-à-vis des territoires.

Le premier levier est le volume et la récurrence des échanges entre les managers et les élus, qui agissent pour le compte des organisations publiques locales. Ces échanges facilitent les interactions ; interactions qui participent à la reproduction des pratiques (Giddens, 2012). La quantité et la qualité des échanges renvoient toutefois à deux éléments différents.

Le deuxième levier repose sur le partage de savoirs et de pratiques, qui assimile *« la conscience discursive à la connaissance (…) en reconnaissant dans sa conscience pratique les savoir-faire et les savoir-être qui permettent de faire et de se comporter »* (Durand, 2018, p. 21). Pour exemple le partage de savoirs peut se concrétiser par la réalisation d'un portrait du territoire

régional, dont les résultats sont partagés avec la métropole et, le partage de pratiques peut quant à lui porter sur une méthode de travail, comme la réalisation d'une stratégie de développement économique basée sur la consultation des acteurs économiques du territoire.

Le troisième levier est le suivi de contrat, qui tend à faciliter les relations métropole-région et, plus largement les relations entre les régions et les départements mais aussi entre les métropoles et les communes sont formalisées grâce à des contrats (*e.g.* contrat de partenariat métropolitain, contrat de plan État-Région, contrat de réciprocité ville-campagne). Une fois le contrat signé, si les parties doivent montrer qu'elles respectent leurs engagements mutuels, elles doivent également s'impliquer dans le suivi du contrat, notamment prévu dans les clauses de revoyure.

Le quatrième levier est celui de la proximité puisque, selon l'économie de la proximité, *« les relations de proximité entre les acteurs locaux peuvent jouer un rôle déterminant dans la compétitivité des activités économiques »* (Pecqueur, 2007, p. 42). Cependant, si la proximité peut accroître la fréquence et la qualité des relations inter-organisationnelles, elle peut aussi générer des tensions et des conflits (Serval, 2015).

Le cinquième levier repose sur la dimension opérationnelle du management des projets de territoire. En cela, le management territorial repose sur la définition et la mise en œuvre de projets de territoires, qui permettent la résolution de problèmes complexes, dans le sens où ils tiennent compte des contingences organisationnelles et territoriales (Dupuis, 2015).

Le sixième et dernier levier d'intégration sociale envisage la dimension stratégique du management des projets de territoire. En effet, la définition et la mise en œuvre de projets de territoire, entendus comme des projets stratégiques communs, facilitent la cohérence entre les différents acteurs publics et privés locaux, dont les intérêts et les objectifs sont parfois divergents (Casteigts, 2003).

Les outils d'intégration systémique se répartissent en fonction de leur caractère classique ou innovant.

Le premier outil est le téléphone, auquel les managers et les élus ont fréquemment recours pour leurs échanges inter-organisationnels.

Le deuxième outil, lui aussi couramment utilisé par les managers et les élus, repose sur les échanges de mails, qui permettent une plus grande diversité des supports partagés (*e.g.* documents, vidéos) et, un plus grand nombre de personnes impliquées dans les échanges.

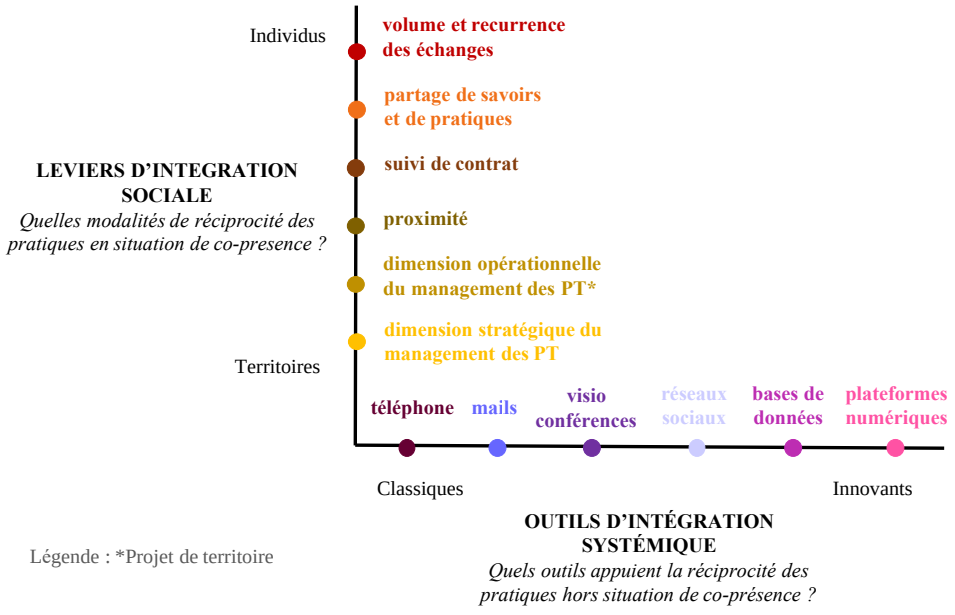
Les visioconférences constituent un autre outil, plus innovant que le téléphone et les mails, favorisant les interactions dans un espace-temps étendu.

Les réseaux sociaux sont quant à eux des outils 2.0, considérés comme des « *supports permettant le développement d'un capital social facilitant la collaboration et l'innovation dans les organisations* » (Karoui et Dudezert, 2012, p. 49).

Les bases de données renvoient à un autre outil, qui peut être partagé entre deux organisations. Par exemple, une base de données de gestion de la relation client (*i.e. Customer Relationship Management*) permet de recenser les interactions entre une ou plusieurs organisations et leurs cibles (*e.g.* entreprises, touristes). Cette base de données partagée facilite alors la mise en commun d'informations stratégiques et supporte alors des relations de réciprocité.

Les plateformes numériques constituent le dernier outil. Selon l'article 49 L 111-7 de la loi du 7 octobre 2016 pour une République numérique, une plateforme numérique peut être qualifiée comme « *un service de communication au public en ligne reposant sur (…) la mise en relation de plusieurs parties en vue de la vente d'un bien, de la fourniture d'un service ou de l'échange ou du partage d'un contenu, d'un bien ou d'un service* ». Elles facilitent la réciprocité des échanges via un espace virtuel.

Figure 157 : Taxonomie bidimensionnelle des modalités d'intégration sociale et systémique des relations inter-organisationnelles



Source : Auteur

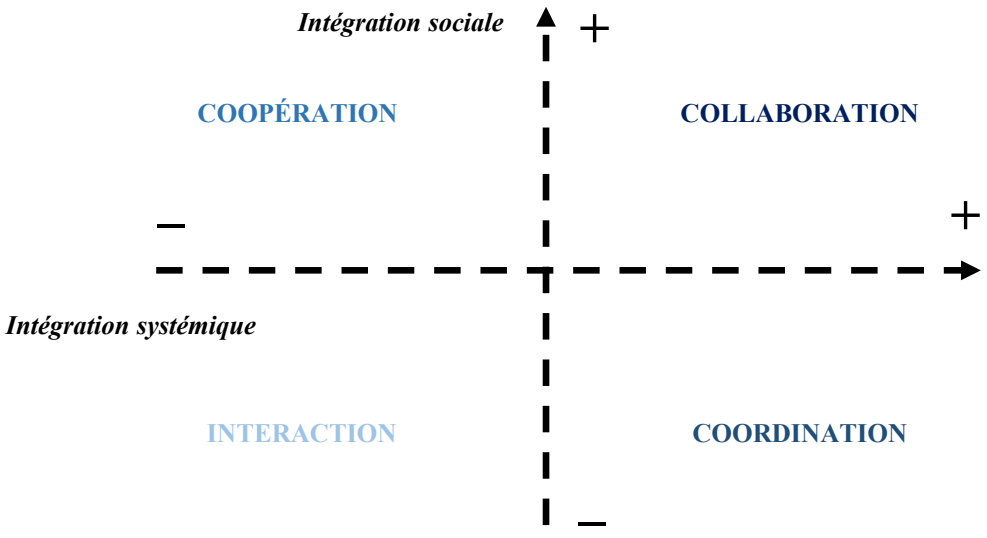
Après avoir apprécié les caractéristiques de l'intégration sociale et de l'intégration systémique des relations inter-organisationnelles, comment ces formes d'intégration favorisent une approche dynamique des relations inter-organisationnelles ?

Les processus stratégiques reposent sur des trajectoires à la fois probabilistes et incertaines au regard de l'évolution de la condition humaine et des contextes (Durand, 2012). D'ailleurs, les contextes et les actions s'entremêlent ; il n'est donc pas possible de comprendre un processus sans appréhender l'action humaine, à différents niveaux (*i.e.* individuel et collectif) et selon différents contextes (*i.e.* extérieurs et intérieurs) (Morin, 2005). L'approche dialectique du processus d'intégration sociale et systémique des relations inter-organisationnelles développée suppose un monde pluraliste d'événements, de forces et de valeurs contradictoires voire conflictuelles, influencé par des aspects de domination et de contrôle (Van de Ven, 1992).

La Figure 158 reprend les éléments exposés en littérature dans la Figure 49 et, met en exergue le processus dialectique d'intégration sociale et systémique de quatre formes de relations inter-organisationnelles dyadiques.

En fonction des modalités d'intégration sociale et systémique, les organisations développent des relations erratiques d'interaction, de coopération, de coordination et de collaboration. Ces relations varient en fonction des contextes et des opportunités, influencées par des aspects de domination et de contrôle à l'intérieur et à l'extérieur des organisations.

Figure 158 : Processus dialectique d'intégration sociale et systémique de cinq formes de relations inter-organisationnelles dyadiques



Source : Auteur

Après avoir explicité les modalités d'intégration sociale et systémique des relations inter-organisationnelles, comment la situation de gestion territorialisée peut être appréciée comme un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles ?

3.3. La situation de gestion territorialisée : outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles (discussion autour de la P6.)

Une situation de gestion réunit, matériellement ou immatériellement, des participants engagés dans la production d'un résultat, attachée à une dimension spatiale et une dimension temporelle et, soumise à un jugement externe (Girin, 1990). La situation de gestion, concept hétérogène et pluridisciplinaire, encore peu étudié en sciences de gestion, permet d'analyser l'émergence des action collectives. Cette situation est envisagée à partir des travaux de Journé et Raulet-Croset (2004, 2008, 2012), qui proposent notamment de passer d'une situation de gestion à une situation en management et, qui caractérisent une situation de gestion territorialisée comme répondant à un problème spatialement situé, faisant ainsi référence à des situations ayant un fort ancrage local. Si certains auteurs utilisent la situation de gestion pour analyser des problèmes de communication (Arnaud, 2007) ou encore des problèmes de proximité cognitive et de changement (Schmidt *et al.*, 2011), l'objectif est ici de discuter comment la situation de gestion territorialisée peut être utile pour analyser des problèmes de management des relations inter-organisationnelles. Dès lors, comment la situation de gestion territorialisée peut être appréciée comme un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles ?

Le Tableau 120 précise les composantes utiles à renseigner pour configurer une situation de gestion territorialisée. En effet, les quatre situations de gestion territorialisées explicitées précédemment (*cf.* Encadré 7, Encadré 8, Encadré 9 et Encadré 10) ont permis d'affiner les composantes d'une situation de gestion territorialisée, formalisant ainsi les éléments constitutifs d'un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles. Les managers et les élus, acteurs pivots du management des relations et des activités, peuvent s'en saisir pour prendre du recul vis-à-vis d'un problème donné et, trouver des solutions sur mesure en fonction du contexte.

Les neuf composantes peuvent être renseignées dans un ordre indéterminé, excepté les problèmes posés qui sont à l'origine de la situation. Toutefois, ces problèmes peuvent évoluer dans le temps et dans l'espace, étant alors renseignés comme des problèmes sous-jacents. De même, si les résultats attendus sont censés répondre aux problèmes posés, les résultats atteints peuvent être d'une toute autre nature. Les participants sont celles et ceux qui participent à la résolution du problème ; ils peuvent être impliqués au départ et ne plus l'être ensuite ou être concernés plus tardivement par la situation. De plus, les instances de jugement qui apprécient les résultats peuvent varier au cours du temps. Les actions hétérogènes reposent quant à elle sur la réunion matérielle et immatérielle des participants ; elles ne supposent pas nécessairement

de cohérence entre elles. Enfin, les dimensions temporelles et territoriales soulignent les incohérences sous-jacentes à la situation et, permettent de croiser plusieurs niveaux d'analyse (*e.g.* micro, méso et macro), proposant alors une lecture critique (Nizet et Pichault, 2015).

Tableau 120 : Composantes à compléter pour configurer une situation de gestion territorialisée

COMPOSANTES	ÉLÉMENTS DE RÉPONSE	PERSONNES ET ORGANISATIONS CONCERNÉES
Problèmes posés	*À compléter par les élus et les managers*	*À compléter par les élus et les managers*
Problèmes sous-jacents	*Idem*	*Idem*
Instances de jugement	*Idem*	*Idem*
Participants	*Idem*	*Idem*
Actions	*Idem*	*Idem*
Dimensions temporelles	*Idem*	*Idem*
Dimensions territoriales	*Idem*	*Idem*
Résultats attendus	*Idem*	*Idem*
Résultats atteints	*Idem*	*Idem*

Source : Auteur

La situation de gestion territorialisée revêt de multiples avantages. Elle permet de prendre du recul vis-à-vis d'un problème donné et de comprendre en profondeur les modalités d'échanges matériels et immatériels entre les participants, qui facilitent la mise en lumière des mécanismes de résolution de ce problème (Girin *et al.*, 2016). Refusant une voie unique, cet outil facilite la compréhension du tout, c'est-à-dire un problème spatialement et temporellement situé et, des parties, qui renvoient aux instances de jugement, aux participants et à leurs actions, aux dimensions temporelles et territoriales ainsi qu'aux résultats attendus et atteints (Journé et Raulet-Croset, 2012). La situation de gestion territorialisée soutient donc une approche complexe et mouvante du management des relations inter-organisationnelles. De même, à l'image de la méthode de l'enquête pragmatiste, une fois le problème résolu, la situation de gestion territorialisée s'ouvre nécessairement vers une nouvelle situation indéterminée (Dewey, 1938). Enfin, l'inconvénient majeur de cet outil semble être celui d'assigner des éléments de réponses précis à chaque composante, car le flou et l'incertitude qui les caractérisent ne le permettent pas toujours. Pour cela, il est possible de renseigner les mêmes éléments de réponse dans plusieurs composantes et, de les faire évoluer, si besoin, au cours du temps.

Après avoir caractérisé les composantes de la situation de gestion territorialisée, comment se traduit le mouvement d'actionnabilité du territoire ?

3.4. Mouvement d'actionnabilité du territoire : une réponse à Pecqueur face à l'essor des travaux en sciences de gestion

En tant que système complexe, le territoire fait interagir une multiplicité d'acteurs hétérogènes sur un espace géographique regroupant un ensemble d'éléments et de contraintes que les acteurs appréhendent en fonction de leurs représentations (Moine et Faivre, 2011). Cette définition systémique du territoire permet de le considérer comme un système ouvert, connectant un ensemble de ressources hétérogènes (Raulet-Croset, 2014), influencées par les pressions de l'environnement macro, méso et micro (*cf.* Figure 20).

Pecqueur (2009) propose deux mouvements pour analyser le territoire, l'exténuation de l'espace territorial vécu et perçu (1), suivi de la surchauffe du concept au regard de la multiplicité des définitions (2) et, une hypothèse, celle de sa sublimation, qui repose sur de nouvelles conceptions et des nouvelles méthodes d'analyse (*cf.* Figure 19). Compte tenu de l'essor des travaux en sciences de gestion sur le territoire (*cf.* Tableau 12), une seconde hypothèse est proposée pour compléter les travaux de Pecqueur (2009), celle d'actionnabilité, qui renvoie à une institutionnalisation du territoire comme objet de management public et propose d'apprécier le territoire comme un acteur stratégique orienté par et pour l'action.

L'actionnalibilité se comprend comme ce qui peut faire l'objet d'une action ; l'actionnalibilité du territoire questionnant son orientation vers l'action et son opérationnalisation pour et par les sciences de gestion et, plus particulièrement, le management public. Dès lors, pourquoi et comment le mouvement d'actionnabilité du territoire traduit-il l'essor des travaux en sciences de gestion ?

La Figure 159 met en lumière le mouvement d'actionnabilité du territoire selon deux axes, celui des rapports de forces et celui des effets de tailles.

Tout d'abord, le phénomène de rupture vis-à-vis du territoire traduit son caractère complexe, qui met en lumière la recherche d'équilibre sous-jacente aux actions qu'ils portent ou dont il est l'objet. La rupture intervient lorsqu'il y a un déséquilibre entre des pressions extérieures exercées par des territoires de petites tailles, mais aussi des pressions extérieures exercées par des territoires de grosses tailles et également, des pressions intérieures exercées par des territoires de petites tailles, ainsi que des pressions intérieures exercées par des territoires de grosses tailles.

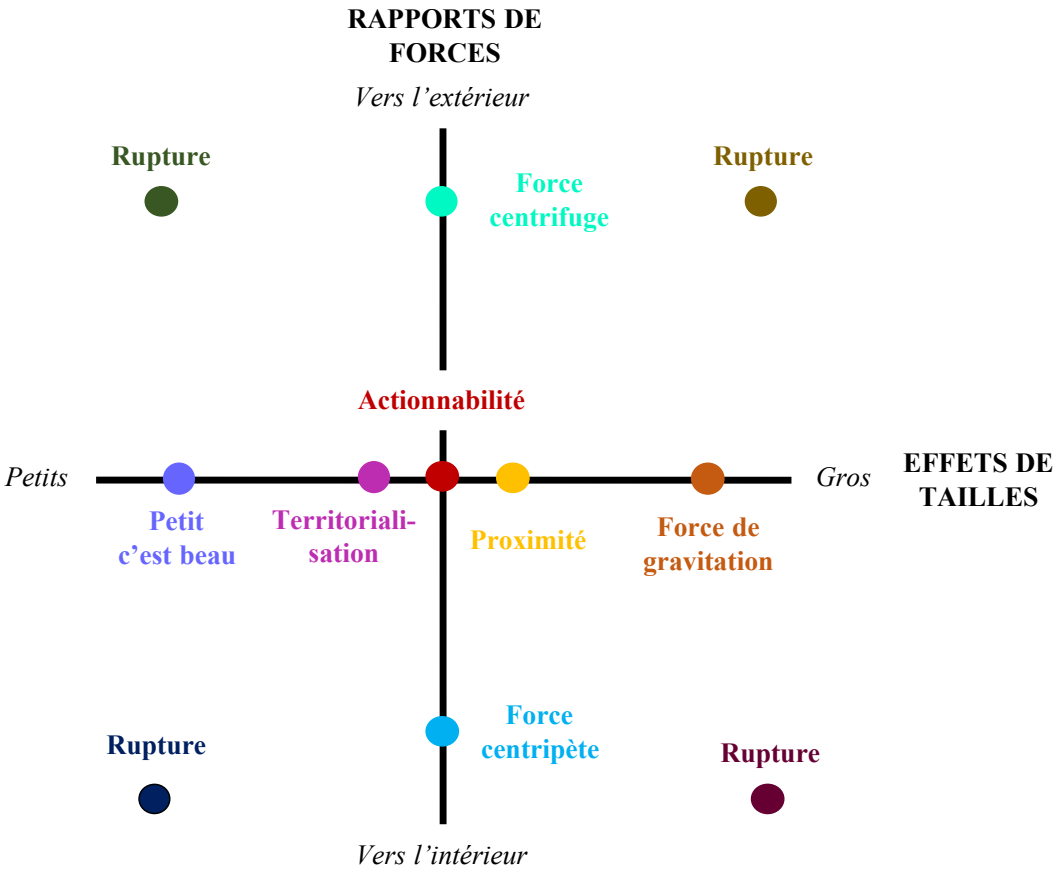
Ensuite, trois rapports de forces se distinguent en fonction de leur orientation vers l'extérieur ou vers l'intérieur du territoire.

La force centrifuge traduit un rapport de forces qui tend à éloigner les ressources, temporaires ou durables, et les impacts des actions d'un territoire, à l'extérieur de celui-ci, comme par exemple grâce à l'implantation d'un bureau métropolitain dans un ville à forte réputation, hors de la métropole.
L'actionnabilité est au centre des rapports de forces et des effets de taille, traduit quatre types d'actions : des actions conjointes entre les territoires, des actions d'influence portés par les territoires, la résolution de problèmes spatialement situés et la recherche d'équilibre.
La force centripète met en exergue un rapport de forces qui tend à attirer les ressources, temporaires ou durables, et les impacts des actions du territoire à l'intérieur de celui-ci, comme par exemple une marque régionale qui fédère les actions des métropoles et des communes à l'échelle régionale, multipliant ainsi l'impact régional des valeurs créées.

Enfin, cinq effets de tailles se dégagent, influencés par les petites et les grosses tailles des territoires, reflétant le mouvement *« Small is beautiful*[401] *»* d'une part et *« Big is beautiful*[402] *»* d'autre part qui traduisent notamment le phénomène de *« Big Bang territorial »* vécu par les territoires (Sadran, 2015).
L'effet de taille « Petit, c'est beau » se comprend au regard du phénomène de glocalisation des activités économiques, c'est-à-dire une articulation entre des dynamiques globales et locales (Benko, 1999). Par exemple, les petites communes et/ou les communes rurales adjacentes aux métropoles cherchent à valoriser leur centre-ville et, plus largement, à dynamiser leurs zones d'activités pour ne pas disparaître sous l'effet des actions métropolitaines.
L'effet de taille lié à la territorialisation renvoie au phénomène de territorialisation de l'action publique, qui consiste à spatialiser les problèmes sociétaux (Hassenteufel, 1998) ; l'échelle locale (à la différence de l'échelle nationale) devenant le lieu de mise en cohérence de l'action publique.
L'effet de taille généré par la proximité s'explique par un rapprochement des territoires (Pecqueur, 2007) et donc, des actions que ces territoires conduisent, proposant alors une agrégation des territoires et de leurs actions à une plus grosse échelle.
L'effet de taille lié à la force de gravitation traduit des actions d'attraction des ressources, temporaires ou durables, sous l'effet des gros territoires, comme les métropoles et les régions.

[401] Titre de l'ouvrage de Schumacher (1979) *« Small is beautiful: A study of economics as if people mattered »*.
[402] Mouvement associé à la métropolisation, qui conduit à la mise en œuvre des fusions régionales (Merci et Coussi, 2020, p. 36).

Figure 159 : Actionnabilité du territoire entre rapports de forces et effets de tailles



Source : Auteur

Pour résumer, la discussion s'engage autour des caractéristiques des relations inter-organisationnelles dyadiques entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales (*i.e.* QR3) en quatre temps.

Dans un premier temps, les relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales sont qualifiées de *contraintes* (*i.e.* P4). D'une part, la nature polymorphe des relations inter-organisationnelles s'envisage dans un contexte contraint. Le *continuum* des relations inter-organisationnelles est donc enrichi pour prendre en compte ces contingences, mettant en perspective neuf formes de relation. D'autre part, une taxonomie tridimensionnelle des leviers individuels, organisationnels et institutionnels favorisant l'intégration des relations inter-organisationnelles est proposée. Trois leviers individuels se répartissent en fonction de l'environnement interne (la personne elle-même) à l'environnement externe (les relations avec les autres), six leviers organisationnels se structurent entre dimensions stratégiques et opérationnelles et deux leviers institutionnels sont envisagés du plus au moins formel.

Dans un deuxième temps, les relations inter-organisationnelles sont qualifiées d'*intégrées* (*i.e.* P5). En effet, une taxonomie bidimensionnelle des modalités d'intégration sociale et systémique des relations inter-organisationnelles est mise en exergue. Six leviers d'intégration sociale s'agencent autour d'une réciprocité plutôt vis-à-vis des individus ou, plutôt vis-à-vis des territoires et, six outils d'intégration systémique se répartissent en fonction de leur caractère classique ou innovant. Dès lors, adoptant une approche dynamique, le processus dialectique d'intégration sociale et systémique met en lumière cinq formes erratiques de relations inter-organisationnelles dyadiques.

Dans un troisième temps, les relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales sont comprises comme étant *territorialisées* (*i.e.* P6). Pour cela, la situation de gestion territorialisée s'entend comme un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles à destination des managers et des élus. Cette situation est structurée autour de neuf composantes, dont les principaux avantages sont de proposer une approche mouvante des relations permettant de résoudre des problèmes complexes spatialement situés.

Dans un quatrième et dernier temps, nous apportons une réponse à Pecqueur (2009) en proposant une seconde hypothèse pour qualifier la notion de territoire, celle d'actionnabilité, qui propose d'apprécier le territoire comme un acteur stratégique orienté par et pour l'action. Pour cela, nous mettons en lumière le mouvement d'actionnabilité du territoire selon deux axes, celui des rapports de forces et celui des effets de tailles, en exposant huit facettes du territoire.

CONCLUSION DU CHAPITRE 6

Le **chapitre 6** de cette partie empirique discute les résultats de ce travail de thèse pour caractériser l'influence de l'intégration des relations inter-organisationnelles sur le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale en fonction des trois questions de recherche et des six propositions de recherche.

La **section 1** discute des apports du management public collaboratif permettant le renouvellement du management public (*i.e.* QR1). Ce renouvellement se traduit d'abord par la mise en relation des perceptions qu'ont les managers territoriaux et des élus locaux des réformes publiques, avec les questionnements qu'elles permettent d'expliciter et les solutions qu'elles permettent d'apporter. Le renouvellement du management public repose également sur les fonctions managériales, diplomatiques et pédagogiques qui caractérisent les managers publics collaboratifs. Enfin, les apports et les limites des différents courants post-NPM sont rassemblés sous la bannière commune du management public collaboratif, entendu comme un paradigme unificateur et intégrateur, ouvrant ainsi le champ des possibles du management public.

La **section 2** structure la discussion autour du processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable (*i.e.* QR2.) en quatre temps.

Dans un premier temps, les stratégies d'attractivité territoriale durable sont comprises comme *duales* (*i.e.* P1[403]). Onze dimensions de l'attractivité territoriale durable sont caractérisées à partir d'une double dialectique stratégique-opérationnelle et locale-sectorielle. La discussion souligne également la complémentarité et la cohérence entre les discours institutionnels formalisant les stratégies d'attractivité et, les pratiques des managers et des élus émergeant de l'analyse empirique. De plus, les pratiques habilitantes, contraignantes et janusiennes des managers territoriaux et des élus locaux dans la structuration des stratégies sont appréciées en fonction de la dualité du structurel. Enfin, le processus de structuration des stratégies croise les dimensions de l'attractivité territoriale durable et les pratiques des managers et des élus, au regard du nature dualiste du temps.

Dans un deuxième temps, les stratégies d'attractivité territoriale durable sont qualifiées de *conflictuelles* (*i.e.* P2[404]). Une taxonomie bidimensionnelle des modes de management des

[403] Le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale est à la fois habilitant et contraignant pour les managers territoriaux et les élus locaux.

[404] Le management des conflits est une source de compétition, de collaboration, de compromis, d'évitement et d'ajustement dans la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.

conflits (*i.e.* négocier grâce au dialogue avec les équipes, faire intervenir un tiers, définir des objectifs communs, mettre en place un projet alternatif) est appréciée en fonction du mode de négociation, individuel ou collectif et, de la portée de la négociation, opérationnelle ou stratégique.

Dans un troisième temps, les stratégies d'attractivité territoriale durable sont entendues comme *discutées* (*i.e.* P3[405]). La discussion habermassienne est définie comme un outil protéiforme de management des conflits à destination des managers territoriaux et des élus locaux à partir d'une taxonomie tridimensionnelle, mettant en perspective les formes, les espaces et les niveaux de discussion.

Dans un quatrième et dernier temps, une panoplie des managers territoriaux collaboratifs synthétise leurs perceptions, leurs fonctions et leurs pratiques orientées autour de la création de valeur pour et par le territoire, selon une approche complexe et contingente.

La **section 3** ouvre la discussion autour des caractéristiques des relations inter-organisationnelles dyadiques entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales (*i.e.* QR3) en quatre temps.

Dans un premier temps, les relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales sont qualifiées de *contraintes* (*i.e.* P4[406]). Le *continuum* des relations inter-organisationnelles est d'abord enrichi pour prendre en compte les contraintes auxquelles font face les organisations publiques locales, en mettant en perspective neuf formes de relation. Il s'agit également de proposer une taxonomie tridimensionnelle des leviers individuels, organisationnels et institutionnels favorisant l'intégration des relations inter-organisationnelles. Trois leviers individuels se répartissent en fonction de l'environnement interne (la personne elle-même) et l'environnement externe (les relations avec les autres), six leviers organisationnels se structurent entre les dimensions stratégiques et opérationnelles et, deux leviers institutionnels sont envisagés du plus au moins formel.

Dans un deuxième temps, les relations inter-organisationnelles sont qualifiées d'*intégrées* (*i.e.* P5[407]). Une taxonomie bidimensionnelle des modalités d'intégration sociale et systémique des

[405] La discussion est un outil de management des conflits qui permet la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.

[406] Dans un contexte d'injonction législative à travailler ensemble, le *continuum* des relations inter-organisationnelles est enrichi grâce à l'interaction comme nouvelle forme de relation.

[407] Les relations entre les organisations publiques locales varient en fonction de l'intégration sociale et systémique des managers territoriaux et des élus locaux selon une approche dynamique.

relations inter-organisationnelles est structurée autour de six leviers d'intégration sociale allant d'une réciprocité plutôt vis-à-vis des individus ou, plutôt vis-à-vis des territoires et, six outils d'intégration systémique répartis en fonction de leur caractère classique ou innovant. Le processus dialectique d'intégration sociale et systémique met en lumière cinq formes erratiques de relations inter-organisationnelles dyadiques, selon une approche dynamique.

Dans un troisième temps, les relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales sont comprises comme étant *territorialisées* (*i.e.* P6[408]). La situation de gestion territorialisée est appréciée comme un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles à destination des managers et des élus. Cette situation est structurée autour de neuf composantes, proposant une approche mouvante des relations permettant de résoudre des problèmes complexes spatialement situés.

Dans un quatrième et dernier temps, il s'agit d'apporter une réponse à Pecqueur (2009) en proposant une seconde hypothèse pour qualifier la notion de territoire comme un acteur stratégique orienté par et pour l'action. Le mouvement d'actionnabilité du territoire est apprécié selon deux axes, celui des rapports de forces et celui des effets de tailles, en exposant huit facettes du territoire.

La Figure 160 propose une synthèse du chapitre 6.

[408] La situation de gestion territorialisée est un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux.

Figure 160 : Synthèse du chapitre 6

Source : Auteur

CONCLUSION DE LA PARTIE 2

Le **chapitre 4** de cette partie empirique expose le design global de la recherche, en justifiant les cadres épistémologique et méthodologique. Tout d'abord, notre position épistémologique relève du pragmatisme de Dewey, dans le sens où la réalité est partagée, la vérité revêt un caractère non absolu, l'expérience est envisagée comme le fondement d'une science éthique et contingente et, l'enquête offre un cadre méthodologique consubstantiel au raisonnement abductif et à la formulation de propositions. Ensuite, les protocoles de recherche des deux études complémentaires mobilisées sont justifiés. L'étude 1 propose de décrypter les discours institutionnels formalisant les stratégies d'attractivité territoriale des métropoles et des régions françaises (*i.e.* vingt-deux SMDE et douze SRDEII) à partir d'analyses statistiques textuelles telles que la classification descendante hiérarchique et l'analyse factorielle des correspondances. L'étude 2 mobilise une étude de cas multiples (*i.e.* quatre couples métropole-région) enchâssés (*i.e.* unités territoriale, fonctionnelle et temporelle), qui repose sur une analyse longitudinale de 2015 à 2020, basée sur une approche qualitative processuelle, et ce grâce la collecte de deux vagues d'entretiens semi-directifs (*i.e.* de septembre 2017 à janvier 2018 pour la vague 1 et de septembre 2019 à mars 2020 pour la vague 2) auprès de soixante managers territoriaux et huit élus locaux. Enfin, les critères de validité et de fiabilité de notre enquête pragmatiste hybride sont tour à tour justifiés : la validité du construit, la validité interne et externe des résultats, la fiabilité de la recherche et de l'instrument de mesure d'une part, l'assertabilité garantie, l'utilité sociale et l'éthique de la recherche d'autre part.

Le **chapitre 5** présente les résultats de l'étude 1 puis ceux de l'étude 2.

Les **résultats de l'étude 1** se structurent en deux temps. Tout d'abord, **la classification descendante hiérarchique** met en lumière les objets de recherche caractérisant les stratégies d'attractivité métropolitaine et régionale : une approche sectorielle dynamique de ces stratégies (*i.e.* classe 1), l'écosystème des acteurs en charge de ces stratégies (*i.e.* classe 2), les outils d'adaptation de ces stratégies en fonction des cibles (*i.e.* classe 5), les modalités de structuration des démarches d'attractivité (*i.e.* classe 4) ainsi que les actions pour favoriser une attractivité inclusive (*i.e.* classe 3). Ensuite, **l'analyse factorielle des correspondances** stratégies oscillent entre une structuration locale (ou contingente) et sectorielle (selon les secteurs d'attractivité), qui s'envisagent de manière complémentaire. De même, ces stratégies s'appréhendent selon une approche dynamique, reflétant des dimensions stratégiques et opérationnelles, à la fois habilitantes et contraignantes.

Les **résultats de l'étude 2** relèvent d'abord de l'analyse intra-cas puis de l'analyse inter-cas et, ils sont présentés par questions de recherche et propositions de recherche.

Les résultats de l'analyse intra-cas facilitent la compréhension en profondeur des différents cas.

Dans un premier temps, les résultats envisageant les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public (*i.e.* QR1.) mettent en perspective les perceptions téléologiques et critiques des managers et des élus vis-à-vis des réformes publiques, les fonctions diplomatiques, pédagogiques et managériales confiées aux managers publics collaboratifs.

Dans un deuxième temps, les résultats concernent le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale (*i.e.* QR2.). Les éléments de réponse pour la première proposition de recherche[409] caractérisent les pratiques habilitantes, contraignantes et janusiennes des managers et des élus. Puis, les processus de structuration des stratégies d'attractivité s'articulent autour de trois cycles erratiques : le cycle des valeurs, le cycle de la créativité et le cycle du travail collectif. Influant sur les pratiques et sur les processus, la nature dualiste du temps fait quant à elle interagir trois dimensions temporelles : le temps d'expérience quotidienne d'un manager et/ou d'un élu, le temps de la vie d'un manager et/ou d'un élu et, le temps de la vie d'une métropole et/ou d'une région. Onze dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable sont également explicitées. Les éléments de réponse pour la deuxième proposition de recherche[410] envisagent quatre solutions pour manager les conflits inter-organisationnels. De plus, les éléments de réponse pour la troisième proposition de recherche[411] mettent en lumière cinq formes, dix espaces, et trois niveaux de discussion.

Dans un troisième temps, les résultats mettent en perspective les relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux (*i.e.* QR3.). Les éléments de réponse pour la quatrième proposition de recherche[412] explicitent neuf formes de relations inter-organisationnelles, les freins et les leviers individuels, organisationnels et institutionnels sous-jacents. Les éléments de réponse pour la cinquième proposition de recherche[413] qualifient

[409] Le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale est à la fois habilitant et contraignant pour les managers territoriaux et les élus locaux.

[410] Le management des conflits est une source de compétition, de collaboration, de compromis, d'évitement et d'ajustement dans la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.

[411] La discussion est un outil de management des conflits qui permet la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.

[412] Dans un contexte d'injonction législative à travailler ensemble, le *continuum* des relations inter-organisationnelles est enrichi grâce à l'interaction comme nouvelle forme de relation.

[413] Les relations entre les organisations publiques locales varient en fonction de l'intégration sociale et systémique des managers territoriaux et des élus locaux selon une approche dynamique.

les modalités d'intégration sociale et d'intégration systémique des relations. Enfin, les éléments de réponse pour la sixième et dernière proposition de recherche[414] analysent huit facettes du territoire et quatre situations de gestion territorialisées.

Les résultats de l'analyse inter-cas proposent une comparaison plus large, permettant d'apprécier les points communs et les différences entre chaque cas.

Dans un premier temps, l'analyse des apports du management public collaboratif au renouvellement du management public (*i.e.* QR1.) caractérise les réformes publiques d'abord comme téléologiques, puis comme critiques et, les fonctions du manager public collaboratif sont, quant à elles, principalement diplomatiques, mais aussi managériales et enfin pédagogiques.

Dans un deuxième temps, l'analyse inter-cas s'intéresse au processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale (*i.e.* QR2). Tout d'abord, un modèle synthétise les pratiques habilitantes, contraignantes et janusiennes de structuration des stratégies d'attractivité territoriale, puis une comparaison met en perspective les cycles et les étapes des quatre processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale et enfin, un modèle recense les onze dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable. Ensuite, une comparaison des modes de management des conflits inter-organisationnels permet d'expliciter la solution la plus utilisée par les managers et les élus : négocier grâce au dialogue. Enfin, un modèle synthétise les formes, les espaces et les niveaux de discussion.

Dans un troisième et dernier temps, l'analyse inter-cas se focalise sur l'intégration des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux. Tout d'abord, un modèle explicite les neuf formes de relations inter-organisationnelles et, une comparaison entre les configurations intra-organisationnelles, les formes, les leviers et les freins influant sur ces relations montre que les formes de relations diffèrent pour chaque configuration.

Ensuite, un modèle explicite les caractéristiques d'intégration sociale et d'intégration systémique des relations et, il s'agit également de comparer les volontés d'intégration exprimées par les managers et les élus. Enfin, un modèle souligne huit facettes du territoire et, neuf caractéristiques d'une situation de gestion territorialisée sont mises en exergue.

Le **chapitre 6** discute enfin les résultats exposés dans cette partie empirique.

Tout d'abord, **le renouvellement du management public** se traduit par la mise en relation des perceptions qu'ont les managers territoriaux et des élus locaux des réformes publiques, avec les

[414] La situation de gestion territorialisée est un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux.

questionnements qu'elles permettent d'expliciter et les solutions qu'elles permettent d'apporter. Celui-ci repose également sur les fonctions managériales, diplomatiques et pédagogiques qui caractérisent les managers publics collaboratifs ainsi que sur les apports et les limites des différents courants post-NPM, rassemblés sous la bannière d'un paradigme unificateur et intégrateur, le management public collaboratif.

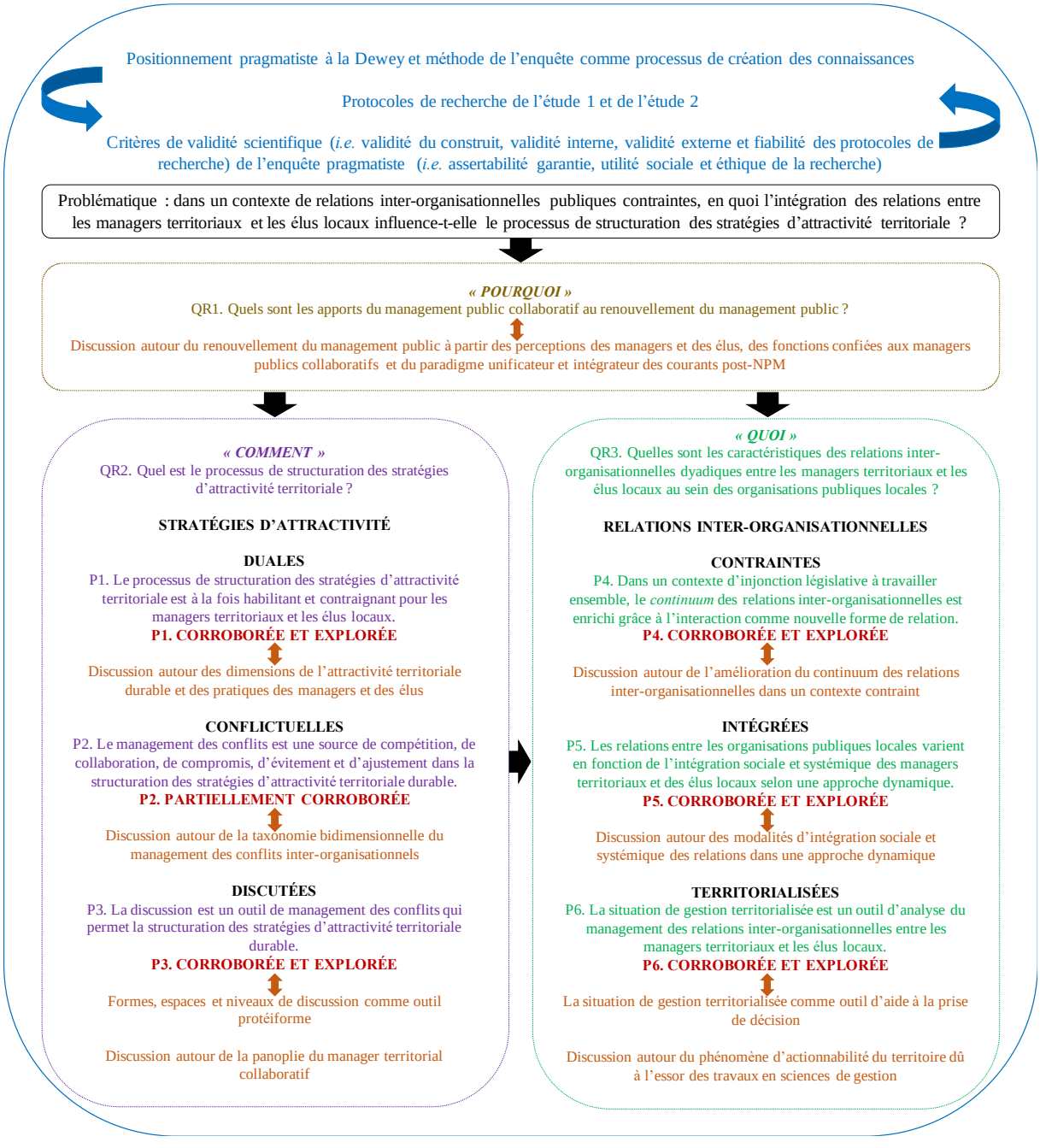
Ensuite, **les stratégies d'attractivité territoriale durable sont comprises comme *duales* (*i.e.* P1), *conflictuelles* (*i.e.* P2) et *discutées* (*i.e.* P3).** La dimension duale des stratégies est discutée en trois temps. Les dimensions de l'attractivité territoriale durable sont caractérisées à l'aune d'une double dialectique stratégique-opérationnelle et locale-sectorielle. Les pratiques habilitantes, contraignantes et janusiennes des managers et des élus sont appréciées à l'aune de la dualité du structurel. Le processus de structuration des stratégies croise quant à lui les dimensions de l'attractivité territoriale durable et les pratiques des managers et des élus, à l'aune du nature dualiste du temps. La dimension conflictuelle des stratégies d'attractivité territoriale durable repose sur une taxonomie bidimensionnelle des modes de management des conflits, appréciée en fonction du mode de négociation et de la portée de la négociation. La dernière dimension, qui caractérise les stratégies d'attractivité, fait référence à la discussion habermassienne, appréciée comme un outil protéiforme de management des conflits à destination des managers territoriaux et des élus locaux et ce, à partir d'une taxonomie tridimensionnelle, mettant en perspective les formes, les espaces et les niveaux de discussion. Une panoplie des managers territoriaux collaboratifs synthétise leurs perceptions, leurs fonctions et leurs pratiques selon une approche complexe et contingente.

Enfin, **les relations inter-organisationnelles entre les managers et les élus travaillant pour le compte des métropoles et des régions sont comprises comme *contraintes* (*i.e.* P4), *intégrées* (*i.e.* P5) et *territorialisées* (*i.e.* P6).** La dimension contrainte des relations est explicitée grâce au *continuum* des relations inter-organisationnelles, enrichi pour prendre en compte les contraintes auxquelles font face les organisations publiques locales. Une taxonomie tridimensionnelle des leviers individuels, organisationnels et institutionnels favorisant l'intégration des relations inter-organisationnelles est également proposée. La dimension intégrée des relations inter-organisationnelles entre les managers et les élus est mise en lumière à partir d'une taxonomie bidimensionnelle des modalités d'intégration sociale et systémique, structurée autour de six leviers d'intégration sociale allant d'une réciprocité plutôt vis-à-vis des individus ou, plutôt vis-à-vis des territoires et, de six outils d'intégration systémique répartis en fonction de leur caractère classique ou innovant. Selon une approche dynamique, le processus dialectique d'intégration sociale et systémique attire également notre attention sur les cinq

formes erratiques de relations inter-organisationnelles dyadiques. Enfin, la dernière dimension des relations inter-organisationnelles est caractérisée à partir de la situation de gestion territorialisée, alors appréciée comme un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles à destination des managers et des élus. Cette situation est structurée autour de neuf composantes, proposant une approche mouvante des relations permettant de résoudre des problèmes complexes spatialement situés. Il s'agit aussi d'apporter une réponse à Pecqueur (2009) en proposant une seconde hypothèse, celle d'actionnabilité, pour qualifier la notion de territoire comme un acteur stratégique orienté par et pour l'action.

La Figure 161 ci-après propose une synthèse de la partie 2, qui reprend les cadres épistémologique et méthodologique, le modèle de la recherche articulant la problématique, les trois questions de recherche et les six propositions de recherche, les résultats et les éléments de discussion.

Figure 161 : Synthèse de la partie 2



Source : Auteur

CONCLUSION GENERALE

« Discuter du gouvernement démocratique en général et indépendamment de son arrière-plan historique, c'est rater son but et rejeter tout moyen de critique intelligente » (Dewey, 2005, p. 169). Évoquant un *« Big Bang territorial conduit à marche forcée »*, Questel et Schellenberger précisent dans leur rapport d'information[415] (2019, p. 7-10) que *« la loi NOTRé est le dernier volet d'une vaste réforme territoriale menée dans la précipitation, sans véritable étude d'impact ni concertation. (…) La réforme de la carte intercommunale, pilotée par les préfets, a été perçue comme un processus autoritaire. (…) Enfin, la loi NOTRé a été mise en œuvre dans un contexte défavorable de contrainte forte sur la dépense publique locale »*. Cette dernière vague de réforme bouleverse tant la structuration des collectivités territoriales et de leurs groupements (*i.e.* fusion des régions[416] et création des métropoles[417]), que la répartition de leurs compétences. En parallèle, le contexte territorial renvoie à une concurrence nationale et internationale accrue entre les territoires, d'une part pour attirer des ressources temporaires ou durables (*e.g.* résidents, entreprises, touristes, événements) afin de favoriser un développement économique et social exogène du territoire et, d'autre part, pour retenir ces ressources et les mettre en synergie en encourageant un développement endogène. Alors que *« la pandémie de COVID-19 a accéléré la transition vers un nouveau modèle urbain de villes intelligentes, vertes et inclusives »* (OCDE, 2020b[418], p. 2), la recherche d'une attractivité territoriale durable basée sur un équilibre entre développement exogène et endogène est au centre des préoccupations politiques et managériales. Ainsi, ce sont les élus et les managers des métropoles et des régions, contraints par la loi NOTRé à travailler ensemble, qui ont la responsabilité de définir et de mettre en œuvre leurs stratégies d'attractivité territoriale.

Cette conclusion propose d'abord de revenir sur la problématique et les objectifs de la recherche (1), puis de rappeler le cadre théorique et conceptuel (2) ainsi que les deux études menées dans le cadre de l'enquête pragmatiste (3). Enfin, les principaux résultats sont synthétisés (4) pour permettre de dégager les apports (5), les limites (6) et les voies de recherche (7).

---

[415] *« Rapport d'information sur l'évaluation de l'impact de la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 relative à la nouvelle organisation territoriale de la République »* : http://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion_lois/l15b2539_rapport-information

[416] Passage de vingt-deux régions à treize suite à la loi du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral.

[417] Au 1er janvier 2018, création de vingt-deux métropoles suite à la loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles.

[418] *« Lutte contre le coronavirus (COVID-19) pour un effort mondial - Les mesures adoptées par les villes face aux COVID-19 »* : https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=133_133645-rhbof93fux&title=Les-mesures-adoptees-par-les-villes-face-au-COVID-19

1. PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Moins nombreuses mais renforcées, les régions sont notamment en charge de la coordination de toutes les activités économiques sur leur territoire. Elles sont aussi responsables du soutien à l'innovation et à l'internationalisation des entreprises. Plus largement, les régions définissent la stratégie d'attractivité de leur territoire. Nouvelles venues, les métropoles possèdent également des compétences en matière de développement économique et social. Elles sont notamment responsables de la gestion des zones d'activités industrielles, commerciales et artisanales. À l'instar des régions, elles ont en charge l'attractivité du territoire métropolitain. Les compétences des métropoles et des régions en matière d'attractivité territoriale se matérialisent par la réalisation de schémas. Pour exemple, le SRDEII de la région Sud doit être cohérent avec la stratégie de développement économique de la métropole Aix Marseille Provence, celle de la métropole Nice Côte d'Azur et celle de la métropole Toulon Provence Méditerranée. Ces schémas régionaux doivent donc être élaborés en concertation avec les managers et les élus métropolitains.

Dès lors, l'influence de l'intégration des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux sur la structuration des stratégies d'attractivité métropolitaine et régionale constitue une situation indéterminée. Celle-ci met en lumière un problème qui ne trouve pas de réponse dans la littérature ; problème motivé par le doute inhérent à toute démarche pragmatiste. En effet, notre position épistémologique relève du pragmatisme développé par le philosophe américain John Dewey (1933, 1938). Le pragmatisme de Dewey diffère à la fois de celui de ses confrères de l'époque, notamment Peirce et James et, de celui des néo-pragmatistes contemporains que sont Rorty et Shusterman. Le pragmatisme repose sur une réalité partagée, revendiquant le caractère non absolu de la vérité. L'expérience est envisagée comme le fondement d'une science éthique et contingente. De plus, l'enquête place l'expérience au centre du processus de création des connaissances et devient ainsi un moyen pour vérifier une idée. Elle est définie selon trois étapes clefs non linéaires : la définition d'une situation indéterminée générée par le doute face à un fait surprenant, la transformation de la situation indéterminée en problématique à résoudre et enfin, la définition de solutions face au problème identifié.

La situation indéterminée qui vient d'être d'appréciée se traduit par la problématique suivante : **en quoi l'intégration des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux influence-t-elle le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ?**

Le premier objectif de ce travail de thèse est donc de comprendre comment se définissent et se mettent en œuvre conjointement les stratégies d'attractivité de territoires récemment formés. L'apport opérationnel de ce travail revient donc à proposer des outils facilitant cette structuration collective ; outils à adapter selon la temporalité et le territoire concerné.

Le second objectif cherche à décrypter les modalités d'intégration des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux selon une approche pluridisciplinaire. L'intérêt opérationnel de ce travail consiste à fournir une grille de lecture des relations inter-organisationnelles aux managers territoriaux et aux élus locaux.

2. CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL (SYNTHESE DE LA PARTIE 1)

Dans un premier temps, inscrire ce travail de thèse en management public permet de comprendre le contexte dans lequel évoluent les organisations publiques, ce qui met en lumière la place des managers territoriaux et des élus locaux au sein de ces organisations publiques locales, leurs relations et leurs pratiques (**chapitre 1**).

Pour cela, l'évolution du management public est analysée à travers la continuité des apports et des limites des paradigmes autrefois dominants. D'une part, les dysfonctionnements du NPM renvoient notamment à la difficile imputabilité des actions et du contrôle politique, la primauté de l'efficience, la diminution des effectifs due à la rationalisation et, la dichotomie entre la compétitivité et les valeurs démocratiques (Dunleavy et Hood, 1994 ; Pollitt et Bouckaert, 2011 ; Matyjasik et Guenoun, 2019). D'autre part, les écueils de la bureaucratie néolibérale se comprennent comme l'absence de distinction entre les fins et les moyens, le détournement des buts de l'organisation et la stricte obéissance aux normes (Pollitt *et al.*, 2007 ; Hibou, 2012). Face à ces dysfonctionnements, quels sont les apports des courants post-NPM ?

La gouvernance à l'ère numérique prône la réintégration des activités, une vision holistique des besoins engendrant des transformations globales inter-organisationnelles et, la transition vers des activités numériques pour accompagner les changements organisationnels (Dunleavy *et al.*, 2006). La gouvernance en réseaux tend à donner une réponse à la complexité des processus de gouvernance de l'action publique (Klijn et Koppenjan, 2016). La nouvelle gouvernance publique revendique la diversité et la multiplicité des organisations publiques, privées et des

citoyens associés à la prise de décision, ainsi que des collaborations inter et intra-organisationnelles (Osborne, 2006 ; Bouckaert *et al.*, 2018). Le management de la valeur publique permet quant à lui de repenser les finalités de l'action publique à travers une approche contingente des valeurs publiques, réfute un résultat unique, discute l'intérêt général et, se focalise sur les processus stratégiques inclusifs (Stoker, 2006 ; Bryson *et al.*, 2014). Enfin, le management public collaboratif se différencie du management participatif et de la co-construction des services publics par son objet d'analyse plus large (Agranoff et McGuire, 2003 ; Amsler et O'Leary, 2017). Le management public collaboratif semble alors regrouper l'ensemble des apports proposés par les paradigmes post-NPM et les dépasser, se positionnant comme un paradigme unificateur post-NPM. La première question de recherche interroge donc le *« pourquoi »* d'une évolution des relations et des pratiques des élus locaux et des managers territoriaux : **quels sont les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public ?**

Dans un deuxième temps, ce travail de thèse s'inscrit au croisement des sciences de gestion, de la sociologie et de la philosophie pour caractériser le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale (**chapitre 2**).

La théorie de la structuration du sociologue Anthony Giddens (1984, 1994), déjà mobilisée en sciences de gestion mais jamais dans le contexte des organisations publiques locales, offre un cadre propice pour apprécier la complexité du référentiel des stratégies d'attractivité territoriale durable (Soldo, 2018). La deuxième question de recherche interroge *« comment »* analyser les stratégies de développement des territoires : **quel est le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ?**

Concept central de la théorie de la structuration, la dualité du structurel contraint les acteurs (*i.e.* managers et élus) en incluant leurs pratiques dans un ensemble de règles et, facilite leurs actions en leur livrant des ressources. Cela permet de dégager notre première proposition de recherche : **le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale est à la fois habilitant et contraignant pour les managers territoriaux et les élus locaux**.

Compte tenu de la dualité de leurs pratiques, ces derniers font face à des conflits au sein des organisations publiques locales pour lesquelles ils travaillent. Le conflit au travail se définit comme un processus qui se déclenche lorsqu'une partie, que ce soient des individus, des groupes et/ou organisations, perçoit qu'une autre partie est en désaccord émotionnel, de fond et/ou de perception (Schermerhorn *et al.*, 2010). L'analyse du conflit se base à la fois sur les processus psychologiques, le contexte socio-économique des organisations publiques locales,

la localisation, la nature et la fonction du conflit. La taxonomie bidimensionnelle de Thomas (1992) permet ainsi de dégager notre deuxième proposition de recherche : **le management des conflits est une source de compétition, de collaboration, de compromis, d'évitement et d'ajustement dans la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable**.

Enfin, le concept multidimensionnel de la discussion de Jürgen Habermas (2003, 2006) est envisagé comme un outil de management des conflits. Un espace de discussion sur et dans le travail se comprend comme un espace de régulation, qui permet de produire des solutions collectives locales, intermédiaires ou globales. De plus, il n'existe pas un, mais des espaces de discussion à connecter. La troisième proposition de recherche est alors : **la discussion est un outil de management des conflits qui permet la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable.**

Dans un troisième temps, il s'agit de caractériser la nature des relations entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales, entendues comme des relations inter-organisationnelles dyadiques (**chapitre 3**).

L'intérêt est celui d'une lecture multidimensionnelle de ces relations inter-organisationnelles. Selon le *continuum* élaboré par Mattessich et ses collègues (2001) qui fait consensus dans la littérature (Selden *et al.*, 2006 ; Thomson *et al.*, 2007 ; Sedgwick, 2016 ; Quélin *et al.*, 2017), l'absence de relation renvoie à une situation où aucune relation n'est développée, la coopération est basée sur les risques minimaux assumés entre les acteurs, la coordination inclut un plus grand partage des ressources et des risques, et la collaboration repose sur une mise en commun des moyens et des objectifs. La troisième et dernière question de recherche interroge le *« quoi »* c'est-à-dire les relations sociales : **quelles sont les caractéristiques des relations inter-organisationnelles dyadiques entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales ?**

Les managers et les élus métropolitains et régionaux sont contraints, notamment par la loi NOTRé, à travailler ensemble pour définir et mettre en œuvre leur stratégies d'attractivité. La nature et la portée de l'injonction permettent de caractériser le poids des contraintes auxquelles font face ces acteurs. Face à ce contexte légal contraignant, une nouvelle forme de relation semble s'ajouter au *continuum* des relations inter-organisationnelles : l'interaction. La quatrième proposition de recherche est donc la suivante : **dans un contexte d'injonction législative à travailler ensemble, le *continuum* des relations inter-organisationnelles est enrichi grâce à l'interaction comme nouvelle forme de relation.**

Ensuite, le contexte requiert de tenir compte de l'importance des contraintes managériales et relationnelles dans l'analyse des relations entre les métropoles et les régions. En croisant les processus, les contextes et les temporalités, l'analyse processuelle permet de proposer une lecture dynamique des relations inter-organisationnelles (Van de Ven, 1992 ; Pettigrew, 1997). Issues de la théorie de la structuration, l'intégration sociale renvoie à une réciprocité de pratiques entre les acteurs en situation de co-présence, tandis que l'intégration systémique se comprend comme une réciprocité de pratiques hors situation de co-présence, c'est-à-dire dans un espace-temps étendu, comme par exemple grâce aux visioconférences.

La cinquième proposition de recherche qui se dégage est la suivante : **les relations entre les organisations publiques locales varient en fonction de l'intégration sociale et systémique des managers territoriaux et des élus locaux selon une approche dynamique.**

Enfin, une situation de gestion est constituée de cinq éléments : des participants engagés dans la production d'un résultat, la réunion matérielle ou immatérielle de ces participants, le temps attaché à l'impératif de résultat, le résultat de l'activité et le jugement formulé sur le résultat (Girin, 1990). Les situations de gestion territorialisées cherchent quant à elles à répondre à un problème spatialement situé, qui questionne la délimitation et la signification du territoire (Raulet-Croset, 2008). La sixième et dernière proposition de recherche qui se dégage est la suivante : **la situation de gestion territorialisée est un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux.**

3. DEUX ETUDES MENEES DANS LE CADRE DE L'ENQUETE PRAGMATISTE (SYNTHESE DU CHAPITRE 4)

Deux études sont menées dans le cadre de l'enquête pragmatiste (Dewey, 1933, 1938), qui se comprend comme une exploration hybride, faisant le lien entre l'exploration théorique et l'exploration empirique.

L'étude 1 permet d'analyser les discours institutionnels formalisant les stratégies d'attractivité territoriale des métropoles et des régions françaises, qui correspondent aux vingt-deux SMDE et aux douze SRDEII. Les analyses statistiques textuelles de ces données secondaires ont pour objectif de comprendre le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale. D'une part, la classification descendante hiérarchique facilite le regroupement des mots et des groupes de mots du corpus (*i.e.* trente-quatre schémas) en fonction de leur proximité lexicale et

de leurs occurrences. D'autre part, l'analyse factorielle des correspondances met en évidence un petit nombre de facteurs généraux.

L'étude 2 caractérise les relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux dans le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale. Une étude de cas multiples enchâssés est positionnée comme stratégie de recherche, facilitant l'accès à la complexité du réel. D'une part, quatre couples métropole-région sont sélectionnés selon une méthode de choix raisonné, à partir de critères de scientificité (*i.e.* homogénéité et hétérogénéité) et de la technique de la boule de neige (*i.e.* informations du co-directeur de thèse, membre d'un réseau d'experts en stratégies d'attractivité). D'autre part, trois unités d'enchâssement (*i.e.* territoriale, fonctionnelle et temporelle) sont retenues en fonction de l'objectif poursuivi.
Une méthode d'analyse longitudinale de 2015 à 2020 facilite l'appréciation de l'évolution du phénomène d'influence de l'intégration des relations inter-organisationnelles sur la structuration des stratégies d'attractivité. Les données longitudinales sont collectées selon une méthode mixte (*i.e.* en temps réel et rétrospectivement) sur deux périodes : une première vague de septembre 2017 à janvier 2018 et une deuxième vague de septembre 2019 à mars 2020. La méthode d'analyse qualitative des données relève d'une approche processuelle, qui retrace le processus de structuration des stratégies d'attractivité à l'aune du cadre d'analyse narrative de la nature dualiste du temps ainsi que les modalités de relations inter-organisationnelles.
La méthode de collecte des données repose sur une approche clinique compréhensive des entretiens semi-directifs. L'échantillon est sélectionné selon une méthode de choix raisonné, qui respecte les principes de saturation sémantique et de saturation théorique. Ainsi soixante-huit entretiens semi-directifs sont conduits sur deux périodes auprès des managers territoriaux et des élus locaux. Enfin, l'analyse de contenu thématique des données collectées apprécie les centres d'intérêt et les préoccupations des personnes interviewées.

4. PRINCIPAUX RESULTATS (SYNTHESE DU CHAPITRE 5)

Les principaux résultats de l'étude 1 se structurent en deux temps et apportent des éléments de réponse à la deuxième question de recherche. D'une part, la classification descendante hiérarchique met en lumière cinq classes : une approche sectorielle dynamique des stratégies (classe 1), l'écosystème des acteurs en charge de ces stratégies (classe 2), les outils d'adaptation des stratégies en fonction des cibles (classe 5), les modalités de structuration des démarches

d'attractivité (classe 4) et les actions pour favoriser une attractivité inclusive (classe 3). D'autre part, l'analyse factorielle des correspondances permet de dégager deux axes de structuration du contenu des stratégies d'attractivité : une structuration locale et sectorielle des stratégies et, une approche dynamique de la structuration de ces stratégies, reflétant leurs dimensions stratégiques et opérationnelles. Le Tableau 121 synthétise les principaux résultats de l'étude 2 en fonction des questions de recherche et des propositions de recherche.

Tableau 121 : Synthèse des résultats de l'étude 2

	QR1. Quels sont les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public ?	**QR2. Quel est le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ?**	**QR3. Quelles sont les caractéristiques des relations inter-organisationnelles dyadiques entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales ?**
ANALYSE INTRA-CAS	Réformes publiques perçues par les managers et des élus comme téléologiques et critiques (*i.e.* descendantes, contraignantes et ambiguës) Trois fonctions principales attribuées aux managers publics collaboratifs : - Fonctions diplomatiques (*i.e.* travailler avec des élus, négocier et, créer des liens autour du partage de savoirs, de valeurs partagées, de récits de territoire et d'actions collectives) ; - Fonctions pédagogiques (*i.e.* sensibiliser, animer, accompagner, former et favoriser la réflexivité) ; - Fonctions managériales (*i.e.* anticiper, expertiser, comparer et évaluer)	Trois cycles erratiques de structuration des stratégies d'attractivité : le cycle des valeurs, le cycle de créativité et le cycle du travail collectif Nature dualiste du temps influant sur les pratiques et sur le processus de structuration : le temps d'expérience quotidienne d'un manager et/ou d'un élu, le temps de la vie d'un manager et/ou d'un élu et, le temps de la vie d'une métropole et/ou d'une région Onze dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable : stratégiques, politiques, méthodologiques, instrumentales, transformatrices, partagées, complexes, contingentes, sectorielles, la création de valeurs et la créativité **P1.** Trois pratiques de structuration des stratégies d'attractivité : les pratiques habilitantes (*i.e.* managériales, instrumentales et territoriales), les pratiques contraignantes (*i.e.* réactionnelles, attitudinales et incomplètes) et les pratiques janusiennes **P2.** Quatre solutions pour manager les conflits inter-organisationnels : négocier grâce au dialogue, définir des objectifs communs, mettre en place un projet alternatif et faire intervenir un tiers **P3.** Cinq formes de discussions (*i.e.* partage d'information, concertation, consultation, participation citoyenne et discussion syndicale), dix espaces de discussion (*i.e.* les assises, les ateliers, les comités, les commissions, les conférences et plus particulièrement, les conférences territoriales de l'action publique, les groupes de travail, les maisons de région, les réunions et les séminaires) et trois niveaux de discussion (*i.e.* inter-organisationnel, intra-organisationnel et avec les citoyens)	Les freins et trois types de leviers favorisant les relations inter-organisationnelles : les leviers individuels (*i.e.* autonomie, conscience de soi et responsabilité), les leviers organisationnels (*i.e.* partage d'actions, partage de compétences, partage de ressources, partage de temps, partage d'objectifs stratégiques et opérationnels), et les leviers institutionnels (*i.e.* culture institutionnelle et cadre légal) **P4.** Neuf formes de relations inter-organisationnelles : l'absence de relation, l'interaction, la coopération, la coopération décentralisée, la coopération transfrontalière, la coordination, la collaboration, la compétition et la coopétition **P5.** Modalités d'intégration sociale renvoyant à des freins et des leviers (*i.e.* la dimension stratégique et la dimension opérationnelle du management de projets de territoire, le partage de savoirs et de pratiques, la proximité, le suivi de contrat ainsi que le volume et la récurrence des échanges) Modalités d'intégration systémique composées de six outils (*i.e.* les bases de données, les mails, les plateformes numériques, les réseaux sociaux, le téléphone et les visioconférences) **P6.** Caractérisation de quatre situations de gestion territorialisées Perceptions des managers et des élus au sujet du territoire : rupture, « petit, c'est beau », proximité, territorialisation, force centripète, force de gravitation, force centrifuge et actionnabilité (*i.e.* actions conjointes, actions d'influence, résolution de problème et recherche d'équilibre)
ANALYSE INTER-CAS	Réformes publiques d'abord perçues comme téléologiques (61 verbatims), puis comme critiques (48 verbatims) Fonctions du manager public collaboratif d'abord diplomatiques (201 vebatims), puis managériales (150 verbatims) et enfin pédagogiques (143 verbatims)	Matrice à groupements conceptuels des cycles et des phases des processus de structuration Modèle des caractéristiques de la nature dualiste du temps Modèle des dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable **P1.** Modèle des pratiques habilitantes, contraignantes et janusiennes de structuration des stratégies **P2.** Matrice à groupements conceptuels des modes de management des conflits inter-organisationnels **P3.** Matrice à groupements conceptuels des formes, des espaces et des niveaux de discussion	Matrice à groupements conceptuels des configurations intra-organisationnelles, des formes, des freins et des leviers des relations inter-organisationnelles **P4.** Formes de relations inter-organisationnelles exprimées par les managers et les élus des quatre cas **P5.** Modèle des caractéristiques d'intégration sociale et systémique **P5.** Synthèse en pourcentage des volontés d'intégration exprimées **P6.** Caractéristiques des quatre situations de gestion territorialisée **P6.** Modèle des perceptions du territoire

Source : Auteur

Les résultats ont permis de corroborer et d'explorer les propositions de recherche n°1, n°3, n°4, n°5 et n°6. La proposition de recherche n°2 reste partiellement corroborée.

5. APPORTS DE LA RECHERCHE (SYNTHESE DU CHAPITRE 6)

Ce travail de thèse permet de dégager trois types d'apports : des apports théoriques et conceptuels (5.1.), des apports méthodologiques (5.2.) ainsi que des apports managériaux et pédagogiques (5.3.).

5.1. APPORTS THEORIQUES ET CONCEPTUELS

Les apports théoriques et conceptuels de ce travail de thèse sont exposés de manière détaillée dans la discussion et se structurent en trois temps.

Une première série d'apports concerne les modalités de renouvellement du management public (QR1.). Tout d'abord, la mise en relation des perceptions des managers et des élus vis-à-vis des réformes publiques, avec les questionnements qu'elles permettent d'expliciter et les solutions qu'elles apportent, fournissent des apports à l'échelle micro (ou individuelle) pour envisager le renouvellement du management public. De plus, les apports à l'échelle méso (ou managériale) mettent en lumière les fonctions managériales, diplomatiques et pédagogiques confiées aux managers publics collaboratifs. Enfin, les apports à l'échelle macro (ou institutionnelle) proposent d'envisager les différents courants post-NPM sous la bannière commune d'un paradigme unificateur et intégrateur, le management public collaboratif.

Une deuxième série d'apports permet de caractériser les stratégies d'attractivité territoriale durable (QR2.) comme duales (P1.), conflictuelles (P2.) et discutées (P3.).
Tout d'abord, les apports enrichissent les dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable, positionnées à l'aune d'une double dialectique : stratégique-opérationnelle et locale-sectorielle. Ensuite, les stratégies d'attractivité territoriale sont caractérisées de duales car les pratiques mobilisées par les managers et les élus pour structurer ces stratégies répondent à la dualité du structurel. Dans ce sens, elles sont à la fois habilitantes, contraignantes et janusiennes. De plus, les apports montrent le caractère conflictuel des stratégies d'attractivité. Une taxonomie bidimensionnelle des modes de management des conflits les répartit en fonction du mode de négociation (*i.e.* individuel ou collectif) et de la portée de la négociation (*i.e.* opérationnelle ou stratégique). Enfin, les stratégies d'attractivité territoriale durable sont

comprises comme étant discutées, grâce à la discussion habermassienne qui s'envisage comme un outil protéiforme de management des conflits inhérents à la structuration de ces stratégies.

Une troisième et dernière série d'apports envisage les relations inter-organisationnelles (QR3.) comme étant contraintes (P4.), intégrées (P5.) et territorialisées (P6.).
Tout d'abord, les apports de ce travail de recherche démontrent le caractère contraint des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales. Le *continuum* des relations inter-organisationnelles est ainsi enrichi pour tenir compte des contingences, mettant en perspective neuf formes de relation. De plus, une taxonomie tridimensionnelle des leviers individuels, organisationnels et institutionnels favorisant l'intégration des relations inter-organisationnelles est proposée. Ensuite, les apports concernent les modalités d'intégration des relations inter-organisationnelles. Une taxonomie bidimensionnelle des modalités d'intégration sociale et systémique des relations inter-organisationnelles est construite. En outre, les apports de cette recherche consistent à proposer une approche dynamique des relations, à partir de laquelle le processus dialectique d'intégration sociale et systémique met en lumière cinq formes erratiques de relations inter-organisationnelles. Les relations inter-organisationnelles sont également comprises comme étant territorialisées. Pour cela, la situation de gestion territorialisée est entendue comme un outil d'analyse du management des relations entre les organisations. Enfin, les apports consistent à proposer une réponse à Pecqueur (2009), en qualifiant l'actionnabilité du territoire, et ce grâce à huit facettes, analysées selon deux axes : les rapports de forces et les effets de tailles.

5.2. APPORTS EPISTEMOLOGIQUES ET METHODOLOGIQUES

Ce travail de thèse a permis de dégager deux apports épistémologiques et un apport méthodologique.

Le premier apport épistémologique consiste à expliciter le caractère collectif de la position épistémologique du jeune chercheur. En effet, loin d'être un engagement philosophique personnel, la position épistémologique revêt un caractère collectif ; le jeune chercheur étant influencé par son environnement macro, méso et micro, avant et pendant le travail de thèse.

Le deuxième apport épistémologique repose sur l'explicitation des quatre dimensions ontologique, épistémique, méthodologique et axiologique du pragmatisme de Dewey, à l'aune de la réflexion épistémologique proposée par Allard-Poesi et Perret (2014).

L'apport méthodologique de ce travail positionne la nature dualiste du temps comme cadre d'analyse processuelle narrative. Cette nature dualiste du temps est basée sur la prise en compte à la fois du temps de l'expérience quotidienne des managers et des élus, du temps de la vie de ces managers et des ces élus, ainsi que du temps de la vie des institutions (*i.e.* les métropoles et les régions pour lesquelles travaillent les managers et les élus), permettant d'apprécier le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale.

5.3. APPORTS MANAGERIAUX ET PEDAGOGIQUES

Les apports de ce travail de thèse sont également managériaux et pédagogiques ; pédagogiques dans le sens où les étudiants sont appréhendés comme de futurs managers et/ou de futurs élus. Trois apports se dégagent.

Le premier apport managérial et pédagogique consiste à proposer un outil à destination des managers et des élus permettant de faciliter la structuration des stratégies d'attractivité. En tant qu'outil protéiforme, la discussion habermasienne est traduite à l'aune d'une taxonomie tridimensionnelle, mettant en perspective les formes, les espaces et les niveaux de discussion ; taxonomie appropriable par d'actuels et/ou de futurs professionnels.

Le deuxième apport managérial et pédagogique propose un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles : la situation de gestion territorialisée. Cette situation est structurée autour de neuf composantes, dont les principaux avantages sont de proposer une approche mouvante des relations permettant de résoudre des problèmes complexes spatialement situés ; situation également appropriable par d'actuels et/ou de futurs professionnels.

Le troisième et dernier apport repose sur la proposition d'une panoplie du manager territorial collaboratif, qui synthétise leurs perceptions, leurs fonctions et leurs pratiques orientées autour de la création de valeur pour et par le territoire, selon une approche complexe et contingente. Cette panoplie n'est en aucun cas un *one best way*, elle est à adapter en fonction du contexte, dans le temps et dans l'espace.

6. LIMITES DE LA RECHERCHE

Comme tout travail de recherche, ce travail de thèse recouvre des limites théoriques, conceptuelles (6.1.) et méthodologiques (6.2.).

6.1. LIMITES THEORIQUES ET CONCEPTUELLES

La littérature de ce travail de thèse revendique une approche pluridisciplinaire, complexe et contingente, croisant les sciences de gestion avec la sociologie, la philosophie et la psychologie, tout en mobilisant plusieurs théories et plusieurs concepts. Par souci de clarté et de cohérence, ces éléments ont conduit à la rédaction d'une littérature de 236 pages, qui pourrait avoir tendance à alourdir le propos défendu.

6.2. LIMITES METHODOLOGIQUES

Tout d'abord, concernant l'étude 1, la limite des analyses statistiques textuelles renvoie au contenu du corpus analysé, qui se compose uniquement de schémas métropolitains et régionaux nationaux.

Ensuite, l'étude 2 recouvre deux principales limites. La première est due au recours à l'étude de cas, qui ne permet pas de généralisation statistique mais une généralisation théorique. La deuxième repose sur le choix des cas étudiés. En effet, deux options ont été envisagées : choisir quatre couples métropole-région ciblant quatre régions distinctes ou, cibler plusieurs couples métropole-région au sein d'une même région. Si le premier choix, qui est celui qui a été retenu, permet d'apprécier les différences historiques, institutionnelles, culturelles, etc. inhérentes aux différents territoires et aux organisations publiques locales qui y sont implantées, le second choix aurait permis une compréhension plus fine des relations à l'échelle d'une région.

Enfin, plus largement, le risque de surinterprétation du chercheur reste possible dans le cadre du dispositif méthodologique de nature qualitative mobilisé au cours de ces deux études et ce, malgré toutes les précautions qui ont été prises.

7. VOIES DE RECHERCHE

À l'instar d'Arezki (2019), deux axes de recherche se distinguent : le premier renvoie aux limites méthodologiques et aux voies de recherche qu'elles permettent de dégager (7.1.) ; le second est en cohérence avec l'enquête pragmatiste et repose sur l'explicitation de nouvelles situations indéterminées (7.2.).

7.1. VOIES DE RECHERCHE LIEES AU DISPOSITIF METHODOLOGIQUE DEPLOYE

Afin d'enrichir le dispositif méthodologique de ce travail de thèse, quatre voies de recherche se distinguent.

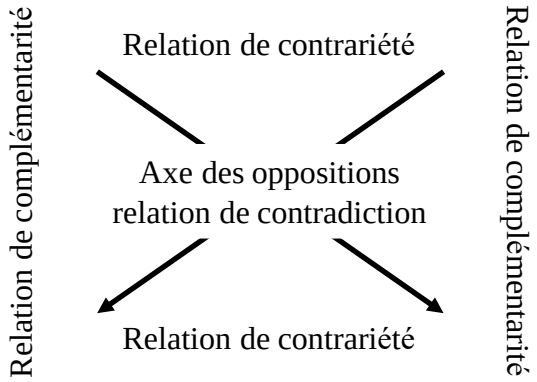
Tout d'abord, concernant les analyses statistiques textuelles des schémas de développement économique, de nouveaux schémas seront rédigés par les métropoles et les régions d'ici 2021-2022 (*cf.* dates de fin de schémas analysés dans les Tableau 42 et Tableau 43). Il serait donc intéressant d'élargir les analyses statistiques réalisées, en y intégrant les nouveaux schémas et, en comparant les deux vagues. Est-ce que le contenu des schémas a évolué ? Existe-t-il une différence entre l'évolution du contenu des schémas régionaux et métropolitains ?

Ensuite, de nouvelles analyses statistiques textuelles pourraient être réalisées avec pour corpus, les schémas de développement économique de pays anglo-saxons (*i.e.* Australie, Canada anglophone, États-Unis, Nouvelle Zélande et Royaume Uni). L'avantage des pays anglo-saxons est le large échantillon qu'ils permettent de constituer ; la langue utilisée devant être la même pour tout le corpus afin que les analyses textuelles puissent être conduites. Il s'agirait alors ensuite de comparer les résultats avec ceux qui émergent de cette thèse. Quelles sont les similitudes et les différences entre les contenus des schémas de développement économique français et internationaux ?

De plus, il serait intéressant de réaliser une analyse sémiotique[419] des entretiens, permettant d'aboutir à la construction d'un carré sémiotique (Greimas et Courtés, 1979) de l'attractivité territoriale, comme le montre la Figure 162 ci-après. Quels sont les liens de complémentarité, de contrariété et d'opposition sous-jacents à l'attractivité territoriale ? Et, quels rôles les organisations jouent-elles dans la construction de ces liens ?

[419] *« Les analyses sémiotiques sont (…) libres des considérations statistiques [pas de quantification] pour se concentrer sur la saisie formelle des fonctions sémiotiques : les règles de corrélation entre des systèmes d'expressions (ou signifiants) et des systèmes de contenus (ou signifiés). Les fonctions sémiotiques sont immanentes aux pratiques sociales »* (Compagno, 2017, p. 50).

Figure 162 : Règles de construction d'un carré sémiotique



Source : Figure tirée de Boistel, Laroutis et Tournesac (2020, p. 190)

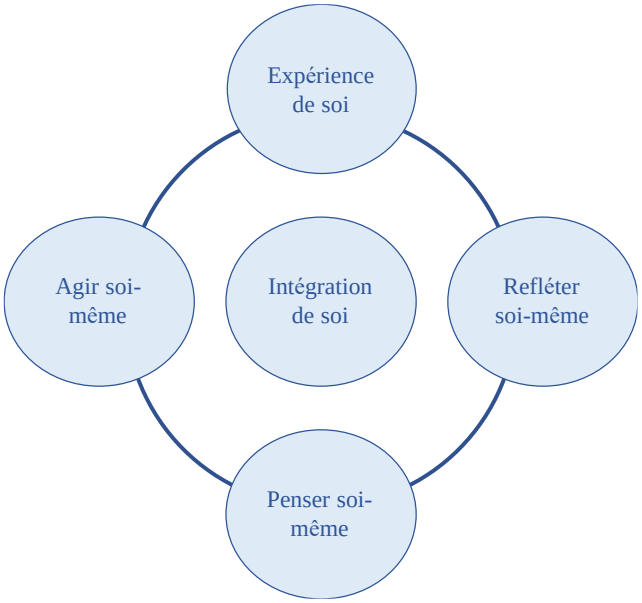
Enfin, l'approfondissement de l'étude de cas multiples consisterait à cibler un couple métropole-région parmi les quatre cas étudiés, et à réaliser des entretiens auprès des managers et des élus d'une ou deux autres métropoles présentes sur ce territoire régional. Les résultats permettraient d'apprécier les similitudes et les différences avec ceux qui ont été exposés dans le cadre de ce travail de thèse. La région a-t-elle des pratiques managériales des relations différentes en fonction des métropoles du territoire ? Pourquoi et comment ?

7.2. VOIES DE RECHERCHE LIEES AUX NOUVELLES SITUATIONS INDETERMINEES

À l'issue de ce travail de thèse, trois nouvelles situations indéterminées émergent, dégageant ainsi de nouvelles voies de recherche à explorer.

Tout d'abord, la première situation indéterminée concerne la posture du manager territorial, à la fois au niveau des fonctions pédagogiques dont il a la charge (*i.e.* sensibiliser, animer, accompagner, former et favoriser la réflexivité) et, au niveau des leviers individuels qu'il ou elle peut activer pour favoriser l'intégration des relations inter-organisationnelles (*i.e.* autonomie, conscience de soi et responsabilité). Il serait intéressant d'interroger cette posture réflexive du manager, en la croisant avec le besoin de conscience de lui-même et de ses actions, et ce à l'aune de la théorie de l'apprentissage de Kolb (2014) illustrée dans la Figure 163. Quel rôle joue l'expérience dans la réflexivité du manager ? Quels sont les liens entre la réflexivité et la conscience de soi ? La réflexivité organisationnelle facilite-t-elles les relations intra-organisationnelles et inter-organisationnelles qu'entretient une organisation ?

Figure 163 : Le moi dans la théorie de l'apprentissage par l'expérience



Source : Figure traduite de Kolb (2014, p. 140)

Ensuite, la seconde situation indéterminée interroge les pratiques des managers et des élus dans le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale.

D'une part, la différence entre pratiques janusiennes et actions paradoxales mériterait d'être interrogée. D'ailleurs, *« poser le paradoxe comme une représentation qui se construit dans le cadre d'interactions pose inévitablement la question de l'émergence et de la dynamique de ces logiques d'actions paradoxales dans l'organisation »* (Perret et Josserand, 2003, p. 10-11). Les pratiques janusiennes identifiées dans le cadre de cette thèse relèvent-elles de paradoxes logiques[420], sémantiques[421] et/ou pragmatiques[422] ? Si oui, quelles conséquences ces paradoxes engendrent-ils pour les managers, les élus et les organisations publiques locales ? Et comment ces paradoxes sont-ils gérés ?

D'autre part, la posture hypocrite des managers et des élus, émergeant comme une pratique contraignante, mériterait d'être analysée à l'aune de l'hypocrisie organisationnelle de Brunsson (1993). *« Maintenir la différence entre l'organisation formelle et informelle, produire des rituels et faire deux poids, deux mesures, sont autant de formes d'hypocrisie : l'image projetée*

[420] *« Le paradoxe logique et le paradoxe sémantique répondent à une définition que l'on dira formelle du paradoxe, qui se définira alors comme « un raisonnement qui, appliquant à des prémices à premières vues évidentes et techniques d'inférence sûres, mène néanmoins à une conclusion absurde ou contradictoire » (Nadeau, 1999, p. 464). (…) Le paradoxe logique survit dans des systèmes logiques ou mathématiques »* (Perret et Josserand, 2003, p. 6-7).

[421] *« Le paradoxe sémantique (…) survient plutôt de certaines contradictions cachées dans la structure même de la pensée et du langage »* (Perret et Josserand, 2003, p. 7).

[422] *« Le paradoxe pragmatique (…) ne situe pas la contradiction à l'intérieur de ce qui est dit (écrit, formalisé…), mais dans l'effet que produit ce qui est dit »* (Perret et Josserand, 2003, p. 9).

vers l'extérieur ne correspond pas à la vie intérieure de l'organisation[423] *»* (Brunsson, 1993, p. 4). La posture hypocrite des managers et des élus est-elle une forme de l'hypocrisie organisationnelle ? Cette posture s'appréhende-t-elle comme une alternative au contrôle intra-organisationnel et inter-organisationnel ?

Enfin, la troisième et dernière situation indéterminée concerne l'articulation des niveaux de relations entre les organisations publiques et privées. Ce travail de thèse a permis d'interroger l'influence des relations inter-organisationnelles dyadiques sur le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale. La focale du couple métropole-région a été choisie pour ne pas multiplier les niveaux d'analyse et, rendre la recherche faisable. Dans un contexte de décentralisation croissante, de réduction des dépenses publiques (générant une tendance à la mutualisation des dépenses et des actions) et de besoin de légitimité de l'action publique locale, les relations entre les organisations publiques, les organisations privées et les citoyens se multiplient. Par exemple, la région travaille de concert avec les métropoles, les intercommunalités, les départements et les communes de son territoire (voire même à l'extérieur du territoire régional), ainsi qu'avec le tissu économique et social local, composé notamment des associations, des entreprises et des citoyens. Dès lors, quelles sont les formes de relations inter-organisationnelles existantes ? Existe-t-il une hiérarchisation des formes de relations en fonction des priorités ou des projets développés ? Les organisations développent-elles un portefeuille territorial de relations ? De nouvelles formes de leadership émergent-elles ? Et quel rôle joue la participation citoyenne dans la structuration de ces relations ?

[423] Traduction libre de : *« Maintaining the difference between formal and informal organization, producing rituals and double standards, are all forms of hypocrisy: the image projected to the outside world does not agree with the inner life of the organization »* (Brunsson, 1993, p. 4).

BIBLIOGRAPHIE

A

Abbott, A. (1990). A primer on sequence methods. *Organization science, 1*(4), 375-392.

Abbott, A. (1995). Sequence analysis: new methods for old ideas. *Annual review of sociology, 21*(1), 93-113.

Aggeri, F. (2017). Situation de gestion et agencement organisationnel. Retour sur deux concepts clés de l'oeuvre de Jacques Girin. *Le Libellio d'Aégis*, *13*(3), 21-27.

Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). *Collaborative public management: New strategies for local governments*. Georgetown University Press.

Akram, S. (2018). Representative bureaucracy and unconscious bias: Exploring the unconscious dimension of active representation. *Public Administration, 96*(1), 119-133.

Alaux, C. (2018). *Vers un management public créateur de valeur : les nouveaux apports du marketing public à l'attractivité des territoires*. Habilitation à diriger les recherches. Aix Marseille Université.

Alaux, C., Carmouze, L., & Serval, S. (2020). What's in A Place Name: Reputation Components and Drivers. A Comparison of Five European Metropolises' Perceptions. *Management international/International Management/Gestiòn Internacional*, (à paraître dans un prochain numéro), 1-11.

Alaux, C., Serval, S., & Zeller, C. (2015). Le marketing territorial des Petits et Moyens Territoires : identité, image et relations. *Gestion et management public*, *4*(4), 61-78.

Aldebert, B., & Rouzies, A. (2014). Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management ?. *Management international/International Management/Gestiòn Internacional*, *19*(1), 43-60.

Aldhuy, J. (2008). Au-delà du territoire, la territorialité ?. *Géodoc, Université de Toulouse-Le-Mirail, Institut de géographie Daniel Faucher*, 35-42.

Alford, J., & O'Flynn, J. (2009). Making sense of public value: Concepts, critiques and emergent meanings. *International Journal of Public Administration*, *32*(3-4), 171-191.

Allard-Poési, F. (2003). « Coder les données », in Giordano, Y. (eds.). *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*. Éditions EMS, Caen, 245-290.

Allard-Poési, F., & Maréchal, G. (2014). « Construction de l'objet de recherche », in Thietart R.A. (eds). *Méthodes de recherche en management.* Éditions Dunod, Paris, 47-75.

Allard-Poési, F., & Perret, V. (2014). « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thietart R.A. (eds). *Méthodes de recherche en management.* Éditions Dunod, Paris, 14-46.

Alvesson, M., & Karreman, D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human relations*, *53*(9), 1125-1149.

Amar, A., & Berthier, L. (2007). Le nouveau management public : avantages et limites. *Gestion et management publics*, *5*, 1-14.

Amsler, L. B., & O'Leary, R. (2017). Collaborative public management and systems thinking. *International Journal of Public Sector Management*, *30*(6-7), 626-639.

Andersson, M., & Ekman,P. (2009. Ambassador networks and place branding. Journal of Place Management and Development, 2(1), 41-51.

Anholt, S. (2007). Competitive Identity: A new model for the brand management of nations, cities and regions. *Policy & Practice-A Development Education Review*, (4), 3-13.

Arendt, A. (1972). *La crise de la culture*. Éditions Gallimard, Paris.

Arezki, D. (2019). *La mobilisation collective des ressources humaines. Un levier de pérennisation organisationnelle. Une approche contingente dans quatre organisations festivalières*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Aix Marseille Université.

Arezki, D., Soldo, E., & Mohat, I. (2018). « Les apports de la recherche francophone à la compréhension du phénomène des mégas évènements. Le cas des Capitales européennes de la culture », in Arnaud, C., Keramidas, O., Pasquier, M., & Vuignier, R. (eds.). *Évènements, management et territoires*. Éditions Bruylant, Bruxelles, 391-412.

Argyris, C. (1955). Organizational leadership and participative management. *The Journal of Business*, *28*(1), 1-7.

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 Mention Sciences de gestion. Aix Marseille Université.

Arnaud, C., & Serval, S. (2019). Les formes de travail institutionnel et les rôles du territoire dans la phase d'émergence d'un RTO de l'ESS. *Management international/International Management/Gestiòn Internacional*, (à paraître dans un prochain numéro), 1-15.

Arnaud, N. (2007). Étudier, relever et analyser la communication organisationnelle en situation de gestion, ou comment accéder à la conversation et aux textes. *Communication et organisation*, (32), 168-191.

Assens, C., Bartoli, A., & Hermel, P. (2019). Collaborer dans la rivalité ? L'ambivalence de la coopétition dans les collectivités territoriales. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, *85*(3), 471-485.

Assemblée des Communautés de France (2018). *Quelles ambitions économiques pour nos territoires ?. Analyse des schémas régionaux de développement économique d'innovation et d'internationalisation*. URL : https://www.adcf.org/files/DOCS/etude-adcf-SRDEII-022018-web.pdf

Avenier, M. J. (1999). La complexité appelle une stratégie chemin faisant. *GESTION 2000*, 13-34.

Avenier, M. J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ?. *Management Avenir*, (3), 372-391.

Avenier, M. J., & Thomas, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion. *Le libellio d'Aegis*, *8*(4), 13-27.

B

Baekgaard, M., Mortensen, P. B., & Bech Seeberg, H. (2018). The bureaucracy and the policy agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *28*(2), 239-253.

Bakounine, M. (2016). *Fédéralisme, Socialisme et Antithéologisme*. Éditions les Invisibles, Maison d'édition numérique.

Bailly, A. (2009). La science régionale en perspective. *Géographie, économie, société*, *11*(1), 1-7.

Barnes, M. L., Arita, S., Kalberg, K., & Leung, P. (2017). When does it pay to cooperate? Strategic information exchange in the harvest of common-pool fishery resources. *Ecological Economics*, *131*, 1-11.

Bart, D. (2011). L'analyse de données textuelles avec le logiciel Alceste. *Recherches en didactiques*, (2), 173-184.

Barth, I., & Martin, Y. H. (2014). *La Manager et le Philosophe.* Le Passeur Éditeur, Paris.

Bartoli, A., & Brasseur, M. (2010). Le management public. *Humanisme et Entreprise*, (4), 1-4.

Bartoli, A., & Chomienne, H. (2011). Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ?. *Informations sociales*, (5), 24-35.

Bartoli, A. (2005). *Le management dans les organisations publiques*. Éditions Dunod, Paris.

Bationo-Tillon, A. & Rabardel, P. (2015). « L'approche instrumentale : conceptualiser et concevoir pour le développement », in Decortis, F. (eds). *L'ergonomie orientée enfants : Concevoir pour le développement*. Presses Universitaires de France, Paris, 109-145.

Baumard, P. (2007). Constructivisme et processus de la recherche : L'émergence d'une « posture » épistémologique chez le chercheur. *Colloque Constructivisme et Sciences de Gestion,* Lille, 23 octobre.

Baumard, P., Donalda, C., Ibert, J., & Xuereb, J-M. (2014). « La collecte des données de la gestin et leurs sources », in Thiétart, R-A. *Méthodes de recherche en management.* Éditions Dunod, Paris, 261-286.

Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in business Networks-to cooperate and compete simultaneously. *Industrial marketing management*, *29*(5), 411-426.

Beck, U. (2001). *La société du risque*. Éditions Aubier, Paris.

Beck, U. (2003). *Pouvoir et contre-pouvoir à l'heure de la mondialisation*. Collection Champs Essais, Éditions Flammarion, Paris.

Becker, G. S. (1974). A theory of social interactions. *Journal of political economy*, *82*(6), 1063-1093.

Bellemare, G., & Briand, L. (2005). L'évolution des pratiques de surveillance par les usagers d'une grande entreprise de transport en commun : De 1860 aux années 2000. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, *11*(3), 149-166.

Benington, J. (2010). « From Private Choice to Public Value », in Benington, J., & Moore, M. H. (eds.). *Public value: Theory and practice*. Macmillan International Higher Education, London, 31-51.

Benko, G. (1999). « Marketing et territoire », in Fontan, J. M., & Klein, J. L. (eds). *Entre la métropolisation et le village global : les scènes territoriales de la reconversion*. Presses de l'Université du Québec, Québec, 79-122.

Bensebaa, F., & Beji-Becheur, A. (2007). Pragmatisme et responsabilité sociale de l'entreprise. *Revue française de gestion*, *11*, 177-198.

Bezès, P. (2015). *Réinventer l'État : les réformes de l'administration française (1962-2008)*. Presses universitaires de France, Paris.

Bezès, P., & Musselin, C. (2015). « Le new public management », in Boussaguet, L., Jacquot, S., & Ravinet, P. (2015). *Une French Touch dans l'analyse des politiques publiques ?*. Presses de Sciences Po, Paris, 125-152.

Bibard, L. (2018). « Manager l'inattendu : la complexité, un s*ensemaking* distribué », in Morin, E., & Bibard, L. (eds). *Complexité et organisations : Faire face aux défis de demain*. Éditions Eyrolles, Paris, 353-362.

Bilal, E. (2003). *32 Décembre. Les Humanoïdes Associés*. Éditions Les Humanoïdes Associés, Genève.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1970). The fifth achievement. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *6*(4), 413-426.

Blanc, A., Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. (2014). « Exploitation des données textuelles », in Thietart R.A. (eds). *Méthodes de recherche en management.* Éditions Dunod, Paris, 551-573.

Blau, P. M. (1973). *The dynamics of bureaucracy: Study of interpersonal relations in two government agencies*. University of Chicago Press, Chicago.

Blondiaux, L. (2008). Démocratie délibérative vs. démocratie agonistique?. *Raisons politiques*, (2), 131-147.

Blondiaux, L. (2001). Démocratie locale et participation citoyenne : la promesse et le piège. *Mouvements*, (5), 44-51.

Boistel, P., Laroutis, D., & Tournesac, Y. (2020). Comment la perception de la transparence se construit dans l'esprit des consommateurs : une étude exploratoire. *Gestion 2000*, *37*(1), 179-202.

Bolognesi, T., & Nahrath, S. (2020). Environmental Governance Dynamics: Some micro foundations of macro failures. *Ecological Economics*, *170*, 106555-106592.

Bookchin, M. (2012). *Qu'est-ce que l'écologie sociale ?*. Atelier de création libertaire, Lyon.

Boudreau, C., & Arseneault, A., (1994). La recherche qualitative : une méthode différente, des critères de scientificité adaptés. *Recherche Qualitative*, (10), 121-137.

Bouckaert, G., (2003). La réforme de la gestion publique change-t-elle les systèmes administratifs ?. *Revue française d'administration publique, 1*(105-106), 39-54.

Bouckaert, G., Kuhlmann, S., & Schwab, C. (2018). *L'avenir des administrations locales en Europe*. *Leçons tirées de la recherche et de la pratique dans 31 pays.* Institut de la gestion publique et du développement économique, Paris.

Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. *Public administration review*, *67*(5), 846-860.

Bovaird, T. (2005). Public governance: balancing stakeholder power in a network society. *International review of administrative sciences*, *71*(2), 217-228.

Bovaird, T., & Löffler, E. (2002). Moving from excellence models of local service delivery to benchmarking 'good local governance'. *International Review of Administrative Sciences*, *68*(1), 9-24.

Bozeman, B. (2007). *Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism*. Georgetown University Press, Georgetown.

Brousseau, E., & Moatty, F. (2003). « Perspectives de recherche sur les TIC en sciences sociales. Les passerelles interdisciplinaires d'Avignon », in Bourre, R. (eds). *Technologies de*

l'information et de la communication : approches croisées. Presses Universitaires du Mirail, Toulouse, 3-34.

Browne, C. (2018). La théorie sociale comme projet et comme institution. *Sociologie*, *1*(9). URL : http://journals.openedition.org/sociologie/3531

Brudney, J. L., Cho, C. L., & Wright, D. S. (2009). « Understanding the Collaborative Public Manager: Exploring Contracting Patterns and Performance for Service Delivery by State Administrative Agencies in 1998 and 2004 », in O'Leary, R., & Bingham, L. B. (eds). *The collaborative public manager: New ideas for the twenty-first century*. Georgetown University Press, Georgetown, 117-136.

Brunsson, N. (1993). The necessary hypocrisy. *The International Executive*, *35*(1), 1-9.

Bryant, A. (2017). *Grounded theory and grounded theorizing: Pragmatism in research practice*. Oxford University Press, Oxford.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public administration review*, *74*(4), 445-456.

C

Cabrillac, R. (2009). *Introduction générale du droit*. Dalloz, Paris.

Caldwell, N. D., Roehrich, J. K., & George, G. (2017). Social value creation and relational coordination in public-private collaborations. *Journal of Management Studies*, *54*(6), 906-928.

Calvino, I. (2002). *Les villes invisibles*. Éditions Gallimard, Paris.

Camus, A. (1942). *Le mythe de Sisyphe*. Flammarion, Paris.

Carmouze, L., Hernandez, S., & Serval S. (2019). « Through the Looking Glass: What does strategic planning reveal in French local governments? », in Hintea, C. (eds). *Strategic planning in local communities. A cross-national study in 8 countries*, Palgrave McMillan, Chippenham and Eastbourne, 9-44.

Carmouze, L., Serval, S., & Alaux, C. (2018). Do professional logics matter in territorial open strategy? A dyadic collaboration perspective between region & metropolis for innovation & attractiveness strategies. *Association Internationale de Recherche en Management Public*, Biarritz, 31 mars-1er juin.

Castaneda, C. (1968). *L'herbe du diable et la petite fumée. Une voie Yaqui de la connaissance*. Éditions du Soleil Noir, Paris.

Casteigts, M. (2003). « Le management territorial stratégique », in Sedjari, A. (eds). *Gouvernance et conduite de l'action publique au 21ème siècle*. Éditions L'Harmattan, Paris, 287-314.

Cazals-Ferré, M. P. (2011). Vers une transformation des conflits organisationnels : analyse des principaux facteurs impliqués et des conséquences sur les pratiques des professionnels de la santé au travail intervenant dans le domaine. *Bulletin de psychologie*, (3), 261-273.

Celikates, R. (2013). La désobéissance civile : entre non-violence et violence. *Rue Descartes*, *77*(1), 35-51.

Chalmers, A. F. (1987). *Qu'est-ce que la science ?*. Éditions La Découverte, Paris.

Chamard, C. (2014). *Le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?*. De Boeck Supérieur, Paris.

Chamard, C. (2018). Le marketing territorial : un oxymore au service d'un défi scientifique et empirique. *Revue Marketing Territorial*, (0). URL : http://publis-shs.univ-rouen.fr/rmt/index.php?id=181

Chanal, V., Lesca, H., & Martinet, A. C. (1997). Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue française de gestion*, 41-51.

Chanut, V., Rival, M., Lallemand, A. S., Peng, H., & Rochette, C. (2018). Le management public en idées : un champ en construction ?. *Management international/International Management/Gestiòn Internacional*, *22*(3), 107-120.

Chanoux, M. (2013). *La rencontre entre la marque et le territoire : intégration du concept de marque dans les pratiques de marketing territorial : les cas de Bretagne et Only Lyon*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Aix Marseille Université.

Char, R. (1967). *Fureur et mystère*. Gallimard, Paris.

Char, R. (1988). *Éloge d'une soupçonnée - précédé d'autres poèmes*. Gallimard, Paris.

Charreire Petit, S. (2017). « Chris Argyris - Apprentissage organisationnel, connaissances actionnables et vision programmatique », in Charreire Petit, S., & Huault, I. (eds.) *Les grands auteurs en management*, Éditions EMS, Caen.

Charreire Petit, S., & Durieux, F. (2014). « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », in Thietart R.A. (eds). *Méthodes de recherche en management.* Éditions Dunod, Paris, 76-104.

Chevalier, F., & Stenger, S. (2018). « L'observation », in Chevalier, F. (eds.). *Les méthodes de recherche du DBA.* Éditions EMS, Caen, 94-107.

Chiapello, È., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion*. Éditions La Découverte, Paris.

Christensen, T., & Lægreid, P. (2006). The whole-of-government approach–regulation, performance, and public-sector reform. *Working paper 6, Stein Rokkan Center for Social Studies*.

Christensen, T., & Lægreid, P. (2011). Complexity and hybrid public administration—theoretical and empirical challenges. *Public organization review*, *11*(4), 407-423.

Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public administration review*, *67*(6), 1059-1066.

Claude, V., & Saunier, P. Y. (1999). L'urbanisme au début du siècle. De la réforme urbaine à la compétence technique. *Vingtième siècle. Revue d'histoire*, 25-39.

Colliot-Thélène, C. (consulté le 5 juin 2019). IDÉALTYPE, IDÉAL TYPE ou TYPE IDÉAL. *Encyclopædia Universalis*. URL : http://www.universalis-edu.com.lama.univ-amu.fr/encyclopedie/idealtype-ideal-type-type-ideal/

Colliot-Thélène, C. (2015). La démocratie : entre libéralisme et radicalité. *Esprit,* (417), 114-126.

Compagno, D. (2017). Signifiant et significatif. Réflexions épistémologiques sur la sémiotique et l'analyse des données. *Questions de communication*, (31), 49-70.

Conseil d'État (1999). Réflexions sur l'intérêt général. *Rapport public*. URL : https://www.conseil-etat.fr/ressources/etudes-publications/rapports-etudes/etudes-annuelles/reflexions-sur-l-interet-general-rapport-public-1999

Compère, B. (2002). *Régulation des conflits du travail*. Éditions d'organisation, Paris.

Corbett-Etchevers, I., & Mounoud, E. (2011). A narrative framework for management ideas: Disclosing the plots of knowledge management in a multinational company. *Management Learning*, *42*(2), 165-181.

Corbière, M., & Larivière, N. (2014). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes : dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*. Presses Universitaire du Québec, Québec.

Cossette, P. (2008). La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'épreuve d'une nouvelle approche. *M@n@gement*, *11*(3), 259-281.

Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications, Thousand Oaks.

Crevoisier, O. (1996). « Développement économique régional et MT : grille d'analyse », in Decoutère, S., Ruegg, J., & Joye, D. (eds). *Le management territorial : Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique*. Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 47-61.

Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Ring, P. S. (2008). *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. Oxford Handbooks, Oxford.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Éditions du Seuil, Paris.

Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureautique*. Éditions du Seuil, Paris.

Cusin, F., & Damon, J. (2010). Les villes face aux défis de l 'attractivité. *Futuribles*, (367), 25-45.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

D

Dameron, S. (2005). La dualité du travail coopératif. *Revue française de gestion*, (5), 105-120.

Davezies, L. (2012). *La crise qui vient. La nouvelle fracture territoriale*. Seuil, Paris.

David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*. Chatenay-Malabry, 26-28 Mai.

David, A. (2005). Des rapports entre généralisation et actionnabilité : le statut des connaissances dans les études de cas. *Revue Sciences de Gestion*, *39*, 139-166.

Dawson, P. (2013). « The use of time in the design, conduct and write-up of longitudinal processual case study research », in Hassett, M. E., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (eds.). *Handbook of longitudinal research methods in organisation and business studies*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 249-268.

Daziron, C. (2017). *La gestion des conflits dans les collectivités territoriales*. Éditions Voiron, Saint-Marcellin.

Debord, J. E. (2007). *Internationale situationniste*. Texte de présentation de l'exposition « L'Internationale Situationniste : 1957 -1972 » de Juin à Août 2007 au Musée Tinguely. URL : https://www.larevuedesressources.org/internationale-situationniste-integrale-des-12-numeros-de-la-revue-parus-entre-1958-et,2548.html

Dèbre, C., & Garat, I. (2015). « Huiler la mécanique métropolitaine : l'exemple nantais », in Lefeuvre, M. P. (eds). *Faire métropole. De nouvelles règles du jeu ?*. Éditions Le Moniteur, Paris, 23-46.

Decoutère, S., Ruegg, J., & Joye, D. (1996). *Le management territorial : Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique*. Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne.

De Ketele, J. M. (2012). « À la recherche de paradigmes unificateurs ou de paradigmes intégrateurs ? », in Mottier Lopez, L., & Figari, G. (eds). *Modélisation de l'évaluation en éducation*. De Boeck Supérieur, Paris, 195-210.

Delas, J-P., & Milly, B. (2012). « Les individualismes méthodologiques », in Delas, J. P., & Milly, B. (eds.). *Histoire des pensées sociologiques*. Éditions Armand Colin, Malakoff, 359-398.

Demeestère, R. (2005). Pour une vue pragmatique de la comptabilité. *Revue française de gestion*, (4), 103-114.

Deneault, A. (2013). *Gouvernance : Le management totalitaire*. Lux Éditeur, Québec.

Denieuil, P. N. (2008). Développement social, local et territorial : repères thématiques et bibliographiques sur le cas français. *Mondes en développement*, (2), 113-130.

Derrida, J. (2005). *Force de loi*. Éditions Galilée, Paris.

Desmarais, C., & de Chatillon, E. A. (2008). Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé ?. *Revue française d'administration publique*, (4), 767-783.

Desmoulins, L., & Le Moing-Maas, E. (2019). Fabrication, diffusion et normalisation de la « parole » managériale. *Communication management*, *16*(1), 47-63.

Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, (1), 57-80.

Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., & Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ?. *@GRH*, (3), 63-89.

Detchessahar, M., & Journé, B. (2018). Managing strategic discussions in organizations: a Habermasian perspective. *M@n@gement*, *21*(2), 773-802.

Dewey, J. (2004). *Comment nous pensons*. Les Empêcheurs de penser en rond, Paris.

Dewey, J. (1933). *How we think: A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process*. DC Heath and Compagny, Lexington.

Dewey, J. (1999). *Individualism old and niew*. Prometheus Books, Buffalo.

Dewey, J. (1938). *Logic-The theory of inquiry*. Henry Holt and Compagny, New York.

Dewey, J. (2005). *Le public et ses problèmes*. Éditions Gallimard, Paris.

Dewey, J. (1939). *Theory of valuation*. International encyclopedia of unified science. The University of Chicago Press, Chicago.

Dilhac, M. A. (2013). « Introduction », in Dilhac, M-A., & Guérard De Latour, S. (eds.). *Étant donné le pluralisme*. Publications de la Sorbonne, Paris.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.

Di Méo, G. (1998). De l'espace aux territoires : éléments pour une archéologie des concepts fondamentaux de la géographie. *L'information géographique*, *62*(3), 99-110.

Downs, A. (1967). *Inside bureaucracy.* Waveland Press, Waveland, Long Grove.

Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques psychologiques*, *10*(1), 79-86.

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., Grenier, C. (2014). « Validité et fiabilité de la recherche », in Thiétart, R-A. *Méthodes de recherche en management.* Éditions Dunod, Paris, 297-331.

Dubar, C. (1991). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Éditions Armand Colin, Paris.

Dubar, C.; Triper, P.; & Boussard, V. (2015). *Sociologie des professions*. Éditions Armand Colin, Paris.

Dumez, H. (2007). Comprendre l'étude de cas à partir du *Comment nous pensons de Dewey*. *Le Libellio d'Aegis*, *3*(4), 9-17.

Dumez, H. (2012a). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ?. *Le Libellio d'Aegis*, *8*(3), 3-9.

Dumez, H. (2012b). Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative. *Le Libellio d'AEGIS*, *8*(4), 29-33.

Dumez, H. (2014). Qu'est-ce qui fait la spécificité des sciences de gestion. *Le Libellio d'AEGIS*, *10*(1), 65-68.

Dumez, H. (2013). Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas. *Le Libellio d'AEGIS*, *9*(2), 13-26.

Dunleavy, P., Margetts, H., Tinkler, J., & Bastow, S. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press, Oxford.

Dunleavy, P. (2014). *Democracy, bureaucracy and public choice: Economic approaches in political science*. Routledge, Abingdon-on-Thames.

Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public money & management*, *14*(3), 9-16.

Durand-Gasselin, J. M. (2015). La fin des mandarins allemands. *Esprit*, (417), 26-39.

Dupeyris, A., & Wissman, H. (2011). À la croisée des chemins (3/5) : *Espace public et délibération chez Habermas.* Émission de radio, France Culture. URL : https://www.franceculture.fr/emissions/les-nouveaux-chemins-de-la-connaissance/la-croisee-des-chemins-35-espace-public-et

Dupuis, J. (2015). Le cadre dirigeant public, entre logique de gestion et logique managériale- Les cadres dirigeants territoriaux au cœur du nouveau management territorial. *Revue française de gestion*, *41*(251), 149-164.

Durand, T. (2018). « Introduction », in Durand, T., & Shimada, S. (eds). *Les processus stratégiques : comment les organisations élaborent leurs stratégies*. Éditions EMS, Caen, 9-26.

Durand, T., & Shimada, S. (2018). *Les processus stratégiques : comment les organisations élaborent leurs stratégies*. Éditions EMS, Caen.

Durkheim, E. (1955). *Pragmatisme et sociologie. Cours inédit dispensée à la Sorbonne en 1913-1914*. URL : http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim_emile/pragmatisme_et_socio/pragmatisme_sociologie.pdf

E

Ehlinger, S., Perret, V., & Chabaud, D. (2007). Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ?. *Revue française de gestion*, *253*(8), 369-386.

ELABE et Institut Montaigne (2019). La France en morceaux. *Baromètre des territoires*. URL : https://www.institutmontaigne.org/publications/la-france-en-morceaux-barometre-des-territoires-2019

Emerson, K. (2009). « Synthetizing Practice and Performance in the Field of Environmental Conflict Resolution », in O'Leary, R., & Bingham, L. B. (eds). *The collaborative public manager: New ideas for the twenty-first century*. Georgetown University Press, Georgetown, 215-232.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532-550.

Eshuis, J., Klijn, E. H., & Braun, E. (2014). Place marketing and citizen participation: branding as strategy to address the emotional dimension of policy making?. *International review of administrative sciences*, *80*(1), 151-171.

Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A. M., & Lilien, G. L. (2009). *Market. Fondements et méthodes des recherches en marketing*. Éditions Dunod, Paris.

F

Fabbe-Costes, N., Fulconis, F. et Koulikoff-Sauviron, M. (2013). « La recherche en management logistique. La question des unités d'analyse et du périmètre », in Fabbe-Costes,

N., (eds.). *La logistique. Une approche innovante des organisations*. Presses Universitaires de Provence, Aix-en-Provence, 49-60.

Farge, A. (2018). L'e-administration inclusive, une ambition loin d'être atteinte. *La Gazette des communes* (version en ligne laGazette.fr). URL : https://www.lagazettedescommunes.com/548764/le-administration-inclusive-une-ambition-loin-detre-atteinte/

Faure, A. (2016). *Des élus sur le divan*. Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.

Faure, B. (2018). Le schéma en droit administratif. *Revue du droit public*, (2), 437-447.

Favoreu, C., Carassus, D., & Maurel, C. (2016). Le management stratégique en milieu public : Approche rationnelle, politique ou collaborative ?. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, *82*(3), 465-482.

Feyerabend, P. (1979). *Contre la méthode*. Éditions du Seuil, Paris.

Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (2018). *Référentiel des compétences d'un doctorant en Sciences de Gestion*. URL : https://www.fnege.org/assets/backend/javascripts/kcfinder/upload/files/UPE%20Referentiel%20Doctorat%20Gestion(1).pdf

Foessel, M. (2015). Une ambition philosophique en gros temps Introduction. *Esprit*, (417), 6-11.

Forgues, B., Fréchet, M., & Josserand, E. (2006). Relations interorganisationnelles. *Revue française de gestion*, (5), 17-31.

Forgues, B., Vandangeon-Derumez, I., & Garreau, L. (2003). « Analyses longitudinales », in Thiétart, R-A. *Méthodes de recherche en management.* Éditions Dunod, Paris, 410-690.

Fouchet, R. (1999). Performance, service public et nouvelles approches managériales. *Revue politiques et Management public.17*(2), 35-47.

France stratégie (2016). Dynamiques et inégalités territoriales 2017-2027. *Rapport public*. URL : https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/17-27-territoires_web-ok.pdf

Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Éditions du Seuil, Paris.

Fusulier, B. (2013). Le compromis : du concept descriptif au concept interprétatif. Une mise en chantier. *Négociations*, (2), 19-29.

G

Galimberti, D., Pinson, G., & Sellers, J. (2017). Métropolisation, intercommunalité et inégalités sociospatiales. *Sociétés contemporaines*, (3), 79-108.

Gallo, A. (2010). The Right Way to Fight. *Harvard Business Review*. URL : https://hbr.org/2010/05/the-right-way-to-fight.html

Garat, I., & Dèbre, C. (2015). « Huiler la mécanique métropolitaine : l'exemple nantais », in Lefeuvre M. P. (eds.). *Faire métropole. De nouvelles règles du jeu*. Éditions Le Moniteur, Paris, 25-46.

Garnier, B., & Guérin-Pace, F. (2010). *Appliquer les méthodes de la statistique textuelle*. Collections du Centre Population et Développement CEPED, Paris.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*. Éditions Pearson, Londres.

Gentil S. (2013). Gérer l'aléa dans un contexte de rationalisation économique. Un éclairage pour les situations de gestion. *Working Paper, Université de Nantes et Institut d'économie et de management de l'IAE de Nantes*.

Getz, I., & Carney, B. M. (2012). L*iberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Fayard, Paris.

Giauque D. (2003). *La bureaucratie libérale*. Éditions L'Harmattan, Paris.

Gibert, P. (2008). *Un ou quatre managements publics ?*. Politiques et management public, *26*(3), 7-23.

Giddens, A. (1994). *Les conséquences de la modernité*. Éditions L'Harmattan, Paris.

Giddens, A. (2012). *La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration*. Presses Universitaires de France, Paris.

Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Polity Press, Cambridge.

Gilbert, P., Teglborg, A. C., & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?. *Annales des Mines-Gérer et comprendre,* (1), 38-49.

Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. *Epistémologies et sciences de gestion*, 141-182.

Girin, J., Chanlat, J. F., Dumez, H., & Breton, M. (2016). *Langage, organisations, situations et agencements*. Presses de l'Université Laval.

Girod-Seville, M. L., & Perret, V. (2002). « Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme », in Mourgues, N. (eds.). *Questions de méthodes en sciences de gestion*, 315-333, consulté sur HAL. URL : https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00536771

Gittell, J. H. (2001). Supervisory span, relational coordination and flight departure performance: A reassessment of postbureaucracy theory. *Organization Science*, *12*(4), 468-483.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Aldine Transaction, New Jersey.

Godechot, O. (1999). Le marché du livre philosophique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, *130*(1), 11-28.

Goffman, E. (1981). *Forms of talk*. University of Pennsylvania Press., Pennsylvania

Golsorkhi, D. (2006). *La fabrique de la stratégie : une perspective multidimensionnelle*. Vuibert, Paris.

Goscinny, R., & Uderzo, A. (2016). *Les 12 travaux d'Astérix*. Éditions Dargaud, Paris.

Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. Free Press, New York.

Gourghes, G. (2015). « La participation métropolitaine contre la démocratie », in Lefeuvre M. P. (eds.). *Faire métropole. De nouvelles règles du jeu*. Éditions Le Moniteur, Paris, 71-98.

Graeber, D. (2015). *The utopia of rules: On technology, stupidity, and the secret joys of bureaucracy*. Melville House, Brooklin.

Graeber, D. (2018). *Bullshit Jobs. A theory*. Simon & Schuster, New York.

Gray, B. (1991). Conditions facilitating interorganizational collaboration. *Human Relations, 38* (10), 911-938.

Greimas, A. J., & Courtés, J. (1979). *Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*. Éditions Hachette, Paris.

Grey, C., & Willmott, H. (2005). *Critical management studies: A reader*. Oxford University Press, Oxford.

Gray, B. (1985). Conditions facilitating interorganizational collaboration. *Human relations*, *38*(10), 911-936.

Grisoli, M.L. (2017). *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. Aix Marseille Université.

Guenoun, M. (2009). *Le management de la performance publique locale. Étude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Aix Marseille Université.

Guillemot, D., & Jeannot, G. (2013). Modernisation et bureaucratie, l'administration d'État à l'aune du privé. *Revue française de sociologie*, *54*(1), 83-110.

Guinchard, S., & Debard, T. (2014). *Lexique des termes juridiques*. Dalloz, Paris.

Guul, T. S. (2018). The Individual-Level Effect of Gender Matching in Representative Bureaucracy. *Public Administration Review*, *78*(3), 398-408.

H

Habermas, J. (1997). *Droit et démocratie. Entre faits et normes*. Éditions Gallimard, Paris.

Habermas, J. (2006). *Idéalisations et communication. Agir communicationnel et usage de la raison*. Éditions Fayard : Paris

Habermas, J. (2008). *L'espace public*. *Archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise.* Éditions Payot, Paris.

Habermas, J. (2003). *L'éthique de la discussion et la question de la vérité*. Éditions Grasset, Paris.

Habermas, J. (2015). *The theory of communicative action: Lifeworld and systems, a critique of functionalist reason* (Vol. 2). John Wiley & Sons, New Jersey.

Hafsi, T., & Martinet, A. C. (2007). Stratégie et management stratégique des entreprises. *Gestion*, *32*(3), 88-98.

Halimi, S. (2019). Quand tout remonte à la surface. *Dossier le soulèvement français*, *Le Monde Diplomatique*, 14-15.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2005). Strategic intent. *Harvard business review*, *83*(7), 148-161.

Hammerschmid, G., Van de Walle, S., Andrews, R. & Sayed Mostafa, A. (2019). Effets des réformes inspirées de la nouvelle gestion publique en Europe : résultats d'une enquête réalisée auprès de hauts responsables de 20 pays. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, *85*(3), 411-431.

Hanna, S., & Rowley, J. (2011). Towards a strategic place brand-management model. *Journal of marketing management*, *27*(5-6), 458-476.

Harari, Y-N. (2015). *Sapiens : Une brève histoire de l'humanité*. Éditions Albin Michel, Paris.

Hardy, C. N., & Phillips, N. (1998). Strategies of engagement: lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain. *Organization Science*, *9*(2), 217-230.

Hartley, J., Alford, J., Knies, E., & Douglas, S. (2017). Towards an empirical research agenda for public value theory. *Public Management Review*, *19*(5), 670-685.

Hassenteufel, P. (1998). Introduction au numéro spécial : Think Social, Act Local-La territorialisation comme réponse à la « crise de l'État-Providence »?. *Politiques et management public*, *16*(3), 1-11.

Hatem, F. (2005). Attractivité du Territoire : Théorie et Pratique, aller-retour. *Working paper, École de Management de Normandie*.

Haughton, M. (2014). Tackling complexities of cyclic inventory routing under conditions of limited modelling and computing capacity. *International Journal of Logistics Research and Applications*, *17*(3), 216-231.

Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (2017). Vade-mecum intégrité scientifique. URL : https://www.hceres.fr/fr/publications/vade-mecum-integrite-scientifique

Hernandez, S. (2017). *À la recherche du management territorial. Construire les territoires entre idéologie, paradoxe et management*. Presses Universitaires de Provence, Aix-en-Provence.

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) », in Sedjari, A. (eds.). *Performance urbaine et droit à la ville*, Éditions L'Harmattan, Paris, 285-308.

Hernandez, S. (2006). *Paradoxes et management stratégique des territoires : étude comparée de métropoles européennes*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Aix Marseille Université.

Hernandez, S. (2008). Paradoxes et management stratégique des territoires : étude comparée de métropoles européennes. *Vie sciences de l'entreprise*, (1), 54-75.

Hernandez, S., & Belkaid, E. (2013). L'influence du contexte sur le management territorial en Méditerranée. Une analyse comparée de Barcelone, Marseille et Tlemcen. *Management Avenir*, (5), 145-164.

Hernandez, S., & Fiore, C. (2017). Le développement durable pour tous, tous pour le développement durable ! Quelle traduction par les organisations publiques territoriales ?. *Management international/International Management/Gestiòn Internacional*, *21*(2), 18-31.

Hibou, B. (2012). *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*. Éditions La découverte, Paris.

Hickman, L. A., Alexander, T. M. (1998*). The essential Dewey. Pragmatism, education, democracy* (Vol. 1). Indiana University Press, Bloomington.

Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion. L'étude de cas. *Revue française de gestion*, *41*(253), 251-266.

Hildebrand, D. (2008). *Dewey: A beginner's guide*. Oneworld publications, Londres.

Homburg, V., Pollitt, C., & Van Thiel, S. (2007). « Introduction », in Pollitt, C., Van Thiel, S., & Homburg, V. (2007). *Public Management in Europe. Adaptations and Alternatives.* Palgrave McMillan, Chippenham and Eastbourne, 1-9.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, *69*(1), 3-19.

Houllier-Guibert, C. E. (2019). L'attractivité comme objectif stratégique des collectivités locales. *Revue dEconomie Regionale Urbaine*, (1), 153-175.

Huault, I., & Perret, V. (2009). Extension du domaine de la stratégie. Plaidoyer pour un agenda de recherche critique. *Économies et sociétés*, *1*(12), 2045-2080.

Husser, J. (2010). La théorie de la structuration : quel éclairage pour le contrôle des organisations?. *Vie sciences de l'entreprise*, (1), 33-55.

I

Ingham, M. (2015). L'apprentissage organisationnel dans les coopérations. *Revue française de gestion*, *41*(253), 55-81.

Innocent, M. (2017). *La valeur pour le consommateur d'une pratique de maîtrise de consommation : le cas de l'électricité*. Thèse de Doctorat Mention Sciences de gestion. Université de Bretagne Occidentale.

J

Jean, Y. (2019). « Introduction. De la République territoriale paysanne aux métropoles : les politiques d'aménagement du territoire n'appréhendent pas la diversité et l'inégalité des dynamiques territoriales », in Cauchefoin P. (eds.). *Nouvelles régions et métropoles. La grande transformation ?*. Presses Universiatires de Rennes, Rennes, 7-19.

Jeannerod, M. (2004). Conscience de l'action, conscience de soi. *Revue philosophique de la France et de l'etranger*, *129*(3), 325-330.

Jewsiewicki, B. (2001). Pour un pluralisme épistémologique en sciences sociales. *Annales. Histoire, sciences sociales, 56*(3), 623-641.

Johnson, G., Langley A., Meulin L. et R. Whitttington (2007). *Strategy as practice: research directions and resources*. Cambridge University Press, Cambridge.

Jonsen, K., & Jehn, K. A. (2009). Using triangulation to validate themes in qualitative studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. *4*(2), 123-150.

Journé, B. (2007). Théorie pragmatiste de l'enquête et construction du sens des situations. *Le Libellio d'Aegis*, *3*(4), 3-9.

Journé, B., & Raulet-Croset, N. (2019). De l'importance du pragmatisme dans les organisations. À propos de Pragmatism and Organization Studies de Philippe Lorino. *Le Libellio d'Aégis, 15*(1), 55-65.

Journé, B., & Raulet-Croset, N. (2008). Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement*, *11*(1), 27-55.

Journé, B., & Raulet-Croset, N. (2004). Le concept de « situation » dans les sciences du management : analyser l'indétermination, l'incertitude, l'ambiguïté et l'imprévu dans l'organisation. *Association Internatoinale de Management Stratégique*, Le Havre, 1-4 juin.

Journé, B., & Raulet-Croset, N. (2012). La décision comme activité managériale située. *Revue française de gestion*, (6), 109-128.

JR., & Varda, A. (2017). *Visages et Villages*. Film documentaire.

Julien, P. A. (2004). Actionnabilité de la recherche universitaire : du temps long au temps allongé. Le cas de la Chaire Bombardier. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, *17*(3-4), 69-94.

K

Kant, E. (1784). *Qu'est-ce que les Lumières ?*. Réédition Kant, E. & Mendelssohn, M. (2006). Éditions Mille et une nuits, Paris.

Kandinsky, V. (1989). *Du spirituel dans l'art et dans la peinture en particulier*. Folio Essais, Paris.

Karoui, M., & Dudezert, A. (2012). Capital social et enjeux de pouvoir : une perspective socio-politique de l'appropriation d'une technologie de réseaux sociaux au sein d'une collectivité territoriale. *Systèmes d'information management*, *17*(1), 49-80.

Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place branding*, *1*(1), 58-73.

Keast, R., Brown, K., & Mandell M. (2007). Getting the right mix; unpacking integration meanings and strategies. *International Public Management Journal*, *10* (1), p. 9-33.

Kechidi, M. (2005). La théorie de la structuration: une analyse des formes et des dynamiques organisationnelles. *Relations industrielles/Industrial relations*, *60*(2), 348-369.

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.

Kelman, S. (2005). Public management needs help!. *Academy of Management Journal*, *48*(6), 967-969.

Kelsen, H. (1996). *Théorie générale des normes*. Collection Léviathan, Presses universitaires de France, Paris.

Kéramidas, O. (2005). *Les trajectoires d'équité : Les stratégies de gestion de l'équité des organisations publiques*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Aix Marseille Université.

Kéramidas, O., Le Pennec, E., & Serval, S. (2016). Caractériser l'attractivité d'un territoire, une approche par les ressources : le cas de 5 EMN européennes nouvellement implantées dans la région de Kalouga en Russie. *Management international/International Management/Gestiòn Internacional*, *20*, 130-142.

Kinder, T. (2012). Learning, innovating and performance in post-new public management of locally delivered public services. *Public Management Review*, *14*(3), 403-428.

Kim, P. S. (2005). Introduction : L'e-gouvernance : défis et opportunités pour la démocratie, l'administration et le droit. *Revue internationale des Sciences administratives*, *7*(1), 105-115.

Klee, P. (1964). *Théorie de l'art moderne*. Éditions Denoël, Paris.

Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2016). « The shift toward network governance: Drivers, characteristics and manifestations », in Van de Walle, S., & Groeneveld, S. (eds.). *Theory and practice of public sector reform*. Routledge, Abingdon-on-Thames, 158-177.

Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Financial Times Press, New Jersey.

Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of marketing*, *33*(1), 10-15.

Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1993). There's no place like our place! The marketing of cities, regions, and nations. *The Futurist*, *27*(6), 14-21.

Krupicka, A. (2019). Entreprise : la défaite de la pensée. *Praxis : le magazine de la transformation managériale, IAE de Poitiers, 2*, 42-43.

Kuhn, T. S. (1983). *La structure des révolutions scientifiques*. Éditions Flammarion, Paris.

L

Laboratoire des inégalités mondiales (2018). Rapport sur les inégalités mondiales 2018. *Rapport public*. URL : https://wir2018.wid.world/files/download/wir2018-summary-french.pdf

Lacasse, F. (1993). Les mécanismes de type marché comme instruments de modernisation : problématique et perspectives internationales. *Politiques et management public*, *11*(2), 117-141.

Lafon, P. (1980). Sur la variabilité de la fréquence des formes dans un corpus. *Mots. Les langages du politique*, *1*(1), 127-165.

Lamarzelle, D. (2020). *Guide des relations élus-fonctionnaires territoriaux*. Territorial Éditions, Voiron.

Langley, A. (1997). L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques. *Management international/International Management/Gestiòn Internacional*, *2*(1), 37-50.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, *24*(4), 691-710.

Langley, A. N. N., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of management journal*, *56*(1), 1-13.

Landry, C., & Serre, F. (1994). *École et entreprise. Vers quel partenariat ?*. Presses de l'Université du Québec, Québec.

Laing, A. (2003). Marketing in the public sector: Towards a typology of public services. *Marketing Theory*, *3*(4), 427-445.

Lapsley, I. (2008). The NPM agenda: back to the future. *Financial accountability & management*, *24*(1), 77-96.

Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2004). « Introduction : l'action publique saisie par ses instruments », in Lascoumes, P., & Le Galès, P. (eds.). *Gouverner par les instruments. Presses de Sciences Po, Paris,* 11-44.

Lauriol, J., Perret, V., & Tannery, F. (2008a). L'espace et le territoire dans l'agenda de recherche en stratégie. *Revue française de gestion*, (4), 181-198.

Lauriol, J., Perret, V., & Tannery, F. (2008b). Stratégies, espaces et territoires. *Revue française de gestion*, (4), 91-103.

Lawrence, T.B., Phillips, N., & Hardy C. (1999). Watching whale watching: exploring the discursive foundations of collaborative relationships. *The Journal of Applied Behavioral Science, 35*(4) 479-502.

Leavy, P. (2014). *The Oxford handbook of qualitative research*. Oxford University Press, Oxford.

Lebart, L., & Salem, A. (1994). *Statistique textuelle*. Éditions Dunod, Paris.

Lebreton, M. (2017). *Performativité de la comptabilité carbone : de la construction des règles aux dispositifs de management du carbone.* Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. École normale supérieure des Mines de Paris.

Le Coadic, R. (2006). L'autonomie, illusion ou projet de société ?. *Cahiers internationaux de sociologie*, (2), 317-340.

Lefort, C. (1971). « Qu'est-ce que la bureaucratie ? », in Lefort, C. (eds.). *Éléments d'une critique de la bureaucratie.* Librairie Droz, Genève, 287-314.

Leopold, A. (1949). *Almanach d'un conté des sables*. Flammarion, Paris.

Le Roy, F., & Yami, S. (2007). Les stratégies de coopétition. *Revue française de gestion*, (7), 83-86.

Létourneau, A. (2010). Pour une éthique de l'environnement inspirée par le pragmatisme: l'exemple du développement durable. *[VertigO] La revue électronique en sciences de l'environnement, 10*(1). URL : https://www.erudit.org/en/journals/vertigo/1900-v1-n1-vertigo3898/045391ar/abstract/

Levinas, E. (1971). *Totalité et infini. Essai sur l'extériorité*. Éditions Martinus Nijhoff, La Haye.

Lévy, J. (1993). A-t-on encore (vraiment) besoin du territoire ?. *Espace Temps, 51*(1), 102-142.

Lincoln, Y., & Guba, G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications, Newbury Park.

Linhart, D. (2017). « Management moderne et créativité », in Amado, G., Bouilloud, J., Lhuilier, D. & Ulmann, A. (eds). *La créativité au travail*. Éditions ÉRÈS, Toulouse, 175-196.

Lorino, P. (2005). Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective. *Revue française de gestion*, (6), 189-211.

Lorino, P. (2020). *Pragmatisme et étude des organisations*. Éditions Economica, Paris.

Lorino, P. (2002). *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion. Working paper, Centre de recherche de l'ESSEC.*

Lucarelli, A., & Berg, P. O. (2011). City branding: a state-of-the-art review of the research domain. *Journal of place management and development*, *4*(1), 9-27.

Luck, D. J. (1969). Marketing Notes and Communications: Broadening the Concept of Marketing-Too Far. *Journal of marketing*, *33*(3), 53-55.

Lussault, M. (2017). *Hyper-lieux. Les nouvelles géographies de la mondialisation*. Éditions du Seuil, Paris.

Lussault, M. (2007). *L'homme spatial : la construction sociale de l'espace*. Éditions du Seuil, Paris.

Lynn, L. E. (1994). Public management research: The triumph of art over science. *Journal of Policy Analysis and Management*, *13*(2), 231-259.

M

Marcou, G. (2012). Changements et permanences dans le système français d'administration territoriale. *Revue française d'administration publique*, (1), 5-17.

Marcou, G. (2015a). L'État, la décentralisation et les régions. *Revue française d'administration publique*, *156*(4), 887-906.

Marcou, G. (2015b). Les enjeux de la réforme territoriale. *Revue française d'administration publique*, *156*(4), 883-886.

Mari, C., & Meglio, O. (2013). « Temporal issues in process research », in Hassett, M. E., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (eds.). *Handbook of longitudinal research methods in organisation and business studies*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 204-228.

Martinais, E. (2015). Le conflit comme mode de participation. Les habitants contestataires de la politique de prévention des risques industriels. *Participations*, (3), 89-117.

Martineau, R. (2018). Connaître ou punir ? Adapter les dispositifs de gestion pour gérer la contradiction autour des règles. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (4), 53-78.

Martinet, A. C. (2008). Gouvernance et management stratégique. *Revue française de gestion*, (3), 95-110.

Martinet, A. C., & Pesqueux, Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*. Éditions Vuibert, Paris.

Matyjazik, N., & Guenoun, M. (2019). *En finir avec le New Public Management*. Institut de la Gestion Publique et Développement Économique, Paris.

Mattessich, P. W., & Monsey, B. R. (1992). *Collaboration: what makes it work. A review of research literature on factors influencing successful collaboration*. Wilder Foundation, Saint Paul.

Mattessich, P., Murray-Close, M., & Monsey, B. (2001). *Collaboration: What makes it work: A review of research literature on factors influencing successful collaboration*. Wilder Foundation, Saint Paul.

Mauss, M. (2012). *Essai sur le don*. Presses Universitaires de France, Paris.

McMullin, C. (2018). La coproduction des services publics : tour d'horizon d'un concept. *Action publique*, (2), 11-20.

Mehouachi, C., & Perret, V. (2013). Governance work in inter-organizational networks: driving processes and structures. *European Group for Organizational Studies*, Montréal, 4-6 juillet.

Mercier, D., & Oiry, E. (2010). Le contexte et ses ingrédients dans l'analyse de processus : conceptualisation et méthode.

Merton, R. K. (1940). *Bureaucratic Structure and Personality*.The University of North Carolina Press, North Carolina.

Mendez, A. (2010). *Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*. Bruylant-Academia, Louvain-la-Neuve.

Meynhardt, T. (2009). Public value inside: What is public value creation?. *International Journal of Public Administration*, *32*(3-4), 192-219.

Meyronin B., (2009). *Le marketing Territorial : enjeux et pratiques.* Éditions Vuibert, Paris.

Michaux, V., Defelix, C., & Raulet-Croset, N. (2011). Boosting territorial multi-stakeholder cooperation, coordination and collaboration: strategic and managerial issues. *Management Avenir*, (10), 122-136.

Michels, A. (2011). Les innovations dans la gouvernance démocratique. En quoi la participation citoyenne contribue-t-elle à l'amélioration de la démocratie ?. *Revue internationale des sciences administratives*, *77*(2), 275-296.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Sage publications, Thousand Oaks.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis*. Sage publications, Thousand Oaks (version numérique pour laquelle les numéros de pages correspondant à celles du .pdf).

Millard, E. (2006). Qu'est-ce qu'une norme juridique ?. *Les Cahiers du Conseil constitutionnel*, 59-62.

Mintzberg, H. (2004). *Le management : voyage au centre des organisations*. Éditions Eyrolles, Paris.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Moine, A. (2006). Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. *L'espace géographique, 35*(2), 115-132.

Moine, A., & Faivre, E. (2011). Le territoire comme un système complexe : de la représentation... à l'action. *Conférence Intercontinentale d'Intelligence Territoriale, Interdisciplinarité dans l'aménagement et développement des territoires*, Gatineau, 12-14 octobre.

Montane, M. A. (2001). Responsabilité et complexité territoriale : la responsabilisation des élus politiques se heurte à l'état actuel des découpages électoraux et institutionnels locaux. *Politiques et management public*, *19*(4), 25-44.

Monin, P. (2002). Vers une théorie évolutionniste réaliste des alliances stratégiques. *Revue française de gestion*, (3), 49-71.

Morgana, L. (2012). Un précurseur du New Public Management : Henri Fayol (1841-1925). *Gestion et management public*, *1*(2), 4-21.

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard university press, Harvard.

Moore, M. H. (2003). The public value scorecard: a rejoinder and an alternative to 'strategic performance measurement and management in non-profit organizations' by Robert Kaplan. *Working paper 18, Hauser Center for Nonprofit Organizations*.

Morin, E. (1986). *La méthode. La connaissance de la connaissance*. Éditions du Seuil : Paris.

Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Collection Essais Points, Éditions Seuil, Paris.

Muller, P. (2011). *Les Politiques publiques*, Collection « Que sais-je ? », Presses universitaires de France, Paris.

N

Nabatchi, T. (2012). Putting the “public” back in public values research: Designing public participation to identify and respond to public values. *Public Administration Review*, *72*(5), 699-708.

Nations Unies (2018). Les villes du monde en 2018. *Rapport public*. URL : https://www.un.org/en/events/citiesday/assets/pdf/the_worlds_cities_in_2018_data_booklet.pdf

Nizet, J. (2007). *La sociologie d'Anthony Giddens*. Éditions La Découverte, Paris.

Nizet, J., & Pichault, F. (2015). *Les critiques de la gestion*. Éditions La Découverte, Paris.

Noisette, P., & Vallérugo, F. (2010). *Un monde de villes : le marketing des territoires durables*. Éditions de l’Aube, La Tour-d’Aigues.

Vallérugo, F., & Noisette, P. (2018). *Le marketing urbain : Théories et méthodes* (Vol. 1). Éditions de l'Aube, La Tour-d’Aigues.

O

Observatoire des inégalités (2019). Rapport sur les inégalités en France 2019. *Rapport public*. URL : https://www.inegalites.fr/IMG/pdf/rapport_sur_les_inegalites_en_france_2019_-_l_essentiel.pdf

OCDE (2020a). Lutte contre le coronavirus (COVID-19) pour un effort mondial - L’impact territorial du COVID-19 : gérer la crise entre niveaux de gouvernement ? *Rapport public*. URL : https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=130_130615-mhpo3gta2a&title=L-impact-territorial-du-Covid-19-gerer-la-crise-entre-niveaux-de-gouvernement

OCDE (2020b). Lutte contre le coronavirus (COVID-19) pour un effort mondial - Les mesures adoptées par les villes face aux COVID-19. *Rapport public*. URL : https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=133_133645-rhbof93fux&title=Les-mesures-adoptees-par-les-villes-face-au-COVID-19

Offner, J. M. (2006). Les territoires de l'action publique locale. *Revue française de science politique*, *56*(1), 27-47.

O’Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian journal of public administration*, *66*(3), 353-366.

O’Leary, R., Gerard, C., & Bingham, L. B. (2006). Introduction to the symposium on collaborative public management. *Public administration review*, (66), 6-9.

O'Leary, R., & Bingham, L. B. (2009). « Surprising Findings, Paradoxes, and Thoughts of the Future of Collaborative Public Management Research », in O'Leary, R., & Bingham, L. B. (eds). *The collaborative public manager: New ideas for the twenty-first century*. Georgetown University Press, Georgetown, 255-270.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Basic Book, New York.

Osborne, S. (2006). The New Public Governance?. *Public Management Review, 8*(3), 377-387.

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press, Cambridge.

P

Patrick, S., & Brown, K. (2007). *Greater than the sum of its parts?: Assessing" whole of government" approaches to fragile states*. International Peace Academy, New York.

Paugam, S. (2010). « Concepts », in Paugam, S. (eds.). *Les 100 mots de la sociologie*. Presses Universitaires de France, Paris, 44-102.

Péron, M. (2016). La bureaucratie est-elle efficace ?. *Regards croisés sur l'économie*, (1), 119-122.

Pecqueur, B. (2009). De l'exténuation à la sublimation : la notion de territoire est-elle encore utile ?. *Géographie, économie, société, 11*(1), 55-62.

Pecqueur, B. (2014). Esquisse d'une géographie économique territoriale. *L'espace géographique, 43*(3), 198-214.

Pecqueur, B. (2007). L'économie territoriale : une autre analyse de la globalisation. *L'Économie politique,* (1), 41-52.

Pecqueur, B., & Zimmermann, J. B. (2004). *Économie de proximités*. Éditions Lavoisier, Cachan.

Peirce, C. S. (1995). Le raisonnement et la logique des choses. Les Éditions du Cerf, Paris.

Perret, V., & Josserand, E. (2003). *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations.* Éditions Ellipses, Paris.

Pesqueux, Y. (2015). J. Habermas et l'« Agir communicationnel ». *Working Paper, Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de gestion*.

Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science, 1*(3), 267-292.

Pettigrew, A. M. (1997). What is a processual analysis?. *Scandinavian Journal of Management,*

13(4), 337-348.

Pettigrew, A., Thomas, H., & Whittington, R. (2002). Strategic management: the strengths and limitations of a field. *Handbook of strategy and management*, Sage Publication, Thousand Oaks.

Pestoff, V., & Brandsen, T. (2005). Public governance and the third sector: opportunities for co-production and innovation. *European Group of Public Administration,* Malta, 2-4 september.

Phillips, N., Lawrence, T., & Hardy, C. (2000). Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *Journal of Management Studies, 37*(1).23-45.

Piaget, J. (1967). *Logique et Connaissance scientifique*. Éditions Gallimard, Paris.

Pires, A. (1997). « Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique », in Poupart, J. (eds.). *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, 113-169.

Pitseys, J. (2010). Le concept de gouvernance. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, *65*, 207-228.

Plane, J. M. (2013). *Théorie des organisations*. Dunod, Paris.

Pollet, G., Viard, J., Dubois, J., & Gaudin, J. P. (2015). Quel avenir pour le maillage territorial français ?. *Espaces et sociétés*, (1), 207-218.

Poirot, J., & Gérardin, H. (2010). L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel. *Mondes en développement*, (1), 27-41.

Pollitt, C. (2000). Is the emperor in his underwear? An analysis of the impacts of public management reform. *Public Management an International Journal of Research and Theory*, *2*(2), 181-200.

Pollitt, C., (2015). Vers un monde nouveau : Des vérités qui dérangent pour l'administration publique de l'anglosphère. *Revue Internationale des Sciences Administratives, 81*(1), 5-20.

Pollitt, C., & Bouckaert, G., (2011). *Public management reform: a comparative analysis*. Oxford University Press, Oxford.

Pollitt, C., & Bouckaert, G., (2004). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press, Oxford.

Pollitt, C., & Bouckaert, G., (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford University Press, Oxford.

Pollitt, C., & Bouckaert, G., (2003). « Evaluating Public Management Reforms: an International Perspective », *in* Wollmann, H. (eds.). *Evaluation in Public Sector Reform: Concepts and Practices in International Perspective*, Edward Elgar, Cheltenham UK, 12-35.

Pollitt, C., Van Thiel, S., & Homburg, V. (2007). *Public Management in Europe. Adaptations and Alternatives.* Palgrave McMillan, Chippenham and Eastbourne.

Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative science quarterly*, 296-320.

Pontier, J. M. (2012). Compétences locales et politiques publiques. *Revue française d'administration publique*, (1), 139-156.

Pontier, J. M. (2015). Quelles compétences pour quelles communes. *Revue française d'administration publique*, *4*, 989-1004.

Pontier, J-M. (2018). Les schémas dans l'ordonnancement juridique. *L'actualité juridique, droit administratif*, 957-965.

Porter, M. E. (2003). L'avantage concurrentiel. Éditions Dunod, Paris.

Pudal, R. (2010). Les (més) aventures continentales d'un pragmatisme critique : lire Richard Rorty et Richard Shusterman en France. *Revue française d'études américaines*, *4*, 53- 65.

Pudal, R. (2007). *Les réceptions du pragmatisme en France (1890-2007) : histoire et enjeux*. Thèse de doctorant en Sociologie. École des hautes Études en Sciences Sociales.

Pupion, P. C. (2018). Une recherche en Management Stratégique Public en quête d'un cadre théorique. *Gestion et management public*, *6*(1), 6-13.

Pupion, P. C., & Chappoz, Y. (2015). L'outil de gestion au service du NPM. *Gestion et management public*, *4*(3), 4-21.

Putnam, H., & Putnam, R. A. (2017). *Pragmatism as a Way of Life*. Harvard University Press, Harvard.

Pye, A., & Pettigrew, A. (2005). Studying board context, process and dynamics: Some challenges for the future. *British journal of management*, *16*, S27-S38.

Raffestin, C. (1977). Paysage et territorialité. *Cahiers de géographie du Québec*, *53-54*, 123-134

Q

Quélin, B. V., Kivleniece, I., & Lazzarini, S. (2017). Public-Private Collaboration, Hybridity and Social Value: Towards New Theoretical Perspectives. *Journal of Management Studies*, *54*(6), 763-792.

Questel, B., & Schellenberger, R. (2019). Évaluation de l'impact de la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 relative à la nouvelle organisation territoriale de la République. *Rapport d'information*. URL :

http://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion_lois/l15b2539_rapport-information

R

Rabhi, P. (2010). *Vers la sobriété heureuse*. Actes Sud, Arles.

Raffestin, C. (1977). Paysage et territorialité. *Cahiers de géographie du Québec*, *21*(53-54), 123-134.

Rallet, A. (1997). « Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans les changements organisationnels », in Guilhon B., Huard, P., Orillard, M., & Zimmermann, J-B. (eds.). *Économie de la connaissance et organisations,* Éditions L'Harmattan, Paris, 286-309.

Rancière, J. (1987). *Le maître ignorant*. Fayard, Paris.

Raudla, R., Savi, R., & Randma-Liiv, T. (2015). Cutback management literature in the 1970s and 1980s: taking stock. *International Review of Administrative Sciences*, *81*(3), 433-456.

Raulet-Croset, N. (2008). La dimension territoriale des situations de gestion. *Revue française de gestion*, (4), 137-150.

Raulet-Croset, N. (2014). Le territoire comme objet de gestion. *Annales des Mines-Responsabilité et environnement*, (2), 48-52.

Reinert, M. (1983). Une méthode de classification descendante hiérarchique : application à l'analyse lexicale par contexte. *Les cahiers de l'analyse des données*, *8*(2), 187-198.

Reinert, M. (1990). Une méthode de classification des énoncés d'un corpus présentée à l'aide d'une application. *Les cahiers de l'analyse des données*, *15*(1), 21-36.

Reinert, M. (2001). Alceste, une méthode statistique et sémiotique d'analyse de discours ; application aux Rêveries du promeneur solitaire. *Revue française de psychiatrie et de psychologie médicale*, *5*(49), 32-36.

Reinert, M. (2008). Mondes lexicaux stabilisés et analyse statistique de discours. *Journées internationales d'analyse des données textuelles*, Lyon, 12-14 mars.

Rice, D. (2013). « Governing through networks: A systemic approach », in Keast, R., Mandell, M. P., & Agranoff, R. (eds.). *Network theory in the public sector: Building new theoretical frameworks*. Routledge, Abingdon-on-Thames, 117-131.

Ringeling, A. (2015). How public is public administration? A constitutional approach of publicness. *Teaching Public Administration*, *33*(3), 292-312.

Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, *19*(1), 90-118.

Rojot, J. (2000). La théorie de la structuration chez Anthony Giddens. *Structuration et management des organisations*, 47-57.

Roggero, P. (2018). « Enseignement d'une expérience de formation auprès des managers publics français », in Morin, E., & Bibard, L. (eds.). *Complexité et organisations*. Éditions Eyrolles, Paris, 139-154.

Roman, S. (2015). Consensus et utopie. Une lecture de Habermas par Paul Ricoeur. *Esprit*, (417), 69-79.

Romelaer, P. (2005). « L'entretien de recherche », in Roussel, P., & Wacheux, F. (eds.). *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck Supérieur, Paris, 101-137.

Rorty, R. (1993). *Conséquences du pragmatisme*. Éditions du Seuil, Paris.

Rosa, H. (2012). *Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive*. Éditions La Découverte, Paris.

Rosanvallon, P. (2011). *La société des égaux*. Éditions du Seuil, Paris.

Rosenbloom, D. H., & Dolan, J. (2006). La bureaucratie représentative. *Revue française d'administration publique*, (2), 251-263.

Rousset, A. (2015). « Rôles et ambition des Régions dans la construction des politiques agricoles et de développement rural : vers une approche intégrée entre filières et territoires », in Viard, J. (eds). *Des territoires à penser*. Éditions de l'aube, La Tour-d'Aigues, 81-90.

Routiba, R., Boussoura, E., & Zeribi Ben-Slimane, O. (2016). La représentation de la responsabilité sociale des entreprises à travers le discours des responsables d'entreprise en Tunisie. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, (20), 25-44.

Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). « Échantillon(s) », in in Thiétart R. A. (eds.). *Méthodes de recherche en management.* Éditions Dunod, Paris, 219-260.

S

Sadran, P. (2015). *La République territoriale : une singularité française en question*. La documentation française, Paris.

Saïas, M., & Métais, E. (2001). Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée. *Finance Contrôle Stratégie*, *4*(1), 183-213. Sainsaulieu, R. (1985). *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*. Presses de la FNSP, Paris.

Sainsaulieu, R. (1985). *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*. Presses de la FNSP, Paris.

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 doctorat en Sciences de Gestion. Aix Marseille Université.

Sauvayre, R. (2013). *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales*. Éditions Dunod, Paris.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, N. R., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior*. John Wiley and Sons Incorporated, Hoboken.

Schui, F. (2014). *Austerity: The great failure*. Yale University Press, New Haven.

Schmitt, C., Fabbri, R., & Gallais, M. (2011). Situation de gestion, proximité cognitive et changement dans les organisations. *Revue française de gestion*, (4), 157-169.

Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization*. University of California Press, California.

Sedgwick, D. (2016). Building collaboration: Examining the relationship between collaborative processes and activities. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *27*(2), 236-252.

Sedgwick, D. (2015). *To work together or not? Examining public-public program collaboration between Head Start and the Virginia Preschool Initiative*. Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute.

Sedgwick, D. (2014). Managing collaborative paradox: Examining collaboration between head start and the Virginia preschool initiative. *Administration & Society*, *48*(2), 190-215.

Selden, S. C., Sowa, J. E., & Sandfort, J. (2006). The impact of nonprofit collaboration in early child care and education on management and program outcomes. *Public Administration Review*, *66*(3), 412-425.

Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots.* University of California Press, Berkeley.

Serval, S. (2015). *Les managers territoriaux face à l'attractivité durable de leur territoire : comment favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères ? Une perspective ago-antagoniste*. Thèse de Doctorat Mention Sciences de gestion. Aix Marseille Université.

Shusterman, R., Noille-Clauzade, C., & Noille-Clauzade, C. (1991). *L'art à l'état vif : la pensée pragmatiste et l'esthétique populaire*. Les Éditions de Minuit, Paris.

Shook, J. R. (2010). Pragmatism, Pluralism, and Public Democracy. *Revue française d'études américaines*, *2*, 11-28.

Skinner, H. (2008). The emergence and development of place marketing's confused identity. *Journal of marketing management*, *24*(9-10), 915-928.

Soldo, E. (2018). *Vers une théorisation de l'attractivité territoriale durable. De l'ancrage démocratique des projets culturels de territoire à l'attractivité territoriale durable.* Habilitation à diriger des recherches. Aix Marseille Université.

Soldo, E., Arezki, D., Carmouze, L., Gourbier, L., Alaux, C., Boutin, N., Dougados, M., Kubler, B., Moustier, E., Saboune, K., Tiberghien, B., & Turc, E. (2019). Toward a conceptual renewal of public management? A state of art of the francophone literature. *Association Internationale de Recherche en Management Public*, Paris, 23-24 mai.

Soldo, E., & Arnaud, C. (2016). L'évaluation stratégique : une démarche qui favorise la gestion démocratique des projets de territoire. *Management international/International Management/Gestiòn Internacional*, *20*(4), 12-25.

Stake, R. E. (2005). *Multiple case study analysis*. Guilford press, New York.

Stiglitz, J. E. (2010). *Le triomphe de la cupidité*. Les liens qui libèrent, Paris.

Stiegler, B. (2015). *L'emploi est mort, vive le travail !*. Éditions Mille et une nuits, Paris.

Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?. *The American Review of Public Administration*, *36*(1), 41-57.

Suchman, L., & Suchman, L. A. (2007). *Human-machine reconfigurations: Plans and situated actions*. Cambridge university press, Cambridge.

Supiot, A. (2015). *La gouvernance par les nombres*. Fayard, Paris.

T

Taibo, C. (2013). *Action directe, autonomie, autogestion*. Éditions CNT-RP, Paris.

Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Sage Publication, Thousand Oaks.

Thelisson, A. S., Meier, O., & Missonier, A. (2018). Changement culturel et hybridité organisationnelle dans le cas d'un rapprochement public-privé. *Gestion 2000*, *35*(6), 19-46.

Thévenot, L., & Boltanski, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Gallimard, Paris.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational behavior*, *13*(3), 265-274.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2017). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument: Profile and interpretive report*. CPP Incorporated, Mountain view.

Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public administration review*, *66*, 20-32.

Thomson, A. M., Perry, J. L., & Miller, T. K. (2007). Conceptualizing and measuring collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *19*(1), 23-56.

Thoreau, H. D. (2000). *La désobéissance civile*. Éditions Mille et une nuits, Paris.

Tiebout, C. M. (1956). A pure theory of local expenditures. *Journal of political economy*, *64*(5), 416-424.

Tisseron, S. (2017). *La résilience*. Presses Universitaires de France, Paris.

Tissone, F., Hernandez, S., & Moustier, E. (2018). Sustainable agri-food field and network: what perspectives in Northern Mediterranean?. *Euro-Mena Dialogue on Public Management, European Group for Public Administration,* Grenade, 29-31 octobre.

Touraine, A. (1959). Situation du mouvement ouvrier. *Arguments*, *12-13*, 7-15.

Trémoulinas, A. (2006). « Introduction », in Trémoulinas, A. (eds.). *Sociologie des changements sociaux*. Éditions La Découverte, Paris, 3-8.

Trognon, A. (1992). *L'approche pragmatique en psychopathologie cognitive*. Éditions Dunod, Paris.

V

Vallérugo, F., & Noisette, P. (2018). *Le marketing urbain : Théories et méthodes* (Vol. 1). Éditions de l'Aube, La tour d'Aigue.

Van den Berg, L., & Braun, E. (1999). Urban competitiveness, marketing and the need for organising capacity. *Urban studies*, *36*(5-6), 987-999.

Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic management journal*, *13*(S1), 169-188.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization studies*, *26*(9), 1377-1404.

Van Ryzin, G. G., Riccucci, N. M., & Li, H. (2017). Representative bureaucracy and its symbolic effect on citizens: a conceptual replication. *Public Management Review*, *19*(9), 1365-1379.

Verstraete, T., & Philippart, P. (2019). La valorisation sociétale et managériale de la recherche en gestion. *Revue française de gestion*, 284, 77-102.

Vo, L. C. (2012). *The experience of being a knowledge manager in a multinational: a practice perspective*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. École Centrale Paris.

Vo, L. C., Mounoud, E., Rose, J. (2012). Dealing with the opposition of rigor and relevance from Dewey's pragmatist perspective. *M@n@gement*, *15*(4), 368-390.

Von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory*. George Braziller Inc., New York.

Vuignier, R. (2016). La marque territoriale : fonctions et enjeux de cet outil marketing. *Working paper, Centre du droit et de l'entreprise de l'Université de Lausanne.*

Vuignier, R. (2017a). La marque territoriale, outil de différenciation pour l'attractivité ? Étude empirique auprès de décideurs d'entreprise. *Gestion et management public*, *6*(3), 59-75.

Vuignier, R. (2017b). Place branding & place marketing 1976–2016: A multidisciplinary literature review. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, *14*(4), 447-473.

W

Weber, M. (2013). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Presses Électroniques de France.

Weber, M. (2003a). *Économie et société* (Vol. 1). *Les catégories de la sociologie*. Pocket, Paris.

Weber, M. (2003b). *Économie et société* (Vol. 2). *L'organisation et les puissances de la société dans leur rapport de l'économie.* Pocket, Paris.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, *12*(2), 173-194.

Whittington, R. (2010). « Giddens, structuration theory and strategy as practice », in Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (eds.). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge University Press, Cambridge, 109-126.

Wood, D. J., & Gray, B. (1991). Toward a comprehensive theory of collaboration. *The Journal of applied behavioral science*, *27*(2), 139-162.

Wünenberger, J. J. (2016). « Pratiques artistiques post-modernes et hybridité », in Gwiazdzinski, L. (eds.). *L'hybridation des mondes : territoires et organisations à l'épreuve de l'hybridation*, Éditions Elya, Grenoble, 53-60.

X

Xuereb, J. M. (2014). « L'environnement du chercheur », in Thiétart R. A. (eds.). *Méthodes de recherche en management.* Éditions Dunod, Paris, 593-608.

Y

Yin, R. K. (2014). *Case study research. Design and methods*. Sage publications, Thousand Oaks.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications. Design and methods*. Sage publications, Thousand Oaks.

Yin, R. K. (1981). The case study as a serious research strategy. *Knowledge*, *3*(1), 97-114.

Z

Zask, J. (2009). Situation ou contexte. Une lecture de Dewey. *Revue internationale de philosophie*, (255), 313-328.

Zask, J. (2001). La politique comme expérimentation. Présentation de l'édition française, in Dewey, J. (2005). *Le public et ses problèmes*. Éditions Gallimard, Paris.

Zignani, G. (2018). Le numérique inclusif lancé par un plan national. *La Gazette des communes* (version en ligne laGazette.fr). URL : https://www.lagazettedescommunes.com/581615/le-numerique-inclusif-lance-par-un-plan-national/

Zimmermann, J. B. (2005). Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial. *La Revue de l'Ires*, *1*, 21-36.

Zittoun, P. (2014). *La fabrique politique des politiques publiques : une approche pragmatique de l'action publique*. Presses de Sciences Po, Paris.

Zumbo-Lebrument, C. (2017). *La participation des parties prenantes à la démarche de marketing territorial d'une marque de territoire : le cas de la marque Auvergne Nouveau Monde.* Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Université Paris Nanterre.

ANNEXES

- **ANNEXE 1 : DOCUMENT DE PRESENTATION DE LA RECHERCHE AUPRES DES MANAGERS TERRITORIAUX DE LA VAGUE N°1 DE SEPTEMBRE 2017 A JANVIER 2018**

- **ANNEXE 2 : DOCUMENT DE PRESENTATION DE LA RECHERCHE AUPRES DES MANAGERS TERRITORIAUX ET DES ELUS LOCAUX DE LA VAGUE N°2 DE SEPTEMBRE 2019 A MARS 2020**

- **ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN AUPRES DES MANAGERS TERRITORIAUX DE LA VAGUE N°1 DE SEPTEMBRE 2017 A JANVIER 2018**

- **ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTRETIEN AUPRES DES MANAGERS TERRITORIAUX DE LA VAGUE N°2 DE SEPTEMBRE 2019 A JANVIER 2020**

- **ANNEXE 5 : GUIDE D'ENTRETIEN AUPRES DES ELUS LOCAUX DE LA VAGUE N°2 DE SEPTEMBRE 2019 A MARS 2020**

- **ANNEXE 6 : ANIMAUX ASSOCIES PAR LES MANAGERS TERRITORIAUX A LEUR METROPOLE ET LEUR REGION LORS DE LA VAGUE N°2**

- **ANNEXE 7 : GRILLE DE CODAGE**

ANNEXE 1 : DOCUMENT DE PRESENTATION DE LA RECHERCHE AUPRES DES MANAGERS TERRITORIAUX DE LA VAGUE N°1 DE SEPTEMBRE 2017 A JANVIER 2018

SOLLICITATION POUR UNE PARTICIPATION À UN TRAVAIL DOCTORAL

Collaborations entre les acteurs métropolitains et régionaux autour des stratégies d'attractivité territoriale

ÉTUDE DE 4 CAS MÉTROPOLES/RÉGIONS FRANÇAIS

L'acte III de la décentralisation entraîne un redécoupage des régions, une montée en puissance des métropoles et une redéfinition des compétences entre les différents échelons territoriaux. Cette recherche se focalise sur les relations entre les métropoles et les régions autour de la définition et de la mise en œuvre des stratégies d'attractivité territoriale, au sens du développement économique et social des territoires. Cette vague d'entretien permettra de recueillir les perceptions individuelles des managers territoriaux de 4 couples métropole-région en charge de ces stratégies.

ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Elle permet d'établir un rapport de confiance entre les interviewés et l'intervieweur.

CONSENTEMENT : chaque entretien débute par la demande de consentement des personnes interrogées lors de l'enquête.

TRANSPARENCE : après entretien, les données seront retranscrites par les chercheurs avant d'être utilisées ; les personnes interrogées auront accès à leur retranscription.

CONFIDENTIALITÉ : les données récoltées seront utilisées uniquement dans le cadre de ce travail doctoral.

ANONYMAT : l'identité des personnes interrogées est rendue anonyme.

DISPONIBILITÉ : la doctorante est joignable par mail et par téléphone et reste à la disposition des personnes interrogées (avant, pendant et après la collecte).

Robert FOUCHET est professeur émérite d'Aix-Marseille-Université et fondateur de l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale (IMPGT). Ses travaux de recherche portent sur le management public et la gouvernance territoriale.

Christophe ALAUX est directeur de l'IMPGT, et directeur de la Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial (A&NMT). Ses travaux de recherche se focalisent sur le marketing public et les enjeux d'attractivité des territoires.

Laura CARMOUZE est doctorante en sciences de gestion au sein de la Chaire A&NMT de l'IMPGT. Ses travaux de recherche portent sur les modalités de collaboration des métropoles et des régions autour des stratégies d'attractivité territoriale.

MODALITÉS D'ENTRETIENS

Les **entretiens d'une heure** s'effectuent auprès de 4 ou 5 managers métropolitains et 4 ou 5 managers régionaux en charge de la mise en œuvre des stratégies d'attractivité territoriale.

Septembre à décembre 2017	*Décembre à janvier 2018*	*Janvier à avril 2018*
Collecte des entretiens	**Retranscription**	**Analyse des résultats**

Chaque personne interrogée pourra recevoir un rapport avec les principaux résultats de la recherche.

Laura Carmouze laura.carmouze@univ-amu.fr **06 19 63 57 71**

Sous la direction du Professeur Robert Fouchet et Monsieur Christophe Alaux

ANNEXE 2 : DOCUMENT DE PRESENTATION DE LA RECHERCHE AUPRES DES MANAGERS TERRITORIAUX ET DES ELUS LOCAUX DE LA VAGUE N°2 DE SEPTEMBRE 2019 A MARS 2020

SOLLICITATION POUR UNE PARTICIPATION À UN TRAVAIL DOCTORAL

L'intégration des relations inter-organisationnelles entre les acteurs métropolitains et régionaux : processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale

ÉTUDE DE 4 CAS MÉTROPOLES/RÉGIONS FRANÇAIS

L'acte III de la décentralisation entraîne un redécoupage des régions, une montée en puissance des métropoles et une redéfinition des compétences entre les différents échelons territoriaux. Cette recherche se focalise sur les relations entre les métropoles et les régions autour de la définition et de la mise en œuvre des stratégies d'attractivité territoriale, au sens du développement économique et social des territoires. Une première vague d'entretien en 2017 a permis de recueillir les perceptions individuelles des managers territoriaux des 4 cas en charge de ces stratégies, le but est d'effectuer une deuxième vague d'entretiens auprès des managers et des élus.

ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Elle permet d'établir un rapport de confiance entre les interviewés et l'intervieweur.

CONSENTEMENT : chaque entretien débute par la demande de consentement des personnes interrogées lors de l'enquête.

TRANSPARENCE : après entretien, les données seront retranscrites par les chercheurs avant d'être utilisées ; les personnes interrogées auront accès à leur retranscription.

CONFIDENTIALITÉ : les données récoltées seront utilisées uniquement dans le cadre de ce travail doctoral.

ANONYMAT : l'identité des personnes interrogées est rendue anonyme.

DISPONIBILITÉ : la doctorante est joignable par mail et par téléphone et reste à la disposition des personnes interrogées (avant, pendant et après la collecte).

Robert FOUCHET est professeur émérite d'Aix-Marseille-Université et fondateur de l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale (IMPGT). Ses travaux de recherche portent sur le management public et la gouvernance territoriale.

Christophe ALAUX est directeur de l'IMPGT, et directeur de la Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial (A&NMT). Ses travaux de recherche se focalisent sur le marketing public et les enjeux d'attractivité des territoires.

Laura CARMOUZE est doctorante en sciences de gestion au sein de la Chaire A&NMT de l'IMPGT. Ses travaux de recherche portent sur les modalités de collaboration des métropoles et des régions autour des stratégies d'attractivité territoriale.

MODALITÉS D'ENTRETIENS

Les **entretiens d'une heure** s'effectuent auprès d'un élu métropolitain, un élu régional, 4 ou 5 managers métropolitains et 4 ou 5 managers régionaux en charge de la mise en œuvre des stratégies d'attractivité territoriale.

Septembre à décembre 2019	*Décembre à janvier 2020*	*Janvier à avril 2020*
Collecte des entretiens	**Retranscription**	**Analyse des résultats**

Chaque personne interrogée pourra recevoir un rapport avec les principaux résultats de la recherche.

Laura Carmouze laura.carmouze@univ-amu.fr **06 19 63 57 71**

Sous la direction du Professeur Robert Fouchet et Monsieur Christophe Alaux

ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN AUPRES DES MANAGERS TERRITORIAUX DE LA VAGUE N°1 DE SEPTEMBRE 2017 A JANVIER 2018

Introduction

Je suis Laura Carmouze, doctorante en sciences de gestion à l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale d'Aix-Marseille-Université. Cette recherche se focalise sur le couple métropole-région et ses modalités de collaboration autour des stratégies d'attractivité territoriale. En effet, l'acte III de la décentralisation entraîne une réforme du découpage des régions, une montée en puissance des métropoles et une redéfinition des compétences entre les différents échelons territoriaux. Fondée sur une démarche de recherche qualitative, l'objectif est de comprendre et d'analyser les perceptions individuelles des managers territoriaux en charge de ces stratégies, à partir d'entretiens. Je tiens à préciser que cet entretien est anonyme. Est-ce que je peux l'enregistrer ?

À l'issu de l'entretien et, une fois qu'il aura été retranscrit, je vous enverrai cette retranscription et vous pourrez ajouter et/ou supprimer des éléments si cela vous semble nécessaire. Cela fait partie du processus de confiance qui s'établit entre nous.

Caractérisation de la personne interviewée

Pouvez-vous, en quelques mots, me présenter la structure pour laquelle vous travaillez, vos missions et depuis combien de temps vous occupez ce poste ?

Thème 1 : Perception de la réforme publique

Est-ce que vous pouvez me raconter l'histoire de l'arrivée de loi portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRé) sur votre territoire ? Comment avez-vous vécu la réforme ?

Thème 2 : Stratégie d'attractivité territoriale

Quelle est la stratégie de votre organisation ?

Si vous la connaissez, quelle est la stratégie de l'organisation X[424]?

Concernant votre schéma de développement économique (document stratégique), comment est-il élaboré ?

Quel regard portez-vous sur le schéma de l'organisation X ?

[424] Dans le cadre du couple métropole-région, si la personne interviewée travaille pour la métropole, l'organisation X est la région et *vice versa*.

Quel regard portez-vous sur l'implication de l'organisation X dans l'élaboration de votre schéma ?

Comment jugez-vous la prise en compte de vos opinions et de vos intérêts dans les décisions de l'organisation X ?

Thème 3 : Relations inter-organisationnelles

Avez-vous des objectifs communs avec l'organisation X ? Sont-ils clairement définis ?

Quels sont vos intérêts et réticences à collaborer ?

Avez-vous connaissances des intérêts et réticences de l'organisation X à collaborer ?

Est-ce que les décisions sont prises de manière collective ?

Quels sont les grands projets structurants qui en découlent ?

Quelles sont les difficultés rencontrées pour mettre en œuvre ces objectifs communs ?

Quelles solutions envisagées-vous pour pallier ces difficultés ?

Thème 4 : Modalités de gouvernance

Quelles sont les modalités de gouvernance des documents stratégiques métropolitains et régionaux dans le champ du développement économique ?

Comment le travail est-il réparti ?

Existe-t-il des procédures pour coordonner vos activités communes ?

Existe-t-il des espaces ou des temps dédiés spécifiquement à la définition des conditions de votre travail avec l'organisation X ?

Existe-t-il des processus d'évaluation de votre travail avec l'organisation X ?

Comment jugez-vous votre niveau de connaissance des ressources (argent, temps, expertise) que l'organisation X peut apporter dans le cadre des collaborations ?

Thème 5 : Rapport au conflit

Quelles sont les relations entre votre équipe et l'équipe homologue de l'organisation X ?

Pensez-vous nécessaire de travail avec l'organisation X ?

Quelles sont les situations qui peuvent mener à un conflit avec l'organisation X ?

Quelles sont vos perceptions du conflit : le conflit est-il un frein ou un catalyseur pour la mise en œuvre de vos projets communs ?

Thème 6 : Outils de gestion

Existe-t-il un système d'information partagé pour construire vos diagnostics et suivre l'évolution de vos stratégies ?

Existe-t-il des espaces et/ou des temps dédiés, avec l'organisation X, pour échanger et résoudre les problèmes que vous rencontrez ? (Problème qui vous est propre, problème de l'organisation X et problème de collaboration)

Question de projection

Si le couple métropole-région était une famille, pourriez-vous nous décrire ses membres et ses relations ?

ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTRETIEN AUPRES DES MANAGERS TERRITORIAUX DE LA VAGUE N°2 DE SEPTEMBRE 2019 A JANVIER 2020

Ce qui change par rapport au guide de la vague 1

Introduction

Je me présente à nouveau, je suis Laura Carmouze, doctorante en sciences de gestion à l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale d'Aix-Marseille-Université. Cette recherche se focalise sur le couple métropole-région et ses modalités de collaboration autour des stratégies d'attractivité territoriale. En effet, l'acte III de la décentralisation entraîne une réforme du découpage des régions, une montée en puissance des métropoles et une redéfinition des compétences entre les différents échelons territoriaux. Fondée sur une démarche de recherche qualitative, l'objectif est de comprendre et d'analyser les perceptions individuelles des managers territoriaux en charge de ces stratégies, à partir d'entretiens. Comme la fois précédente, je tiens à préciser que cet entretien est anonyme. Est-ce que je peux l'enregistrer ?

De la même manière, à l'issu de l'entretien et, une fois qu'il aura été retranscrit, je vous enverrai cette retranscription et vous pourrez ajouter et/ou supprimer des éléments si cela vous semble nécessaire. Cela fait partie du processus de confiance qui s'établit entre nous.

Caractérisation de la personne interviewée

Est-ce que l'intitulé de votre poste ou vos missions ont changé depuis que nous nous sommes entretenu le T[425] ?

Thème 1 : Perception de la réforme publique

Est-ce que vous pouvez me raconter l'influence du contexte actuel des élections municipales de 2020 sur votre travail ?

Thème 2 : Stratégie d'attractivité territoriale

La stratégie de votre organisation a-t-elle changée depuis 2017 ? Au niveau des cibles, des priorités ?

Savez-vous si la stratégie de l'organisation X[426] a changé ?

[425] Date de l'entretien de la vague n°1.

[426] Dans le cadre du couple métropole-région, si la personne interviewée travaille pour la métropole, l'organisation X est la région et *vice versa*.

Quel regard portez-vous sur le schéma de développement économique de l'organisation X ?
L'organisation X est-elle plus impliquée dans la prise de décision l'élaboration concernant vos orientations qu'en 2017 ?
Comment jugez-vous la prise en compte de vos opinions et de vos intérêts dans les décisions de l'organisation X ?

Thème 3 : Relations inter-organisationnelles

Quelles sont vos relations avec l'organisation X ?
Depuis 2017, pensez-vous que ces relations ont évolué ? Si oui, pourquoi et comment ?
Avez-vous actuellement des projets communs ?
Est-ce que les décisions sont prises de manière collective ?
Quels sont les grands projets structurants qui en découlent ?
Quelles sont les difficultés rencontrées pour mettre en œuvre ces objectifs communs ?
Quelles solutions envisagées-vous pour pallier ces difficultés ?

Thème 4 : Modalités de gouvernance

Quelles sont les modalités de gouvernance des documents stratégiques métropolitains et régionaux dans le champ du développement économique ?
La répartition du travail a-t-elle évolué depuis 2017 ?
Avez-vous assisté à une conférence territoriale de l'action publique ? Si oui, présentez-nous cet événement ?
Existe-t-il des espaces ou des temps dédiés spécifiquement à la définition des conditions de votre travail avec l'organisation X ?
Existe-t-il des processus d'évaluation de votre travail avec l'organisation X ?
Comment jugez-vous votre niveau de connaissance des ressources (argent, temps, expertise) que l'organisation X peut apporter dans le cadre des collaborations ?

Thème 5 : Rapport au conflit

Votre équipe travaille-t-elle avec une équipe de l'organisation X ?
Si oui, depuis 2017, votre travail a-t-il changé ?
Pensez-vous nécessaire de travailler avec l'organisation X ?
Quelles sont vos perceptions du conflit : le conflit est-il un frein ou un catalyseur pour la mise en œuvre de vos projets communs ?

Thème 6 : Outils de gestion

Existe-t-il un système d'information partagé pour construire vos diagnostics et suivre l'évolution de vos stratégies ?

Existe-t-il des espaces et/ou des temps dédiés, avec l'organisation X, pour échanger et résoudre les problèmes que vous rencontrez ? (Problème qui vous est propre, problème de l'organisation X et problème de collaboration)

Depuis 2017, de nouveaux outils ont-ils été développés ?

Question de projection

Si votre organisation était un animal, lequel serait-elle ?

Si l'organisation X était un animal, lequel serait-elle ?

ANNEXE 5 : GUIDE D'ENTRETIEN AUPRES DES ELUS LOCAUX DE LA VAGUE N°2 DE SEPTEMBRE 2019 A MARS 2020

Ce qui change par rapport au guide de la vague 1

Introduction

Je suis Laura Carmouze, doctorante en sciences de gestion à l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale d'Aix-Marseille-Université. Cette recherche se focalise sur le couple métropole-région et ses modalités de collaboration autour des stratégies d'attractivité territoriale. En effet, l'acte III de la décentralisation entraîne une réforme du découpage des régions, une montée en puissance des métropoles et une redéfinition des compétences entre les différents échelons territoriaux. Fondée sur une démarche de recherche qualitative, l'objectif est de comprendre et d'analyser les perceptions individuelles des élus locaux en charge de ces stratégies, à partir d'entretiens. Je tiens à préciser que cet entretien est anonyme. Est-ce que je peux l'enregistrer ? À l'issu de l'entretien et, une fois qu'il aura été retranscrit, je vous enverrai cette retranscription et vous pourrez ajouter et/ou supprimer des éléments si cela vous semble nécessaire. Cela fait partie du processus de confiance qui s'établit entre nous.

Caractérisation de la personne interviewée

Pouvez-vous, en quelques mots, me présenter la structure pour laquelle vous travaillez, vos missions et depuis combien de temps vous occupez ce poste ?

Thème 1 : Perception de la réforme publique

Est-ce que vous pouvez me raconter l'histoire de l'arrivée de loi portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRé) sur votre territoire ? Comment avez-vous vécu la réforme ?

Est-ce que vous pouvez me raconter l'influence du contexte actuel des élections municipales de 2020 sur votre travail ?

Thème 2 : Stratégie d'attractivité territoriale

Quelle est la stratégie de votre organisation ?

Si vous la connaissez, quelle est la stratégie de l'organisation X[427]?

[427] Dans le cadre du couple métropole-région, si la personne interviewée travaille pour la métropole, l'organisation X est la région et *vice versa*.

Concernant votre schéma de développement économique (document stratégique), comment est-il élaboré ?

Quel regard portez-vous sur le schéma de l'organisation X ?

Quel regard portez-vous sur l'implication de l'organisation X dans l'élaboration de votre schéma ?

Comment jugez-vous la prise en compte de vos opinions et de vos intérêts dans les décisions de l'organisation X ?

Thème 3 : Relations inter-organisationnelles

Avez-vous des objectifs communs avec l'organisation X ?

Sont-ils clairement définis ?

Quels sont vos intérêts et réticences à collaborer ?

Avez-vous connaissances des intérêts et réticences de l'organisation X à collaborer ?

Est-ce que les décisions sont prises de manière collective ?

Quels sont les grands projets structurants qui en découlent ?

Quelles sont les difficultés rencontrées pour mettre en œuvre ces objectifs communs ?

Quelles solutions envisagées-vous pour pallier ces difficultés ?

Thème 4 : Modalités de gouvernance

Quelles sont les modalités de gouvernance des documents stratégiques métropolitains et régionaux dans le champ du développement économique ?

Comment le travail est-il réparti ?

Existe-t-il des procédures pour coordonner vos activités communes ?

Existe-t-il des espaces ou des temps dédiés spécifiquement à la définition des conditions de votre travail avec l'organisation X ?

Existe-t-il des processus d'évaluation de votre travail avec l'organisation X ?

Comment jugez-vous votre niveau de connaissance des ressources (argent, temps, expertise) que l'organisation X peut apporter dans le cadre des collaborations ?

Thème 5 : Rapport au conflit

Quelles sont les relations entre votre équipe et l'équipe homologue de l'organisation X ?

Pensez-vous nécessaire de travail avec l'organisation X ?

Quelles sont les situations qui peuvent mener à un conflit avec l'organisation X ?

Quelles sont vos perceptions du conflit : le conflit est-il un frein ou un catalyseur pour la mise en œuvre de vos projets communs ?

Thème 6 : Outils de gestion

Existe-t-il un système d'information partagé pour construire vos diagnostics et suivre l'évolution de vos stratégies ?

Existe-t-il des espaces et/ou des temps dédiés, avec l'organisation X, pour échanger et résoudre les problèmes que vous rencontrez ? (Problème qui vous est propre, problème de l'organisation X et problème de collaboration)

ANNEXE 6 : ANIMAUX ASSOCIES PAR LES MANAGERS TERRITORIAUX A LEUR METROPOLE ET LEUR REGION LORS DE LA VAGUE N°2

Les animaux associés à chaque métropole et chaque région présentés dans le Tableau 122 et le Tableau 123 résultent des entretiens menés auprès des managers territoriaux de la vague n°2. Toutes les personnes interviewées ne se sont pas exprimées et, certaines ont donné leur avis uniquement pour la métropole ou pour la région. C'est ce qui explique qu'il n'y ait pas 31 réponses au total (31 managers territoriaux ayant été interviewés lors de cette seconde vague). Pour le cas n°2 et le cas n°3, une majorité se dégage pour les métropoles et les régions concernées, au même titre que pour la région du cas n°1 et la métropole du cas n°4. Comment avons-nous déterminé les animaux associés à la métropole du cas n°1 et à la région du cas n°4 ? D'une part, concernant la métropole du cas n°1, parmi les 4 répondants, le *« lézard »* (2M1.1) et le *« caméléon »* (NR1.2) permettent de dégager une majorité autour du lézard (le caméléon étant un lézard). D'autre part, pour ce qui de la région du cas n°4, parmi les 5 répondants, *« sanglier »* (2R4.2), *« hippopotame »* (2M4.3) et *« rhinocéros »* (2M4.1) renvoient à la famille des pachydermes ; c'est donc la tendance qui émerge.

Tableau 122 : Liste des animaux évoqués par les managers territoriaux pour caractériser leur métropole et leur région (1/2)

COUPLE MÉTROPOLE-RÉGION	ÉCHELON TERRITORIAL	ANIMAL ASSOCIÉ*	RÉFÉRENCE DE L'INTERVIEWÉ
CAS N°1	MÉTROPOLE	**Lézard**	2M1.1
		Caméléon	NR1.2
		Lion	2M1.3
		Dauphin	NR1.4
	RÉGION	**Baleine**	NR1.3
		Baleine	NR1.4
		Dauphin	NR1.2
		Aigle	XR1.1
		Salamandre	2M1.1
CAS N°2	MÉTROPOLE	**Dauphin**	2M2.1
		Dauphin	2R2.3
		Dauphin	2R2.4
		Marsouin	2R2.2
		Goéland	NM2.5
		Lion	NR2.4
	RÉGION	**Hermine**	2R2.1
		Hermine	2R2.3
		Hermine	NR2.5
		Caméléon	2R2.2
		Bœuf	2M2.3
		Élan	NM2.4
		Cétacé	2R2.4

Ces animaux renvoient aux réponses données à deux questions posées lors de la vague n°2 (tous les interviewés n'y ont pas répondu).
Questions : « si votre organisation était un animal, lequel serait-elle ? » (1) et « si l'organisation X était un animal, lequel serait-elle ? » (2).
Précisions : dans le cadre du couple métropole-région, si la personne interviewée travaille pour la métropole, l'organisation X est la région et *vice versa*.

Source : Auteur

Tableau 123 : Liste des animaux évoqués par les managers territoriaux pour caractériser leur métropole et leur région (2/2)

COUPLE MÉTROPOLE-RÉGION	ÉCHELON TERRITORIAL	ANIMAL ASSOCIÉ*	RÉFÉRENCE DE L'INTERVIEWÉ
CAS N°1	MÉTROPOLE	**Lézard**	2M1.1
		Caméléon	NR1.2
		Lion	2M1.3
		Dauphin	NR1.4
	RÉGION	**Baleine**	NR1.3
		Baleine	NR1.4
		Dauphin	NR1.2
		Aigle	XR1.1
		Salamandre	2M1.1
CAS N°2	MÉTROPOLE	**Dauphin**	2M2.1
		Dauphin	2R2.3
		Dauphin	2R2.4
		Marsouin	2R2.2
		Goéland	NM2.5
		Lion	NR2.4
	RÉGION	**Hermine**	2R2.1
		Hermine	2R2.3
		Hermine	NR2.5
		Caméléon	2R2.2
		Bœuf	2M2.3
		Élan	NM2.4
		Cétacé	2R2.4

Ces animaux renvoient aux réponses données à deux questions posées lors de la vague n°2 (tous les interviewés n'y ont pas répondu).
Questions : « si votre organisation était un animal, lequel serait-elle ? » (1) et « si l'organisation X était un animal, lequel serait-elle ? » (2).
Précisions : dans le cadre du couple métropole-région, si la personne interviewée travaille pour la métropole, l'organisation X est la région et *vice versa*.

Source : Auteur

ANNEXE 7 : GRILLE DE CODAGE

MANAGEMENT PUBLIC (QR1)
1. MANAGERS PUBLICS COLLABORATIFS
1.1. Fonctions diplomatiques
1.1.1. Créer des liens
1.1.1.1. Autour d'actions collectives
1.1.1.2. Autour de récits de territoires
1.1.1.3. Autour de valeurs partagées
1.1.1.4. Autour du partage de savoirs
1.1.2. Négocier
1.1.3. Travailler avec les élus
1.2. Fonctions managériales
1.2.1. Anticiper
1.2.2. Comparer
1.2.3. Évaluer
1.2.4. Expertiser
1.3. Fonctions pédagogiques
1.3.1. Accompagner
1.3.2. Animer
1.3.3. Favoriser la réfléxivité
1.3.4. Former
1.3.5. Sensibiliser
2. PERCEPTIONS DES RÉFORMES PUBLIQUES
2.1. Critiques
2.1.1. Ambiguës
2.1.2. Contraignantes
2.1.3. Descendantes
2.2. Téléologiques

STRUCTURATION DES STRATÉGIES (QR1)
1. DIMENSIONS
1.1. Stratégiques
1.2. Transformatrices
1.3. Instrumentales
1.4. Méthodologiques
1.5. Partagées
1.6. Politiques
1.7. Complexes
1.7.1. Les contraintes
1.7.2. Le tout
1.7.3. Les parties
1.7.4. La recherche d'équilibre
1.8. Contingentes
1.8.1 Nécessité d'adaptation
1.8.2. Spécificités des cibles
1.8.3. Spécificités infra-métropolitaines
1.8.4. Spécificités métropolitaines
1.8.5. Spécificités politiques
1.8.6. Spécificités régionales
1.8.7. Spécifictés nationales
1.9. Sectorielles
1.9.1. Culture
1.9.2. Économie
1.9.3. Énergie
1.9.4. Enseignement supérieur
1.9.5. Environnement
1.9.6. Innovation
1.9.7. International
1.9.8. Mobilité
1.9.9. Numérique
1.9.10. Social

1.9.11. Sécurité

1.9.12. Tourisme

1.9.13. Urbanisme

2. PROCESSUS

2.1.Cycles

2.1.1. Cycle des valeurs

2.1.1.1. Collectives

2.1.1.1.1. Complémentarité

2.1.1.1.2. Réciprocité

2.1.1.1.3. Réflexivité

2.1.1.1.4. Transversalité

2.1.1.1.5. Utilité partagée

2.1.1.2. Communicationnelles

2.1.1.2.1. Cohérence

2.1.1.2.2. Clarté

2.1.1.2.3. Visibilité

2.1.1.3. Conflictuelles

2.1.1.3.1. Ambiguité

2.1.1.3.2. Rupture

2.1.1.4. Normatives

2.1.1.4.1. Adaptabilité

2.1.1.4.2. Bienveillance

2.1.1.4.3. Continuité

2.1.1.4.4. Excellence

2.1.1.4.5. Exclusivité

2.1.2. Cycle de créativité

2.1.2.1.Anticipation

2.1.2.2.Création

2.1.2.3.Transformation

2.1.2.4.Réconciliation

2.1.2.5.Redimensionnement

2.1.2.6.Repositionnement

2.1.2.7.Valorisation

2.1.2.8.Freins

2.1.3. Cycle du travail collectif

2.1.3.1. Interpersonnel

2.1.3.2. Intra-organisationnel

2.1.3.3.Inter-organisationnel

3. NATURE DUALISTE DU TEMPS

3.1.Temps de l'expérience quotidienne

3.1.1. Accélération

3.1.2. Chemin faisant

3.1.3. Expérimentation

3.1.4. Introspection

3.1.5. Management

3.2. Temps de la vie d'une personne

3.2.1. Vie privée

3.2.2. Vie professionnelle

3.2.2.1. Échelle internationale

3.2.2.2. Échelle nationale

3.2.2.3. Secteur privé

3.2.2.4. Secteur public

3.3. Temps de la vie des institutions

3.3.1. Accélérations

3.3.2. Changements

3.3.3. Crispations

3.3.4. Habitudes

3.3.5. Maturations

PRATIQUES DES MANAGERS ET DES ÉLUS (P1)

1. PRATIQUES CONTRAIGNANTES

1.1. Attitudinales

1.1.2. Posture hypocrite

1.1.3. Posture directive

1.1.4. Posture défensive

1.1.5. Posture offensive

1.2. Incomplètes
1.2.1. Faible intégration des RIO
1.2.2. Manque de compétence
1.2.3. Manque de responsabilité
1.2.4. Négligence de contenu
1.3. Réactionnelles
1.3.1. Syndrome du bon élève
1.3.2. Tropisme territorial
2. PRATIQUES HABILITANTES
2.1. Instrumentales
2.1.1. Contractualiser
2.1.2. Mutualiser
2.1.3. S'outiller
2.2. Managériales
2.2.1. Créer des routines
2.2.2. Faire appel à un tiers
2.2.3. Favoriser la continuité
2.2.4. Prendre des risques
2.2.5. Prendre du recul
2.2.6. Rechercher l'équilibre
2.2.7. Travailler collectivement
2.2.8. Travailler en mode projet
2.3. Territoriales
2.3.1. Favoriser la proximité
2.3.2. Valoriser le territoire
3. PRATIQUES JANUSIENNES
3.1. Démarche cohérence-incohérente
3.2. Equilibre-déséquilibre entre les territoires
3.3. Lancement-arrêt des projets
3.4. Posture compréhensive-défensive
3.5. Valeur ajoutée-dégradée
3.6. Volonté-refus de travailler ensemble

MANAGEMENT DES CONFLITS (P2)
1.1. CONFLITS INTER-ORGANISATIONNELS
1.2. SOLUTIONS ENVISAGÉES
1.2.1. Définir des objectifs communs
1.2.2. Faire intervenir un tiers
1.2.3. Mettre en place un projet alternatif
1.2.4. Négocier grâce au dialogue

DISCUSSION (P3)
1. ESPACES DE DISCUSSION
1.1. Assises
1.2. Ateliers
1.3. Comissions
1.4. Comités
1.5. Conférences
1.5.1. Conférences territoriales de l'action publique
1.6. Groupes de travail
1.7. Maisons de la région
1.8. Réunions
1.9. Séminaires
2. FORMES DE DISCUSSION
2.1. Concertation
2.2. Consultation
2.3. Discussion syndicale
2.4. Partage d'information
2.5. Participation citoyenne

RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES (QR2)
1. CARACTÉRISTIQUES DES RIO
1.1. Freins
1.2. Leviers individuels
1.2.1. Autonomie
1.2.2. Conscience de soi
1.2.3. Responsabilité
1.3. Leviers institutionnels
1.3.1. Cadre légal
1.3.2. Culture institutionnelle
1.4. Leviers organisationnels
1.4.1. Partage d'actions
1.4.2. Partage d'objectifs
1.4.2.1. Opérationnels
1.4.2.2. Stratégiques
1.4.3. Partage de compétences
1.4.4. Partage de ressources
1.4.5. Partage de temps

FORMES DES RIO (P4)
1. ABSENCE DE RELATION
2. COLLABORATION
3. COMPÉTITION
4. COOPÉRATION
4.1. Coopération décentralisée
4.1.1. Coopération transfontalière
5. COOPÉTITION
6. COORDINATION
7. INTERACTION

INTÉGRATION DES RIO (P5)
1. MODALITÉS D'INTÉGRATION SOCIALE
1.1. Freins
1.2. Leviers
1.2.1. Management de projets de territoire
1.2.1.1. Dimension opérationnelle
1.2.1.2. Dimension stratégique
1.2.2. Partage de savoirs et de pratiques
1.2.3. Proximité
1.2.4. Suivi de contrats
1.2.5. Volume et récurrence des échanges
2. MODALITÉS D'INTÉGRATION SYSTÉMIQUE
2.1. Via des bases de données
2.2. Via des plateformes numériques
2.3. Via des visioconférences
2.4. Via des échanges de mails
2.5. Via des échanges téléphoniques
2.6. Via les réseaux sociaux
3. VOLONTÉ D'INTÉGRATION EXPRIMÉE
3.1. Arguments négatifs
3.2. Arguments positifs

SITUATIONS DE GESTION TERRITORIALISÉES (P6)
1. COMPOSANTES
1.1. Actions
1.2. Impératifs de temps
1.3. Instance de jugement
1.4. Participants
1.5. Résultat attendu
1.6. Territoire
2. PERCEPTION DU TERRITOIRE
2.1.Actionnalibilité

2.1.1. Actions conjointes des territoires
2.1.2. Actions d'influence
2.1.3. Recherche d'équilibre
2.1.4. Résolution de problème
2.2.Force centrifuge
2.3.Force centripète
2.4.Force de gravitation
2.5.Proximité
2.6.Territorialisation
2.7.Rupture
2.8.Petit c'est beau

TABLE DES ENCADRES

Encadré 1 : Trois propositions de recherche pour caractériser le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale 10
Encadré 2 : Trois propositions de recherche pour caractériser les relations inter-organisationnelles 11
Encadré 3 : La perception négative de la bureaucratisation dans l'imaginaire collectif 29
Encadré 4 : L'essor des schémas comme instruments de planification territoriale pour une gouvernance plus horizontale de l'action publique locale 131
Encadré 5 : Des situations de gestion territorialisées pour la structuration du schéma de cohérence territoriale (SCoT) grenoblois 244
Encadré 6 : Tentative de démarche réflexive d'un jeune chercheur en interaction avec plusieurs individualités et différentes communautés 273
Encadré 7 : Situation de gestion territorialisée du cas n°1 - Négociations autour de la construction du Schéma régional de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) 540
Encadré 8 : Situation de gestion territorialisée du cas n°2 - Animation agile et collective d'une marque régionale 546
Encadré 9 : Situation de gestion territorialisée du cas n°3 - Élaboration d'une stratégie de développement économique métropolitain avec les partenaires privés locaux 552
Encadré 10 : Situation de gestion territorialisée du cas n°4 - Une logique partenariale pour mettre à jour la stratégie de développement économique métropolitain 558

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Inégalités de revenus et évolution du PIB par habitant 2
Figure 2 : Essor du couple métropole-région dans le paysage territorial de la France 4
Figure 3 : Structuration de l'objet de recherche 7
Figure 4 : Modèle de la recherche 12
Figure 5 : Deux études déployées dans le cadre de l'enquête pragmatiste 13
Figure 6 : Carte cognitive de la structure de la thèse 15
Figure 7 : Structuration de la partie 1 18
Figure 8 : Nuage de mots du chapitre 1 réalisé grâce au logiciel libre IRAMUTEQ* 19
Figure 9 : Structuration du chapitre 1 21
Figure 10 : Les principes du nouveau management public 32

Figure 11 : Place des changements technologiques dans le renouveau du management public 44
Figure 12 : Modélisation de la gouvernance en réseaux 49
Figure 13 : *Continuum* des relations inter-organisationnelles 69
Figure 14 : Les modèles de management collaboratif des villes 71
Figure 15 : Le management public collaboratif comme paradigme unificateur des courants post-nouveau management public 79
Figure 16 : Synthèse du chapitre 1 81
Figure 17 : Nuage de mots du chapitre 2 réalisé grâce au logiciel libre IRAMUTEQ* 82
Figure 18 : Structuration du chapitre 2 84
Figure 19 : Exténuation, surchauffe, sublimation et actionnabilité du concept de territoire ... 91
Figure 20 : Représentation systémique du territoire orientée vers l'action 95
Figure 21 : Grille d'analyse du management territorial (MT) 107
Figure 22 : Les trois boîtes à outils du management territorial 108
Figure 23 : La démarche de marketing territorial 123
Figure 24 : La dynamique stratégique 124
Figure 25 : Les parties prenantes du marketing territorial 125
Figure 26 : Acteurs susceptibles d'être attirés par un territoire 128
Figure 27 : Facteurs d'attractivité selon les cibles 129
Figure 28 : Mutations de l'environnement et conséquences sur les organisations publiques 131
Figure 29 : Dimensions de la théorie de la structuration 139
Figure 30 : Dualité du structurel des stratégies d'attractivité territoriale 142
Figure 31 : Interactions entre les formes de temps 144
Figure 32 : Catégorisation des conflits 149
Figure 33 : Taxonomie bidimensionnelle des modes de management des conflits 153
Figure 34 : Les modes de management des conflits comme sources d'influence des pratiques habilitantes et contraignantes des managers territoriaux 156
Figure 35 : Processus de socialisation d'un individu 161
Figure 36 : Place des acteurs dans la discussion au sein de l'espace public politique 166
Figure 37 : Épisode stratégique et dynamiques de discussion 175
Figure 38 : Synthèse du chapitre 2 177
Figure 39 : Nuage de mots du chapitre 3 réalisé grâce au logiciel libre IRAMUTEQ* 178
Figure 40 : Structuration du chapitre 3 180
Figure 41 : Représentation simplifiée la coopération dyadique 187

Figure 42 : Représentation simplifiée de la coordination dyadique 188
Figure 43 : Dimensions sous-jacentes des relations inter-organisationnelles variables selon leur degré d'intégration 190
Figure 44 : Représentation simplifiée de la collaboration dyadique 194
Figure 45 : Hiérarchie des normes 201
Figure 46 : *Continuum* des relations inter-organisationnelles dyadiques enrichi en fonction d'un contexte contraint de travail collectif 204
Figure 47 : Modélisations des théories de processus comme séquences d'événements en développement 215
Figure 48 : Le circuit de la modernité 221
Figure 49 : Processus dialectique d'intégration sociale et systémique des relations inter-organisationnelles dyadiques 223
Figure 50 : Éléments constitutifs d'une situation de gestion 233
Figure 51 : Éléments constitutifs d'une situation de gestion territorialisée 242
Figure 52 : Synthèse du chapitre 3 249
Figure 53 : Modèle de la recherche 252
Figure 54 : Structuration de la partie 2 255
Figure 55 : Carte cognitive du chapitre 4 256
Figure 56 : Structuration du chapitre 4 258
Figure 57 : Caractère collectif de la position épistémologique du jeune chercheur 262
Figure 58 : Synthèse de l'évolution des pragmatismes aux États-Unis et en France 270
Figure 59 : L'enquête de Dewey comme cadre méthodologique 284
Figure 60 : Conception de la réalité pour les pragmatistes 285
Figure 61 : Conception de la connaissance pour les pragmatistes 286
Figure 62 : Critère de la connaissance valable pour les pragmatistes 286
Figure 63 : Conception de la relation entre science et société pour les pragmatistes 287
Figure 64 : Caractéristiques méthodologiques de l'étude 1 289
Figure 65 : Présentation des étapes 1, 2 et 3 de l'étude 1 290
Figure 66 : Présentation de l'étape 4 de l'étude 1 294
Figure 67 : Caractéristiques méthodologiques de l'étude 2 298
Figure 68 : Conception graphique de notre étude de cas multiples enchâssés 299
Figure 69 : Justification de l'unité d'enchâssement territoriale 306
Figure 70 : Justification de l'unité d'enchâssement fonctionnelle 306
Figure 71 : Justification de l'unité d'enchâssement temporelle 307

Figure 72 : Processus d'échantillonnage et de conduite des entretiens semi-directifs 312
Figure 73 : Relations entre les critères de validité et de fiabilité d'une recherche qualitative 329
Figure 74 : Critère de validité, de fiabilité d'une recherche qualitative pragmatiste 337
Figure 75 : Synthèse du chapitre 4 342
Figure 76 : Carte cognitive du chapitre 5 343
Figure 77 : Structuration du chapitre 5 345
Figure 78 : Résultats de la classification présentant la répartition et la taille des classes (en pourcentage du nombre de segments du corpus) 347
Figure 79 : Les 5 classes sur le plan factoriel 353
Figure 80 : Les deux types de schéma sur le plan factoriel 354
Figure 81 : Synthèse des résultats de l'étude 1 356
Figure 82 : Synthèse des objectifs de la contextualisation des quatre cas étudiés 359
Figure 83 : Processus de structuration des stratégies d'attractivité métropolitaine et régionale du cas n°1 361
Figure 84 : Organigramme de la métropole du cas n°1 362
Figure 85 : Organigramme de la région du cas n°1 363
Figure 86 : Caractéristiques de l'organisation mécaniste 364
Figure 87 : Processus de structuration des stratégies d'attractivité métropolitaine et régionale du cas n°2 367
Figure 88 : Organigramme de la métropole du cas n°2 368
Figure 89 : Organigramme de la région du cas n°2 369
Figure 90 : Caractéristiques de l'organisation professionnelle 370
Figure 91 : Processus de structuration des stratégies d'attractivité métropolitaine et régionale du cas n°3 373
Figure 92 : Organigramme de la métropole du cas n°3 374
Figure 93 : Organigramme de la région du cas n°3 375
Figure 94 : Processus de structuration des stratégies d'attractivité métropolitaine et régionale du cas n°4 378
Figure 95 : Organigramme de la métropole du cas n°4 379
Figure 96 : Organigramme de la région du cas n°4 380
Figure 97 : Caractéristiques de l'organisation innovatrice 381
Figure 98 : Synthèse des éléments de contexte et des configurations organisationnelles des quatre cas étudiés 382

Figure 99 : Synthèse des résultats de l'analyse intra-cas de la première question de recherche 402
Figure 100 : Première étape de présentation des résultats du cas n°1 de la P1. 404
Figure 101 : Deuxième étape de présentation des résultats du cas n°1 de la P1. 410
Figure 102 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°1 411
Figure 103 : Troisième étape de présentation des résultats du cas n°1 de la P1. 416
Figure 104 : Quatrième étape de présentation des résultats du cas n°1 de la P1. 417
Figure 105 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°1 tirées de l'analyse processuelle 421
Figure 106 : Fiche synthétique du processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°1 422
Figure 107 : Première étape de présentation des résultats du cas n°2 de la P1. 422
Figure 108 : Deuxième étape de présentation des résultats du cas n°2 de la P1. 429
Figure 109 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°2 430
Figure 110 : Troisième étape de présentation des résultats du cas n°2 de la P1. 435
Figure 111 : Quatrième étape de présentation des résultats du cas n°2 de la P1. 437
Figure 112 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°2 tirées de l'analyse processuelle 441
Figure 113 : Fiche synthétique du processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°2 442
Figure 114 : Première étape de présentation des résultats du cas n°3 de la P1. 442
Figure 115 : Deuxième étape de présentation des résultats du cas n°3 de la P1. 449
Figure 116 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°3 451
Figure 117 : Troisième étape de présentation des résultats du cas n°3 de la P1. 456
Figure 118 : Quatrième étape de présentation des résultats du cas n°3 de la P1. 458
Figure 119 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°3 tirées de l'analyse processuelle 462
Figure 120 : Fiche synthétique du processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°3 463
Figure 121 : Première étape de présentation des résultats du cas n°4 de la P1. 463
Figure 122 : Deuxième étape de présentation des résultats du cas n°4 de la P1. 470

Figure 123 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°4 472
Figure 124 : Troisième étape de présentation des résultats du cas n°4 de la P1. 477
Figure 125 : Quatrième étape de présentation des résultats du cas n°4 de la P1. 479
Figure 126 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°4 tirées de l'analyse processuelle 483
Figure 127 : Fiche synthétique du processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°4 484
Figure 128 : Synthèse des résultats de l'analyse intra-cas de la proposition de recherche n°1 485
Figure 129 : Synthèse des résultats de l'analyse intra-cas de la proposition de recherche n°2 492
Figure 130 : Synthèse des résultats de l'analyse intra-cas de la proposition de recherche n°3 503
Figure 131 : Synthèse des résultats de l'analyse intra-cas de la proposition de recherche n°4 524
Figure 132 : Synthèse des résultats de l'analyse intra-cas de la proposition de recherche n°5 536
Figure 133 : Synthèse des résultats de l'analyse intra-cas de la proposition de recherche n°6 561
Figure 134 : Caractéristiques du management public des quatre cas étudiés 565
Figure 135 : Pratiques des managers territoriaux et des élus locaux structurant les stratégies d'attractivité des quatre cas étudiés 568
Figure 136 : Caractéristiques de la nature dualiste du temps pour les quatre cas étudiés 571
Figure 137 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable 572
Figure 138 : Matrice à groupements conceptuels - Modes de management des conflits inter-organisationnels entre les quatre cas 573
Figure 139 : Formes, espaces et niveaux de discussion présents dans les quatre cas 574
Figure 140 : Formes de relations inter-organisationnelles exprimées par les managers et les élus des quatre cas 577
Figure 141 : Modèle synthétisant les caractéristiques d'intégration sociale et systémique des quatre cas 579
Figure 142 : Caractéristiques des quatre situations de gestion territorialisée 580
Figure 143 : Perceptions du territoire exprimées par les managers et les élus des quatre cas 581

Figure 144 : Synthèse du chapitre 5 589
Figure 145 : Carte cognitive du chapitre 6 590
Figure 146 : Structuration du chapitre 6 592
Figure 147 : Taxonomie bidimensionnelle des perceptions des réformes publiques 594
Figure 148 : Fonctions des managers publics collaboratifs 596
Figure 149 : Le management public collaboratif comme paradigme unificateur et intégrateur des courants post-NPM 599
Figure 150 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable - Répartition sur un plan factoriel 603
Figure 151 : Processus de structuration multidimensionnel des stratégies d'attractivité territoriale durable 608
Figure 152 : Taxonomie bidimensionnelle du management des conflits inter-organisationnels 609
Figure 153 : Taxonomie tridimensionnelle des formes, des espaces et des niveaux de discussion 610
Figure 154 : Panoplie du manager territorial collaboratif 612
Figure 155 : *Continuum* enrichi des relations inter-organisationnelles 616
Figure 156 : Taxonomie tridimensionnelle des leviers individuels, organisationnels et institutionnels favorisant l'intégration des relations inter-organisationnelles 618
Figure 157 : Taxonomie bidimensionnelle des modalités d'intégration sociale et systémique des relations inter-organisationnelles 624
Figure 158 : Processus dialectique d'intégration sociale et systémique de cinq formes de relations inter-organisationnelles dyadiques 625
Figure 159 : Actionnabilité du territoire entre rapports de forces et effets de tailles 630
Figure 160 : Synthèse du chapitre 6 635
Figure 161 : Synthèse de la partie 2 641
Figure 162 : Règles de construction d'un carré sémiotique 655
Figure 163 : Le moi dans la théorie de l'apprentissage par l'expérience 656

TABLE DES IMAGES

Image 1 : Harmonie tranquille 1
Image 2 : Les douze travaux d'Astérix - À la recherche du laisser-passer A-38 29
Image 3 : Visages, Villages 260

Image 4 : Les Humanoïdes Associés - L'individualité intégrée de Leila 271
Image 5 : Expérimentation territoire zéro chômeur - Métropole européenne de Lille..... 280
Image 6 : Capture d'écran d'un exemple de mail de prise de contact avec les personnes à interviewer..... 315
Image 7 : Capture d'écran de l'introduction du guide d'entretien de la vague n°1 316

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Nombre d'articles incluant le mot « attractivité » dans leur titre, par discipline et année, d'après la base de données Cairn.info..... 6
Tableau 2 : Synthèse des dysfonctionnements majeurs de la bureaucratisation 30
Tableau 3 : Critiques du nouveau management public 36
Tableau 4 : Problèmes issus de la mise en œuvre du nouveau management public dans les organisations publiques françaises 37
Tableau 5 : Écueils des solutions bureaucratiques néolibérales face aux limites du NPM..... 39
Tableau 6 : Trois perspectives dominantes de l'action publique 48
Tableau 7 : Éléments de la nouvelle gouvernance publique et différences avec l'administration publique bureaucratique et le nouveau management public 51
Tableau 8 : Éléments d'évolution des paradigmes de l'action publique selon les principales réformes de l'État français de 2000 à 2017..... 51
Tableau 9 : Quatre contributions majeures de la littérature sur la valeur publique..... 59
Tableau 10 : Avantages et désavantages des politiques d'austérité 65
Tableau 11 : Synthèse des limites et des apports tirés des paradigmes de l'action publique... 76
Tableau 12 : Nombre d'articles incluant le mot « territoire » dans leur titre, par discipline et année, d'après la base de données Cairn.info..... 86
Tableau 13 : Caractéristiques des conceptions philosophiques de l'espace..... 88
Tableau 14 : Caractéristiques des processus de déconcentration et de décentralisation de l'État unitaire français 99
Tableau 15 : Synthèse de la répartition des compétences pour les collectivités territoriales françaises et leurs groupements..... 100
Tableau 16 : Caractéristiques généalogiques du management territorial..... 105
Tableau 17 : Synthèse des perspectives post-rationnelles en management stratégique 110
Tableau 18 : Comparaison du nombre d'articles français en « management territorial », « management stratégique » et « management territorial stratégique » de 2000 à 2019 114

Tableau 19 : Les différentes définitions du marketing territorial 120
Tableau 20 : Documents de planification territoriale des régions, des métropoles et des départements 130
Tableau 21 : Référentiel de l'évaluation de l'attractivité territoriale durable 135
Tableau 22 : Exemples d'application de la théorie de la structuration en sciences de gestion 140
Tableau 23 : Typologies des conflits organisationnels 150
Tableau 24 : Caractéristiques socio-économiques de contextualisation du conflit 151
Tableau 25 : Manque d'actionnabilité des concepts d'alliances, de coopétition, de partenariats et de réseaux 183
Tableau 26 : Apports des recherches sur les relations inter-organisationnelles à l'aune d'une lecture fonctionnaliste et dialectique 185
Tableau 27 : Dimensions du processus de travail collectif 189
Tableau 28 : Conditions facilitant chaque phase de collaboration inter-organisationnelle 195
Tableau 29 : Synthèse des dimensions socio-politiques pour penser l'ambiguïté des dispositifs de gestion porteurs de règles 200
Tableau 30 : Principales théories des processus comme séquences d'événements en développement 210
Tableau 31 : Modalités d'intégration sociale et systémique en fonction des types de société 220
Tableau 32 : Différences entre une situation pragmatiste interactionniste et des concepts connexes 231
Tableau 33 : Caractéristiques des dialectiques inhérentes aux territoires et conséquences sur leurs modes de gestion 240
Tableau 34 : Les conseils de développement impliqués dans le réseau 245
Tableau 35 : Bilan des activités des conseils de développement en rapport avec le SCoT 246
Tableau 36 : Aperçu de l'utilisation du pragmatisme selon les disciplines et les objets de recherche 264
Tableau 37 : Principales caractéristiques du pragmatisme 267
Tableau 38 : Comparaison entre perspective de rigueur, perspective de pertinence 268
Tableau 39 : Évolution de la problématique de recherche 276
Tableau 40 : Liens entre les études et les questions de recherche 288
Tableau 41 : Trame commune à la rédaction des SMDE et des SRDEII 291

Tableau 42 : Caractéristiques des 12 schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation collectés 292
Tableau 43 : Caractéristiques des 22 schémas métropolitains de développement économique 293
Tableau 44 : Dictionnaire de codage avec le code attribué à chaque schéma 296
Tableau 45 : Caractéristiques des cas étudiés 305
Tableau 46 : Place du temps, de l'événement, des facteurs de dynamique et du processus dialectique dans la recherche longitudinale 309
Tableau 47 : La nature dualiste du temps comme cadre d'analyse narrative 311
Tableau 48 : Thèmes abordés dans les guides d'entretiens à destination des managers territoriaux et des élus locaux 317
Tableau 49 : Caractéristiques des entretiens avec les managers territoriaux de la vague n°1 321
Tableau 50 : Caractéristiques des entretiens avec les managers territoriaux de la vague n°2 322
Tableau 51 : Caractéristiques des entretiens avec les élus de la vague n°2 323
Tableau 52 : Questions de recherche, dimensions à étudier et choix des unités d'analyse ... 326
Tableau 53 : Stratégies de recherche adoptées pour accroître la crédibilité de nos résultats . 332
Tableau 54 : Stratégies de recherche adoptées pour accroître la transférabilité de nos résultats 333
Tableau 55 : Les formes actives les plus importantes 346
Tableau 56 : Formes significativement associées à chaque classe (par Chi2 décroissant) de la plus significative à la 40ème plus significative 348
Tableau 57 : Formes significativement associées à chaque classe (par Chi2 décroissant) de la 40ème à la 80ème plus significative 349
Tableau 58 : Synthèse des modalités d'analyse des résultats de l'étude 2 358
Tableau 59 : Dimensions qualitatives et quantitatives de présentation du cas n°1 360
Tableau 60 : Dimensions qualitatives et quantitatives de présentation du cas n°2 366
Tableau 61 : Dimensions qualitatives et quantitatives de présentation du cas n°3 372
Tableau 62 : Dimensions qualitatives et quantitatives de présentation du cas n°4 377
Tableau 63 : Synthèse des résultats apportés lors de l'analyse intra-cas de l'étude 2 383
Tableau 64 : Synthèse des modalités de résultats de l'analyse intra-cas de l'étude 2 pour la QR1. 384
Tableau 65 : Synthèse des modalités de résultats de l'analyse intra-cas de l'étude 2 pour la QR2. 403

Tableau 66 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°1 illustrées par des verbatims (1/4) 412
Tableau 67 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°1 illustrées par des verbatims (2/4) 413
Tableau 68 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°1 illustrées par des verbatims (3/4) 414
Tableau 69 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°1 illustrées par des verbatims (4/4) 415
Tableau 70 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°1 illustrées par des verbatims (1/3) 418
Tableau 71 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°1 illustrées par des verbatims (2/3) 419
Tableau 72 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°1 illustrées par des verbatims (3/3) 420
Tableau 73 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°2 illustrées par des verbatims (1/4) 431
Tableau 74 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°2 illustrées par des verbatims (2/4) 432
Tableau 75 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°2 illustrées par des verbatims (3/4) 433
Tableau 76 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°2 illustrées par des verbatims (4/4) 434
Tableau 77 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°2 illustrées par des verbatims (1/3) 438
Tableau 78 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°2 illustrées par des verbatims (2/3) 439
Tableau 79 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°2 illustrées par des verbatims (3/3) 440
Tableau 80 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°3 illustrées par des verbatims (1/4) 452
Tableau 81 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°3 illustrées par des verbatims (2/4) 453
Tableau 82 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°3 illustrées par des verbatims (3/4) 454

Tableau 83 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°3 illustrées par des verbatims (4/4) 455
Tableau 84 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°3 illustrées par des verbatims (1/3) 459
Tableau 85 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°3 illustrées par des verbatims (2/3) 460
Tableau 86 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°3 illustrées par des verbatims (3/3) 461
Tableau 87 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°4 illustrées par des verbatims (1/4) 473
Tableau 88 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°4 illustrées par des verbatims (2/4) 474
Tableau 89 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°4 illustrées par des verbatims (3/4) 475
Tableau 90 : Caractéristiques du processus de structuration des stratégies d'attractivité du cas n°4 illustrées par des verbatims (4/4) 476
Tableau 91 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°4 illustrées par des verbatims (1/3) 480
Tableau 92 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°4 illustrées par des verbatims (2/3) 481
Tableau 93 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable du cas n°4 illustrées par des verbatims (3/3) 482
Tableau 94 : Synthèse des modalités de résultats de l'analyse intra-cas de l'étude 2 pour la QR3. 504
Tableau 95 : Volonté d'intégration des relations inter-organisationnelles exprimée par les managers et les élus du cas n°1 525
Tableau 96 : Volonté d'intégration des relations inter-organisationnelles exprimée par les managers et les élus du cas n°2 528
Tableau 97 : Volonté d'intégration des relations inter-organisationnelles exprimée par les managers et les élus du cas n°3 531
Tableau 98 : Volonté d'intégration des relations inter-organisationnelles exprimée par les managers et les élus du cas n°4 534
Tableau 99 : Composantes de la situation de gestion territorialisée du cas n°1 illustrées par des verbatims (1/2) 540

Tableau 100 : Composantes de la situation de gestion territorialisée du cas n°1 illustrées par des verbatims (2/2) 542
Tableau 101 : Composantes de la situation de gestion territorialisée du cas n°2 illustrées par des verbatims (1/2) 546
Tableau 102 : Composantes de la situation de gestion territorialisée du cas n°2 illustrées par des verbatims (2/2) 548
Tableau 103 : Composantes de la situation de gestion territorialisée du cas n°3 illustrées par des verbatims (1/2) 552
Tableau 104 : Composantes de la situation de gestion territorialisée du cas n°3 illustrées par des verbatims (2/2) 554
Tableau 105 : Composantes de la situation de gestion territorialisée du cas n°4 illustrées par des verbatims (1/2) 558
Tableau 106 : Composantes de la situation de gestion territorialisée du cas n°4 illustrées par des verbatims (2/2) 560
Tableau 107 : Synthèse des résultats apportés lors de l'analyse inter-cas de l'étude 2 564
Tableau 108 : Synthèse des modalités de résultats de l'analyse inter-cas de l'étude 2 pour la QR1. 565
Tableau 109 : Matrice à groupements conceptuels - Caractéristiques du management public en fonction des cas, des temporalités et des territoires 566
Tableau 110 : Synthèse des modalités de résultats de l'analyse inter-cas de l'étude 2 pour la QR2. 567
Tableau 111 : Matrice à groupements conceptuels - Pratiques exprimées dans chacun des cas 569
Tableau 112 : Matrice à groupements conceptuels - Cycles et phases des quatre processus de structuration des stratégies d'attractivité 570
Tableau 113 : Matrice à groupements conceptuels - Formes, espaces et niveaux de discussion exprimés dans les quatre cas 575
Tableau 114 : Synthèse des modalités de résultats de l'analyse inter-cas de l'étude 2 pour la QR3. 576
Tableau 115 : Matrice à groupements conceptuels - Configurations intra-organisationnelles, des formes, des freins et des leviers des relations inter-organisationnelles dans les quatre cas 578
Tableau 116 : Synthèse en pourcentage des volontés d'intégration exprimées pour chaque cas 580

Tableau 117 : Relations entre les perceptions des réformes publiques et les modalités de renouvellement du management public à compléter 595
Tableau 118 : Dimensions des stratégies d'attractivité territoriale durable - Entre discours et pratiques 606
Tableau 119 : Pratiques habilitantes, contraignantes et janusiennes de structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable 606
Tableau 120 : Composantes à compléter pour configurer une situation de gestion territorialisée 627
Tableau 121 : Synthèse des résultats de l'étude 2 649
Tableau 122 : Liste des animaux évoqués par les managers territoriaux pour caractériser leur métropole et leur région (1/2) 707
Tableau 123 : Liste des animaux évoqués par les managers territoriaux pour caractériser leur métropole et leur région (2/2) 708

TABLE DES MATIERES

Introduction générale 1

1. Contexte de la recherche : des territoires et des hommes 2
2. Objet et intérêt de la recherche : problématisation d'une situation indéterminée 7
3. Cadre théorique et conceptuel : proposition d'un modèle de recherche 8
4. Cadre épistémologique et méthodologique : conduite d'une enquête pragmatiste 12
5. Structure de la thèse : représentation à partir d'une carte cognitive 14

Partie 1. Les stratégies d'attractivité territoriale au prisme des relations inter-organisationnelles en management public : construction du cadre théorique et conceptuel 16

Introduction de la partie 1 17

Chapitre 1. Le management public collaboratif pour renouveler le management public 19

Introduction du chapitre 1 20

Section 1. Le besoin de renouvellement du management public : ancrages théoriques d'une discipline en construction 22

1.1. De l'administration publique bureaucratique au nouveau management public : rupture ou continuité ? 23

1.1.1. De la bureaucratie d'État wébérienne… 24

1.1.2. …à la bureaucratie organisationnelle 26

1.1.3. Les dysfonctionnements de la bureaucratisation 28

1.1.4. Le nouveau management public comme réponse aux dysfonctionnements de la bureaucratie ? 31

1.2. Les limites du nouveau management public et les écueils de la bureaucratie néolibérale 34

1.2.1. Les dysfonctionnements du nouveau management public 35

1.2.2. Quels écueils de la bureaucratie néolibérale en réaction aux limites du nouveau management public ? 38

Section 2. Les courants post-nouveau management public : nouvelles formes de gouvernance et management de la valeur publique dans la sobriété 40

2.1. Les nouvelles formes de gouvernance : entre digitalisation, mise en réseaux et renouveau public 41

2.1.1. Entre e-gouvernance et gouvernance à l'ère numérique 42

2.1.2. La gouvernance en réseaux comme réponse à la complexité 46
2.1.3. Nouvelle gouvernance publique, gouvernance publique locale et gouvernement intégré 50
2.2. Le management de la valeur publique dans la sobriété ? 56
2.2.1. Création de valeur publique, valeurs publiques et valuation, quelles différences pour le management de la valeur publique ? 57
2.2.2. Manager la valeur publique dans la sobriété, quels avantages et désavantages pour les managers publics ? 64
Section 3. Le management public collaboratif : paradigme unificateur favorable au renouvellement du management public 67
3.1. Apports et limites du management public collaboratif : concept multidimensionnel et pluridisciplinaire 68
3.1.1. Le management public collaboratif pour une prise en compte des contingences organisationnelles et territoriales 69
3.1.2. Quelle différence entre management public collaboratif, management participatif et co-production de service public ? 73
3.2. Le management public collaboratif comme paradigme unificateur post-nouveau management public 75
3.2.1. Quels besoins de renouvellement pour le management public ? 76
3.2.2. Le management public collaboratif pour unifier sans uniformiser les courants post-nouveau management public 78
Conclusion du chapitre 1 80
Chapitre 2. Processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale 82
Introduction du chapitre 2 83
Section 1. Management territorial stratégique : le territoire comme scène d'action, objet de processus stratégiques collaboratifs 85
1.1. Clarification de la définition multidimensionnelle du territoire et positionnement systémique en sciences de gestion 86
1.1.1. Quelles différences entre un territoire, un espace et un lieu ? Ancrage épistémologique pluridisciplinaire 87

1.1.2. Exténuation, surchauffe, sublimation et actionnabilité du concept de territoire 90
1.1.3. Pour une définition systémique du territoire orientée par et pour l'action..... 93
1.2. Le management territorial stratégique à la croisée du management territorial et du management stratégique public 96
1.2.1. Le management territorial et la figure du manager territorial, quelles perspectives conceptuelles et pratiques ? 97
1.2.2. Quels liens entre management stratégique public et management territorial ? L'intérêt d'un management territorial stratégique..... 109
Section 2. Théorie de la structuration pour une articulation habilitante et contraignante des stratégies d'attractivité 115
2.1. Dualité du structurel : une lecture des processus stratégiques d'attractivité à la fois comme des conditions et des résultats..... 116
2.1.1. L'attractivité territoriale comme processus stratégique de marketing territorial 117
2.1.1.1. Pour une définition intégratrice du marketing territorial..... 117
2.1.1.2. Quelle est la différence entre la compétitivité et l'attractivité ?..... 125
2.1.1.3. Vers une attractivité territoriale durable..... 134
2.1.2. La théorie de Giddens, une modélisation des processus pour dépasser le débat entre action et structurel, entre relation sociale et institutionnalisation 136
2.1.3. Structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable au prisme de la dualité du structurel..... 141
2.2. Le management des conflits : source d'influence dans la structuration des stratégies d'attractivité territoriale ?..... 145
2.2.1. Les conflits au travail issus d'une influence du contexte sur les antagonismes entre des individus, des groupes et des organisations 146
2.2.2. Les modes de management des conflits comme source d'influence des pratiques habilitantes et contraignantes des managers territoriaux 152
Section 3. La discussion comme outil de management des conflits pour une structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable 157

3.1. La théorie de l'agir communicationnel d'Habermas pour une éthique de la discussion dans l'espace public 158

3.1.1. La théorie de l'agir communicationnel : quels modes d'intervention dans l'espace public pour Habermas ? 159

3.1.2. La discussion dans l'espace public : éthique d'une construction commune du monde 164

3.2. Structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable : quelle place pour la discussion comme outil de management des conflits ? 169

3.2.1. De la discussion habermassienne à l'espace de discussion sur et dans le travail comme outil de management des conflits 170

3.2.2. La discussion, un outil de management pour faciliter la structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable 174

Conclusion du chapitre 2. 176

Chapitre 3. Relations entre les managers territoriaux et les élus locaux au sein des organisations publiques locales 178

Introduction du chapitre 3 179

Section 1. Les relations inter-organisationnelles face aux contraintes des organisations publiques locales 181

1.1. Les relations inter-organisationnelles : enjeux, apports et limites de la coopération, la coordination et la collaboration pour comprendre l'action territoriale collective .. 182

1.1.1. Le manque d'actionnabilité des alliances, de la coopétition, des partenariats et des réseaux pour une lecture à la fois fonctionnaliste et dialectique des relations inter-organisationnelles 183

1.1.2. La coopération entendue comme dualité coopérative 186

1.1.3. La coordination comme relation intégrée entre la coopération et la collaboration 188

1.1.4. La collaboration comme concept multidimensionnel, conditions facilitantes et contraignantes 193

1.2. Face à un contexte de relations inter-organisationnelles contraintes : quelle intégration des managers territoriaux et des élus locaux sur le *continuum* des relations au sein des organisations publiques locales ? 197

1.2.1. Contraintes managériales et relationnelles, des dimensions socio-politiques et juridiques pour une lecture dialectique et duale des relations inter-organisationnelles 198
1.2.2. Pour un *continuum* enrichi des relations inter-organisationnelles à l'aune du contexte d'injonction à travailler ensemble pour les organisations publiques locales 203
Section 2. Le passage d'un modèle linéaire à un modèle dynamique des relations inter-organisationnelles 206
2.1. Une lecture dynamique des relations inter-organisationnelles : hybridation des schémas d'analyse 207
2.1.1. Analyse des processus, des contextes et des temporalités pour une lecture dynamique des relations inter-organisationnelles 208
2.1.2. D'une évolution linéaire et continue des relations inter-organisationnelles à une évolution dynamique et complexe des processus de relations entre managers territoriaux et élus locaux 213
2.2. Réciprocité des relations entre les organisations publiques locales : variations en fonction de l'intégration sociale et systémique des managers territoriaux et des élus locaux ? 216
2.2.1. Intégration sociale et intégration systémique comme conditions de reproduction des processus de relations 217
2.2.2. Processus dialectique d'intégration sociale et systémique des relations inter-organisationnelles dyadiques 222
Section 3. La situation de gestion territorialisée comme outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles 225
3.1. Le concept de situation de gestion : contributions au management des relations inter-organisationnelles 226
3.1.1. Origines philosophiques, sociologiques et caractéristiques managériales des situations 227
3.1.2. De l'intérêt de la situation de gestion pour analyser le management des relations inter-organisationnelles 234

3.2. La situation de gestion territorialisée : un outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles ? 238
3.2.1. Les contours particuliers des situations de gestion territorialisées 239
3.2.2. Les situations de gestion territorialisées comme outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles à fort ancrage local 243
Conclusion du chapitre 3 248
Conclusion de la partie 1 250
Partie 2. Étude empirique du processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale en fonction de l'intégration des relations inter-organisationnelles entre quatre couples métropole-région français 253
Introduction de la partie 2 254
Chapitre 4. Cadres épistémologique et méthodologique de la recherche 256
Introduction du chapitre 4 257
Section 1. Un cadre épistémologique pragmatiste autour de l'enquête de Dewey 259
1.1. Le pragmatisme comme position pluraliste fondée sur l'expérience pour une recherche socialement utile 260
1.1.1. La nécessité d'une position épistémologique en sciences de gestion 261
1.1.2. Qu'est-ce que le pragmatisme de Dewey ? 263
1.2. De l'utilité du pragmatisme pour interroger ses pratiques et son objet de recherche 271
1.2.1. Retour sur l'individualité intégrée d'un jeune chercheur pragmatiste 272
1.2.2. La construction pragmatiste de l'objet de recherche 276
1.3. L'enquête pragmatiste comme processus de création des connaissances 280
1.3.1. La théorie de l'enquête de Dewey basée sur l'abduction 281
1.3.2. Synthèse des dimensions du cadre épistémologique pragmatiste 285
Section 2. Protocoles de recherche des deux études déployées dans le cadre de l'enquête pragmatiste 288
2.1. Étude 1 : analyse des discours institutionnels formalisant les stratégies d'attractivité métropolitaines et régionales françaises 289

2.1.1. Quelle utilité d'analyser le discours institutionnel formalisant les SMDE et les SRDEII ? 290

2.1.1.1. Objectifs de l'étude 1 au regard de la problématique de recherche 291

2.1.1.2. Modalités de collecte et caractéristiques des données secondaires de l'étude 1 292

2.1.1.3. Nettoyage des données de l'étude 1 293

2.1.2. Analyses statistiques textuelles des schémas métropolitains et régionaux .. 294

2.1.2.1. Analyse de cluster grâce à la classification descendante hiérarchique . 295

2.1.2.2. Analyse factorielle des correspondances entre les classes 297

2.2. Étude 2 : analyse des relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux dans le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale 298

2.2.1. Étude de cas multiples enchâssés : une stratégie d'accès à la complexité du réel 299

2.2.1.1. L'étude de cas multiples enchâssés pour comprendre un phénomène dans son environnement contextuel 300

2.2.1.2. Quelles sont les caractéristiques de nos cas et de leurs unités d'enchâssement ? 304

2.2.2. Analyse longitudinale de 2015 à 2020 : nature dualiste du temps, méthode de collecte mixte et analyse qualitative du processus dialectique d'intégration des relations inter-organisationnelles dans le cadre de la structuration des stratégies d'attractivité 308

2.2.3. L'entretien semi-directif : justification des méthodes de collecte et d'échantillonnage 312

2.2.3.1. Des entretiens semi-directifs réalisés selon une approche clinique compréhensive 313

2.2.3.2. Un échantillon sélectionné selon les principes de saturation théorique et sémantique 318

2.2.4. Analyse de contenu thématique : codage *a prio-steriori* 324

Section 3. Critères de scientificité de l'enquête pragmatiste hybride 328

3.1. Validité du construit, validité interne, validité externe et fiabilité des protocoles de recherche déployés dans le cadre de l'enquête 329
3.1.1. Validité du construit de la recherche : quelle opérationnalisation des concepts étudiés ? 330
3.1.2. Validité interne des résultats : quelle pertinence et quelle cohérence des résultats ? 332
3.1.3. Validité externe des résultats : quelles possibilités de réappropriation des résultats ? 333
3.1.4. Fiabilité de la recherche : quelles opérations pour que d'autres chercheurs puissent conduire la recherche à un autre moment ? 334
3.2. Assertabilité garantie, utilité sociale et éthique de l'enquête pragmatiste 337
3.2.1. Assertabilité garantie : quelle procédure de justification sous-jacente à l'enquête pragmatiste ? 338
3.2.2. Utilité sociale et éthique de la recherche : moteurs des connaissances produites ? 339
Conclusion chapitre 4 341
Chapitre 5. Présentation des résultats des études 1 et 2 343
Introduction du chapitre 5 344
Section 1. Présentation des résultats de l'étude 1 (réponses pour la QR2.) 346
1.1. Résultats de la classification descendante hiérarchique : quelles classes et quels objets de recherche ? 347
1.2. Résultats de l'analyse factorielle des correspondances : quels axes de répartition et quelles perspectives de recherche ? 353
Section 2. Présentation des résultats de l'étude 2 (réponses pour la QR1., la QR2. et la QR3.) 357
2.1. Présentation des éléments de contexte et des configurations organisationnelles des quatre cas étudiés (réponses pour la QR1., la QR2. et la QR3.) 359
2.1.1. Éléments de contexte et configurations organisationnelles du cas n°1 360
2.1.2. Éléments de contexte et configurations organisationnelles du cas n°2 366
2.1.3. Éléments de contexte et configurations organisationnelles du cas n°3 372
2.1.4. Éléments de contexte et configurations organisationnelles du cas n°4 377

2.2. Présentation des résultats de l'analyse intra-cas (réponses aux QR1., QR2. et QR3.) 383

2.2.1. Les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public : résultats de l'analyse intra-cas pour des réponses la QR1. .. 384

2.2.1.1. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°1 : réponses à la QR1. 384

2.2.1.2. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°2 : réponses à la QR1. 388

2.2.1.3. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°3 : réponses à la QR1. 393

2.2.1.4. Résultats de l'analyse intra-cas du cas n°4 : réponses à la QR1. 397

2.2.2. Le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale : résultats de l'analyse intra-cas pour des réponses à la QR2. 403

2.2.2.1. Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P1. 403

2.2.2.2. Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P2. 486

2.2.2.3. Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P3. 492

2.2.3. Les relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux des métropoles et des régions : résultats de l'analyse intra-cas pour des réponses à la QR3. 504

2.2.3.1. Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P4. 504

2.2.3.2. Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P5. 525

2.2.3.3. Résultats de l'analyse intra-cas : réponses à la P6. 537

2.3. Présentation des résultats de l'analyse inter-cas (réponses aux QR1., QR2. et QR3.) 564

2.3.1. Les apports du management public collaboratif au renouvellement du management public : résultats de l'analyse inter-cas pour des réponses la QR1. .. 565

2.3.2. Le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale : résultats de l'analyse inter-cas pour des réponses à la QR2. 567

2.3.2.1. Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P1. 567

2.3.2.2. Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P2. 573

2.3.2.3. Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P3. 573

2.3.3. Les relations inter-organisationnelles entre les managers territoriaux et les élus locaux des métropoles et des régions : résultats de l'analyse inter-cas pour des réponses à la QR3. 576

2.3.3.1. Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P4. 576
2.3.3.2. Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P5. 579
2.3.3.3. Résultats de l'analyse inter-cas : réponses à la P6. 580

Conclusion du chapitre 5 584

Chapitre 6. Discussion autour de l'influence de l'intégration des relations inter-organisationnelles sur le processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale 590

Introduction du chapitre 6 591

Section 1. La perception multidimensionnelle des réformes publiques et les fonctions des managers publics collaboratifs pour renouveler le management public (discussion autour de la QR1.) 593

1.1. Perceptions téléologiques et critiques des réformes publiques : une taxonomie bidimensionnelle entre orientation et conception 594
1.2. Fonctions managériales, diplomatiques et pédagogiques des managers publics collaboratifs : favoriser les relations inter-organisationnelles 596
1.3. Le management public collaboratif comme paradigme unificateur et intégrateur facilitant le renouvellement du management public 599

Section 2. Processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale durable qualifiées de duales, conflictuelles et discutées (discussion autour la QR2.) 601

2.1. Processus de structuration multidimensionnel des stratégies d'attractivité territoriale durable : des dimensions aux pratiques (discussion autour de la P1.) 602
2.2. Management des conflits inter-organisationnels : une taxonomie bidimensionnelle entre portée et mode de négociation (discussion autour de la P2.) 609
2.3. La discussion comme outil protéiforme de management des conflits : une taxonomie tridimensionnelle des formes, des espaces et des niveaux (discussion autour de la P3.) 610
2.4. La panoplie du manager territorial collaboratif : pratiques et outils au service de la création de valeurs pour et par le territoire 611

Section 3. Les relations inter-organisationnelles entre les managers et les élus des métropoles et des régions comprises comme contraintes, intégrées et territorialisées (discussion autour de la QR3.) 614

3.1. Enrichissement du *continuum* des relations inter-organisationnelles dans un contexte contraint : nouvelles formes de relations, freins et leviers (discussion autour de la P4.) 615
3.2. Caractérisation de l'intégration sociale et systémique des relations inter-organisationnelles : une approche dynamique (discussion autour de la P5.) 622
3.3. La situation de gestion territorialisée : outil d'analyse du management des relations inter-organisationnelles (discussion autour de la P6.) 626
3.4. Mouvement d'actionnabilité du territoire : une réponse à Pecqueur face à l'essor des travaux en sciences de gestion 628
Conclusion du chapitre 6 632
Conclusion de la partie 2 636
Conclusion générale 642
1. Problématique et objectifs de la recherche 643
2. Cadre théorique et conceptuel (synthèse de la partie 1) 644
3. Deux études menées dans le cadre de l'enquête pragmatiste (synthèse du chapitre 4) .. 647
4. Principaux résultats (synthèse du chapitre 5) 648
5. Apports de la recherche (synthèse du chapitre 6) 650
5.1. Apports théoriques et conceptuels 650
5.2. Apports épistémologiques et méthodologiques 651
5.3. Apports managériaux et pédagogiques 652
6. Limites de la recherche 653
6.1. Limites théoriques et conceptuelles 653
6.2. Limites méthodologiques 653
7. Voies de recherche 653
7.1. Voies de recherche liées au dispositif méthodologique déployé 654
7.2. Voies de recherche liées aux nouvelles situations indéterminées 655
Bibliographie 658
Annexes 694
Annexe 1 : Document de présentation de la recherche auprès des managers territoriaux de la vague n°1 de septembre 2017 à janvier 2018 695

Annexe 2 : Document de présentation de la recherche auprès des managers territoriaux et des élus locaux de la vague n°2 de septembre 2019 à mars 2020 696
Annexe 3 : Guide d'entretien auprès des managers territoriaux de la vague n°1 de septembre 2017 à janvier 2018 697
Annexe 4 : Guide d'entretien auprès des managers territoriaux de la vague n°2 de septembre 2019 à janvier 2020 700
Annexe 5 : Guide d'entretien auprès des élus locaux de la vague n°2 de septembre 2019 à mars 2020 703
Annexe 6 : Animaux associés par les managers territoriaux à leur métropole et leur région lors de la vague n°2 706
Annexe 7 : Grille de codage 709
Table des encadrés 718
Table des figures 718
Table des images 724
Table des tableaux 725
Table des matières 732