



HAL
open science

La gestion d'un évènement majeur comme moyen de transformer stratégiquement un territoire

Pierre Louart, Aude Ducroquet

► **To cite this version:**

Pierre Louart, Aude Ducroquet. La gestion d'un évènement majeur comme moyen de transformer stratégiquement un territoire. Territoires, espaces et politiques publiques, 2014, Nantes, France. hal-01168735

HAL Id: hal-01168735

<https://hal.science/hal-01168735>

Submitted on 26 Jun 2015

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.

La gestion d'un évènement majeur comme moyen de transformer stratégiquement un territoire.

AUTEURS :

Pierre LOUART, professeur à l'Université de LILLE I (IAE), LEM-CNRS

Aude DUCROQUET-MARTIN, maître de conférences à l'Université d'ANGERS (ITBS), GRANEM

RESUME :

Les territoires sont des construits sociopolitiques en même temps que des espaces géographiques. C'est dans cette articulation que se réordonnent régulièrement les dimensions qui les constituent, qu'elles soient institutionnelles, économiques, environnementales, architecturales, sociales, culturelles ou sportives, etc.

Notre communication s'appuie sur la préparation et la gestion d'un évènement majeur, « les jeux équestres mondiaux », qui a eu lieu l'été 2014 en Région Normande. Il se décompose en 16 sous-projets, avec des conséquences sur quatre modalités de dynamisation (l'aménagement du territoire, le développement de la filière équine, les potentialités touristiques, la promotion économique).

Grâce une double analyse documentaire et à des entretiens avec certains acteurs impliqués dans l'évènement, il a été possible de comprendre comment les promoteurs du projet ont voulu en faire un levier de transformation du territoire. Pour ce faire, il fallait modifier certaines représentations (« blocs de convictions »), faire bouger la gouvernance et développer de nouvelles pratiques.

La communication fait voir aussi les limites d'un projet territorial construit à partir d'un évènement majeur. Il y en a deux principales :

(a) tout d'abord, dans l'interprétation des enjeux et des retombées possibles. Les oublis de conception, les excès d'attentes, les incidents non anticipés produisent des biais opérationnels et faussent en partie les prévisions.

(b) ensuite, dans la difficulté d'impliquer durablement les parties prenantes. Quand on a du mal à convaincre ou à mobiliser, les ambitions du projet s'amenuisent, et du même coup son impact sur la transformation du territoire.

I. PROBLEMATIQUE

Nous avons choisi d'étudier un évènement majeur comme moyen de transformer un territoire. Au-delà de son impact précis (dans le cas présent, sa dimension sportive, puis touristique, économique et culturelle), un tel évènement a des effets indirects d'autant plus nombreux et utiles qu'il a été préparé :

(a) symboliquement, pour le rendre « acceptable » par les acteurs impliqués dans sa réalisation.

(b) opérationnellement, pour en garantir la « faisabilité » technique et les impacts à moyen terme sur la notoriété, les potentialités ou les activités du territoire.

I.1. Qu'est-ce qu'un territoire ?

Le « territoire » ne correspond pas seulement à une subdivision juridique (commune, département) ou à une organisation socio-économique (bassin d'emploi), même s'il s'agit de variables essentielles.

Les limites d'un territoire sont aussi à définir à partir des projets qu'on y met en œuvre. Un « territoire » est pertinent (pour un projet donné) quand il permet de créer la dynamique nécessaire (proximités culturelles, intérêts socio-économiques, partage géographique créant du lien, facilitant les échanges et les coopérations).

Pour chaque projet particulier, il faut toujours articuler les territoires institutionnels, là où s'exercent des pouvoirs, des compétences ou des prérogatives formelles, et les territoires définis pour la réalisation du projet. La superposition entre les deux est partielle, ce qui oblige à des négociations d'acteurs.

Nous appelons « dynamique » la capacité d'un système à changer de forme, à s'adapter, à se transformer, à réorganiser ses potentiels d'action, ses fonctionnements ou ses conduites en réaction à ses environnements ou à ses besoins (de survie, de relations, de développement).

Par rapport aux enjeux d'un évènement majeur, on pourrait décrire le territoire comme un agencement de systèmes à caractère congloméral.

C'est d'abord un conglomérat, car il y a une imbrication d'activités différenciées, pas toujours faciles à concilier entre elles, mais qui coexistent par nécessité et dont il faut tenir compte simultanément. Le territoire est un espace-temps à la fois finalisé (il a des buts, des projets, des conduites d'action) et médiatisé (il a besoin des acteurs qui l'habitent, l'animent, l'administrent ou le gèrent).

C'est ensuite une pluralité de systèmes territoriaux (chacun ayant ses frontières, son ouverture aux environnements, ses institutions, son organisation et une gouvernance qui le finalise en lui donnant des objectifs). Mieux vaut que ces systèmes se recouvrent, se complètent ou soient hiérarchisés. Le plus souvent, ils s'appuient sur un triple référentiel :

(a) le passé (avec ses valeurs et son histoire).

(b) le présent (parfois envahissant au point de submerger le reste).

(c) le futur ou souci d'avenir (« désir d'avenir ») qui est parfois complexe, car il mélange l'espoir (une envie de progrès, un souci de développement) et la crainte (comment garder sa place, ses attraits ou ses activités face à une concurrence territoriale accrue ? Comment préserver l'avenir (principe de durabilité) ou éviter les risques (principe de précaution) ?

I.2. L'importance des parties prenantes d'un territoire

Qu'il soit créé par ses projets ou institué (comme conglomérat d'activités), tout territoire est activé par des parties prenantes dont il faut tenir compte conjointement et spécifiquement. Ce sont :

<i>Les élus importants (enjeux stratégiques)</i>	<i>Ceux qui ont des enjeux stratégiques pour le territoire</i>
<i>Les élus secondaires (préoccupations tactiques)</i>	<i>Ceux qui protègent ou dynamisent certains secteurs, certains sous-ensembles, dans des enchevêtrements parfois compliqués</i>
<i>Les acteurs institutionnels</i>	<i>Les représentants d'institutions publiques, ayant leur mot (leurs « normes ») à dire dans la gestion du territoire</i>
<i>Les acteurs économiques</i>	<i>Les filières économiques, les pôles de compétitivité, les chefs d'entreprises et leurs représentants.</i>
<i>Les autres partenaires</i>	<i>Les associations, groupements et autres parties-prenantes actives des mondes de l'éducation, du sport, de la culture, etc.</i>
<i>La population active</i>	<i>Celle qui vote (et contribue à choisir indirectement les politiques du territoire)</i>
<i>La population dépendante, accompagnée, soutenue ou aidée</i>	<i>Celle qui a besoin du territoire et de ses activités pour vivre et survivre.</i>
<i>Les touristes et visiteurs</i>	<i>Ceux qui viennent acheter dans le territoire (grâce à ses évènements, ses manifestations, son intérêt touristique ou son attractivité)</i>
<i>Les extérieurs lointains (en lien avec des images indirectes).</i>	<i>Ceux qui pourraient s'intéresser au territoire, le soutenir, s'y implanter ou venir y investir</i>

Ces acteurs ont des enjeux auxquels il faut répondre à chaque fois qu'on met en place une activité complexe. En tout cas, si on rend plus spécifiquement service aux uns, il convient de ne pas nuire aux autres (c'est le principe de RAWLS, dans sa *Théorie de la Justice* – « toute action qui favorise certains acteurs doit au minimum être neutre à l'égard des intérêts des autres »).

I.3. Qu'est-ce qu'un évènement majeur ?

Nous appelons « évènement majeur »¹ un évènement qui excède les caractérisations des grands évènements récurrents. Par exemple :

- (a) il a une portée internationale,
- (b) il concerne un territoire d'une certaine ampleur (au moins une Région administrative),
- (c) il a une temporalité hors normes (il n'a pas lieu tous les ans et change de localisation, ce qui en fait une opportunité exceptionnelle, non reproductible à l'échelle d'une génération),
- (d) il mobilise des ressources très importantes et reçoit un public qui dépasse les moyens habituels d'accueil du territoire concerné.

Par sa définition, cet évènement a un grand pouvoir d'attractivité et de perturbation. C'est une « crise préparée », sous contrôle, qui accepte d'affronter de grands risques pour en tirer de fortes opportunités. Car toute perturbation détruit certains « ordres » pour les réorganiser autrement, en ouvrant des possibilités, en créant de nouvelles habitudes, en intégrant des ressources nouvelles ou différentes. Bref, s'il est bien géré, un évènement majeur consolide certains enjeux, en réorganise d'autres et en construit de nouveaux.

Son amplitude et sa rareté n'en font pas un évènement récurrent. Cela oblige à mobiliser le maximum de partenaires et de publics en une seule fois.

A contrario, les évènements récurrents permettent un apprentissage, ils aident à gérer les impacts de manière douce en prenant le temps d'une montée en puissance. Ils créent de la fidélisation, bref ils incarnent une temporalité saisonnière ou courte, mais sans cesse répétée, donc intégrée aux fonctionnements habituels des territoires où ils sont implantés.

On peut se servir d'évènements récurrents comme on le fait d'évènements majeurs, pour des enjeux du même ordre, mais dans une visée plus progressive. A partir d'un évènement majeur, on peut aussi construire des évènements « ricochets » ou « dérivés », qu'on renouvelle alors d'une année sur l'autre et qui deviennent des moyens de réactivation ou d'enracinement des objectifs qu'on leur avait donnés à l'origine.

I.4. Comment un évènement majeur peut-il transformer un territoire ?

En tant que tel, on peut interpréter un évènement majeur comme un acte de changement au sens de LEWIN, dans sa *Psychologie dynamique*. Il déstabilise en partie certaines habitudes ou convictions, il les « perturbe en bien », afin de réorganiser les ambitions des acteurs du territoire, d'aider à réfléchir autrement et de reconsolider les fonctionnements collectifs en ayant intégré davantage d'opportunités.

L'évènement majeur doit produire de l'avant (« préparer »), du pendant (« accompagner les choses au moment crucial ») et de l'après (« faire durer les acquis, les installer dans un territoire enrichi »). Cela suppose un diagnostic matriciel, qui confronte les besoins de l'évènement à des réalités déjà établies et dont il faut modifier les fonctionnements, en

¹ L'évènement est dit « majeur » dans le territoire où il est réalisé. Il fait partie de ce qu'on appelle les « grands évènements ».

s'arrangeant pour que les réponses contribuent à renforcer le territoire, à augmenter ses ressources et ses richesses, sans détruire son « identité ».

Les grands événements sont porteurs de forts potentiels de transformation, car ils mobilisent sur du long terme et introduisent des confrontations d'acteurs multiples (actuels et nouveaux).

Tout l'art est de s'en servir pour installer de nouvelles habitudes, de nouvelles pratiques, en imaginant des façons de faire ingénieuses et en les enracinant. Bien sûr, on peut en profiter pour modifier certains équipements ou immobilisations destinés à durer, en tenant compte des perspectives actuelles d'usages flexibles (toute immobilisation devant pouvoir servir à plusieurs objectifs).

Il faut savoir utiliser certaines opportunités :

(a) l'évènement agit transversalement sur des terrains d'action habituellement séparés (il permet d'y intervenir de façon créative, en modifiant les habitudes, les représentations et certains leviers d'action),

(b) par son caractère ponctuel, il ne crée de tension durable avec personne. C'est un levier potentiel pour tous, et pas un nouveau partenaire qui vient faire polémique, double emploi ou concurrence avec les acteurs ou les institutions en place,

(c) c'est donc une « bonne occasion d'agir différemment », mais dont les lendemains dépendent des acteurs qui s'en saisissent, l'exploitent et en font durer certaines pratiques ou certaines retombées.

I.5. A quelles conditions ?

Un événement, même non récurrent, peut donc servir « d'effet de levier » à des investissements au sein du territoire où il a été implanté. Mais tout dépend des conceptions initiales et des transactions pratiques grâce auxquelles on les incarne.

Et à travers l'évènement, il importe d'installer des savoir-faire durables, pour transformer des situations temporaires en acquis territoriaux.

Nous allons étudier trois conditions :

(a) une interprétation réaliste de la portée de l'évènement et des impacts qu'il peut produire ;

(b) une mobilisation appropriée de certaines parties prenantes (et la neutralisation bienveillante du plus grand nombre possible de celles qu'il n'est pas envisageable d'impliquer directement) ;

(c) une mise en œuvre qui permette, à travers l'évènement, d'amorcer concrètement et d'enraciner durablement ce qu'on veut transformer dans son sillage.

I.5.1. Une analyse par phases

Ces enjeux d'interprétation, de mobilisation et de mise en œuvre se retrouvent dans les trois phases de l'évènement majeur :

L'avant	<i>Acteurs et lieux centraux : les organisateurs, les préparateurs techniques, les politiques impliqués ; la mise en état des lieux où vont se passer les manifestations propres à l'évènement. Acteurs et lieux périphériques : les publics recevant une communication massive ou ciblée de l'évènement ; des lieux où se mettent en pratique des préfigurations de l'évènement ou des expérimentations préalables.</i>
Le pendant	<i>Acteurs et lieux centraux : ceux qui accueillent, ceux qui sont accueillis dans les manifestations propres à l'évènement. Acteurs et lieux périphériques : des zones d'hébergement ou d'entraînement ; des lieux-clefs proposés pour des visites touristiques en complément de l'évènement.</i>
L'après	<i>Traces formelles : sur la morphologie du territoire (constructions, infrastructures, etc.), sur le poids pris par certains acteurs et l'émergence de nouvelles organisations (entreprises, réseaux, etc.). Traces informelles : sur l'évolution des représentations, de l'ambiance, les rapports sociaux ou d'affaires, les pratiques de gouvernance ou de mutualisation des activités, etc. (VAUCLARE, 2009)</i>

1.5.2. Une limitation des risques et une optimisation des efficacités

Pour disposer d'un cadre d'analyse approprié, nous nous appuyons aussi sur les réflexions très pertinentes de J.-P. VALLA (postface à l'ouvrage de MEYRONIN, 2012). Selon lui, « un territoire ne peut promouvoir qu'un avenir pensé et voulu collectivement par ses acteurs ». Afin d'y parvenir, il faut dépasser au moins trois risques et utiliser trois règles d'efficacité. Nous vérifierons, dans le cas de l'évènement majeur étudié plus loin, jusqu'où et à quel niveau ces conditions sont remplies.

Du côté des risques :

- Pour ancrer l'économie en profondeur dans les territoires, il faut éviter des « jeux de mercenaires qui pourraient transformer les activités industrielles et de services en objets volatils offerts aux plus offrants ». Les avantages comparatifs peuvent désigner des masses critiques de ressources (pôles de compétitivité), mais aussi l'exploitation d'avantages financiers à court terme (aides directes, services gratuits, exonérations) qui n'incarnent ni n'enracinent rien. En priorité, il convient donc de protéger les « intérêts du territoire ».
- Une perspective basée sur les seules activités (ou retombées) économiques serait très restrictive. Pour qu'il y ait appropriation par les acteurs, il faut prendre en compte l'histoire et l'identité du territoire, et trouver des légitimités dans le social, l'habitat, les traditions culturelles, etc. Le projet doit contribuer à la « qualité de vie » globale des habitants.
- Cela n'aide en rien d'exacerber la concurrence entre les territoires (ni entre les parties ou les sous-ensembles du territoire concerné). Par exemple, il serait dangereux de « surinvestir certaines zones » au détriment des autres, ou de « produire des déséquilibres socialement inacceptables à terme ». Dès qu'il y a des groupes nettement gagnants, d'autres sont grands perdants, donc frustrés, déçus et forcément rancuniers.

Enfin, du côté des règles d'efficacité :

- Compte tenu d'un « bruit constant » de petits évènements venant d'un peu partout, il est parfois utile de taper fort pour « se faire entendre », d'où « l'organisation d'évènements à portée nationale ou internationale ». C'est un moyen de notoriété. Mais cela exige un

investissement à la hauteur et durable, car en deçà d'une taille critique ou d'une action qui continue dans le temps, c'est souvent du gaspillage (beaucoup de dépenses pour peu d'effets).

- Il faut obtenir une coopération consentie des acteurs du territoire. C'est difficile. Si on n'y arrive pas, ce n'est pas la peine d'y aller. Obtenir ce consensus demande beaucoup de temps, des relais, des réseaux actifs. C'est un investissement lourd mais indispensable.

- Il est très utile de construire un document de référence qui fixe les orientations, les lignes directrices du développement du territoire, et qui puisse servir de guide à tous les acteurs concernés. « Chaque fois qu'un tel document a été préparé dans une large concertation, avec une synthèse lisible, la vie quotidienne des acteurs en a été largement facilitée ». Cela permet aussi de « mettre en musique » des actions qui relèvent habituellement d'univers différents (l'économie, la culture, le sport, l'urbanisme, la construction d'infrastructures).

II. METHODOLOGIE.

II.1. Une démarche qualitative

Notre communication repose, comme nous l'avons déjà spécifié, sur l'étude de la mise en place d'un événement, dit majeur, ayant pour ambition de servir de levier de transformation d'un territoire. Les grands événements sportifs tels que les JO ou les coupes du monde (Rugby, Football...) ont été des terrains d'études pour des recherches portant le plus souvent sur les impacts et les retombées économiques.

Notre cas porte sur les Jeux Equestres Mondiaux FEI ALLTECH (JEM), qui se sont déroulés en Normandie du 23 août au 7 septembre 2014 ainsi que sur le projet territorial associé : « l'Elan des Jeux ».

EISENHARDT (1989) souligne la pertinence de l'étude de cas pour observer la dynamique d'un phénomène. En effet, celle-ci fournit une situation où l'on peut observer l'interférence d'un grand nombre de facteurs interagissant ensemble, ce qui permet de rendre compte de la complexité et de la richesse du phénomène étudié.

Les données que nous avons récoltées proviennent de trois grandes sources :

- (a) des entretiens avec des acteurs impliqués dans le processus ;
- (b) des documents et dossiers produits par les opérateurs eux-mêmes (politiques, techniciens, administratifs, gestionnaires de l'évènement) ;
- (c) des documents provenant de sources secondaires : presse, blogs, etc.

II.2. Les données et leurs analyses

II.2.1. Les répondants

Le propre d'un travail de recherche c'est de trouver le « sens profond » (ALBARELLO, 2003) qui se cache derrière les données obtenues sur le terrain, au-delà du sens et du non-sens apparents. C'est « l'interprétation » telle que la définissent STRAUSS et CORBIN (2004).

Les répondants ont été choisis en regard de 2 critères : leur proximité et leur fiabilité.

Les organisateurs et les institutionnels souhaitaient maîtriser leur communication avant l'événement et leur discours semblait formaté. Il ne dérogeait guère à la ligne officielle. Il nous semblait donc peu pertinent et très difficile de multiplier les entretiens avant l'événement.

Aussi avons-nous fait le choix de nous mettre en relation avec des personnes plus proches de l'opérationnel et de la mise en œuvre, tant de l'événement que du projet territorial. Ces informateurs, dont nous taillons le nom dans un souci de respect de leurs propos et de confidentialité, ont des postes qui leur ont permis d'être au cœur des réunions stratégiques et des débats engagés tout en étant impliqués dans la mise en place concrète et la gestion des problèmes ou des aléas.

Les échanges ont pris la forme d'entretiens semi-directifs et ont porté plus particulièrement sur les phases préliminaires du projet, sur les enjeux et les effets attendus, sur les problèmes rencontrés, sur les négociations avec les parties prenantes.

Ils ont eu l'intérêt de repositionner les JEM et le projet Elan des Jeux dans leur contexte, ainsi que d'en préciser les dimensions sportive, culturelle, économique et touristique. Ils ont permis également d'apporter un regard sur les effets indirects, en particulier sur certains investissements, efforts et développements du territoire réalisés en parallèle avec le projet principal.

Les entretiens ont été retranscrits et codés dans une logique inductive (GLASER et STRAUSS 1967) et une analyse thématique (BARDIN, 1989) a été réalisée.

Les échanges effectués post événement n'ont pu être intégrés dans ce travail.

II.2.2. Les sources documentaires

Les documents ont été appréhendés en prenant compte de leur provenance. En effet, les documents institutionnels reflètent l'idéal attendu, tandis que les sources secondaires (presse, blogs...) interprètent la réalité observée. Néanmoins, leur richesse est indéniable et les informations relevées ont été très importantes. Elles nous ont permis de disposer de faits concrets et de discours mettant en évidence la volonté de transformer le territoire avec les enjeux attendus.

Ces documents ont été codés à partir des codes in vivo obtenus dans les entretiens semi-directifs et de nouveaux codes propres à ces documents.

Ils ont été analysés également de manière thématique, un peu à la manière d'un diagnostic territorial. Nous avons observé les développements économiques, sociaux, culturels et sportifs, les spécificités et les aménagements de l'espace et du territoire, les équipements et les services associés.

Bien que disposant déjà de nombreuses informations et documents, nous n'en sommes qu'aux prémices de notre recherche. Nous ne disposons pas pour l'instant de beaucoup d'éléments chiffrés sur le déroulé même des jeux et sur les retombées économiques réelles. Parallèlement, nous allons continuer notre investigation de terrain afin de rencontrer diverses parties prenantes.

II.3. Cas pratique : les jeux équestres mondiaux

La Fédération Equestre Internationale (FEI) organise tous les quatre ans, en alternance avec les Jeux Olympiques, une compétition internationale concernant huit disciplines : dressage, concours complet d'équitation, saut d'obstacles, attelage, reining en équitation western, endurance, la voltige et para-dressage. Ce sont les Jeux Mondiaux Equestres (JEM). Ils se sont déroulés en 2006 en Allemagne (Aix La Chapelle) puis en 2010 aux Etats-Unis (Lexington) et se dérouleront au Canada (Bromont) en 2018.

L'évènement majeur sur lequel se base cette recherche concerne la réalisation des 7èmes « jeux équestres mondiaux » en Région Normande, qui s'est déroulé du 23 août au 7 septembre 2014. Il fut positionné au centre d'un projet territorial nommé l'Élan des Jeux, sur l'idée de : « 15 jours de compétition, 15 mois de mobilisation, 15 ans d'héritage » avec le slogan : « la Normandie accueille le Monde ».

II.3.1. Les Jeux en tant que tels (JEM).

Ils constituent le plus grand évènement équestre au monde. Regroupant près de 80 nations, ils reposent sur 4 principes clés :

- (a) l'exploit sportif avec plus de 25 podiums récompensant les meilleurs cavaliers,
- (b) le respect des hommes, des animaux et de l'environnement,
- (c) une volonté de retombées économiques concernant la filière équine et les atouts de la Normandie,
- (d) l'ouverture au plus grand nombre avec une envie de faire découvrir la culture équine.

II.3.2. Le territoire d'accueil

La France est la première nation de tourisme équestre. Elle dénombre plus de 700 000 licenciés. La Normandie, quant à elle, est la première région équestre en France, avec plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires annuel et 12 000 emplois directs. Elle dispose entre autres de 406 centres équestres, un institut de pathologie du cheval, 21 hippodromes, un pôle international du cheval et un aéroport spécialisé dans le transport des chevaux.

Les élus locaux ont vu cet évènement comme un levier de dynamisation des énergies sociales, touristiques, écologiques et économiques. L'idée de base était de se servir d'un tel « élan » pour en tirer « un héritage pérenne ».

Autour des « jeux équestres » et des quatre orientations stratégiques qui les accompagnent, il y a eu 300 projets labellisés, dont certains liés à l'éducation nationale et impliquant des enfants. On a cherché à faire participer le plus possible de communes (dans les engagements budgétaires et les retombées annoncées). Le comité d'organisation des jeux a intégré le projet territorial dans des actions concrètes : prestataires locaux, promotion de la filière équine et du territoire, intégration des acteurs associatifs et éducatifs, le programme de spectacles et d'animations culturelles.

Les différents évènements en marge des JEM et les JEM ont été conçus dans une idée de rassemblement et d'implication permettant de donner un nouveau souffle à la région. Par exemple, 16 projets de long terme ont été développés répartis en 4 champs d'action : (a) l'aménagement du territoire, (b) le développement de la filière équine, (c) le développement de la filière touristique, (d) la promotion de la filière économique.

III. PREMIERS RESULTATS

III.1. Questions posées

En lien avec notre problématique initiale, nous avons cherché à étudier :

(a) la manière dont l'évènement a été interprété, en particulier comme contribution à la notoriété du territoire, mais aussi comme facteur de transformation durable de certaines formes de gouvernance ou d'activités.

En quoi ces interprétations ont été ou non perturbées par ce qui s'est concrètement passé ? Y-a-t-il eu de la flexibilité dans ces représentations pour agir ? Sinon, pourquoi et avec quelles conséquences ?

On peut en tirer une sorte de cartographie des représentations² : ce qui semblait clair ou non, approfondi ou bricolé, mis en priorité ou en seconde zone, etc. Evidemment, il y a des conséquences sur les emprises ultérieures de l'évènement (en termes d'impact, etc.).

(b) la capacité d'impliquer, puis de mobiliser durablement les parties prenantes associées au projet. Lesquelles y ont cru (au-delà d'une adhésion de façade) ? Lesquelles s'en sont vraiment servi, et souhaitent en tirer un profit durable ?

On peut en tirer une sorte de sociogramme³ des effets, en fonction des intérêts pris en compte et de l'utilité perçue de se servir de l'évènement pour des changements durables (dans différents domaines de management territorial ou d'activités). Par exemple, en matière économique, touristique, culturelle et sportive.

D'emblée, disons qu'il vaut mieux limiter son champ d'interprétation et caractériser ses parties prenantes que trop ouvrir en laissant du flou cognitif ou de l'incertitude mobilisatrice.

Car on perd à la fois en perspectives (manque de vision) et en appuis opérationnels (manque d'inscription dans l'espace ou le temps des effets tirés de l'évènement – dans ce qu'il a « déshabitué », introduit, fait émerger ou commencé à construire).

Par rapport à ces questions d'ensemble, l'état partiel de nos investigations nous permet d'aborder deux premières séries de constats : sur les représentations et sur la mobilisation des acteurs.

III.2. Les biais de représentation et leurs conséquences

Les promoteurs d'un projet d'envergure ne sont pas sans connaître le potentiel d'effets locaux des grands évènements sportifs : (a) politiques (notoriété, bonne image), (b) économiques (aménagement de territoires, production et consommation de richesses, création nette

² Les « cartes cognitives », permettent de rendre compte de la manière dont des individus, des groupes ou des systèmes organisés structurent les concepts qu'ils utilisent pour penser leur action. Dans ce texte, l'idée de cartographie n'a pour nous qu'une valeur heuristique. Nous n'avons pas assez d'éléments pour en faire un outil méthodologique précis.

³ Le sociogramme est un diagramme des liens sociaux, conçu et diffusé par J.-L. MORENO à partir de 1933.

d'emplois), (c) sociaux (valorisation, cohésion, politiques d'acculturation, d'inclusion, d'insertion), (d) sportifs (infrastructures, initiations, développement de pratiques, nouveaux publics), (e) médiatiques (retransmissions, citations, effets de presse).

Ils ont tendance à en rajouter pour convaincre au plus large, même s'ils se contentent après coup de résultats partiels qu'ils ne dévoilent pas complètement pour des raisons d'incertitude (ils insisteront après coup sur ce qui a bien fonctionné) ou de conflits d'acteurs (les priorités des uns n'étant pas celles des autres).

III.2.1. L'Elan des jeux et sa volonté de distribution territoriale

A côté des jeux équestres (JEM), dont la plupart des manifestations ont eu lieu à Caen, il y a eu volonté d'associer les Régions normandes, en particulier la Basse-Normandie. Mais le dispositif reste centré sur le Calvados (très peu sur l'Orne et la Manche), avec une priorité officielle pour l'agglomération Caennaise et un intéressement indirect, astucieux, de la municipalité de Deauville.

Si on a saisi des opportunités actives (par exemple « *l'aménagement paysager de la vallée de l'Orne* »), on a aussi intégré d'autres opérations notables, en s'en servant comme d'un moyen cumulatif de notoriété : « *La Normandie est au centre de trois gros projets : le soixante-dixième anniversaire du débarquement à Caen, la remise à l'eau du Mont Saint Michel et les JEM. Une communication commune a été mise en place pour relier les trois événements* ».

Dès le départ, le discours des élus a été de faire valoir l'étendue et la transversalité de l'évènement : « *à la fois promoteur - une formidable vitrine médiatique pour la Normandie, dont l'élevage et la filière équine sont de véritables atouts, ainsi qu'un facteur de développement économique, scientifique et territorial - et rassembleur pour les communautés, les professionnels de la filière, au-delà des sensibilités politiques. C'est pour cela que nous avons voulu impliquer toute la Région, et pas uniquement la ville de Caen* » (Laurent Beauvais, Président de Région).

III.2.2. Une prise en compte des temporalités

On retrouve bien les logiques de temporalités de gestion d'un évènement majeur, à travers le slogan « 15 mois (pour l'avant), 15 jours (pour les jeux proprement dits), 15 ans (pour les retombées possibles et leur enracinement dans l'avenir) ».

Bien avant les jeux, un GIP a été mis en place regroupant l'Etat, la Région Basse-Normandie, les départements de l'Orne, du Calvados et de la Manche, la fédération française d'équitation, la ville de Caen, la communauté d'agglomération de Caen la mer et le Comité National Olympique et sportif français.

Des travaux au Haras du Pin (surnommé le Versailles du Cheval) ont démarré en 2012. Ils ont été financés en partie par le Conseil Général de l'Orne dans le cadre du Grand Projet du Pin. « *Nous avons investi 5 millions pour transformer le Haras du Pin et en faire le nouveau centre mondial de formation aux métiers du cheval, un centre dédié aux étrangers* » (Nicolas BOURGAULT).

En août 2014, La cérémonie d'ouverture a mis surtout « en évidence la filière et l'expertise normande en matière de cheval ».

Au moment des jeux ou dans une temporalité proche, de nombreux évènements complémentaires ont diffusé une sorte de fête régionale du cheval et de la filière équine.

Un salon professionnel, le NORMANDY HORSE FAIR TRADE, a permis de vendre des exclusivités génétiques et des innovations en matière de santé équine. Interrogés par la presse, plusieurs chefs d'entreprise en ont tiré un « *bilan extrêmement positif* » correspondant au « *double d'un salon classique* » en termes de commandes.

En parallèle, à Deauville, la coupe d'or de Polo a rassemblé pendant 3 semaines 11 équipes internationales et plus de 200 chevaux. Elle s'est terminée le 31 août.

Enfin, la 28^e édition de Normandie HORSE SHOW a eu lieu du 8 au 17 août à Saint-Lô, avec une compétition de jumping et d'attelage, et une forte mise en valeur des compétences d'élevage. Cela s'est terminé par la foire aux FOALS (présentation et vente des poulains de l'année).

Un village des jeux a été construit, où ont eu lieu de nombreuses manifestations, S'y sont retrouvés des passionnés du cheval, dans un cadre festif, évènementiel et professionnel.

Du côté de l'avenir, les organisateurs se sont donné « quinze ans » pour gérer l'après, en accompagnant les retombées probables. Par exemple, ils misent sur le développement des manifestations équestres, des ventes de chevaux, de l'attractivité touristique et de certaines entreprises dédiées à la filière équine.

Dans sa dernière newsletter, KANTARSPORT révèle que les Jeux Equestres Mondiaux ont fait l'objet de 14 160 retombées multimédias entre le 1er juillet et le 5 septembre assurées essentiellement par les médias locaux et régionaux.

III.2.3. Des représentations pas assez diffusées, des moyens finalement limités à l'essentiel

Comme souhaité par les experts de l'évènement, il y a bien eu un discours d'ensemble, mais construit à l'amont (pour justifier, pour obtenir les Jeux ou en faire une « vitrine »). On n'a pas vraiment élaboré un cadre argumentatif d'action. Dans les documents recueillis, nous n'avons pas retrouvé de programme-projet susceptible d'impliquer durablement différentes catégories d'acteurs.

L'évènement a rassemblé les moyens nécessaires pour répondre aux besoins opérationnels de sa réalisation, mais avec deux problèmes.

Le premier, c'est qu'il a fallu faire appel à la société américaine ALLTECH, un des dix plus gros acteurs mondiaux de la nutrition animale, qui a investi 10 millions d'euros pour mieux se faire connaître des éleveurs. Cette firme en a profité pour imposer son nom dans la signature des jeux, tout en visant au moins 120 millions d'euros de retombées économiques. C'est donc la grande gagnante d'un dispositif qui sera coûteux pour les partenaires publics.

Le deuxième problème, récurrent dans ce type de manifestations, est que le budget a été largement dépassé. Il a fallu 78 millions d'euros (à la place des 55 millions prévus) soit 50% de plus que le budget de la précédente édition. La cause (intéressante en termes de coopération) est qu'on n'a pas suffisamment partagé les efforts, ce qui aurait permis de mieux disséminer ou répartir les coûts. Mais peut-on faire intervenir des collectivités qui n'en voient pas l'intérêt direct pour leurs ressortissants ?

Pour reprendre l'expression de l'économiste du sport Wladimir ANDREFF, il y a une malédiction du vainqueur. Le territoire qui remporte l'organisation d'un évènement sportif en

voit les coûts grimper tandis que les retombées ont été surévaluées (cas de GRENOBLE et de MONTREAL pour citer les plus désastreux).

Enfin, les promoteurs n'ont pas vraiment affiné les mesures qui permettraient de rendre compte finement des retombées réelles. Pour au moins deux raisons : (a) il y a trop d'espérances à fortes disparités (certaines étant très floues, très indirectes et peu propices à des évaluations chiffrées), (b) des études trop fines sur les dossiers mesurables pourraient faire voir des dérives politiquement gênantes entre l'attendu et le réalisé.

Président du comité d'organisation de l'Euro 2016, Jacques LAMBERT présente l'existence de retombées mais regrette l'absence d'outils permettant des comparaisons systématiques sur la base d'une méthodologie commune : « *Il n'existe pas un outil d'évaluation standardisé des effets des grands événements. Les retombées existent, mais on ne sait pas les mesurer* ». Selon lui, la seule étude rigoureuse a été menée à l'occasion de la Coupe du Monde de Rugby 2007. Pilotée par le Centre de Droit et d'Economie du Sport (CDES) elle préconise de ne pas se focaliser sur le concept flou et difficilement mesurable d'impact économique mais de prendre aussi en compte l'utilité sociale d'un événement. Au-delà, et comme on l'a noté plus haut, cette exigence de mesure est plus facile à souhaiter de l'extérieur que quand on est soi-même au cœur d'un projet, dans la tension des décisions contradictoires qu'il faut prendre et qui ne sont toujours les plus efficaces.

III.2.4. Des résultats contrastés

Economiquement, de nombreuses entreprises ont essayé de surfer sur la vague JEM, et de nombreuses initiatives ont vu le jour comme la mise en place du club Normandie qui est un réseau de 330 entreprises et associations normandes, mais sa pérennité après les jeux semblent peu probable comme le laisse entendre D. PERRODY (chargée de mission de l'association Normandie 2014).

Il y a eu peu d'investissements matériels. Contrairement aux manifestations qui réalisent des équipements très lourds (immeubles, infrastructures), seul le Haras du pin a bénéficié de travaux d'ampleur. Mais on peut souligner des réalisations parallèles, comme l'aménagement d'espaces verts dans la vallée de l'Orne ou encore le pôle international de Deauville. Lors de son inauguration, en 2010, ce pôle espérait jouer un rôle clé dans les JEM. Il s'est finalement contenté d'accueillir plusieurs équipes nationales pour l'entraînement et des démonstrations publiques.

En dernier ressort, ce qui émerge de ces JEM, c'est qu'ils ont donné du lustre à Caen, ménagé Deauville et permis de renforcer l'ensemble de la filière équine, point fort de la Région aussi bien en matière culturelle et sportive qu'en potentiel économique associé au pôle de compétitivité régional.

Le reste des enjeux possibles a été investi partiellement dans les discours, les jeux d'image et les retombées touristiques, mais sans plus, et en-deçà de ce qui avait été annoncé ou promis dès la préfiguration de l'évènement, à partir des années 2010.

Sur la filière équine, c'est surtout les segments « courses » et « sport loisir » qui ont été investis. On a profité des jeux pour consolider certains lieux de manifestations sportives ou d'activités équinées, ainsi que des occasions internationales d'achat-ventes de chevaux, en rappelant le potentiel régional dans ces domaines.

		Segment				
		COURSES	SPORT LOISIR		TRAVAIL	VIANDE
Entreprises Acteurs individuels		étalonniers éleveurs entraîneurs sociétés de course		étalonniers éleveurs cavaliers-marchands coachs organiseurs de compétitions centres équestres	étalonniers éleveurs agriculteurs autres prestataires de services	étalonniers éleveurs abattoirs bouchers chevalins et autres distributeurs
		acteurs transversaux : vétérinaires, maréchaux-ferrants, entreprises d'équipements et d'alimentation, assureurs, chercheurs, journalistes, etc.				
Organismes socioprofes- sionnels	Interlocuteur national	SECF	France Galop	Fédération Nationale du Cheval (FNC) Société Hippique Française (SHF) Groupement Hippique National (GHN)		Interbev Equins
	Interlocuteur régional					
Autres structures		Conseil régionaux des chevaux				
		Fédération nationale des courses françaises (FNCF) Pari mutuel urbain (PMU)		Fédération française d'équitation (FFE)		
Organismes publics ou parapublics				Garde républicaine, Centres sportifs d'équitation militaire		France Agrimer
		Institut français du cheval et de l'équitation, Institut national de la recherche agronomique (INRA), Institut de l'Élevage, Assemblée permanente des chambres d'agriculture (APCA), etc.				

Source : haras nationaux, 2010

III.3. Les difficultés d'implication, leurs causes et leurs effets

Un évènement majeur exige des implications fortes pour le « mettre en musique », un peu comme une grande orchestration demande un orchestre à nombreux musiciens. Ceux qui n'ont pas été conviés à jouer, ceux qui n'y ont pas vu d'intérêt ou se sont montrés hostiles, manquent en définitive à la partition.

En bref, ce qui ressort d'un évènement majeur, pendant et après, c'est ce qu'on a pu en jouer ou en faire entendre.

Il y a plusieurs manières d'impliquer :

(a) en faisant voir l'intérêt (individuel ou collectif). Plus subtilement, en ne créant pas d'hostilités politiques, territoriales, en valeurs ou en contreparties.

(b) en donnant du plaisir à participer.

(c) en créant des ruptures dans le quotidien, qui secouent un peu mais aèrent, qui mettent en mouvement le présent et apportent de l'énergie en perspective des évolutions à venir. L'évènement « a pour principal objectif, de susciter diverses dynamiques de promotion, de légitimation, d'engagement de coopération, autour de projets collectifs de développement économique, social et urbain sur le territoire » (MIRANDA, CERMAKOVA, 2009).

Nous traitons ici, sommairement, des efforts réalisés en termes de démarches formelles, en soulignant qu'on ne peut pas s'en contenter pour construire des bases de confiance et de mobilisation.

III.3.1. Démarches formelles

Des documents divers promouvant l'évènement se sont mis à circuler dès que l'organisation des JEM a été attribuée à la Région normande. On disposait déjà des textes rédigés pour la candidature.

Un comité d'ambassadeurs a été constitué. Il s'agissait de gens reconnus à qui on a demandé de dire l'intérêt du projet, d'en diffuser les contours et d'en montrer les avantages pour différents groupes d'acteurs.

Pour les parties prenantes plus lointaines, on s'est contenté du discours habituel de légitimation, afin de justifier les financements publics. Ce type de discours fait valoir que « *les dépenses occasionnées sont autant d'investissements porteurs de retombées économiques, sociales et sportives, décisives pour les territoires concernés et leurs habitants* », (CHARRIER, JOURDAN, 2009, p. 45).

Une tournée promotionnelle a débuté au mois de juin, un camion a parcouru la région à la rencontre du grand public pour le sensibiliser.

On a évidemment voulu attirer du monde (par des méthodes de promotion et de communication très larges). Dans les dossiers consultés, il a été difficile d'avoir une représentation claire de l'effort international. Il semble qu'on ait mis en valeur les JEM au coup par coup, en se saisissant d'occasions ou d'opportunités déjà disponibles.

Ce qu'on peut dire, c'est que l'évènement a été largement orchestré dans la Région, un peu moins sur le territoire national (peu de diffusions médiatiques sur les chaînes à large audience), mais assez bien auprès des gens intéressés par les concours équestres ou la relation aux chevaux.

En termes d'audience, les premiers chiffres avancés sont de 565 000 spectateurs (plus de 300 000 français) et 2000 cavaliers.

III.3.2. Création de confiance

Pour donner de la force à un évènement, il faut susciter des coopérations de préparation, de mise en œuvre et de prolongements.

Du côté du public (en tout cas régional), les Jeux Equestres Mondiaux ont rencontré de l'engouement et de la participation. Ils n'ont pas communiqué à outrance sur d'hypothétiques retombées économiques mais ont misé avant tout sur l'adhésion de la population locale⁴.

Pour les économistes, la création de confiance (de fierté) engendre une implication durable. C'est une externalité positive.

Les acteurs de la filière équine ont été stimulés, mais pas au point de nouer des coopérations de longue durée. Sans doute ont-ils renforcé leurs réseaux, étayé leurs carnets de commandes ou conçu de nouveaux projets.

Du côté des acteurs institutionnels ou de ceux qui auraient pu s'associer aux activités autour des JEM, il a manqué du temps, des moyens ou des conduites appropriées pour construire de la confiance et augmenter la coopération.

On a manqué de langage commun (sur les constats, les actions à produire et les retombées à gérer). Par exemple, le site de l'Elan des jeux était destiné à faire connaître l'évènement et à créer de l'échange. Or, il s'est révélé peu interactif et n'a jamais débordé d'informations.

⁴ D'après Boris HELLEU, sur son blog, en collaboration avec Vincent CHAUDEL.

On n'a pas éveillé la capacité collaborative des gens (au-delà de l'engagement formel des institutions). Or cette capacité est un facteur important de succès, car elle ramène des énergies dans les projets, en permettant de les mener à bien et d'en prolonger les effets.

C'est vrai des événements comme des réunions d'équipes ou du travail en groupe. « *Lors des réunions professionnelles, le fait de se voir physiquement constitue un formidable moyen d'intégration des équipes et d'appropriation des objectifs définis. Seules ces manifestations suscitent l'interactivité, la spontanéité, l'émotion et la construction de l'esprit d'équipe si important dans notre métier* » (C. BEBEAR, in DENOUNE, 2004).

En participant à des actions transversales qui obligent à se dépasser, à travailler ensemble, à penser autrement, on « *augmente sa culture, on change de regard, on apprend de nouvelles formes de coopération* ».

Le problème est qu'il est difficile d'appriivoiser ce type de démarche en peu de temps. D'abord parce qu'il faut faire tomber les préventions, les hostilités historiques et les conflits d'acteurs. Ensuite, parce qu'il faut secouer les inerties, donner envie, créer un élan qui tienne dans le temps.

Il n'est donc pas sûr qu'un événement majeur suffise à lui seul à construire des adhésions durables. Sans doute est-il préférable de s'appuyer sur des événements récurrents (par exemple annuels). Ou alors, il faut faire d'un événement majeur l'occasion de planter, puis d'enraciner, d'autres activités plus régulières, en permettant ainsi de fidéliser les rencontres et les coopérations d'acteurs.

BIBLIOGRAPHIE

ALBARELLO L., *Apprendre à chercher : l'acteur social et la recherche scientifique*, Bruxelles : De Boeck, 197p. 2003.

ANTHEAUME B., GIRAUT F. éditeurs, *Le territoire est mort, Vive les territoires*, Paris, IRD Éditions, 2005.

BARDIN, L., *L'analyse de contenu*, Paris : PUF, 291 p., 1989.

BOURRET C., « Éléments pour une approche de l'intelligence territoriale comme synergie de projets locaux pour développer une identité collective », *Revue internationale de PROJECTIQUE*, 2008/1, p. 79-92.

BRUNET R., *Le développement des territoires. Formes, lois, aménagement*, La Tour d'Aigues, éditions de l'Aube, 2004.

CHARRIER D., JOURDAN J., « L'impact touristique local des grands événements sportifs. Une approche qualitative de la Coupe du monde de rugby », *TEOROS*, vol. 28, n°2, 2009, pp. 45-54.

DENOUNE M., *Le média congrès. Réunir pour réussir*, Editions de l'Aube, 2004.

DOUILLET A.-C., FAURE A. éditeurs, *L'action publique et la question territoriale*, Grenoble, PUG, 2005.

EISENHARDT, K.M., « Building Theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol.14, n°4, p532-550, 1989

ESTEVE P., *Gouverner la ville mobile*, Paris, PUF, 2008.

- GAGNON S., « L'attractivité touristique des territoires », TEOROS, été, vol. 27, n°2, pp. 5-11.
- GERBAUX F., GIRAUT F., « L'innovation territoriale. Références, formes et enjeux », *Revue de Géographie Alpine n° 1*, 2000.
- GLASER, B.G., STRAUSS, A.L., *The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*, New-York: Aldine de Gruyter, 271 p., 1967.
- GOUGUET J.-J., NYS J.-F., *Sport et développement socio-économique régional*, Paris, DALLOZ, 1993.
- LAPEYRONIE B., « Retombées socio-économiques du tourisme sportif », TEOROS, vol. 28, n°2, 2009, pp. 37-44.
- LUSSAULT M., *L'homme spatial. La construction sociale de l'espace humain*, Paris, Seuil, 2007
- MEYRONIN B., « Marketing territorial, enjeux et pratiques », Vuibert 2012.
- MIRANDA M., CERMAKOVA E., « L'impact de l'événementiel dans le développement touristique des villes : typologies, effets spatiaux et représentation des territoires », Bulletin de l'Association de Géographes Français, 2009.
- REAU B., POUPEAU F., « l'enchantement du monde touristique », Actes de la recherche en sciences sociales, n° 170, 4-14, 2007.
- SOBRY C., *Le tourisme sportif*, PRESSES UNIVERSITAIRES DU SEPTENTRION, 2004.
- STRAUSS, A.L., CORBIN, J., *Les fondements de la recherche qualitative: techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*, Fribourg : Academic Press Fribourg, 342p. 2004
- VALLA J.-P., Postface à l'ouvrage de MEYRONIN, o. c., 2012.
- VANIER M., *Le pouvoir des territoires: Essai sur l'inter-territorialité*, Paris, ECONOMICA, 2008.
- VAUCLARE C. (2009), *Les événements culturels : essai de typologie*, Culture et études, n°3
- VELTZ, P., *Des lieux et des liens. Politiques du territoire à l'heure de la mondialisation*, La Tour d'Aigues, éditions de l'Aube, 2004.
- VIGNEAU F., *Les espaces du sport*, Que Sais-Je, 1998.

WEB-LIBRAIRIE

Une partie des sites web consultés et des documents analysés

Archives de quotidiens régionaux et nationaux ou de sites d'informations

<http://blog.lefigaro.fr/sport-business>

<http://www.latribune.fr/regions>

<http://www.lemonde.fr>

<http://bfmbusiness.bfmtv.com>

<http://www.ouest-france.fr>

Sites des villes, des jeux, spécialisés en équitation, des régions et des structures

<http://www.orne.fr/sites/www.orne.fr/files/fichiers/actualite/12/05/04-05-12-dpjem2014.pdf>

<http://www.projetmontsaintmichel.fr>

<http://www.deauvillecheval.com/actualite/jem-video.html>

<http://www.ffe.com/Publications/L-Equitation-en-France-16-pages>

<http://www.elandesjeux.fr/le-projet>

<http://www.normandie2014.com/les-jeux-2014>

<http://www.orne.fr/sites/www.orne.fr/files/fichiers/actualite/12/05/04-05-12-dpjem2014.pdf>

<http://www.deauville-a-cheval.com/concours-de-dressage-international>

<http://www.haras-nationaux.fr/information/statistiques-et-economie/etudes-thematiques.html>

Blogs ou sites sportifs

<http://kantarmedia.cmail1.com>

<http://hell-of-a-sport.blogspot.fr>

<http://www.connexions-normandie.fr/>

<https://www.alltech.com/sites/default/files/alltech-normandy-press-kit-fr.pdf>

Dossiers de presse et communiqués de presse

Communiqué de presse Deauville-Clairefontaine n°2 - Août 2013

Dossier de presse de candidature

Dossier de presse des JEM

.