



**HAL**  
open science

# Implantation d'un établissement culturel et innovations d'un écosystème territorial à orientation touristique : le cas du Louvre-Lens

Aude Ducroquet, Pierre Louart

► **To cite this version:**

Aude Ducroquet, Pierre Louart. Implantation d'un établissement culturel et innovations d'un écosystème territorial à orientation touristique : le cas du Louvre-Lens. AFMAT, May 2019, Perpignan, France. hal-02534098

**HAL Id: hal-02534098**

**<https://hal.science/hal-02534098>**

Submitted on 6 Apr 2020

**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.

# **Implantation d'un établissement culturel et innovations d'un écosystème territorial à orientation touristique : le cas du Louvre-Lens**

**Aude DUCROQUET**, MCF, Université d'Angers, GRANEM

**Pierre LOUART, PR**, Université de Lille, LEM

## **Résumé**

Pour sortir de crise l'ancien bassin minier du Nord-Pas de Calais, des acteurs locaux profitent de l'implantation d'un établissement culturel prestigieux (le Louvre-Lens). Ils veulent développer le tourisme, et transformer le territoire en écosystème innovant. Afin d'y parvenir ils se servent d'actions collectives et de dispositifs structurants qui fonctionnent comme des leviers d'activation.

Après sept ans, certains effets sont visibles et prometteurs. Mais il existe encore des freins, des tensions et des blocages que les théories sur les écosystèmes et l'intermédiation permettent d'expliquer.

Ces théories offrent aussi des solutions potentielles pour améliorer le processus en cours et augmenter le potentiel touristique du territoire.

## **Mots clefs**

Tourisme territorial, tourisme et culture, écosystème, intermédiation, innovation sociale, contrat de destination

## **Summary**

In order for a territory to develop into a touristic destination, local actors take advantage of the implementation of a cultural attractive building. Their aim is to transform the area into an innovative ecosystem. For this, they put in place different collective actions and organizing arrangements as development levers.

Seven years later, certain effects started to be visible and promising. However, there are still some barriers and limits that theories on ecosystems and intermediation can clarify. By this, we propose solutions to enhance the implementation process and increase the touristic attraction potential of this territory.

## **Key words**

Territorial tourism, tourism and culture, ecosystem, intermediation, social innovation, "contrat de destination".

## **I. Terrain d'étude et problématisation**

En profitant de l'implantation d'un établissement culturel prestigieux, la zone du bassin minier Nord-Pas-de-Calais cherche à se développer en territoire touristique par des innovations économiques, sociales et institutionnelles. Le mouvement est en cours depuis une dizaine d'années, si on inclut l'ensemble des ressources touristiques intégrées dans ce processus : l'inscription des beffrois (2005), puis du domaine minier (2012) au patrimoine mondial de l'Unesco ; la mise en valeur des lieux de mémoire liés à la première guerre mondiale ; l'aménagement et la « mise au vert » de divers sites dans une visée d'embellissement et de pratiques sportives ; la promotion d'un réseau de musées dont le Louvre-Lens est devenu l'un des fleurons, etc.

Il y a encore dix ans, le territoire se remettait difficilement de l'exploitation charbonnière et des difficultés propres aux industries de transformation qui lui avaient succédé. Touchée par un taux de chômage élevé, la population locale se vivait dans l'absence d'avenir et le sentiment d'exclusion. S'y ajoutaient de nombreux clivages (politiques, idéologiques et pratiques) entre les personnes susceptibles d'agir ensemble pour améliorer la situation.

Depuis, une dynamique se met en place, et pas seulement dans les secteurs touristiques et culturels. Des initiatives entrepreneuriales voient le jour. Des opérateurs jusque-là dispersés se sont rapprochés, des dispositifs institutionnels se sont créés. La réalisation d'événements apporte de l'attractivité. Peu à peu, la perception du territoire se transforme, et à travers elle on voit venir de nouveaux visiteurs.

Néanmoins, de nombreux obstacles sont toujours présents. Il n'est pas simple de faciliter l'évolution du territoire et de le transformer en écosystème innovant, comme certains élus le souhaitent.

Pour expliquer ce qui se passe, il importe d'étudier en quoi les moyens nécessaires ont été ou non déployés pour arriver aux fins souhaitées.

**Notre problématique de recherche est de questionner les leviers structurants qu'on a jusqu'ici déployés pour construire des formes d'intermédiations à la fois institutionnelles, processuelles et communautaires.**

**Quel est l'impact de ces leviers ? Ont-ils des effets convergents, quels sont leurs propriétés, leurs effets productifs ou leurs manques ?**

## **II. Méthodes mises en œuvre**

Notre travail a été réalisé dans le cadre d'un projet de recherche financé par la Région Pays de la Loire sur le développement de systèmes touristiques coopératifs (interactions productives, clusters, écosystèmes). Ce projet, appelé CONNECT (document 1), était programmé de 2017 à 2019.

Dans ce cadre, l'étude des effets territoriaux liées à l'implantation du Louvre-Lens a été réalisée en profondeur (YIN, 1994 ; STAKE, 2005), à partir d'une perspective interprétative et idiographique (GIROD-SEVILLE, PERRET, 1999). Nous avons tenu compte du contexte de la manière la plus ouverte possible.

Tout d'abord, nous avons recueilli un large éventail de textes écrits (dossiers techniques, comptes rendus d'activités, outils promotionnels, productions internes, presse, articles de recherche).

Nous avons complété l'approche documentaire par une trentaine d'entretiens auprès d'acteurs-clefs (la plupart issus du territoire, quelques-uns en partenariat direct avec les processus étudiés) :

- 4 élus (maires, président de région) (E1 à E4)

- 6 institutionnels représentant le monde économique local (sous-préfet, agences et missions locales et régionales...) (E5 à E10)
- 7 acteurs économiques du tourisme (4 locaux, 1 national et 1 association) (E11 à E17)
- 7 acteurs institutionnels touristiques (offices du tourisme, CRT, sections touristiques départementale et régionale, mission touristique...) (E18 à E24)
- 6 acteurs culturels (Louvre Lens, etc.) (E25 à E30)

Dans les échanges, organisés sous forme d'entretiens à la fois libres et guidés, nous avons principalement abordé les relations entre les acteurs, les projets de développement territorial, les évolutions territoriales et locales. La plupart du temps, les rencontres se sont déroulées en face à face (par SKYPE pour les autres) avec une durée moyenne d'une heure. Les entretiens ont été retranscrits puis analysés avec NVIVO. Nous avons opté pour une analyse thématique (BARDIN, 2007) établie en deux temps (RYAN et BERNARD, 2003).

Enfin, nous avons veillé à ne pas « écraser les détails » (DATCHARY, 2013) dans une écriture qui doit se servir, au contraire, de faits précis pour montrer en quoi certaines dynamiques attendues se dégradent, se détériorent ou s'interrompent en perdant leurs effets.

Comme le souligne CEFAL (2003, p. 552), « l'enquête de terrain (...) ne fait sens que recadrée par rapport à l'état des problématiques théoriques articulant les controverses scientifiques ». Néanmoins, « autant que faire se peut, les schémas d'analyse doivent émerger du corpus des données empiriques comme leur légalité interne, et ne pas être imposées par des pratiques de forçage théorique » (ibidem). Mieux vaut éviter « l'aveuglement dogmatique (...) ou la surinterprétation » (ibidem).

Dans notre enquête, les grilles d'entretien ont été améliorées ou enrichies en lien avec nos premiers interlocuteurs, certains d'entre eux ayant été interrogés une deuxième fois pour compléter leurs apports. Il a fallu aussi « écarter certains problèmes, en assignant des limites à notre enquête » (GRAWITZ, 2001, p. 548).

En travaillant sur un territoire complexe, nous avons choisi des échelles complémentaires (REVEL, 1995), là où il semblait utile d'analyser des intermédiations permettant d'intervenir à la fois sur l'écosystème étudié, et sur les logiques d'innovation ou de transformation dont nous avons voulu rendre compte.

Dans la partie consacrée aux résultats, les sources citées correspondent à celles d'un tableau disponible en annexe :

- D (1, 2, n ...) pour les documents (certains ont été diffusés ou recueillis en interne – de type technique ou politique ; d'autres publiés par des extérieurs – de type articles de presse),
- E (1, 2, n...) pour les entretiens.

Un tableau des sources est disponible en annexe. Documents et entretiens nous ont permis de justifier ou d'explicitier nos analyses, au-delà du petit nombre de citations intégrées dans l'article pour en respecter le format.

### **III. Théories utilisées : les écosystèmes d'innovation, les intermédiations**

#### **III.1. Pourquoi parler d'écosystèmes ?**

Notre approche des phénomènes étudiés relève d'une analyse contextualiste au sens de PETTIGREW (1991). Leurs évolutions y sont étudiées à partir des processus réalisés localement et des contextes

qui interfèrent avec eux. Cette influence des contextes et leur transformation par les acteurs sont assez souvent représentées, aujourd'hui, par des modèles d'écosystèmes.

Les écosystèmes sont interprétés de façons différentes selon les disciplines scientifiques, mêmes s'ils font référence au cadrage biologique initial. Dans une visée territoriale, la géographie ne s'éloigne pas trop de l'approche biologique. Pour EMELIANOFF (2003), par exemple, c'est l'ensemble des organismes vivants considérés dans leur milieu biophysique.

De leur côté, les stratégies d'affaires et d'innovation en ont une version proactive et organisatrice en vue de fins précises, même si on y observe des divergences et des risques d'éclatements. Mais si on en reste au sens initial, l'écosystème est une cohabitation de groupements interactifs hétérogènes (les biocénoses). Ces derniers produisent un équilibre quasi-stable, soumis à variations et à évolutions à l'intérieur d'un même territoire (le biotope).

Parmi les nombreuses théorisations des écosystèmes, nous privilégions ici celles qui traitent des écosystèmes territoriaux. Pour GLON et PECQUEUR (2018), par exemple, il s'agit d'ensembles d'acteurs privés et publics qui ont des relations entre eux et avec leur territoire, et qui se donnent des objectifs de collaboration profitables à tous. Ces écosystèmes incluent des divergences ou des diversités. Ils traitent des liens entre les espaces géographiques et les collectifs socioéconomiques qui s'y développent.

Les approches managériales s'intéressent directement aux modes d'organisation de ces espaces, par exemple en y étudiant les districts industriels, les clusters ou les pôles de développement. Elles réfléchissent à la manière dont acteurs locaux vivifient leurs actions et les enrichissent par des échanges productifs. Par exemple, les clusters sont des « réseaux d'interdépendances territoriales » (PORTER, 1998) ; ils construisent des écosystèmes locaux à visée de développement économique. Dans le même registre, les milieux innovateurs caractérisent des territoires dont les ressources et les agencements contribuent à dynamiser l'innovation (AYDELOT, 1985 ; UZUNIDIS, 2008).

Pour que des écosystèmes territoriaux développent leur potentiel interne (en particulier vers la création socioéconomique et l'innovation), certains tablent sur une évolution naturelle, par maturation des acteurs en lien avec leurs aptitudes coopératives, leurs assimilations technologiques et leur adaptation aux marchés (FAVOREU, 2008). Selon eux, des interventions publiques n'apporteraient pas grand-chose ou seraient même contreproductives. D'autres pensent au contraire qu'il faut impulser ou créer les coopérations nécessaires en structurant le développement. Cela demande d'agir directement sur les maillages d'affaires, les opportunités de relations et les dispositifs de collaboration (GULATI et alii, 2000). L'équilibre est sans doute à trouver dans l'entre-deux, en laissant du temps à la montée des compétences, mais en apportant des soutiens appropriés, par exemple des directives politiques ou des intermédiations diverses au profit des acteurs locaux (SOLVELL et alii, 2003 ; CHABAULT, 2016).

Cela passe par des dispositifs facilitant l'implication politique (au niveau des institutions), les interactions socioéconomiques (au niveau des développements d'activités ou d'emplois) et la mobilisation des habitants (pour augmenter le nombre d'acteurs susceptibles de se joindre aux projets de développement). Si elle est bien conduite, cette mobilisation de base a de nombreux effets utiles : l'acquiescement – avec ses effets politiques favorables ; la valorisation de soi ; la participation aux activités ou aux événements ; la création de projets, de solidarités, d'associations ou d'entreprises.

De tels phénomènes sont aussi analysés, théoriquement, par :

- les recherches sur les « plateformes intermédiaires » entre institutions formelles et acteurs à potentiel créatif (COHENDET, GRANDADAM, SIMON, 2009, 2010) ; en font partie, notamment, les communautés constituées par les acteurs du territoire autour du développement touristique, et qui peuvent approuver, soutenir ou orienter les actions en cours (SARAZIN, COHENDET, SIMON, 2017).

- les recherches sur toutes les formes d'intermédiation en œuvre dans les dynamiques territoriales (TALANDIER M., 2015 ; VANIER M., 2016). Plus ces méthodes et processus sont actifs, plus ils échangent des savoirs utiles, engendrent des effets créatifs et produisent des synergies opérationnelles.

### III.2. Pourquoi parler d'intermédiations ?

En aménagement, l'intermédiation aide à comprendre les interactions qui existent au sein des territoires, mais aussi entre eux et à travers eux (LACOUR, 1996). Tout territoire est un système ouvert qu'il faut interpréter à plusieurs échelles, dans un mélange de proximités géographiques et d'interdépendances externes allant du local au mondial.

Les acteurs et leurs communautés d'appartenance interviennent a priori pour un développement commun du territoire dont ils participent (TALANDIER, 2014). Ils le font à travers toutes sortes d'échanges plus ou moins réciproques et complémentaires, dans un espace relationnel qui va d'intenses tensions conflictuelles à des productions conjointes en bonne synergie. Pour améliorer les processus territoriaux, pour les orienter vers des intérêts communs, il est important d'y faciliter la diffusion d'information, la fédération de moyens et le sentiment de proximité opérationnelle.

On y appelle intermédiation tout ce qui prépare, enveloppe et dynamise les activités de production proprement dites :

Cela consiste en gestion d'espaces temps transitoires (tiers-lieux, sas temporels, lieux de rencontres), ainsi qu'en apports institutionnels et organisationnels facilitant le développement économique ou l'innovation. Ces apports sont structurés en activités précises (par exemple pour apporter des informations, pour soutenir certaines actions, pour mobiliser un collectif, etc.). Ce sont des facilitateurs, des protecteurs ou des organisateurs.

Ils n'ont d'intérêt que de combler des manques, d'accroître des forces, de stimuler les interactions constructives, de faire émerger du sens et des innovations. Comme ils coûtent en énergie, il ne faut ni les multiplier inutilement, ni en créer qui ne conviennent pas au contexte d'implantation. À l'échelle d'un territoire, cela peut correspondre à du soutien logistique ou des infrastructures d'appui, au sens de MINTZBERG (1982), bref à ce qui va pouvoir canaliser, coordonner ou mettre en synergie l'ensemble des productions attendues dans le territoire.

Au-delà des effets de relations et de transactions, l'intermédiation peut être apparentée à de la médiation, dans ses deux sens possibles :

- dans certains cas, elle impulse des orientations (grâce à des stratégies de finalisation et de cadrage venues d'en haut, par exemple à échelle politique ou à partir d'un centre de pouvoir managérial),
- dans d'autres, elle aide des acteurs à se rencontrer, à se faire confiance, à développer leurs forces, à trouver des complémentarités et à construire des projets coopératifs.

Dans le premier sens, il s'agit d'une intermédiation verticale. Elle éduque et pousse à produire ; elle arbitre les conflits, accélère les processus et oriente les choix. Dans le second, il s'agit d'une intermédiation horizontale. Comme en médiation familiale, industrielle ou sociale (STIMEC, 2004 ; GUILLAUME-HOFNUNG, 2005 ; BLOHORN-BRENNEUR, 2014), on n'y interfère pas avec les objectifs des acteurs locaux, mais on facilite leurs contacts, leur mise en confiance et l'émergence de leurs projets ; on aide à se parler pour agir mieux, plus vite et en coopération.

En développant des intermédiations appropriées (CHABAULT et MARTINEAU, 2014), on peut modifier à la fois les ressources et la perception du territoire, donc le rendre plus créatif (en interne) et plus attractif (à l'extérieur), avec des bénéfices escomptés qui se renforcent mutuellement.

Dans les discours fondateurs autour de l'implantation du Louvre Lens, on trouve bien les trois idées mêlées :

- un développement culturel et touristique afin de rendre le territoire plus attractif. Peu à peu, avec le contrat de destination ALL, on va même vouloir accélérer l'engagement local pour faciliter l'accueil des touristes, en renouvelant les rôles et la mise en scène du territoire. De cette façon, on offre un complément convivial aux scénographies formelles des lieux artistiques ou culturels.

- une dynamique plus large, impulsée par les implantations nouvelles. Le musée doit être un levier de développement économique, une opportunité exceptionnelle de « redéfinir un territoire fortement marqué par la crise industrielle et sociale, en pariant sur son attractivité culturelle ». Bref, il y aurait un effet catalyseur pour une transformation profonde et durable des proximités.

- un moyen de changer l'image, profondément marquée par le passé industriel. Le processus en cours va transformer la perception du territoire par les personnes extérieures et, par ricochet, la vision qu'en a de l'intérieur la population locale. En redonnant de la fierté, de l'espoir, on incite à rester dans le territoire ; on pousse à y créer ou à y consolider des activités professionnelles.

Compte tenu des difficultés initiales du territoire, différentes formes d'intermédiation (à la fois en orientation et en soutien) se sont avérées nécessaires, à commencer par l'implication des plus hauts niveaux politiques en lien avec des partenaires culturels majeurs (D4, D8, D14, E1, E5, E6, E21-24).

L'écosystème autour du Louvre-Lens avait besoin d'énergies de démarrage et d'accélération pour faire émerger les champs d'innovation décrits par LE MASSON et alii (2006) : enrichir en valeur les productions traditionnelles ; régénérer des métiers par de nouvelles technologies (TIC par exemple pour le tourisme ou la médiation culturelle) ; construire des partenariats d'exploration et de synergie d'actions.

## **IV. Résultats**

### **IV.1. Une première vue d'ensemble**

L'ancien bassin minier du Nord de la France avait connu un fort déclin économique, par perte des industries traditionnelles et difficulté de les remplacer. Les premiers efforts de relance traditionnelle ont eu des effets réduits. À partir des années 2010, émerge une volonté de les dynamiser par des impulsions culturelles et tertiaires incitatives (implantation du Louvre-Lens, inscription à l'UNESCO du patrimoine minier, émergence de stratégies touristiques).

Parallèlement aux apports culturels et aux émergences d'un nouveau tourisme, les remodelages politiques du territoire s'accompagnent de mobilisation économique (nouvelles activités, installation d'incubateurs et de clusters).

Au sein du territoire, on voit donc émerger, non sans conflits, un écosystème à volonté innovante. Des micro-réseaux mixtes, constitués d'éléments moteurs (collectivités publiques, apports structurants, opérateurs collectifs) poussent à la naissance d'activités portées, in fine, par des entrepreneurs débutants ou relancés.

Certains créateurs d'entreprises sont directement reliés aux réseaux mis en place. D'autres agissent à la marge, en profitant du développement global. Quelques-uns sont leurrés par des promesses excessives (donc déçus ou mis en difficulté), d'autres réellement aidés. D'autres encore prennent des initiatives marginales, en se servant des dynamiques qu'ils observent. On peut donc mettre en évidence la complexité de ce surgissement entrepreneurial.

Dans ce milieu plus favorable, mais non dépourvu de contradictions et de tensions d'acteurs, les entrepreneurs ont à comprendre les incertitudes et les aléas de leur contexte évolutif. Il leur faut clarifier le marché qui correspondra aux opportunités qu'ils envisagent. Ce n'est guère possible que dans un cadre d'interactions et de coopérations (ZIMMERMANN, 2008).

Il est donc nécessaire d'élaborer des dispositifs d'intermédiation qui leur soient favorables, en facilitant leur émergence comme acteurs, en leur fournissant des réseaux de coopération ou d'accompagnement et en leur apportant les infrastructures ou les soutiens dont ils auront besoin (D 5-7, E 2-4, E 7-9).

Dans un milieu lui-même en émergence, les créateurs font leur stratégie en marchant (« chemin faisant », AVENIER, 1999). L'intermédiation peut leur construire de chemins, des carrefours et des moyens d'avancer plus vite.

A travers ce qui suit, nous allons rendre compte des points de vue de ceux que nous avons lus ou interrogés. S'ils apportent des éléments explicatifs dont on peut se servir pour l'action, en offrant un éclairage qu'on n'aurait pas eu sans leurs apports (DARRE, 1999), ils n'offrent pas, pour autant, « de perspective externe (...) qui serait vraie en soi » (PUTNAM, 1984). Ils aident à fournir « une acceptabilité rationnelle » des processus en cours (PUTNAM, ibidem). On peut s'en servir pour proposer des opportunités opérationnelles sous réserve que leurs propos ne soient pas réfutés par les faits.

## IV.2. Caractérisations de l'écosystème étudié

Pour mettre en œuvre ses activités économiques, l'être humain a souvent forcé les écosystèmes naturels en exploitant leur potentiel ou en les asservissant à ses projets. On est donc loin des écosystèmes de l'écologie et des sciences naturelles, où les interactions entre espèces constituent des équilibres subtils, précaires et en évolution compétitive. Il y a bien sûr des conflits d'acteurs et de la compétition parfois sévère dans les écosystèmes d'affaires ou d'innovation, mais le management stratégique cherche à y construire des réseaux d'intentionnalités stratégiques, en insistant sur les synergies et les coopérations.

Contrairement à l'écologie des biotopes, où les systèmes vivants ont des interactions multi-intentionnelles, l'écosystème d'affaires a tendance à structurer ses buts selon des logiques convergentes. Par exemple pour DAIDJ (2011, p. 2) : « *plusieurs acteurs interdépendants issus de différents domaines d'activités partagent une vision stratégique commune autour d'un leader qui parvient à imposer sa technologie* »<sup>1</sup>

Dans le cas qui nous intéresse ici, mieux vaut parler d'écosystème territorial, au sens où il s'agit d'un construit complexe. Il mêle des proximités géographiques et des dispositifs humains dont les opportunités de relations et d'orientations sont plus larges. Au sens des géographes, c'est un système multi-scalaire, qu'il vaut mieux étudier suivant plusieurs échelles ou niveaux d'analyse.

Mais on peut y repérer des sous-ensembles à vocation de devenir des écosystèmes d'affaires, par exemple en matière d'innovation touristique et culturelle, par « *regroupement dans un même réseau des maillons publics et privés nécessaires au développement de cette filière* » (ASSENS, ESMINGER, 2015), au point que les microentreprises concernées puissent s'apparenter, d'un point de vue comportemental, à « *une grande entreprise indivisible* » (ibidem).

Le gros problème de la région étudiée, c'est que son territoire et ses frontières sont floues. Selon nos interlocuteurs, il peut s'agir :

---

<sup>1</sup> Si l'écosystème est innovant, le leader est l'innovateur-clef, ou la structure diffusant des connaissances et des compétences propices à la transformation qualifiante et créative des acteurs concernés.



- d'une collection concurrentielle d'agglomérations, en particulier celle de Lens-Liévin par rapport au Louvre-Lens. Cela engendre des tensions inter-villes au-delà des objectifs annoncés comme communs, même en tourisme (E 1-4, E 18-24). Dans cette hypothèse, on retrouve des « querelles de clochers », avec une tendance à se replier sur sa ville et ses environnements proches, sur une surface territoriale issue de directives publiques (regroupements vus de Paris) ou sur un espace perçu comme plus homogène.

- de l'ancien bassin minier, mais avec des variantes (et un positionnement spécifique de certaines villes particulières ou excentrées).

- de la région Nord-Pas-de-Calais puis Hauts-de-France (avec une perspective d'ailleurs différente). Cette position est revendiquée par certains politiques ou responsables administratifs régionaux voulant des perspectives de développement à cohérence renforcée.

Dans une logique d'image symbolique, de perspectives d'avenir et d'homogénéité relative des habitants, il semble que la configuration « bassin minier » soit la plus pertinente, à condition d'en tirer des racines porteuses d'avenir. Mais ce n'est pas forcément l'avis des hommes politiques locaux attachés à leur terroir d'élection (E 1-4, E 18-24).

### **IV.3. Caractérisations des intermédiations mises en place (en nature, en efficacité) ?**

Comme l'a souligné BOSCHMA (2005), la proximité géographique facilite l'apprentissage interactif et l'innovation, surtout dans des logiques touristiques ou culturelles, à cause de l'importance des lieux d'accueil et des systèmes sociaux. Mais elle n'a aucune efficacité en elle-même sans efforts de compréhension mutuelle, d'intérêts communs et de coordination (TORRE, 2009). Elle peut d'ailleurs s'accompagner de méfiances concurrentielles ou de guerres de territorialité. C'est en ce sens qu'il faut développer des proximités complémentaires d'ordre cognitif (partages de savoirs et de compétences), social (accord sur des enjeux collectifs), organisationnel (actions complémentaires, coopérations effectives, partages opérationnels) et institutionnel (cadre réglementaire et politique facilitant les concertations et les partenariats). D'où l'importance d'intermédiations pour y parvenir.

On peut donc analyser la dynamique en cours à partir des intermédiations qui se sont mises en place sur le territoire, et qui ont activé les coopérations ou les réseaux nécessaires à une meilleure action collective.

Ces intermédiations fonctionnent à trois niveaux, les deux premiers avec des résultats observables (mais encore insuffisants au regard des attentes exprimées), le troisième avec des démarrages encore émergents qui expliquent la lenteur relative ou la faible intensité de certains projets :

- Le premier niveau concerne la sphère politique. Il y a eu à plusieurs reprises une forte impulsion régionale au service du territoire (une intermédiation d'orientation, E1, E4). Mais celle-ci n'a pas su construire une convergence politique interne assez forte (par des intermédiations régulatrices). Les projets publics restent éclatés, malgré des coopérations partielles et un accord de fond sur le développement touristique du territoire (E3-4-5-6, E9-10, E18-19-20).

- Le deuxième niveau concerne les acteurs professionnels du tourisme et de la culture, tant publics que privés. Dès le début, on les a poussés à se rapprocher, ce qui n'a pas été sans difficulté. Peu à peu, les dispositifs d'intermédiation mis en place ont porté leurs fruits, grâce à des réunions régulières de concertation et à l'obtention d'un contrat de destination (ALL) qui a servi de stimulant et d'opérateur commun (E21-24). Des réseaux d'initiatives se sont construits ou renforcés. Néanmoins, le langage culturel n'est pas assez ouvert aux préoccupations des habitants ou aux besoins du tourisme, malgré la bonne volonté des musées en matière de médiation et d'accès (D12,

E26). Même en cherchant à « respecter les gens », à comprendre leur approche culturelle, on l'exprime avec le langage précieux des érudits de l'art (E26, E29-30). Parallèlement, les structures mises en place pour l'activation économique (par exemple EURALENS) ont orchestré des projets collectifs (clusters, incubateurs) sans toujours convaincre ou rassembler les entrepreneurs privés qui développent des activités sur le territoire (E7, E11-17). On voit d'ailleurs apparaître des rivalités de villes là où il aurait mieux valu collaborer. Aujourd'hui, on attend beaucoup de la production d'événements (anniversaires, manifestations, festivals, etc.), car ils installent de l'animation et servent aussi de ferments à des projets plus durables autour d'enjeux innovants (D8, D13).

- Le troisième niveau d'intermédiation, très cité dans la réussite des écosystèmes innovants, est celui de communautés d'acteurs (locaux ou invités), qui puissent partager entre eux des informations, des idées, des projets ou des débuts d'innovations. Ces systèmes sont encore balbutiants<sup>2</sup>. A terme, ils pourraient renforcer l'engagement des habitants du territoire en les impliquant davantage. Et ils attireraient des partenaires extérieurs qui apporteraient leur expertise et contribueraient à développer de nouvelles activités. A ce niveau-là, et en lien avec les autres niveaux, on manque encore de « confiance territoriale » (ASSENS, ENSMINGER, 2015). Or c'est ce qui facilite et active la mise en synergie des acteurs locaux.

## **V. Discussion et préconisations**

### **V.1. Les difficultés actuelles**

Les acteurs culturels ont injecté des formes innovantes. Ils souhaitent agir sur l'extérieur (en contribuant à rendre le territoire plus attractif), tout en facilitant les médiations culturelles avec la population (D8, E26). Dès la construction du Louvre-Lens, en lien avec les développements muséaux de la région, leur but était de construire une proximité respectueuse avec les gens. Ils voulaient s'intégrer à leur terroir (E28-29-30). En même temps, il fallait les amener à s'enrichir des œuvres ou des expositions, à se nourrir de ce qu'elles apportaient (en connaissances, en ouverture esthétique, en valorisation du territoire, en créativité). Le pari n'est pas perdu, mais il reste beaucoup d'obstacles en matière de communication et d'usage. Certains élus locaux regrettent qu'on n'ait pas davantage relié la culture traditionnelle (ouvrière, minière, conviviale et festive) à celle d'œuvres puissantes avec lesquelles il faudrait pouvoir mieux dialoguer (E2).

Les acteurs touristiques ont cherché à s'organiser en développant des synergies et en élargissant des perspectives jusque-là confinées dans de petits « terroirs ». On les a d'ailleurs poussés à le faire (E1, E6, D2, D9). Peu à peu, ils ont pris l'habitude de se rencontrer bien davantage qu'avant l'arrivée du Louvre-Lens. Mais ils restent conditionnés par les politiques locales et leurs rivalités. A ce niveau, le Contrat de destination a beaucoup apporté en idées, en design d'attractivité, en ouvertures internationales, mais pas au point de transformer les pratiques et de créer la rupture escomptée vers un écosystème d'innovation (D2, E21-24). Le contrat de destination se limite à une vision institutionnelle qui ne peut pallier le manque de coopérations et de synergies préexistantes (BEDE, 2015).

Néanmoins, si les retombées économiques, réelles, sont plus faibles que prévu, la destination ALL active des combinaisons nouvelles de parcours et d'objectifs touristiques, en associant des sites

---

<sup>2</sup> On trouve ici et là de petits laboratoires prospectifs, qui accueillent des personnalités pour enrichir la réflexion ou proposer des scénarios de développement. Mais ils sont souvent plus prestigieux qu'efficaces, et on manque de dispositifs permettant de stimuler la créativité, l'initiative et les projets de la part des habitants eux-mêmes.

phares (lieux de mémoire, bassin minier, musées, stade, villes de Flandres, expériences Art-Déco) et en ouvrant les parcours possibles dans la région, jusqu'à la côte picarde, Lille et la Belgique (D7, D10, D14).

Les acteurs politiques restent divisés par rapport à l'impact du Louvre-Lens, ainsi qu'aux enjeux touristiques et au déploiement de filières économiques innovantes (E1, E5-6, E18). Certains se sont recroquevillés sur le quotidien du territoire, sur des logiques de défense d'un emploi qu'ils cherchent à retrouver dans les systèmes économiques traditionnels, sans trop croire aux opportunités d'ordre écologique, touristique ou culturel. Cette stratégie rétractée impose une vision tactique du territoire (RAFFESTIN, 1980) et n'en favorise pas l'ouverture à une perspective d'écosystème plus large, même s'il y a des foyers actifs de nouvelle économie (EURALENS, politiques de villes ou d'agglomérations). Dans un pays de mines ou d'industries lourdes, la rupture n'est pas facile à mettre en œuvre, surtout quand les élus s'identifient aux électeurs dans leurs visions défensives. Une partie non négligeable du territoire s'est orientée vers des votes en faveur de l'extrême droite, et les bouleversements politiques nationaux ont eu des effets locaux perturbateurs. Certains répondants s'inquiètent d'un manque de « figures fortes » susceptibles de fédérer l'action collective en dépassant les tensions locales (E1, E9-10, E25).

Au-delà, on sait qu'une réalité se nourrit à la fois de ce qu'on y ressent et des interprétations qu'on en a. Il faut savoir orienter les ressources vives vers des réalisations jugées souhaitables et interprétées avec justesse. Parler d'écosystèmes et d'intermédiations à réaliser, c'est aussi produire des « actes de langage » (SEARLE, 1972). C'est orienter l'action collective non vers ce qui la restreint ou la bloque, mais vers ce qui permet d'en accroître les résultats opérationnels, par diffusion de connaissances et de compétences, par création de sens et saisie d'opportunités de coopération. Le territoire a donc besoin d'élus porteurs d'une compétence stratégique intégrée. Sur cette question, renvoyons aux travaux de ROOKE et TOBERT (2005), BARON (2007). Ils montrent l'efficacité plus grande des leaders qui ont intégré un développement à la fois éthique et cognitif. Ce sont de meilleurs leaders d'intégration et d'apprentissage, car ils ont acquis une conscience post-conventionnelle (selon la théorie de maturation morale de KOHLBERG, 1981).

Les acteurs économiques sont soit des solitaires avec des projets qu'ils ont développés individuellement (E11), soit des personnes attentives au contexte et qui se sont servis des dispositifs mis en œuvre (E12), soit des opportunistes qui ont saisi des occasions favorables avec à-propos (E15). Pour certains d'entre eux, le processus touristique en cours a servi d'accélérateur. Quelques-uns ont été déçus ou se sont sentis trompés par des promesses publiques non tenues, par exemple sur le nombre prévisionnel de visiteurs ou le soutien financier (E12).

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes intéressés avant tout aux acteurs directs et indirects du tourisme (transport, hébergement-restauration, accueil-loisirs, pratiques en lien les besoins touristiques). Les développements sont réels mais dispersés (E11-17). Les efforts des collectivités en matière économique se caractérisent par des dispositifs reliés aux agglomérations (comme c'est le cas pour EURALENS), avec plus ou moins de créativité. Si l'on excepte ce qui a été dit pour le tourisme (et sa coordination partielle), il y a peu d'intermédiations transversales permettant des concertations d'ensemble à l'échelle du territoire.

Certains professionnels ont été démarchés pour s'installer, afin de répondre à des besoins auxquels on n'aurait pas trouvé réponse (en tout cas à temps) sans des initiatives institutionnelles. Plus généralement, les initiatives publiques (clusters, etc.) poussent à créer de l'activité dans un contexte jugé aujourd'hui plus favorable, grâce à une image améliorée du territoire. Le regard positif des autres (touristes, voyageurs, observateurs) modifie toujours le regard sur soi. Mais la population locale n'en ressent qu'en partie encore les effets (D8, D14).

## V.2. Les progrès à réaliser

Dans les trois niveaux d'intermédiation cités plus haut<sup>3</sup>, des progrès pourraient être réalisés. On peut les déduire des difficultés soulignées par les personnes interrogées, en s'appuyant aussi sur leurs analyses et leurs solutions de changement.

Pour l'heure, la transformation du patrimoine territorial en ressource touristique reste insuffisante malgré les efforts accomplis. Il y a beaucoup d'initiatives locales, par exemple en esthétique de l'espace<sup>4</sup>, en lieux de détente et en opportunités sportives. Cela augmente les ressources disponibles (en lien avec les villes, les musées, les lieux de mémoire, la mise en valeur des terrils, des friches industrielles ou minières). Cette progression de l'offre n'est pas encore optimisée par les innovations d'usages qu'offrirait une plus grande transversalité entre les acteurs concernés (nouveaux types de parcours, d'itinéraires et de séjours)<sup>5</sup>.

Pour y parvenir, il manque une force politique de mobilisation et de réduction des conflits territoriaux. Autrement dit, une intermédiation d'orientation et de concertation. Il faut enrichir et mieux opérationnaliser les rencontres entre acteurs touristiques, économiques et sociaux. En dépassant les clans, en mobilisant des experts ou des talents créatifs, on contribuera davantage au développement de projets touristiques associés à des productions d'emplois.

Parallèlement, on doit imaginer des dispositifs permettant d'impliquer les habitants au sein du territoire, dans des logiques d'intermédiation horizontale (lieux d'échanges, de stimulation, de production collective). En leur donnant des images positives et des espérances, on renforcera leurs engagements pratiques. Cela passe par un soutien aux projets concrets, quels qu'ils soient, afin d'accroître l'énergie et les ressources transformables en activités socioéconomiques. L'accueil touristique est un des enjeux de renouvellement du territoire, sans qu'on puisse le dissocier d'un regain économique multipliant les secteurs de créations d'emplois.

*« Le charisme géographique d'un territoire ne peut être le simple résultat de l'agrégation des talents ; c'est dans la recombinaison de ces talents que se situe le potentiel de créativité (...), dans la capacité des acteurs publics et privés à organiser les réseaux et à imposer les nouvelles connaissances comme des standards technologiques » (SUIRE, VICENTE, 2008).*

### **V.3. Comment repenser l'intermédiation**

Dans la mesure où nous avons axé notre problématique sur les besoins d'intermédiation, nous y revenons en guise de conclusion.

Comme nous l'avons déjà souligné, il est difficile de faire émerger une dynamique collective à partir de l'écosystème territorial associé à l'ancien bassin minier. Sauf, d'ailleurs, autour du patrimoine mondial de la mine ! Pour le reste, il n'y a pas assez de concertation ou d'émergences fédératives autour du renouveau économique. Si on observe une dynamisation en cours par le tourisme et les ressources culturelles ajoutées au territoire (Louvre-Lens), dans une synergie avec la mise en valeur de ressources existantes (les lieux de mémoire, les villes flamandes, les ambiances festives, etc.), les initiatives restent dispersées.

Dans tout système où les parties-prenantes sont hétérogènes, il convient d'organiser les relations, de créer des convergences et de structurer les coopérations. C'est le rôle des dispositifs d'intermédiation, avec des enjeux qui vont de la mise en lien (l'aide à la constitution et au fonctionnement des activités ou des réseaux) à l'orientation de l'action (le pouvoir politique d'impulser, de consolider ou de faire converger l'action collective). Comme le souligne CHABAULT

---

<sup>3</sup> Partie IV-3 de ce texte.

<sup>4</sup> Par exemple, en matière de rénovation de l'habitat minier.

<sup>5</sup> Sans doute manque-t-on aussi de compétences pour développer certains métiers en lien avec le tourisme (ALL vient de monter un programme d'évaluation sur cette question).

(2016), « l'absence d'intermédiaires clairement identifiés limite le volume et la qualité des interactions, donc la performance ». Dans des environnements qui n'ont pas encore assez de consistance, « la question du pilotage et de l'animation est centrale ». Il faut pouvoir organiser les ressources de proximité (RALLET, TORRE, 2007), en particulier identifier des partenaires, proposer des cadres de coopération et trouver une logique territoriale mobilisatrice. Par exemple (D10) : « ici on est persévérant ; c'est un pays de courage ; on a de la solidité, on peut en être fier ; on a contribué, coûte-que-coûte, à l'essor économique de la France » (autrement dit, on est résilient, on peut repartir de l'avant). Ou encore (D3) : « le noir du charbon, mêlé au vert de la nature renaissante, donne à la région une esthétique originale » (autrement dit, notre région a un charme très particulier, qui incite à la visiter).

Mais s'il est nécessaire de construire des dispositifs pour cette intermédiation (lieux de rencontre, réunions d'objectifs, collectifs populaires de conduite de projets, plateformes collaboratives, pôles de production et d'innovation, événements fédérateurs, etc.), il importe avant tout de vérifier les contenus qui s'y transmettent ou s'y échangent. Car les dispositifs ne valent que par ce qu'ils permettent de mobiliser ou de médiatiser.

A partir des entretiens que nous avons réalisés, différents besoins se dégagent. Nous les avons synthétisés dans le tableau qui suit. Nous en tirons des formes complémentaires d'intermédiation, qu'il faut répartir dans différents dispositifs jusqu'à s'assurer de leur traduction et de leur mise en acte dans l'économie du territoire.

Tableau. Types d'actions et modes d'intermédiation

Niveaux d'action dans l'écosystème	Modes d'intermédiation
<b>ELANS</b> Se donner des racines et des ailes Sortir du marasme post-minier et post-industriel Montrer qu'il est possible d'habiter le territoire avec fierté, tout en y trouvant durablement du travail	<b>INTERMEDIATION D'ESPOIR</b> Représentation du territoire Mise en valeur des qualités du territoire et de ses habitants Elaboration d'un langage commun Création de confiance collective
<b>EMERGENCES</b> Laisser mûrir le développement en lien avec les ressources et la culture locale	<b>INTERMEDIATION DE SOUTIEN</b> Apports d'informations et de ressources complémentaires. Aides à ceux qui veulent agir
<b>COHABITATIONS</b> Permettre un mélange de compétition et de coopération à bilan constructif entre les acteurs (politiques, sociaux, culturels, touristiques, économiques)	<b>INTERMEDIATION D'ARBITRAGE</b> Fédération autour de cadres prioritaires d'action Arbitrage de conflits au profit du territoire dans son ensemble
<b>DEVELOPPEMENTS STRUCTURES</b> Construire des sous-ensembles dynamiques dont on accélère la production (innovation touristique, clusters économiques)	<b>INTERMEDIATION DE PRODUCTION ET D'INNOVATION</b> Transfert de compétences Construction d'activités communes, de coopérations durables et de synergies productives

Source : Auteurs, avril 2019

Dans une seconde phase de ce travail, nous approfondirons notre analyse documentaire et poursuivrons nos entretiens pour tester ces modes d'intermédiation (leurs usages, leurs effets, leurs niveaux de réalisation).

Nous espérons en tirer les moyens de mieux théoriser les écosystèmes touristiques, depuis les configurations géographiques à interactions faibles jusqu'aux clusters très structurés. Plus précisément, nous étudierons comment les activer ou en optimiser le fonctionnement à partir d'intermédiations appropriées.

## Bibliographie

- ADNER, R., KAPOOR, R., 2010. Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic management journal*, 31(3), 306-333.
- ALKRICH M., CALLON M., LATOUR B., 1988. A quoi tient le succès des innovations ?. *Annales des Mines*, 4 (29), 4-17.
- ASSENS C., ENSMINGER J., 2015. Une typologie des écosystèmes d'affaires : de la confiance territoriale aux plateformes sur Internet. *Vie et Sciences de l'Entreprise*, 2 (n° 200), 77-98.
- AUTIO, E., & THOMAS, L., 2014. Innovation ecosystems. *The Oxford handbook of innovation management*, 204-288.
- AYDALOT P., 1985. *Economie régionale et urbaine*. Economica, Paris.
- AVENIER M.-J., 1999. *La stratégie chemin faisant*. Economica, Paris.
- BARON C., 2007. Une investigation collaborative et développementale de l'expérience du pouvoir chez des gestionnaires post-conventionnels, in M. ANADFON, (dir.), *La recherche participative, multiples regards*. Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 125-157.
- BEDE S., 2015. Les contrats de destination : nouveau souffle ou nouvelle ère de la gouvernance des destinations . *Management & Avenir*, n°77, 119-136.
- BLOHORN-BRENNEUR B., 2014. *La médiation pour tous*. éditions François BAUDEZ, Montigny-le-Bretonneux.
- BLONDEL F., GRATACAP A., 2016. Entrepreneur, dynamique d'innovation et écosystème d'affaires. *Marché et Organisations*, 1 (n° 25), 15-28.
- BOSCHMA R.-A., 2005. Proximity and innovation : a critical assessment. *Regional Studies*, n° 39, 61-74.
- CHABAULT D., MARTINEAU R., 2014. L'intermédiation en R&D : le rôle des pôles de compétitivité dans l'émergence des projets collaboratifs. *Gestion 2000*, n°21, 68 – 86.
- CHABAULT D., 2016. Dynamisation territoriale et clustérisation de la gastronomie française. *Gestion 2000*, vol. 33, 115-140.
- CEFAI D., 2003. *L'enquête de terrain*. La Découverte, MAUSS, Paris.
- DAIDJ N., 2011. Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ?. *Management & Avenir*, 6 (n°46), 105-130.
- DARRE J.-P., 1999. *La production de connaissance pour l'action. Arguments contre le racisme de l'intelligence* Maison des sciences de l'Homme, Paris.
- DATCHARY (dir.), 2013. *Petit précis de méthodologie. Le sens du détail dans les sciences sociales*. Éditions Le Bord de l'Eau, Lormont.
- DENAI L., 2007. Ecotourisme, un outil de gestion des écosystèmes. Mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke, juin 2007.
- DEPRET M.-H., HAMDOUCH A., 2009. Clusters, réseaux d'innovation et dynamiques de proximité dans les secteurs high-tech. Une revue critique de la littérature récente. *Revue d'économie industrielle*, 128, 4° trimestre, 21-52
- EMELIANOFF C., 2003 Article « Ecosystème ».in LEVY J. et LUSSAULT J., *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Belin, Paris, 297-298
- GUILLAUME-HOFNUNG M., 2005. *La médiation*. Presses universitaires de France, Paris.

- GULATI R., NOHRIA N., ZAHEER A., 2000. Strategic Network. *Strategic Management Journal*, 21, 203-215.
- GRAWITZ M., 2001. *Méthodes en sciences sociales*. 11e édition, Dalloz, Paris.
- KOENIG G., 2012. Le concept d'écosystème d'affaires revisité. *M@n@gement*, 2 (vol.15), 209-224.
- KOHLBERG L., 1981. *The philosophy of moral development*. Harper & Row, San Francisco.
- LASCOURMES P., LE GALES P., 2004. *Gouverner par les instruments*. Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris.
- LE MASSON P., WEIL B., HATCHUEL A., 2006. *Les processus d'innovation*. Lavoisier, Paris.
- MENDEZ A. (dir.), 2010. *Processus. Concepts et méthodes pour l'analyse temporelle en sciences sociales*. ACADEMIA-BRUYLANT, Louvain.
- MINTZBERG H., 1982. *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, Paris
- NADOU F., TALANDIER M., 2018. Intermédiation territoriale : des lieux, des liens, des réseaux, des acteurs. *55e colloque de l'ASRDLF : Les acteurs économiques et la régionalisation*, Juillet 2018, Caen.
- ORUEZABALA G., 2017. Des écosystèmes d'affaires aux écosystèmes d'innovation. *The Conversation*, 12 avril 2017.
- PECQUEUR B., NADOU F., 2018. *Dynamiques territoriales et mutations économiques*. Transition, intermédiation, innovation. L'Harmattan, Paris.
- PETTIGREW A. M., WHIPP R., 1991, *Managing Change for Competitive Success*, Oxford Blackwell.
- PORTER M., 1998. *On Competition*. Harvard Business School Press, Brighton..
- PUTNAM H., 1984. *Raison, vérité et histoire*. Éditions de Minuit, Paris.
- RAFFESTIN C., 1980. *Pour une géographie du pouvoir*. Librairies techniques, Paris.
- RALLET A., TORRE A., 2007. *Quelles proximités pour innover*. L'Harmattan, Paris
- REVEL J. (dir.), 1995. *Grandeurs d'échelles*. Seuil EHESS, Paris.
- ROOKE D., TOBERT W.-R., 2005. Seven transformations of leadership – leaders are made, not born, and how they develop is critical for organizational change. *Harvard Business Review*, vol. 83, n°4, 67-76.
- ROUSSEAU, M., 2011. *Vendre la ville (post-)industrielle. Capitalisme, pouvoir et politiques d'image à Roubaix et à Sheffield (1945-2010)*, thèse de doctorat de science politique, université Jean Monnet de Saint-Etienne – université de Lyon.
- SARAZIN B., COHENDET P., SIMON L., 2017. *Les communautés d'innovation*. EMS (Management et société »), Caen
- SEARLE J., *Les actes de langage*, HERMANN (réédition 2009). Voir aussi l'Intentionnalité (1985) et la Construction de la réalité sociale (1998).
- SOLVELL Ö., LINDQVIST G., KETELS C., 2003. *The Cluster Initiative Greenbook*. Ivory Tower AB, Stockholm.
- STIMEC A., 2004. *La médiation en entreprise*, Dunod, Paris.
- TALANDIER M., « Flux et interdépendances : définir une nouvelle méthode d'analyse de l'économie métropolitaine », in LEBRAS D., SEGNEURET N., TALANDIER M. (dir.), 2016. *Métropoles en chantiers*, BERGER-LEVRAULT, Paris, 137-160.
- TOBELEM J.-M., 2018. Le Louvre-Lens et l'éthique muséale : entre enjeux sociaux et enjeux touristiques. *Colloque éthique et tourisme*, AFMAT-ARIMHE, Paris, 21 mai.



TORRE, A., 2009. Retour sur la notion de proximité géographique. *Géographie, économie, société*, 2009/1, vol. 11, 63-75.

UZUNIDIS D., 2008. Milieux innovateurs et gestation d'un entrepreneuriat innovant. *Marché et organisations*, 1, n°6, 119-145.

VANIER M., 2015. *Demain les territoires. Capitalisme réticulaire et espace politique*. HERMANN, Paris.

ZIMMERMAN, J.-B., 2008. Le territoire dans l'analyse économique. *Revue Française de Gestion*, n°184, 105-118.

## ANNEXES

### I.

#### DOCUMENTS UTILISES

D1 : Le projet CONNECT (Construction, naissance, évolution de clusters touristiques ; analyse des destinations, de la mobilisation des acteurs et de l'impact systémique en termes d'organisation et de dynamique).

D2 : Documents liés au contrat de destination ALL (Autour du Louvre-Lens), aspects conventionnels et d'organisation

D3 : Documents liés au contrat de destination ALL (Autour du Louvre-Lens) : carnets et diffusions promotionnelles (Les valeurs).

D4 : « La petite histoire du Louvre-Lens », dossier diffusé pour les cinq ans d'ouverture.

D5 : EURALENS, livret n°8 : « Culture et tourisme » (Trois valeurs partagées. Mettre en réseau et augmenter l'existant. EURALENS 2019, un projet pour travailler ensemble).

D6 : EURALENS, livret n°10 : « Louvre-Lens, chiffres-clefs et impacts 2016

D7 : TCI-RESEARCH, estimation des retombées économiques du Louvre-Lens pour la région, octobre 2017

D8 : Conférence LAND OF INSPIRATION, « évènementiel et attractivité territoriale », 3 octobre 2017 (au musée du Louvre-Lens)

D9 : ECO 121, juillet-août 2018. Tourisme, les six grands défis de la Région Hauts de France

D10 : Esprit Hauts de France, n°2, 2018, « s'évader (tout près) et se ressourcer ». Mission Attractivité Hauts-de-France, Comité Régional du Tourisme et des Congrès, Directeur de la Publication Frédéric LETURQUE, Rédactrice en chef, Elisabeth TELLIER

D11 : L'hebdo du Quotidien de l'A, n° 1672, mars 2019, « Malaise dans le milieu de l'art : comment la parole se libère ».

D12 : Projet scientifique et Culturel du Louvre-Lens, document de cadrage interne, 2019

D13 : Programme anniversaire de festivités à l'occasion des 10 ans d'EURALENS (en lien avec les habitudes culturelles régionales), 2018-2019.

D14 : Divers articles de journaux et magazines (dont des dossiers parfois conséquents, le premier du genre ayant été publié dans Le POINT, en 2012 : « Le Louvre se Lens »).

II.

## ENTRETIENS PRIS EN COMPTE

### **Politiques (4)**

Présidence de la région Nord-Pas-de-Calais (E1)

Mairie de Lens (E2)

Mairie de Douai (E3)

Mairie de Wallers (près de Valenciennes) (E4)

### **Institutionnels (6)**

Sous-préfecture de Lens (E5)

DIRECCTE (E6)

EURALENS (E7)

Agglomération Lens-Liévin (E8)

Agence Développement Urbanisme Métropole lilloise (E9)

Mission patrimoine minier (E10)

### **Economiques (7)**

Ecole buissonnière (gîtes) (E11)

Deux restaurateurs (E12)

Chocolaterie à Lens fortement impliquée dans le projet Louvre-Lens (E13)

Esprit de France (hôtels de luxe) (E14)

Porte-Mine (association multi-projets) (E15)

Sponsoring au R.-C. de Lens (football) (E16)

Direction aéroport de Lille (E17)

### **Touristiques (7)**

Direction du contrat de destination ALL (E18, plusieurs entretiens)

CRT (E19)

Bureau des congrès à Lille (E20)

OT de Lens (deux rendez-vous) (E21)

OT d'Arras et du Grand Arras (E22)

OT de Béthune (E23)

OT de Douai (E24)

### **Culturels (6)**

Région des musées, conseil régional (E25)

Administration-conservation du Louvre-Lens (trois entretiens, E26)

Musée des beaux-arts de Lille (E27)

Musée Matisse (et association régionale des conservateurs) (E28)

Studio chargé de la scénographie du Louvre-Lens (E29)

Bureau paysagiste chargé de la conception du parc autour du Louvre-Lens (E30)

III.

### **Exemple de grille<sup>6</sup> d'entretien**

Après 7 ans d'ouverture, quel est le bilan du Louvre-Lens sur le territoire<sup>7</sup> ? En termes d'impact ? D'image ? De retombées sociales, économiques, culturelles et touristiques ?

Comment les choses ont évolué depuis le projet initial ?

Etes-vous au courant de toutes les activités du LL ? Des évolutions de sa gouvernance ? Des manifestations qu'il organise ?

Qu'est-ce qui s'est plutôt bien passé ? Aspects positifs

Qu'est-ce qui s'est moins bien passé ? Problèmes divers, insuffisances, aspects négatifs, zones de progression

Dans les efforts de développement du territoire, qu'est-ce qui a eu le plus d'effets ? L'implantation du Louvre-Lens ? Les actions parallèles pour renforcer le tourisme ? La création d'EURALENS et la mise en avant d'objectifs économiques (clusters, missions diverses) ? L'attractivité renforcée des lieux de mémoire (grâce au centenaire de 14-18) ? Le fait que le bassin minier soit inscrit (depuis 2012) au patrimoine mondial de l'UNESCO ? Les activités sportives (RC Lens, etc.) ? La création d'un tourisme vert, dans un territoire habitué aux industries lourdes, avec mise en valeur d'un réseau de parcs ?

Quel est le poids des hommes et des institutions politiques dans ce développement ? Les mairies et les agglomérations, le conseil départemental, la région, les dispositifs publics nationaux (DRAC, DIRECCTE, etc.) ?

Quels ont été les liens avec des opérateurs privés (hôtels et autres hébergeurs, restaurants, transporteurs, autres centres touristiques et culturels, autres commerçants et industriels impliqués, acteurs divers) ?

En 2015, 50 acteurs publics et privés ont signé avec le Ministère des affaires étrangères un contrat de destination appelé ALL (autour du Louvre-Lens) pour attirer des clientèles internationales et augmenter l'attractivité touristique du territoire. Connaissez-vous ses activités ? Qu'en pensez-vous ?

<sup>6</sup> Les grilles sont aménagées en fonction des interlocuteurs.

<sup>7</sup> Les interlocuteurs ont été libres de définir le territoire concerné ; parfois c'est simplement une ville, une agglomération ; le plus souvent c'est l'ensemble territorial constitué par l'ancien bassin minier, de Valenciennes à Bruay ; vu de Lille, on le relie à la Région (Nord-Pas-de-Calais ou Hauts de France).

Dans le territoire qui correspond aux anciens sites miniers, quels sont les formes de coopération et de concurrence observables ? Quelles y sont les forces d'activation et les freins ? Ce territoire peut-il être dynamisé globalement, en dépassant ou en conciliant les différences (entre acteurs, intérêts ou besoins) ?

Faut-il laisser le territoire s'organiser naturellement, en renforçant les moyens d'échange et de coopération ? Ou faut-il le stimuler, voire le structurer, grâce à des acteurs ou des dispositifs intermédiaires d'orientation, d'accompagnement et de soutien ?

Si vous êtes plutôt partisan de dispositifs intermédiaires, quels en sont les enjeux les plus importants ?