



HAL
open science

Comprendre les dynamiques collectives entrepreneuriales à travers les projets culturels de territoire

Véronique Favre-Bonté, Marie da Fonséca, Benoît Régent

► To cite this version:

Véronique Favre-Bonté, Marie da Fonséca, Benoît Régent. Comprendre les dynamiques collectives entrepreneuriales à travers les projets culturels de territoire. *Question(s) de Management*, 2021, 33 (3), pp.61-73. 10.3917/qdm.213.0061 . hal-03891268

HAL Id: hal-03891268

<https://hal.science/hal-03891268v1>

Submitted on 9 Dec 2022

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.

Comprendre les dynamiques collectives entrepreneuriales à travers les projets culturels de territoire

Véronique Favre-Bonté*

Professeur des Universités

Laboratoire IREGE (USMB)

veronique.favre-bonte@univ-smb.fr

Marie Da Fonseca**

Maitresse de Conférences

Laboratoire PRIMO (UPVD)

Marie.da-fonseca@univ-perp.fr

Benoît Régent*

Doctorant en Sciences de Gestion

Laboratoire IREGE (USMB)

Benoit.regent@univ-smb.fr

*Université Savoie Mont Blanc
Institut de Recherche en Gestion et
Economie (IREGE)
4, Chemin de Bellevue
74 944 Annecy le Vieux Cedex

**Université de Perpignan
Perpignan Recherche sur les Institutions et
le Management des Organisations (PRIMO)
Chemin de la Passio Vella
66 000 Perpignan

Comprendre les dynamiques collectives entrepreneuriales à travers les projets culturels de territoire

Résumé :

Pour atteindre leurs objectifs de renforcement de l'attractivité, les territoires se lancent dans des projets culturels de territoire (PCT) qui nécessitent d'élaborer des stratégies et de coordonner un ensemble d'acteurs variés aux intérêts divers. De plus, si l'entrepreneuriat territorial semble être une source de dynamisme pour les territoires ruraux (Henrion et al., 2019), les chercheurs se sont encore très peu emparés de ce sujet or il est nécessaire de s'interroger sur les conditions qui favorisent son développement afin de répondre à une vraie demande sociale et un intérêt institutionnel. Notre problématique est donc la suivante : Comment les PCT participent à l'émergence et au développement d'une dynamique d'entrepreneuriat territorial ?

Ainsi à travers l'étude du développement de deux PCT et en utilisant le prisme de l'effectuation, nous montrons tout d'abord que la naissance de ces projets est le fruit d'alliances préalables et de problématisation commune basée sur un passé commun entre les partenaires fondateurs plutôt que d'analyses concurrentielles. Ensuite, nous montrons que fédérer les acteurs autour d'un projet permet non seulement de valoriser les ressources territoriales mais aussi de créer une dynamique sur le territoire. Ainsi, ce papier contribue à l'état des connaissances sur l'entrepreneuriat territorial et les rouages qui se mettent en place, lors du développement d'un PCT, pour permettre la création d'une dynamique d'entrepreneuriat territoriale.

Mots clefs : Dynamique territoriale, projet culturel de territoire, effectuation, entrepreneuriat territorial

Abstract:

To achieve their goals of strengthening their attractiveness, territories are embarking on cultural projects of territory (CPT) that require the development of strategies and the

coordination of a variety of actors with different interests. Moreover, if territorial entrepreneurship seems to be a source of dynamism for rural territories (Henrion et al., 2019), researchers have not yet taken up this subject to any great extent, yet it is necessary to question the conditions that favour its development in order to respond to real social demand and institutional interest. Our problematic is therefore the following: How do CPTs participate to the emergence and development of a territorial entrepreneurship dynamic?

Thus, through the study of the development of two CPTs and thanks to effectuation, we show first of all that the birth of these projects is the fruit of prior alliances and common problematization based on a common past between the founding partners rather than competitive analyses. Then, we show that federating the actors around a project allows not only to promote the territorial resources but also to create a dynamic on the territory. Thus, this paper contributes to the state of knowledge on territorial entrepreneurship and the mechanisms which are set up, during the development of a CPT, to allow the creation of a territorial entrepreneurial dynamic.

Key words: Territorial dynamics, cultural project of territory, effectuation, territorial entrepreneurship

Comprendre les dynamiques collectives entrepreneuriales à travers les projets culturels de territoire

Introduction

Pour de nombreux projets culturels de territoire (PCT) les retombées économiques et sociales de l'offre culturelle constituée sont contrastées et se limitent parfois aux emplois directement créés (Lusso, 2010). De nombreux projets culturels ont parfois « *davantage divisés que rassemblés et à l'arrivée, un décalage important est constaté entre les intentions de départ et les résultats engrangés* » (Bobadilla et al., 2020, p.2).

Si les PCT et l'entrepreneuriat territorial semblent être des sources de dynamisme pour les territoires ruraux (Henrion et al., 2019), les chercheurs se sont encore très peu emparés de ce sujet or il est nécessaire de s'interroger sur les conditions qui favorisent son développement afin de répondre à une vraie demande sociale et un intérêt institutionnel. De plus, pour atteindre leurs objectifs de renforcement de l'attractivité, les territoires se lancent dans des projets (culturels) de territoire qui nécessitent d'élaborer des stratégies et de coordonner un ensemble d'acteurs variés aux intérêts divers (Berneman & Meyronin, 2010 ; Soldo et al., 2013 ; Lanciano et al., 2016). Or on sait encore peu de choses sur les liens entre le développement des projets culturels de territoire et la dynamique entrepreneuriale territoriale (Kustosoz, 2018). Miliani (2015) propose de mobiliser « *une approche systémique plutôt qu'analytique [...] un tel changement de perspective, c'est-à-dire une manière renouvelée d'étudier le processus entrepreneurial est au cœur du modèle de l'effectuation cher à Sarasvathy (2001) et est commun à l'ensemble des travaux qui s'inscrivent dans l'approche processuelle en entrepreneuriat, qualifiée d'entrepreneuring par Steyaert (2007).* » (Emin & Guibert, 2017, p.6)

Ainsi, il apparaît central d'appréhender le développement de projet culturel de territoire à la fois sous l'angle de l'entrepreneuriat territorial pour identifier le rôle des acteurs dans les dynamiques locales d'entrepreneuriat, mais aussi sous l'angle de l'effectuation pour identifier l'émergence de ces dynamiques au sein du territoire.

Notre problématique est donc la suivante : Comment les PCT participent à l'émergence et au développement d'une dynamique d'entrepreneuriat territorial ?

Ce papier est structuré de la manière suivante. Nous commençons par introduire les notions de projet culturel de territoire, d'entrepreneuriat territorial et les principes de l'effectuation. Nous présentons ensuite notre méthodologie et les résultats sur les dynamiques territoriales à l'œuvre dans nos cas. La discussion relie nos résultats à la littérature et présente nos contributions théoriques concernant la dynamique entrepreneuriale territoriale.

1. Projet culturel de territoire (PCT) et logique d'entrepreneuriat territorial

L'objectif de cette première partie est tout d'abord de présenter la notion de PCT et son rôle croissant dans les politiques publiques locales. C'est pourquoi les parties suivantes s'attacheront non seulement à mieux définir le PCT (1.1) mais également à montrer en quoi l'effectuation peut aider à comprendre les logiques d'entrepreneuriat territorial (1.2).

1.1 Le projet culturel de territoire : définition et enjeux d'un écosystème entrepreneurial

Le territoire s'apparente à un construit social, constitué d'acteurs hétérogènes (entreprises, acteurs publics, privés et associatifs) qui interagissent autour de ressources partagées, dans le cadre d'une gouvernance territoriale (Zardet & Noguera, 2013). La notion de gouvernance territoriale se réfère à l'action territoriale qui mobilise les acteurs du territoire dont les attentes et les logiques d'action sont plurielles (Leloup et al., 2005). On peut alors parler d'écosystème territorial lorsque les « *acteurs privés et publics, qui ont des relations entre eux et avec leur territoire, se donnent des objectifs de collaboration profitables à tous.* » (Ducroquet & Louart, 2019, p. 4). Cette collaboration peut alors prendre la forme d'un projet de territoire. Le projet de territoire peut être appréhendé comme un processus unique assimilable à une action collective, menée par un ensemble d'acteurs de nature diverse et qui vise la résolution de problèmes productifs inédits. Il se caractérise par son inscription dans un horizon à long terme. Les projets de territoire s'articulent le plus souvent autour de quatre orientations : économique, environnementale, sociale et culturelle. Souvent considérée comme un facteur marginal du développement des territoires, la culture est aujourd'hui un des maîtres-mots en matière d'aménagement des territoires (Roy-Valex & Bellavance, 2015) et, est de plus en plus perçue comme une des réponses aux enjeux d'attractivité et de compétitivité des territoires (Berneman & Meyronin, 2010 ; Teillet & Négrier, 2019).

Le PCT peut alors être défini comme une « *organisation de l'action collective qui dépasse les seuls acteurs institutionnels, formalisée par un ou plusieurs documents stratégiques négociés et délibérés, ayant le bien commun territorial en perspective, au-delà d'un simple équipement ou dispositif, qui se réfère à une échelle spatiale variable, en combinant développements artistique, culturel et territorial* » (Teillet & Négrier, 2019, p. 5).

Différentes recherches en économie ou en management de la culture ont avancé l'idée que derrière les choix politiques effectués en matière culturelle c'est bien l'attractivité du territoire qui est en jeu (Greffé, 2005). Les recherches sur l'incidence de la culture locale sur le développement régional (Soldo et al., 2013 ; Férérol, 2017) ont ouvert de très nombreuses pistes pour la compréhension des dynamiques territoriales. A titre d'illustrations, nous pouvons évoquer les questions liées au développement de la culture pour le tourisme et l'image du territoire (Berneman et Meyronin 2010 ; approche marketing) ; de la culture et des politiques d'intégration sociale et d'aménagement du territoire (Emin et Schieb-Bienfait, 2019 ; approche management public) ; de la culture et gestion des avantages à long terme (Soldo et al., 2013 ; Soldo, 2018 ; approche stratégique).

Les activités culturelles et politiques impactent de multiples façons le territoire : en premier lieu, l'emploi culturel et les activités culturelles (produits culturels, métiers d'art, foires, festivals, etc.) et en second lieu les économies régionales (Kosianski, 2004). Enfin, les travaux sur les politiques publiques culturelles décentralisées (Kahn, 2010) montrent que les politiques culturelles ne poursuivent pas un but unique, mais recherchent un effet global de redynamisation.

1.2 Comprendre la dynamique entrepreneuriale territoriale grâce à la logique de l'effectuation

Les collectivités territoriales appréhendent l'entrepreneuriat comme un outil de dynamique du territoire (Messeghem et al., 2009) impliquant des acteurs locaux (Kustoscz, 2018). Il convient, alors, de regarder plus spécifiquement les conditions d'émergence de cette forme d'entrepreneuriat, qui peut ainsi être considérée comme un processus collectif de revitalisation susceptible de transformer le territoire de manière durable (Kustoscz, 2018 ; Karbouai & Outla, 2019 ; Peyroux et al., 2019). L'entrepreneuriat territorial est défini de la façon suivante : « *L'entrepreneuriat de territoire émerge et s'ancre au sein d'un écosystème territorial qui constitue son terreau d'origine à partir duquel des dynamiques de coopération*

multi-acteurs et multi-partenariales vont pouvoir prendre appui et y puiser les ressources indispensables pour se construire et se développer » (Baudet, 2017, p. 21). De plus, le territoire 'possèderait' des compétences territoriales proches des compétences entrepreneuriales territoriales définies comme « *l'ensemble des ressources matérielles ou immatérielles, individuelles ou collectives, activables d'un milieu donné, fondées sur des coopérations, des complémentarités et des spécialisations, permettant de créer de la valeur sur un territoire pour l'ensemble des parties prenantes* » (Noguera et al., 2015, p. 26).

Pour ces différentes raisons, nous pensons que ces modes d'action sur le territoire, c'est-à-dire cette démarche de création d'opportunités instaurée dans les PCT ainsi que la manière dont les parties prenantes créent la dynamique de territoire en s'appuyant sur les ressources locales s'apparentent à la logique de l'effectuation. En effet, d'un point de vue théorique, l'effectuation désigne une « *façon particulière d'articuler ses actions, qui tient également compte de facteurs tels que le contexte dans lequel ces actions se déroulent, les ressources dont on dispose, les contraintes auxquelles on peut être confronté, et les buts, objectifs et fins que l'on peut poursuivre compte tenu de tout cela* ». (Grégoire & Cherchem, 2020, p. 622). Au lieu d'essayer d'identifier le moyen optimal de poursuivre un objectif préalablement déterminé, agir de façon *effectuale* pose un défi différent aux acteurs. Ainsi la question devient : que pourrais-je faire avec les moyens, les ressources et les compétences dont je dispose ? ou que pourrais-je facilement mobiliser ?

La théorie de l'effectuation suggère deux façons de comprendre l'effectuation en tant que mode de comportement entrepreneurial. Premièrement, la théorie de l'effectuation converge sur quatre principes (Sarasvathy, 2001) : perte acceptable plutôt que rendement escompté, alliances stratégiques plutôt qu'analyse concurrentielle, exploitation des contingences plutôt qu'exploitation des connaissances préexistantes, et contrôle d'un avenir imprévisible plutôt que prédiction d'un avenir incertain. Deuxièmement, dès le départ, l'effectuation doit être considérée dans une perspective de processus en tant que séquences d'activités ayant des points de départ et d'arrivée différents (Sarasvathy, 2001 ; Sarasvathy & Dew, 2005 ; Wiltbank et al., 2006). Dans le modèle de "l'entrepreneur effectual" de Sarasvathy et al. (2008), les séquences sont divisées en capacités consubstantielles à l'entrepreneur : son identité (qui je suis ?) et ses connaissances (ce que je sais ? qui je connais ?). Toutes ces capacités distinctes mais interdépendantes déterminent son pouvoir d'action (que puis-je faire ?). Dans ce processus de mise en œuvre de l'entrepreneuriat (où les choix sont faits en

fonction des effets qui peuvent être obtenus avec tel ou tel moyen et non sur la base d'un objectif prédéterminé), les acteurs jouent un rôle central car c'est de leur engagement que dépend la possibilité de poursuivre le cycle d'accumulation des ressources nécessaires à la création ou au développement d'une entreprise. Ce processus peut être résumé par quatre phases : le déclenchement de l'idée, la saisie de l'opportunité, l'arrivée des parties prenantes et la pérennisation du projet (Silberzahn, 2020). Enfin, la logique effectuale nous propose d'examiner cinq principes qui durant ce processus vont engendrer des décisions et des actions (cf Tableau 1).

Tableau 1 : Principes effectuaux

Principe	Décision / Action
Ressources disponibles	Définir les buts à partir des ressources disponibles
Pertes acceptables	Décider en fonction d'un niveau de pertes ou de risques acceptables
Partenariats stratégiques	Créer un réseau de partenaires stratégiques
Exploitation des contingences	Exploiter les événements inattendus vus comme des opportunités
Contrôle du futur	Contrôler un futur imprévisible

Source : adapté de Saravasthy (2001)

L'entrepreneuriat représente un processus d'apprentissage dynamique et évolutif, qui combine et génère des compétences individuelles et collectives. Cette posture mobilisée nous permet de comprendre le comportement de l'entrepreneur comme un processus qui se construit progressivement au fil du temps, à mesure qu'il évolue. En suivant cette voie comportementale, nous nous concentrons sur la question du développement des compétences entrepreneuriales requises tout au long du processus entrepreneurial (Omrane & al., 2011).

Ainsi les compétences entrepreneuriales territoriales se construisent et se développent grâce à la qualité du réseau entrepreneurial territorial, au soutien coordonné des structures de soutien par les politiques et à la pertinence du maillage territorial. Les compétences entrepreneuriales territoriales sont considérées comme des compétences territoriales particulières qui reposent sur la capacité des acteurs à faciliter le réseau entrepreneurial territorial.

2. Méthodologie

L'objectif est d'appréhender la dynamique entrepreneuriale territoriale que les projets visant le développement d'une offre culturelle sur un territoire de montagne ont fait émerger.

Grégoire & Cherchem (2020) encouragent le développement de nouveaux moyens d'observation pour saisir plus directement les manifestations concrètes qui dénotent un mode d'action efficace. En adoptant une approche de recherche sur les processus (Langley, 1999), nous avons analysé en profondeur deux PCT. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur des recherches antérieures sur les processus d'effectuation (Jiang & Rüling, 2019 ; Sarrouy-Watkins, 2019). Nous avons documenté les processus de développement de ces PCT comme une séquence d'événements décisionnels « *qui décrivent comment les choses changent au fil du temps* » (Van de Ven, 2007, p. 197) dans le but d'analyser ces listes d'événements décisionnels déployées dans les logiques décisionnelles *effectuales* et leurs influences potentielles. La conception de nos études de cas multiples nous a permis d'analyser à la fois la variation intra-cas au fil du temps et la variation inter-cas. Nous avons sélectionné les deux cas selon plusieurs critères. Le premier critère est celui des caractéristiques du territoire : rural et de montagne, car ce sont des projets peu étudiés mais qui pourtant regorgent de dynamisme. Le second, nous souhaitons des projets terminés depuis plus de 5 ans afin de pouvoir observer les éventuels impacts du PCT sur le territoire (en termes de fréquentation et retombées financières pour le territoire). Les cas sélectionnés sont la VIAPAC (Route de l'art contemporain reliant les villes de Digne-les-Bains, en France, à Caraglio, en Italie, grâce aux œuvres de douze artistes contemporains). Les œuvres de cette Route, toutes réalisées spécifiquement pour les lieux sur lesquels elles sont implantées (sites naturels, édifices patrimoniaux), sont de véritables clés de lecture pour comprendre de manière originale l'identité de ce territoire bas-alpin. Le festival Horizons-Arts Nature (HAN, événement d'art contemporain ayant lieu dans les paysages du massif de Sancy). Cet événement consiste à exposer plusieurs œuvres (créées par des artistes, nationaux et internationaux, sélectionnés par un jury) en pleine nature.

Les entretiens ont été menés au cours de l'été 2018¹ en s'appuyant sur un guide d'entretien semi-directif pré-testé auprès d'acteurs institutionnels et économiques en charge d'un PCT sur un territoire de montagne. Trois thèmes sont abordés : l'acteur interrogé (son profil, ses

¹ 2018 est le premier accès au terrain. Nous avons ensuite suivi les deux PCT (en 2019 et 20) pour nous assurer d'une certaine stabilité dans le temps des observations faites en 2018 (notamment sur la partie « Retombées sur le territoire »).

objectifs, ses ressources et compétences, ses modes d'action) ; le projet (ses motivations, le lancement du PCT, les ressources mobilisées, les compétences développées, l'organisation, la gouvernance, le réseau, la participation, l'aspect innovant) ; la perception du territoire par l'acteur interviewé (sa description, ses spécificités, les impacts du projet).

L'étude porte donc sur deux PCT de montagne, initiés il y a plus de 10 ans, afin de pouvoir identifier les impacts à court et moyen terme des PCT sur le territoire. Le tableau 2 décrit les étapes de collecte et traitement des données.

Tableau 2 : Les étapes du processus de collecte et d'analyse des données

	Description	Objectifs
1^{er} étape	Collecte documentaire : Rapport de région, études menées par des structures du secteur du tourisme, brochures, articles de presse, sites Internet, etc.	-Recenser les thèmes centraux associés au PCT ; -Identifier les acteurs clés du projet ainsi que l'ensemble des acteurs qui ont pu être affectés directement par la réalisation du projet.
2^{ème} étape	Entretiens semi-directifs auprès d'un grand nombre (65) et d'une grande diversité d'acteurs (partenaires fondateurs, acteurs institutionnels, associations, hôteliers, restaurateurs, commerçants, résidents, etc.) complétées par des données secondaires (dans une perspective de triangulation des sources). Leurs propos ont été enregistrés (36h50) et retranscrits intégralement (390 pages).	-Collecte de données qualitatives (primaires et secondaires).
3^{ème} étape	1. Analyse thématique et lexicale manuelle ; 2. Codage et analyse des entretiens à partir du logiciel NVIVO. Celles-ci ont fait l'objet d'un codage ciblé avec des codes préétablis selon le guide d'entretien et d'un codage selon les concepts à partir de thématique identifié après le premier codage.	-Identifier le modèle de développement entrepreneurial d'un projet ; -Identifier l'émergence des dynamiques territoriales

3. Résultats

Nous présentons tout d'abord, les conditions de la mise en œuvre d'un projet culturel pour contribuer au développement de la dynamique entrepreneuriale d'un territoire (3.1) puis nous regardons en détail les principes de l'effectuation présents dans un PCT (3.2).

3.1 Le développement entrepreneurial d'un PCT

Afin d'identifier les mécanismes de l'effectuation et les dynamiques à l'œuvre, nous allons discuter et illustrer le déroulement d'un PCT à la lumière des 4 étapes du développement entrepreneurial d'un projet selon le modèle de l'effectuation, à savoir le déclenchement de l'idée, la saisie de l'opportunité, l'arrivée des parties prenantes (PP) et la pérennisation du projet (tableau 3).

Tableau 3 : les points saillants de chaque étape

Points saillants par étape	Illustrations
<p>Le déclenchement de l'idée</p> <p>---</p> <p>Collaboration historique</p> <p>&</p> <p>Diagnostic partagé</p>	<p>Les deux projets, VIAPAC et HAN, sont des projets collectifs qui réunissent des acteurs publics dès le départ qui d'une part ont déjà collaboré et d'autre part partagent un même diagnostic concernant le territoire. Dans le cas de la VIAPAC, une première collaboration a permis aux différents partenaires fondateurs de collectivement identifier la nécessité pour le territoire de développer un projet culturel. Ils ont lancé une étude de faisabilité sur le Géopark Unesco pour valider leur idée. Le projet VIAPAC trouve donc ses origines dans la collaboration, née en 1999, entre le CAIRN (Centre d'Art Informel de Recherche sur la Nature) de Digne-les-Bains et le CESAC, (Centre Expérimental pour les Arts Contemporains), de Caraglio. Cette collaboration avait pour but de développer un projet partagé visant à promouvoir l'art contemporain dans l'espace alpin, par la réalisation de processus de médiation culturelle et par la mise en valeur des éléments paysagers et de l'environnement (VIAPAC). Suite à cette collaboration deux projets de coopération transfrontalière dans le cadre du Programme ALCOTRA ont vu le jour : « LARC - Laboratoire permanent la promotion de l'art contemporain dans la région des Alpes » (2000-06) et « VIAPAC – Route pour l'art contemporain » (2007-13). Le principal objectif de LARC était la restauration et la revalorisation des centres muséaux et des lieux d'exposition. VIAPAC avait lui, la réalisation du parcours artistique.</p> <p>Le démarrage du HAN commence aussi par une étude qui porte sur l'attractivité du territoire. La démarche est née suite à la création en 2000 de la Communauté de Communes du Sancy. Dans les statuts de 2003 de l'Office du Tourisme (OT) intercommunal, il est écrit que chaque commune garde une compétence animation. En revanche, les élus ont ajouté une mention obligeant l'OT à créer un événement communautaire et fédérateur, de notoriété au moins nationale, qui participe à l'économie touristique, à une période adaptée et qui soit maîtrisée par l'OT. C'est alors le directeur de l'OT du Sancy, Luc Stelly, qui a l'idée d'un Festival de Land Art qui reposerait sur l'installation temporaire d'œuvres d'art dans chacune des communes. Ainsi les deux festivals naissent de la collaboration de plusieurs partenaires, d'un constat d'une nécessité de développer l'attractivité du territoire et d'une étude de faisabilité réalisée par un organisme extérieur, qui vient confirmer ce constat. L'idée d'un festival n'est pas préalable à la création du collectif en charge de son déploiement. Elle n'est que la conséquence d'un processus qui va conduire à son émergence.</p>
<p>La Saisie de l'opportunité</p> <p>---</p> <p>Identification des ressources territoriales fédératrices et différenciantes</p>	<p>La saisie d'opportunités est présente tout au long du PCT. Les partenaires fondateurs connaissent bien le territoire et ils vont identifier très vite les ressources territoriales sur lesquelles s'appuyer. Ils vont par exemple identifier les lieux propices à recevoir les œuvres (VIAPAC). Cette recherche active va déboucher sur de la sérendipité (HAN) ; ils vont saisir des opportunités auxquelles ils n'avaient pas pensé (ce qui renvoie à l'exploitation des contingences de l'effectuation). De plus, ces acteurs vont identifier également des ressources financières, et d'autres partenaires au niveau Européen, qui vont contribuer à la clarification et définition des objectifs du projet.</p> <p><i>« J'ai participé à une rencontre sur le tourisme en Dordogne qui parlait d'art et ça m'a convaincu que c'était ce qu'il fallait faire ici. J'ai présenté ça au conseil et on m'a dit d'accord essaye » (HAN)</i></p>
<p>L'arrivée des PP</p> <p>---</p> <p>Projet ouvert & Appropriation par les acteurs</p>	<p><i>Dans les deux cas, les parties prenantes arrivent certes dès le départ mais également tout au long du projet. Ceci permet l'appropriation du projet par les résidents ou les associations locales et constitue un effet d'entraînement et d'attraction pour d'autres acteurs (cf annexe 1).</i></p> <p><i>« La création de ce comité permet à tous de se sentir impliquer [...] c'est un moyen de se retrouver et de discuter mais surtout ça permet à tous les partenaires d'avoir un rôle dans les décisions [...] Ainsi on a une grande diversité d'œuvres plus ou moins techniques » (HAN).</i></p>
<p>La pérennisation du projet</p> <p>---</p> <p>Valorisation des retombées</p>	<p>Les acteurs fondateurs de HAN cherchent à pérenniser le projet, pour cela ils vont valoriser les retombées auprès des parties prenantes pour les motiver à poursuivre le projet. Cette réflexion est pensée et réalisée bien en amont. Ainsi les impacts se mesurent en termes de fréquentation et retombées financières pour le territoire : à titre d'illustration, HAN comptabilise 900 000 euros de retombées publicitaires en 2017, et 220 000 visiteurs pour un territoire (la communauté de commune du Sancy) d'un peu moins de 10 000 habitants (2017). De plus, l'office de tourisme intercommunal enregistre chaque année un nombre croissant de publication sur les réseaux sociaux concernant le festival, ce qui contribue à en faire la promotion. Enfin, des enquêtes sont menées sur chaque commune pour observer les impacts économiques du festival (nombre de réservation, dépenses moyenne des touristes, etc.) et ensuite présentées aux acteurs locaux lors de réunions publiques d'information. A l'inverse, la VIAPAC qui n'avait pas anticipé, n'a pas été pérennisée ; en 2009 une société privée a établi le bilan et les impacts de la VIAPAC (à partir de 50 critères non-diffusables/diffusés) pour les territoires sonnait ainsi la fin du projet. Les partenaires fondateurs se sont désinvestis progressivement. Pour la plupart des habitants interrogés le coût réel du projet est méconnu et beaucoup fabulent sur ce montant ou encore confondent le coût du projet global et le coût d'une seule œuvre. De surcroît, les parties prenantes de la sphère civile et privée interrogées ne savent rien des impacts économiques du projet ce qui a conduit certains acteurs à dénoncé le projet et même dans certains cas, à détruire les œuvres créées en signe de protestation.</p>

3.2 Le PCT appréhendé au travers des principes de l'effectuation

Dans cette partie nous allons appréhender le développement de PCT sous l'angle de l'effectuation pour identifier l'émergence des dynamiques territoriales.

Commençons tout d'abord par *les ressources disponibles*. Construire une offre qui s'appuie sur un triptyque -ressources naturelles, histoire locale et activités du territoire- apparaît comme un élément déterminant pour fédérer les acteurs. Ainsi l'appropriation du PCT par la population est considérablement facilitée si le projet s'appuie sur des ressources territoriales préalablement identifiées collectivement.

Les premières ressources, qui revêtent un caractère stratégique, sont les ressources financières et humaines. Les partenaires fondateurs des PCT s'accordent sur le fait que les ressources financières conditionnent le développement du projet au cours des premières phases (la VIAPAC avait 1 800 000 € / 2 ans et HAN, 120 000 € / 1 an). Ils mettent également l'accent sur les ressources humaines et l'importance d'une personne dédiée entièrement au suivi et à la gestion du projet à chaque phase de son développement (la VIAPAC avait 4 acteurs à temps partiels et HAN, 1 acteur à mi-temps et 1 alternant à temps plein). Cette ressource (pas nécessairement issue du territoire) a, au cours du projet, un rôle crucial puisqu'elle centralise les informations et coordonne les parties prenantes selon les phases du projet. Sans cette personne, la gestion de la diversité des acteurs va être complexe. Elle est la pierre angulaire du projet, puisque c'est elle qui mobilise, au fil du projet, les parties prenantes porteuses d'autres ressources spécifiques. Elle doit avoir des connaissances dans le domaine artistique afin d'avoir une légitimité aux yeux des partenaires fondateurs mais plus encore auprès des citoyens. Enfin, on retrouve aussi des ressources organisationnelles, telle que la collaboration historique de certains acteurs (environ 10 ans pour VIAPAC) ou une assemblée trimestrielle (pour HAN) et des ressources réputationnelles (mise en art de la zone depuis 10 ans).

En ce qui concerne *les pertes acceptables*, elles sont peu élevées car il s'agit souvent d'argent public. En effet ces zones sont rurales, avec souvent des finances publiques faibles ; il est donc primordial pour les PCT de proposer des budgets serrés.

« La communauté de commune nous a laissé deux ans d'expérimentation pour le festival. Après ça elle décide du renouvellement ou non des financements » HAN

Pour autant, au-delà des pertes acceptables financières, on peut identifier des pertes acceptables symboliques.

« La problématique de l'art contemporain, c'est quelque chose qu'il faut expliquer, contrairement aux peintures que vous pouvez faire si vous êtes peintre et si c'est un peu figuratif les gens verront tout de suite » VIAPAC

Ensuite, **concernant les partenariats stratégiques**, il existe plusieurs types de partenariats stratégiques ; ici, nous en avons identifié trois.

Tout d'abord, les résidents. L'appropriation du projet par les résidents est un moyen qui revient fréquemment dans le discours des partenaires pour donner de la visibilité au projet. Les habitants peuvent devenir les premiers ambassadeurs du projet et leur participation est alors primordiale pour former des relais d'informations.

« Concernant le rôle des entreprises, il y a notamment les agriculteurs qui aident à la construction des œuvres et ça c'est central [...] et tout le reste c'est à inventer [...] arrêter les propositions descendantes et faire avec les habitants ça c'est l'objectif »

HAN

Le deuxième type de partenariat stratégique se fait avec les gérants des parcs naturels. Leur rôle est crucial, puisqu'ils disposent d'une grande connaissance du territoire, du patrimoine et des réglementations relatives au parc et ont la possibilité de contribuer à la valorisation touristique en alliant par exemple, les objectifs pédagogiques du parc à des réalisations artistiques.

« Cette démarche participative on l'a menée par de la sensibilisation des propriétaires forestiers et agricoles en les informant et en les formant rapidement. Et pour les habitants, on a mis en place une résidence d'artistes avec des actrices qui venaient raconter les lieux » HAN

Enfin, les acteurs institutionnels sont des partenaires stratégiques et plus particulièrement les mairies et les parcs naturels qui peuvent apporter les ressources financières et humaines vitales au développement du projet et qui disposent d'un fort pouvoir utilitaire. Les associations et les acteurs de la sphère privée, qui n'ont qu'un faible niveau de pouvoir dans le projet mais disposant quelques fois de ressources stratégiques, sont quant à eux dépendants des partenaires fondateurs et des acteurs institutionnels.

« On a monté un programme de formation (par l'école d'Art de la région) pour les accompagnateurs et restaurateurs du secteur pour qu'ils puissent être médiateurs de l'art contemporain. Ils sont devenus des relais, des passeurs spécifiques et ça a eu un impact formidable » VIAPAC

En résumé, les partenariats sont très divers et interviennent à différents moments du PCT : en amont pour faire naître et concrétiser l'idée mais aussi en aval comme c'est le cas par exemple, des écoles d'Art, des structures locales (sportives ou autres), ou encore des agriculteurs qui sont mobilisés pour la construction et l'installation des œuvres. Enfin certains partenaires sont mobilisés très en aval, comme par exemple, les écoles pour faire participer les enfants à la réalisation du projet et attirer les familles.

Concernant *l'exploitation des contingences*, certaines ressources se révèlent stratégiques au fil du projet ; encore faut-il les reconnaître et les exploiter : les ressources physiques, comme la faune, la flore, les paysages, le patrimoine, permettent la différenciation du territoire par la mise en avant de ses particularités.

De plus, dans certains cas, le projet va modifier la perception de certaines ressources perçues au départ comme négatives. Ainsi, un paysage regardé sous un prisme différent peut acquérir une certaine valeur.

Enfin, le croisement d'activités culturelles avec d'autres activités du territoire, via l'implication des associations et des parties prenantes de la sphère privée, va permettre cette revalorisation des ressources physiques. Ce sont donc ces parties prenantes « externes » qui sont les plus à même d'exploiter ces contingences et de proposer des croisements d'activités pertinents et révélateurs de ressources stratégiques.

« Si c'est pour donner de l'argent public et garder des œuvres d'art confidentielles il n'y pas beaucoup d'intérêt c'est pour ça qu'il y a des signalisations routières, des ouvrages etc. C'est pour ça que nous aujourd'hui, Géoparc de Haute Provence, on valorise les œuvres de la Viapac à travers la carte » VIAPAC

Enfin le dernier principe effectuel est *le contrôle du futur*. De nombreuses actions sont mises en place. Nous mettrons l'accent sur quatre d'entre elles. Tout d'abord, l'appropriation par la population et le système type « ambassadeur » sont des idées qui émergent dans les deux PCT.

« Vous savez, ici l'office de tourisme va développer une stratégie qui s'appelle l'ambassadeur du territoire. C'est un peu le même système (qu'à Lyon) ce sont des gens qui se forment, qui découvrent et qui font partager aux gens qu'ils peuvent rencontrer ce qu'ils connaissent sur le territoire. Et c'est absolument fondamental »

VIAPAC

Dans le même ordre d'idée que cette « acceptation » par les locaux, nous identifions une volonté de faciliter l'accapuration du projet par un maximum de parties prenantes. Ainsi, HAN propose d'offrir un rôle à tous les partenaires dans la prise de décision :

« La création de ce comité (comité mixte de décisions pour la sélection des œuvres) permet à tous de se sentir impliquer [...] c'est un moyen de se retrouver et de discuter mais surtout ça permet à tous les partenaires d'avoir un rôle dans les décisions [...] De cette façon on garde une bonne entente entre les partenaires ce qui est essentielle si on veut continuer à développer le projet » HAN

Ensuite, les deux PCT sont conscients que la pérennité et donc le contrôle futur du projet passe par une mise en place d'un système d'autofinancement. Ce que seul HAN a réussi à faire.

« Progressivement on essaye de mettre en place un système d'autofinancement [...] On vend par exemple des petits livrets qui présentent les œuvres avec des photos et des petits textes qui décrivent les œuvres, et ça marche plutôt bien » HAN

Enfin, l'étude et la communication des retombées de l'offre constituée semble être une action bien identifiée par HAN afin de donner au projet un avenir ; chaque année ils évaluent la valeur des retombées médiatiques (presse nationale ou régionale, médias audiovisuels nationaux ou régionaux, agences de presse, presse magazine généraliste, spécialisée ou professionnelle, mais aussi sites web grand public ou spécialisés, blogs, réseaux sociaux). Le festival a par exemple fait la couverture de journaux de presses nationales ainsi que des reportages au cours du journal télévisé de la première chaîne.

Bien sûr, pour contrôler ce futur et donc pérenniser le projet, d'autres voies sont explorées : des partenariats avec des guides, la labélisation de l'itinéraire, ou encore l'organisation d'activités autour des œuvres.

4. Discussion

Notre discussion va s'attacher à montrer que le PCT peut instaurer une dynamique territoriale entrepreneuriale, grâce aux ressources disponibles, aux partenariats stratégiques, ou encore à l'exploitation des contingences. L'analyse que nous avons menée sur deux PCT en prenant comme prisme l'entrepreneuriat de territoire et plus spécifiquement l'effectuation permet de tirer quatre enseignements principaux.

Premièrement, le commencement du PCT s'apparente à une dynamique territoriale entrepreneuriale puisque dans la logique effectuale ce n'est pas l'idée qui est première mais l'individu ou le groupe d'individu ; le contexte n'est qu'un support qui va favoriser l'émergence du projet. Les deux cas étudiés montrent bien cette logique d'action (Arend et al., 2015 ; Teillet & Négrier, 2019 ; Grégoire & Cherchem, 2020). D'une part, les collaborations amont permettent aux acteurs de se connaître et d'identifier ou plus précisément de faire émerger en toute confiance un même besoin pour le territoire ; d'autre part, un élément factuel -ici une étude commandée à un prestataire extérieur- vient confirmer le déficit d'attractivité du territoire. Ainsi la question qui guide une démarche de création de PCT est bien en lien avec la méthode de l'effectuation (Sarasvathy & Dew, 2005) : que pourrait-on faire avec les moyens, les ressources et les compétences dont *on* dispose ou que *l'on* pourrait facilement mobiliser pour augmenter l'attractivité du territoire ?

Deuxième enseignement, l'analyse des cas montre que la construction des PCT respecte l'esprit de la démarche effectuale sous forme de patchwork, où l'on va assembler le mieux possible les pièces qui existent à proximité, plutôt que de chercher, à la façon puzzle, la pièce idéale (Sarasvathy & Dew, 2005). C'est en mobilisant les acteurs locaux, en s'appuyant sur les activités déjà présentes sur le territoire et en nouant des partenariats stratégiques de proximité que le PCT parvient à prendre de l'ampleur ; une spirale dynamique se forme. La méthode effectuale détermine son offre progressivement ; elle est itérative et cumulative, au fur et à mesure de l'implication de nouvelles parties prenantes (Silberzahn, 2020). De cette manière, les impacts du PCT vont apparaître via par exemple l'augmentation de la fréquentation ou encore l'apparition de retombées financières pour le territoire.

Troisième enseignement lié à la pérennisation. Les résultats montrent que la réussite et la viabilité sont fortement liés à l'engagement et à l'adhésion des parties prenantes locales tout au long du projet. Ce sont elles qui vont créer le socle d'une dynamique entrepreneuriale. Recourir à des parties prenantes internationales est possible pour amener par exemple, plus de visibilité mais il ne faut pas que cela supprime la dynamique locale voire l'occulte. Ainsi,

dans le cadre du développement d'un PCT, il convient de s'inscrire dans un écosystème de proximité et d'identifier et mobiliser les ressources à proximité (Asselineau et al., 2014). Il semblerait également que la pérennité du PCT repose sur la définition de nouveaux objectifs bien avant la « fin » du processus de développement du projet (Jiang & Rüling, 2019).

Enfin, notre étude montre la construction de compétences collectives, de valeurs de partage et d'entraide, au-delà d'une simple coordination inhérente à l'entrepreneuriat de territoire (Baudet, 2017).

Conclusion

L'entrepreneuriat territorial est source de dynamisme pour les territoires ruraux (Kustos, 2018) or, très peu de recherches s'y intéressent (Henrion & al., 2019), c'est pourquoi nous avons souhaité mieux comprendre les conditions qui favorisent son développement en cherchant à identifier d'une part le rôle des acteurs dans les dynamiques locales d'entrepreneuriat, et d'autre part l'émergence de ces dynamiques au sein du territoire. La mobilisation de l'approche de l'effectuation nous éclaire sur la façon dont les projets culturels amènent les territoires à développer des compétences entrepreneuriales et nous permet d'identifier des éléments clefs à la construction, au développement et à la pérennisation des PCT.

Ainsi à travers l'étude du développement de deux projets culturels de territoire, nous montrons que la naissance de ces PCT est tout d'abord, le fruit d'alliances préalables et de problématisation commune basée sur un passé commun entre les partenaires fondateurs plutôt que d'analyses concurrentielles. Ensuite, le développement de ces PCT est le résultat de l'exploitation des contingences plutôt que celui de l'exploitation des connaissances préexistantes. Enfin, le PCT qui souhaite la pérennité va chercher à contrôler un avenir imprévisible, c'est-à-dire co-construire des outils ou des actions de suivis, etc., plutôt que de prédire un avenir incertain, c'est-à-dire proposer une reconduction à l'identique des recettes du passé.

Concernant les implications managériales, développer un projet culturel structurant pour le territoire nécessite d'encourager la coopération entre les acteurs divers, dès le départ, afin qu'ils mettent en place une réflexion stratégique quant à la complémentarité des offres proposées. Nos résultats invitent à l'engagement et à l'adhésion des parties prenantes locales, et à travers elles à la mobilisation des ressources de proximité afin d'instaurer une dynamique

entrepreneuriale. De tels PCT favorables au développement de compétences entrepreneuriales sont des facteurs de dynamisme des territoires. Il apparaît ainsi central de :

- Favoriser l'adhésion et l'engagement de toutes les parties prenantes (en offrant par exemple un rôle dans la gestion et dans la prise de décision) ;
- Fédérer les acteurs autour d'un projet qui vise notamment la valorisation des ressources territoriales ; il est ainsi nécessaire de concerter les acteurs du territoire sur les ressources territoriales à valoriser ;
- Construire des compétences collectives comme la capacité à élaborer un diagnostic selon des critères et méthodes communs ou encore la mise en place de méthodes de partage de l'information, le soutien dans la gestion des erreurs ou dysfonctionnements, et la capacité à innover.

L'entrepreneuriat étant considéré dans la littérature comme l'un des axes majeurs du développement local territorialisé, d'autres études sont nécessaires pour compléter ces premiers résultats afin de faire progresser notre connaissance théorique des dynamiques territoriales à l'œuvre et ainsi accompagner les acteurs du territoire et les politiques publiques territoriales.

Références bibliographiques

- Arend, R. J., Sarooghi, H., & Burkemper, A. C. (2016). Effectuation, not being pragmatic or process theorizing, remains ineffectual: Responding to the commentaries. *Academy of Management Review*, 41(3), 549–556.
- Asselineau, A., Albert-Cromarias, A., & Ditter, J. G. (2014). L'écosystème local, ressource clé du développement d'une entreprise. *Entreprendre Innover*, (4), 59-70.
- Baudet S. (2017), accompagner l'essor d'un entrepreneuriat de territoire, Territoires Conseils,
- Berneman, C., & Meyronin, B. (2010). Culture et attractivité des territoires. *Nouveaux enjeux, nouvelles perspectives*. L'Harmattan.
- Bobadilla, N., Goransson, M., & Pichault, F. (2020). Culture et renouveau territorial. Une exploration des pouvoirs publics dans les dynamiques collectives. *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, (30bis), 247-266.
- Ducroquet, A., & Louart, P. (2019, Mai). Implantation d'un établissement culturel et innovations d'un écosystème territorial à orientation touristique : le cas du Louvre-Lens. In *AFMAT*.

- Emin, S., & Guibert, G. (2017). Complexité et auto-organisation en entrepreneuriat collectif : analyse d'une scène musicale locale. *Revue internationale PME*, 30(2), 87-113.
- Emin, S., & Schieb-Bienfait, N. (2019). *Scènes locales, clusters culturels et quartiers créatifs. Les ressorts et enjeux territoriaux du développement culturel*. Presses universitaires de Rennes.
- Férérol, M. È. (2017). Le Massif du Sancy et Horizons–Arts Nature : quand Land Art rime avec attractivité. *Revue de géographie alpine*, (105-2).
- Grefe X. (2005). *La culture et le développement local*, OCDE, Paris
- Grégoire, D. A., & Cherchem, N. (2020). A structured literature review and suggestions for future effectuation research. *Small Business Economics*, 54(3), 621-639.
- Henrion, C., Brenet, P., & Chabaud, D. (2019). Créer une dynamique de coopération entrepreneuriale dans un territoire de faible densité : le cas de la Petite Montagne dans le Jura, *cahier de recherche*.
- <https://www.banquedesterritoires.fr/sites/default/files/2018-11/Publication%20Accompagner%20l'essor%20d'un%20entrepreneuriat%20de%20territoires.pdf>
- Jiang, Y., & Ruling, C.C. (2019). Opening the black box of effectuation processes: Characteristics and dominant types. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 171-202.
- Kahn, R. (2010). La dimension culturelle du développement territorial. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (4), 625-650
- Karbouai, K., & Outla, A. (2019). Dynamique Entrepreneuriale et Création des Entreprises: Effet des Externalités Economiques, Territoriales et Institutionnelles. *Organisation et Territoires*, 4.
- Kosianski, J. M. (2004). Les pôles métiers d'art : des démarches empiriques de développement local relevant des réseaux de solidarité territoriale à finalité productive ? *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, (3), 391-414.
- Kustos, I. (2018). Entrepreneuriat et projet de territoire : un défi pour le management territorial. In Gulsun Altintas (éds.), *Capacités entrepreneuriales : des organisations aux territoires (Chapitre 10, pp. 243-265)*. Caen, France : EMS Editions.
- Lanciano, É., Poisson, M., & Saleilles, S. (2016). Comment articuler projets individuel, collectif et de territoire ? Le cas d'un collectif de transformation et commercialisation en circuits courts. *Gestion 2000*, 33(2), 75-93.

- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.
- Leloup F., Moyard L., & Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie, économie, société*, 7(4), 110 p.
- Lusso B. (2010). Culture et régénération urbaine : les exemples de la vallée de l'Emscher et du Grand Manchester, *Métropoles*, 8.
- Messeghem, K., Polge, M., & Temri, L. (2009). *Entrepreneur et dynamiques territoriales : Mélanges en l'honneur de Colette Fourcade*. EMS Editions.
- Miliani, N. (2015). *Structure, fonctionnement et évolution des équipes entrepreneuriales : une modélisation systémique dans une perspective d'accompagnement à la création d'entreprise*. (Thèse de doctorat en sciences de gestion). Brest, Université de Bretagne occidentale.
- Noguera, F., Bories-Azeau, I., Fort, F., & Peyroux, C. (2015). Management des compétences entrepreneuriales territoriales. Résultats d'une enquête exploratoire de terrain. *Recherches en Sciences de Gestion*, (3), 25-46.
- Omrane, A., Fayolle, A., & Ben-Slimane, O. Z. (2011). Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique. *La Revue des Sciences de Gestion*, (5), 91-100.
- Peyroux, C., Bories-Azeau, I., Fort, F., & Noguera, F. (2019). Gouvernance partenariale des structures d'accompagnement et dynamique entrepreneuriale territoriale. *Revue internationale PME*, 32(3-4), 175-205.
- Roy-Valex, M., & Bellavance, G. (2015). *Arts et territoires à l'ère du développement durable. Vers une nouvelle économie culturelle ?* Laval (Presses de l'Université).
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.
- Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). Entrepreneurial logics for a technology of foolishness. *Scandinavian journal of Management*, 21(4), 385-406.
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Read, S., & Wiltbank, R. (2008). Designing organizations that design environments: Lessons from entrepreneurial expertise. *Organization Studies*, 29(3), 331-350.
- Sarrouy-Watkins, N. (2019). Le rôle de l'incertitude entrepreneuriale dans les comportements effectuels et causaux. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 18(3), 13-58.

- Silberzahn, P. (2020). *Effectuation : les principes de l'entrepreneuriat pour tous*. Pearson, 215p.
- Soldo, E. (2018). *Vers une théorisation de l'attractivité territoriale durable* (Doctoral dissertation), AMU-Aix Marseille Université ; IMPGT, 239 p.
- Soldo, E., Arnaud, C., & Keramidas, O. (2013). L'évènement culturel en régie directe, un levier pour l'attractivité durable du territoire ? Analyse des conditions managériales de succès. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 79(4), 779-799.
- Steyaert, C. (2007). Entrepreneurship' As a Conceptual Attractor? A Review of Process Theories in 20 Years of Entrepreneurship Studies. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(6), 453-477.
- Teillet, P., & Negrier, E. (2019). *Les projets culturels de territoire*. PUG.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford University Press on Demand.
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2006). What to do next? The case for non- predictive strategy. *Strategic management journal*, 27(10), 981-998.
- Zardet, V., & Noguera, F. (2013). Quelle contribution du management au développement de la dynamique territoriale ? Expérimentation d'outils de contractualisation sur trois territoires. *Gestion et management public*, 2(4), 5-31.

Annexe 1

<i>Arrivée des Parties prenantes dans les projets</i>				
	HAN		VIAPAC	
Conceptualisation	Partenaires fondateurs Acteurs institutionnels (Mairie, Parc naturel...)	Les 10 communes, le parc, département	Partenaires fondateurs Acteurs institutionnels (Mairie, Parc naturel...)	Les 4 partenaires fondateurs, le musée Gassendi
Conception	Associations Hôteliers / restaurateurs / commerçants	Nombre indéterminable		
Réalisation	Résidents	Entre 20 et 50 bénévoles chaque année	Associations Hôteliers / restaurateurs / commerçants	Nombre indéterminable
Exploitation	Touristes	500 Ambassadeurs	Résidents Toursites	> 1000 individus ont participé aux différents workshops