



HAL
open science

Injonction des organisations publiques locales à collaborer : quelle traduction dans les Schémas Régionaux de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation ?

Christophe Alaux, Laura Carmouze

► To cite this version:

Christophe Alaux, Laura Carmouze. Injonction des organisations publiques locales à collaborer : quelle traduction dans les Schémas Régionaux de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation ?. *Politiques et Management public*, 2021, 38, pp.33 - 53. 10.3166/pmp.38.2021.0001 . hal-04186080

HAL Id: hal-04186080

<https://hal.science/hal-04186080>

Submitted on 28 Aug 2023

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.

Injonction des organisations publiques locales à collaborer : quelle traduction dans les Schémas Régionaux de Développement Économique d'Innovation et d'Internationalisation ?

Résumé

Cet article cherche à comprendre comment les principes du management public sont traduits dans le contenu formalisé des stratégies d'attractivité territoriale, comprises au sens des SRDEII. Suite à la dernière réforme territoriale, les métropoles et les régions ont l'obligation de travailler ensemble pour définir leur stratégie d'attractivité. Cette injonction s'analyse à l'aune du management public collaboratif, qui permet d'envisager les différents types de relations à l'œuvre dans la formalisation des stratégies. Le management territorial interroge quant à lui les modalités de territorialisation de ces stratégies, adossées à un processus d'inclusion. Les analyses statistiques textuelles de douze stratégies d'attractivité régionale ouvrent la réflexion sur le caractère collaboratif, contingent, contraint et inclusif de ces stratégies et, permettent de proposer un cadre d'analyse pour comprendre comment leur contenu est défini.

Mots clefs : management public, management territorial, stratégie d'attractivité, processus d'inclusion, analyse lexicale multidimensionnelle

Injunction of local public organizations to collaborate: which translation in the Regional Schemes of Economic Development, Innovation and Internationalization?

Abstract

This article seeks to understand how the principles of public management are translated into the formalized content of territorial attractiveness strategies, understood in the sense of SRDEIIs. Following the latest territorial reform, metropolises and regions are obliged to work together to define their attractiveness strategy. This injunction can be analyzed in terms of collaborative public management, which allows to consider the different types of working relationships in the formalization of strategies. Territorial management questions the territorialization of these strategies, based on an inclusion process. The statistical textual analyses of twelve regional attractiveness strategies open the reflection on the collaborative, contingent, constrained, and inclusive character of these strategies and, allow to propose a framework of analysis to understand how their content is defined.

Keywords: public management, territorial management, attractiveness strategy, inclusion process, multidimensional lexical analysis

Introduction

C'est dans un contexte de « *Big Bang territorial* » (Sadran, 2015, p. 277) qu'évolue l'ensemble des organisations publiques locales avec une nouvelle carte de la République territoriale et, une nouvelle répartition des compétences entre les collectivités territoriales et leurs groupements (Marcou, 2015a, 2015b ; Galimberti *et al.*, 2017). En effet, en janvier 2015, le nombre de régions passe de vingt-deux à treize (excepté les territoires d'outre-mer), entre 2014 et 2018, vingt-deux métropoles sont créées et, leurs compétences sont à la fois renforcées et partagées avec d'autres organisations publiques. La loi du 7 août 2015 portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRé) positionne les régions et les métropoles comme « les deux niveaux institutionnels de référence sur lesquels reposent la quasi-totalité des politiques économiques décentralisées » (Assemblée des Communautés de France, 2018, p. 6). Les élus et les managers métropolitains et régionaux ont désormais l'obligation de travailler ensemble pour définir et mettre en œuvre leur stratégie d'attractivité territoriale, faisant face à une France tant morcelée que révoltée (Cauchefoin, 2020).

Cette volonté institutionnelle, notamment portée et traduite grâce à une injonction légale, semble répondre au besoin d'« en finir avec le New Public Management » (Matyjazik et Guenoun, 2019), appelé aussi nouveau management public (NPM). Les limites du NPM renvoient à la difficile imputabilité des actions et du contrôle politique, à la primauté de l'efficacité, à la diminution des effectifs due à la rationalisation et la dichotomie entre compétitivité et valeurs démocratiques (Pollitt et Bouckaert, 2003, 2011 ; Ringeling, 2015). Pour dépasser ces limites, les courants post-NPM s'orientent notamment vers un management public collaboratif (Amsler et O'Leary, 2017) et inclusif (Bauer, 2015). Ces orientations sont en partie portées par la loi NOTRé.

Les régions ont la charge de définir les orientations en matière de développement économique sur leur territoire et, pour ce faire, elles se doivent d'élaborer et de mettre en œuvre un Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII). « Ce schéma définit les orientations en matière d'aides aux entreprises, de soutien à l'internationalisation et d'aides à l'investissement immobilier et à l'innovation des entreprises, ainsi que les orientations relatives à l'attractivité du territoire régional » (Art. L. 4251-13 de la loi NOTRé). Le contenu des SRDEII traite donc d'attractivité territoriale, qui repose sur un double objectif stratégique (Pecqueur, 2014 ; Alaux *et al.*, 2015 ; Keramidas *et al.*, 2016) : trouver un équilibre entre l'attractivité externe du territoire (c'est-à-dire attirer des ressources pour créer de la valeur économique et sociale) et l'attractivité interne (c'est-à-dire retenir les ressources existantes pour promouvoir leur synergie). En ce qui concerne le processus de

définition des SRDEII, « le projet de schéma est élaboré par la région en concertation avec les métropoles » (Art. L. 4251-14 de la loi NOTRe). Une injonction légale est ainsi formulée à destination des métropoles et des régions, ce qui signifie que les élus et les managers de ces organisations publiques doivent travailler ensemble. Cette volonté d'une gouvernance locale partagée autour de l'attractivité territoriale met en lumière les processus managériaux de collaboration sous-jacents à l'échelle d'un territoire. C'est donc un défi relationnel (injonction de collaboration) et stratégique (formalisation des stratégies d'attractivité) auquel est confronté le management territorial. Il se comprend comme un ensemble de processus permettant de définir et d'adapter les stratégies en fonction des spécificités des territoires (Crevoisier, 1996 ; Raulet-Croset, 2014 ; Hernandez, 2017 ; Serval, 2018). *A fortiori*, le management public collaboratif « décrit le processus de facilitation et de fonctionnement dans le cadre d'ententes multi-organisationnelles pour résoudre des problèmes qui ne peuvent pas être résolus, ou pas facilement résolus, par une seule organisation. Collaborer, c'est travailler ensemble, c'est coopérer pour atteindre des objectifs communs, en travaillant au-delà des frontières dans des relations multisectorielles » (O'Leary *et al.*, 2006, p. 7).

Alors que les recherches en sciences de gestion se sont accrues au cours des dernières décennies, Kelman (2005) déplore l'absence de connexion des chercheurs en management public avec le monde plus large de la théorie des organisations, qui peut aider à enrichir la compréhension des problèmes du secteur public. Cet article cherche donc à répondre à la problématique suivante : comment les principes du management public sont-ils traduits dans les SRDEII ?

Les principes du management public renvoient aux tendances portées par une discipline jeune aux contours flous (Chanut *et al.*, 2018). Les SRDEII se comprennent quant à eux comme les stratégies d'attractivité régionale.

La première partie est dédiée à la présentation des concepts portés à l'étude : le management public collaboratif et le management territorial pour penser la territorialisation de ces stratégies tout en les adossant à un processus d'inclusion (1). La deuxième partie expose la méthodologie employée reposant sur les analyses statistiques textuelles de douze SRDEII, formalisés conjointement par les régions et les métropoles françaises (2). La troisième partie présente les résultats (3), qui sont ensuite discutés dans la dernière partie (4).

1. Du management public collaboratif au management territorial : un cadre conceptuel pour analyser les stratégies d'attractivité régionale

L'injonction de collaboration faite aux métropoles et aux régions dans le cadre de la définition des stratégies d'attractivité territoriale s'analyse à l'aune de deux concepts. Tout d'abord, le management public collaboratif offre un cadre d'analyse pertinent pour envisager les différents types de relations entretenues par les organisations publiques (1.1). Ensuite, le management territorial permet de questionner les modalités de territorialisation des stratégies d'attractivité, qui vont de pair avec un processus d'inclusion (1.2). Enfin, un cadre d'analyse synthétise les notions clefs permettant de définir les stratégies d'attractivité régionale (1.3).

1.1 Le management public collaboratif, une intégration variable des relations en fonction des participants et des territoires

Matyjasik et Guenoun (2019) expliquent que la diffusion du NPM ne permet ni de réduire les coûts, ni d'augmenter l'efficacité des organisations publiques. La promesse de faire plus avec moins conduit à faire un peu moins bien, avec un peu plus. Ce constat va de pair avec celui porté par l'ouvrage de Bouckaert, Kuhlman et Schwab intitulé « L'avenir des administrations locales en Europe » (2018). Ladner y démontre notamment que les organisations publiques locales ne peuvent pas répondre aux objectifs d'amélioration de leur efficacité et de leur efficacité.

Pour faire face à ces limites, les courants post-NPM proposent notamment de recourir au management public collaboratif (Amsler et O'Leary, 2017). En effet, « les dix dernières années ont vu une explosion de nouveaux développements dans le domaine du management public collaboratif » (O'Leary *et al.*, 2006, p. 6). L'objet d'analyse peut porter sur les processus de collaboration au sein d'une organisation, entre différentes organisations, entre différents secteurs d'activité, ou encore entre les citoyens et une ou plusieurs organisations (Carmouze, 2020). Ces processus de collaboration, qui relèvent de la théorie des organisations, permettent ainsi d'enrichir la compréhension des problèmes auxquels font face les organisations publiques (Kelman, 2005).

A fortiori, pour comprendre ce que recouvre le management public collaboratif, il est essentiel de comprendre à quoi renvoie la collaboration, et en quoi elle se différencie de concepts connexes. Amsler et O'Leary (2017) recensent quinze définitions de la collaboration dans la littérature, variables selon la référence à un et/ou plusieurs de ces quatre critères : le(s) processus, le(s) résultat(s), la structure et les participant(s). Le point commun est que chaque

auteur considère la collaboration comme un concept multidimensionnel étant le fruit de relations entre différentes organisations et/ou différentes sphères (O’Leary et Bingham, 2009). Les relations inter-organisationnelles sont analysées comme « la séquence d’événements et d’interactions entre les parties organisationnelles qui se développent pour façonner et modifier une relation inter-organisationnelle au fil du temps » (Ring et Van de Ven, 1994, p. 91). Pour mettre en perspective ces différentes formes de relations, Mattessich et ses collègues (2001), repris ensuite par d’autres (Thomson et Perry, 2006 ; Thomson *et al.*, 2007 ; Sedgwick, 2016 ; Quélin *et al.*, 2017), proposent un continuum allant de la forme la moins intégrée à la plus intégrée, comme le montre la Figure 1.

Figure 1 : Continuum des relations inter-organisationnelles



Source : Figure adaptée de Mattessich *et al.* (2001), Selden *et al.* (2006) et Sedgwick (2016)

L’absence de relation renvoie à une situation où aucune relation n’est développée.

La coopération est basée sur un partage minimum des risques assumés entre les participants (Mattessich *et al.*, 2001). Pour exemple, le manager d’une métropole et le manager d’une région sur laquelle la métropole est implantée se rencontrent lors d’une réunion sur l’attractivité territoriale pour présenter les enjeux relatifs à leur territoire, et ce sans se concerter au préalable sur le contenu de leurs discours.

La coordination fait référence à un niveau plus élevé d’intégration des organisations dans la prise de décision que celui de la coopération ; elle se traduit par un partage formel des risques et des avantages, avec un échange plus important de ressources (*Ibidem*). Pour exemple, le manager de la métropole et celui de la région prennent connaissance deux jours avant la réunion du discours respectif de leur homologue et, échangent pour les intégrer dans un même support de présentation.

La collaboration comprend alors des activités communes de planification stratégique, et ce via le partage des ressources et des risques, la définition collective d’objectifs stratégiques et de processus d’évaluation des actions à mener, en cours, ou menées (*Ibidem*). Pour exemple, les

deux managers se côtoient régulièrement et, réfléchissent ensemble à leurs discours pour proposer une vision commune de l'attractivité territoriale, basée sur des objectifs communs.

Ainsi, interroger l'ensemble de ces relations inter-organisationnelles, qui s'insèrent dans la théorie des organisations, permet d'affiner la compréhension des modalités de fonctionnement des organisations publiques.

Le management public collaboratif est pensé et mis en œuvre différemment selon les contingences politiques, économiques et sociales à l'œuvre sur les territoires. « Certaines villes considèrent la collaboration comme une opportunité, mais d'autres la considèrent au mieux comme inutile et au pire comme un fardeau » (Agronoff et McGuire, 2003, p. 3). La collaboration peut aussi être imposée par la loi aux organisations publiques locales dans une logique descendante. Il semble donc intéressant d'interroger le management public collaboratif à l'aune de l'injonction au travail collectif vécue par les métropoles et les régions pour définir les stratégies d'attractivité régionale.

1.2 Le management territorial, pour des stratégies d'attractivité territorialisées et inclusives ?

« Concept mystérieux et controversé » (Hernandez, 2017, p. 9) le territoire a le vent en poupe depuis plus d'une vingtaine d'années. Il se définit comme un espace complexe (Moine, 2007), dont la diversité des définitions varie en fonction des disciplines (géographie, politique, etc.). Le territoire cristallise d'ailleurs l'expression des singularités et se perçoit comme un construit social (Di Méo, 1994). « Considérer le territoire comme un objet de gestion conduit à l'appréhender comme un « agencement territorial », connectant à l'échelle d'un espace donné un ensemble de ressources hétérogènes, aussi bien humaines que spatiales, ou encore liées à des technologies, à des compétences et à des connaissances » (Raulet-Croset, 2014, p. 48). Les managers et les élus des organisations publiques locales ont alors « la possibilité d'agir délibérément sur la gestion du territoire » (Hernandez et Belkaid, 2013, p. 147). C'est justement ce que propose le management territorial, qui se comprend comme un ensemble de processus stratégiques, permettant de définir et d'adapter les stratégies en fonction des spécificités des territoires (Crevoisier, 1996 ; Dupuis, 2015 ; Hernandez, 2017 ; Serval, 2018).

Dans le cadre de définition des stratégies d'attractivité régionale, l'injonction formulée à destination des métropoles et des régions consiste à les faire collaborer, et ce tout au long du processus de définition et de mise en œuvre des stratégies d'attractivité. Le management territorial permet d'engager la territorialisation de ces stratégies et, de les adosser à un processus

d'inclusion. D'une part, il s'agira de montrer pourquoi et comment le management territorial promeut la territorialisation des politiques publiques, longtemps mise de côté du fait de la volonté d'effacer les spécificités régionales. D'autre part, l'objectif sera d'explicitier le processus d'inclusion sous-jacent aux démarches de management territorial, en envisageant l'inclusion « comme un processus intégré d'expansion des libertés fondamentales qui sont liées les unes aux autres » (Sen, 1999, p. 8).

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

« Le management territorial possède un pouvoir de séduction indéniable, encore accru par le fait d'accoler deux mots habituellement à des domaines - conceptuels et pratiques - relativement éloignés l'un de l'autre » (Crevoisier, 1996, p. 47). Les transformations des politiques économiques ces quinze dernières années ont facilité le passage d'une approche fonctionnelle du développement économique (espace non autonome support des activités économiques remplissant des fonctions attribuées par un système global) à une approche territoriale (espace autonome ayant la capacité de définir et de mettre en œuvre son développement économique) (Crevoisier, 1996, p. 50). L'accent est alors mis sur les processus de résolution de problèmes complexes, tenant compte des contingences organisationnelles et territoriales. Le management territorial revendique ainsi une approche pluridisciplinaire et contingente, qui ne permet pas de définir une meilleure façon (one best way) de le mettre en œuvre.

Le management territorial « incite les managers publics et élus locaux à développer de véritables démarches stratégiques à l'échelle du territoire afin de répondre aux défis que la complexité de la gestion des organisations territoriales leur impose » (Soldo, 2018, p. 71). Pour ce faire, le management territorial cherche à définir et adapter ses activités en fonction des besoins des parties prenantes locales, à travers la définition d'objectifs stratégiques (Arnaud, 2012), et la mobilisation d'une mallette d'outils stratégiques (Hernandez, 2017), que les

managers publics locaux doivent utiliser en fonction des spécificités socio-culturelles du territoire (Hernandez et Belkaid, 2013). D'ailleurs, chaque territoire français se doit de réaliser des schémas ou des programmes qui relèvent d'une volonté de planification stratégique et de territorialisation des politiques publiques. Cette dynamique se conçoit comme un moyen d'organiser l'action publique à l'échelle locale en ayant pour objectif de satisfaire l'intérêt général. Ce qui fait écho à une démarche inclusive puisque l'inclusion est « l'héritière de la raison démocratique, dans la mesure où elle doit permettre d'assurer un développement optimum des ressources et leur égal accès aux citoyens, à l'échelle territoriale la mieux adaptée » (Bauer, 2015, p. 72).

Toutefois, l'inclusion fait l'objet de nombreuses controverses sémantiques. Dubéchet (2015, p. 167) évoque d'ailleurs un décalage entre le développement du concept d'inclusion sociale (...) et son appropriation par les étudiants et stagiaires des formations sociales et éducatives ». De même, Bauer (2015, p. 72) met en lumière « le caractère instable de la définition de la notion d'inclusion ». En effet, souvent confondu avec l'intégration et l'insertion, l'inclusion est un terme venu du monde anglo-saxon qui renvoie à l'origine aux mouvements des droits humains pour les personnes en situation de handicap. L'inclusion met en lumière le caractère fondamental de la justice sociale pour toutes les personnes de la société quel que soient leurs caractéristiques. À la différence de l'inclusion, l'intégration renvoie à l'adaptation d'individus différents à un système, en fonction du type d'exclusion qui les caractérise (par exemple une situation d'handicap physique, d'handicap mental ou de précarité financière). Le concept d'inclusion ne repose pas sur l'identification de groupes de personnes en situation de handicap, puisque ce sont toutes les personnes qui présentent des besoins à la fois communs et individuels ; la diversité est alors la norme de référence. De plus, l'inclusion se différencie de l'insertion qui « est centrée sur la requalification sociale et professionnelle des populations et en particulier des jeunes, mais aussi des territoires et des quartiers » (Dubéchet, 2015, p. 169). Là aussi, la focale portée n'est pas la même, car l'inclusion cherche à attribuer une place à chaque individu dans la société, ne se limitant pas à la requalification.

Afin d'envisager l'inclusion comme un processus, il est possible de distinguer trois caractéristiques (Bauer, 2015, p. 73). L'implication de l'ensemble des parties prenantes repose sur une responsabilité partagée entre les décideurs politiques et les organisations ayant une capacité à agir sur le territoire (1). Une adéquation est requise entre les structures sociales relevant notamment du service public et les fonctionnements spécifiques des personnes (2). Une égale participation active de tous à la vie sociale et à la justice sociale est guidée par l'égalité des chances (3).

1.3 Le contenu des stratégies d'attractivité régionale, proposition d'un cadre d'analyse

Cet article cherche à comprendre les modes de traduction des principes de management public dans la définition des stratégies d'attractivité territoriale. Nous étudions donc la stratégie telle qu'elle est définie (contenu), non pas telle qu'elle est construite ou mise en œuvre (processus). La Figure 2 synthétise les relations entre les notions fondamentales permettant de définir les stratégies d'attractivité régionale.

Figure 2 : Proposition d'un cadre d'analyse pour définir le contenu des stratégies d'attractivité régionale



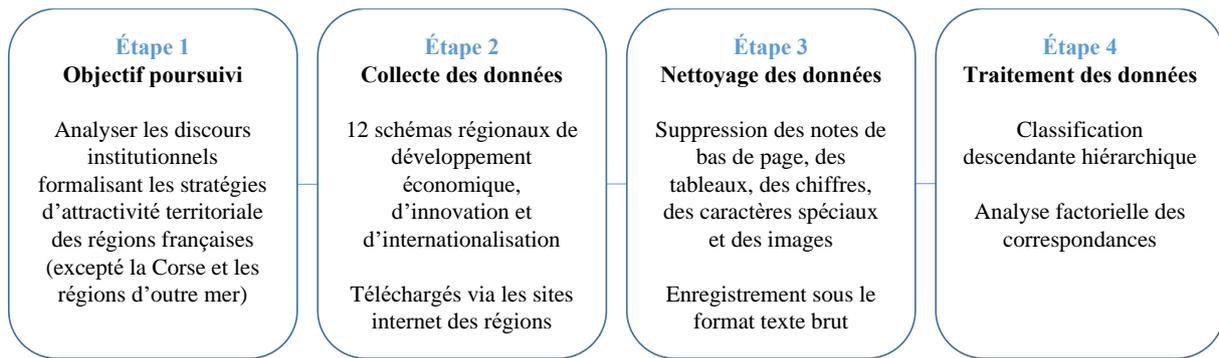
Source : Auteur

2. Des analyses statistiques textuelles appliquées aux stratégies d'attractivité régionale : éléments de cadrage méthodologique

Pour analyser la traduction des principes du management public dans la définition des stratégies d'attractivité régionale, nous présentons d'abord les deux premières étapes de la Figure 3 ci-dessous (2.1) puis les deux suivantes (2.2).

Il s'agit donc d'abord de détailler la démarche, le contenu et les modalités de collecte des données secondaires analysées : douze SRDEII, compris comme le contenu formalisé des stratégies d'attractivité régionale française. Puis, nous explicitons le nettoyage et le traitement des données, basés sur des analyses statistiques textuelles, composées d'une analyse de cluster issue de la classification hiérarchique descendante et d'une analyse factorielle.

Figure 3 : Les étapes nécessaires à la réalisation des analyses statistiques textuelles



Source : Auteur

2.1 Présentation de la démarche et des modalités de collecte des douze SRDEII

L'objectif poursuivi dans le cadre de cette démarche méthodologique est d'analyser les discours institutionnels formalisant les stratégies d'attractivité régionale, c'est-à-dire le contenu des SRDEII. Le caractère inédit des SRDEII vient du fait que ces schémas ne peuvent pas être comparés aux anciens Schémas Régionaux de Développement Économique (SRDE) car sept régions sur les treize actuelles n'existaient pas. *A fortiori*, les SRDE n'étaient pas obligatoires et ne nécessitaient pas un travail collectif avec les métropoles, dont le statut juridique n'existait pas non plus. Le contenu des stratégies d'attractivité régionale se structure quant à lui autour de quatre axes (Carmouze, 2020) :

- Une introduction présentant les transformations récentes du tissu économique, l'engagement en faveur du développement économique et de l'emploi ainsi que les difficultés locales et nationales permettant de légitimer l'action publique ;
- Un diagnostic territorial et/ou sectoriel identifiant les caractéristiques du développement économique et les dynamiques sous-jacentes à court voire moyen terme ;
- Les orientations stratégiques déclinées par filières stratégiques et en fonction des enjeux transversaux en matière d'innovation, de numérique, d'égalité femmes-hommes etc. ;
- Les modalités de gouvernance présentant les relations contractuelles avec les partenaires locaux, leurs modalités de coordination, les critères d'évaluation et de territorialisation des dispositifs.

De plus, notre choix se porte sur une étude de terrain multi-territoires qui concerne douze régions françaises métropolitaines. Les régions sont au nombre de treize, mais le schéma de la région Corse n'a pas été analysé, car son statut particulier en fait un cas d'exception au même titre que ceux des régions d'outre-mer. L'analyse empirique porte donc sur des données secondaires permettant d'apprécier le contenu formalisé des stratégies d'attractivité régionale

française : ce sont les SRDEII programmés sur cinq ans, de 2016-2017 à 2020-2021, et publiés par les régions sur leurs sites internet. Le Tableau 1 ci-dessous synthétise les caractéristiques des douze stratégies d'attractivité régionale collectées.

Tableau 1 : Caractéristiques des douze stratégies d'attractivité régionale collectées

RÉGIONS	NOMS DES SCHÉMAS	DATES ET NBR. DE PAGES	SOURCES
Région Auvergne Rhône Alpes	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation	2017-2021 62 pages	http://delib.auvergne-rhone-alpes.eu/NetelibDocsInter/Assemblee.Pleniere/2016/12/15/ANNEXE/T017V.pdf
Région Bourgogne Franche Comté	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation	2017-2021 50 pages	https://www.bourgognefranche-comte.fr/Espace-documentaire/1159_10701
Région Bretagne	Stratégie régionale de développement économique, d'innovation et d'internationalisation	2015-2020 106 pages	http://www.bretagne.bzh/upload/docs/application/pdf/2013-12/srdeii_final.pdf
Région Centre Val de Loire	Les « Nouvelles performances » de notre économie régionale	2016-2021 88 pages	http://www.regioncentre-valde Loire.fr/files/live/sites/regioncentre/files/contributed/docs/assemblee/scances_ple_nieres/deliberations/2016/16_05_04_ANNEXE_SRDEII_GED_sans_contribution.pdf
Région Hauts de France	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation	2017-2021 44 pages	http://www.c2rp.fr/sites/default/files/atoms/files/srdeii-adopte.pdf
Région Grand Est	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation	2017-2021 88 pages	http://www.alsacechampangneardenlorraine.eu/srdeii/
Région Ile de France	Stratégie régionale pour la croissance, l'emploi et l'innovation	2017-2021 73 pages	http://www.in-idf.fr/savoir-faire/nos-travaux/economie/srdeii-ile-de-france-strategie-regionale-pour-la-croissance-emploi-et-innovation.html
Région Normandie	Schéma régional de développement économique des entreprises, pour l'innovation et l'internationalisation	2017-2021 39 pages	https://www.normandie.fr/sites/default/files/documents/politiques/economie/srdeii_complet_region_normandie.pdf
Région Nouvelle Aquitaine	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation	2017-2021 140 pages	https://www.nouvelle-aquitaine.fr/sites/apc/files/2017-03/srdeii-NA-VL.pdf
Région Occitanie	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation	2017-2021 180 pages	https://www.laregion.fr/IMG/pdf/srdeii-web.pdf
Région Pays de la Loire	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation	2017-2021 104 pages	http://www.paysdelaloire.fr/uploads/tx_oxcsnewsfiles/165x240-Sch%C3%A9maSRDEII-BD_VERSION_DEFINITIVE.pdf
Région Sud	Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation	2017-2021 157 pages	http://www.regionpaca.fr/economie-emploi/srdeii-provence-alpes-cote-dazur-fait-le-pari-de-l'excellence.html

Source : Auteur

2.2 Nettoyage et traitement des données à partir des analyses statistiques textuelles

Tout d'abord, nous avons nettoyé les douze schémas d'un total de 1 131 pages : les notes de bas de page, les chiffres, les tableaux, les images et tous les caractères spéciaux ont été supprimés.

Ensuite, les analyses statistiques textuelles, qui relèvent de l'analyse de discours, appelée aussi approche discursive, ont pour objectif de décrire, d'assimiler et de critiquer l'information textuelle sans interprétation ou codification préalable du chercheur (Lebart et Salem, 1994). Ces méthodes d'analyse relèvent d'une recherche exploratoire empirique (Miles *et al.*, 2014), qui consiste à explorer des phénomènes mal connus, en l'occurrence le contenu des SRDEII. Deux analyses quantitatives de données qualitatives sont appliquées grâce au logiciel libre IRAMUTEQ : une analyse de cluster basée sur la classification hiérarchique descendante de

Reinert (1983, 1990, 2001) et une analyse factorielle de correspondance (Garnier et Guerin-Pace, 2010).

Dans un premier temps, selon les principes de la méthode Reinert (1983, 1990, 2001), la classification hiérarchique descendante de type ALCESTE¹ est d'abord mobilisée. Ce type d'analyse est pertinent lorsque le chercheur est confronté à une masse importante de données qu'il doit condenser, catégoriser et structurer pour rendre les plus intelligibles. Elle permet de regrouper les mots et les groupes de mots du corpus en fonction de leur proximité lexicale et de leurs occurrences dans le corpus de données textuelles. L'objectif est donc d'élaborer des groupes de mots homogènes et de les distinguer des groupes de mots en opposition, mettant ainsi en évidence des groupes lexicaux. Ces groupes lexicaux ne se construisent pas *a priori*, et permettent donc de contourner le risque que le chercheur analyse son corpus de données en fonction de ses préconceptions conceptuelles. Ainsi, cette analyse réduit à la fois les biais de surinterprétation et de circularité inhérents à la recherche qualitative.

Dans un second temps, une analyse factorielle des correspondances (Garnier et Guerin-Pace, 2010) complète la classification hiérarchique descendante. Son objectif est de simplifier les données par la mise en évidence d'un petit nombre de facteurs généraux ou de dimensions clés, qui peuvent expliquer leur discrimination dans différentes classes.

3. Vers une définition des stratégies d'attractivité en fonction des contingences et de l'intégration des relations : présentation des résultats

L'analyse des douze SRDEII compte 367 064 occurrences (mots), 9 576 formes réduites (lemmatisées²) et 3 818 hapax (mots n'apparaissant qu'une seule fois). Nous présentons d'abord les résultats de l'analyse de cluster basée sur une classification hiérarchique descendante (caractéristiques des classes) (3.1) puis ceux de l'analyse factorielle (explication des classes selon deux facteurs) (3.2).

3.1 Résultats de l'analyse de cluster, des stratégies multi sectorielles et territorialisées

La classification hiérarchique descendante est réalisée à partir de 9 321 segments classés sur 10 172 (91,23%). Le Tableau 2 recense les 30 formes associées à chaque classe, c'est à dire les

¹ Technique itérative, la méthode d'Analyse des Lexèmes Cooccurents dans les Énoncés Simples d'un Texte (ALCESTE) met en lumière l'organisation interne d'un discours (Reinert, 1983).

² Cela consiste à ramener les formes verbales à leurs infinitifs (les formes *allez, va, irons* seront regroupées sous la forme-racine *aller*) et à regrouper les adjectifs en genre et en nombre (les formes *belle, belles, et beaux* seront regroupées sous la forme-racine *beau*).

formes les plus présentes (par Chi2 décroissant), et l'annexe 1 met en exergue les anti-profiles, les mots qui apparaissent le moins dans la classe et permettent donc de la définir négativement.

Tableau 2 : 30 formes significativement associées à chaque classe

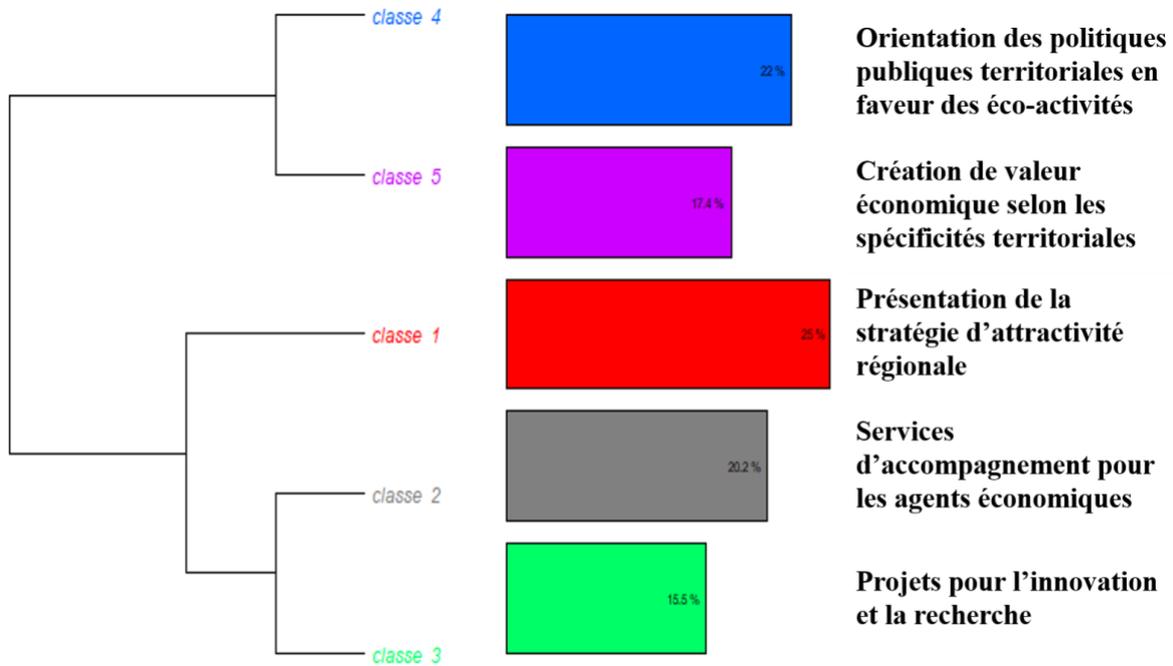
CLASSE 1	CLASSE 2	CLASSE 3	CLASSE 4	CLASSE 5
Présentation de la stratégie d'attractivité régionale	Services d'accompagnement pour les agents économiques	Projets pour l'innovation et la recherche	Orientation des politiques publiques territoriales en faveur des éco-activités	Création de valeur économique selon les spécificités territoriales
SRDEII	Entreprise	Projet	Production	Alpes
Schéma	Accompagnement	Réseau	Énergétique	Provence
Orientation	Besoin	Partenariats	Énergie	Français
Économique	Formation	Réussite	Numérique	Rhône
Œuvre	Reprise	Pôle	Économie	Azur
Action	Parcours	Clusters	Écologie	Côte
Cadre	Financement	Agence	Transition	Auvergne
Acteur	Transmission	International	Produit	France
Gouvernance	Offrir	Etranger	Agricole	Moyenne
Concertation	Accès	Innovation	Santé	Représenter
Politique	Dispositif	Incubateur	Renouvelables	Chiffre
Territorial	TPE	Recherche	Industrie	Loire
Élaboration	Dirigeant	Émergence	Agriculture	Rang
Mettre	Repreneur	BPI France	Nouveau	Milliard
Stratégie	Demandeur	Business	Transformation	National
Partager	Jeune	Pépinières	Technologie	Euro
Cohérence	Création	Appel	Matériau	Touristique
Opérationnel	Apprentissage	Salon	Activité	Nice
Comité	PME	Collaboratifs	Consommation	Pays
Loi	Adapter	Consulaire	Climatique	Affaire
Régional	Professionnel	Promotion	Usage	Europe
Définir	Accompagner	Export	Industriel	Marseille
Région	Faciliter	Prospection	Valeur	PIB
Document	Lisible	Démonstrateur	Bâtiment	Nantes
Pilotage	Créateur	Mobilisation	Bois	Culturel
EPCI	Répondre	Expérimentation	Eau	Urbain
Évaluation	Recrutement	Événement	Circulaire	Atout
Piloter	Permettre	Club	Secteur	Taux
Principe	Financer	Détection	Filière	Grand
Etat	Continuer	Investisseur	Ressource	Chômage
Associer	Aider	Accélérateur	Qualité	Centre

Source : Auteurs

La Figure 4 distingue cinq classes significatives. La classe 1 intitulée présentation de la stratégie d'attractivité régionale est la première classe à sortir du dendrogramme car c'est à la fois la plus homogène et celle qui se démarque le plus des quatre autres. La classe 2 se comprend comme les services d'accompagnement pour les agents économiques, la classe 3 renvoie aux projets pour l'innovation et la recherche, la classe 4 traduit l'orientation des politiques publiques territoriales en faveur des éco-activités et enfin la classe 5 renvoie à la création de la valeur

économique selon les spécificités territoriales. Nous avons nommé ces classes en fonction des mots et des groupes de mots qui leur sont associés.

Figure 4 : Résultats de la classification (dendrogramme*)



*Arborescence des classes et de leur importance relative (en pourcentage du nombre de segments du corpus classé)

Source : Auteurs

Les cinq classes sont présentées en fonction de leur ordre de sortie sur le dendrogramme.

Tout d'abord, la classe 1 se focalise sur la présentation de la stratégie d'attractivité régionale. Les élus et les managers mettent en lumière les « principes » d'« élaboration », de « pilotage » et d'« évaluation » d'une « stratégie » d'attractivité qui associe (« comité », « gouvernance », « partage ») différents « acteurs » du « territoire régional ». Pour illustrer les modalités de présentation des SRDEII, « la Stratégie Régionale pour l'Emploi et la Croissance adoptée par la Région Occitanie / Pyrénées-Méditerranée après une large concertation, au plus près des territoires, constitue une démarche globale en matière de recherche et enseignement supérieur, de développement économique, d'innovation, d'internationalisation, d'orientation, de formation professionnelle, de tourisme, de culture et d'agriculture pour les cinq années à venir » (SRDEII Occitanie, 2017, p. 2).

Ensuite, la classe 2 renvoie aux services d'accompagnement pour les agents économiques. Les élus et les managers définissent un ensemble de « dispositifs » (« apprentissage »,

« formation », « financement », « création », « recrutement », « reprise ») pour faciliter l'adaptation des professionnels (« entreprises », « PME », « TPE ») face à l'évolution des « besoins ». Afin d'illustrer ces services d'accompagnement, le SRDEII de la région Île de France (2017, p. 11) précise que « sous l'impulsion de la Région, une démarche d'optimisation a été engagée depuis deux ans dans le cadre du Plan Régional d'Internationalisation des Entreprises (PRIE) qui s'appuie sur un meilleur ciblage des entreprises à accompagner. Cette volonté de créer une offre de services est malheureusement restée « au milieu du gué » : la coordination d'ensemble fonctionne peu, les offres restent plurielles et concurrentes, et la montée en compétences attendue des organismes d'appui aux entreprises reste à consolider ». De plus, la classe 3 fait valoir les projets pour l'innovation et la recherche. L'élaboration de projets entre les organisations publiques (« BPI France ») et privées (« agence », « cluster », « incubateur », « investisseur », « pépinière ») a pour objectif de promouvoir l'« expérimentation et la « mobilisation des acteurs en faveur de l'« innovation » et de la « recherche ». Pour donner un exemple de projet d'innovation, « dans le cadre de sa politique de création d'entreprises et de sa politique de développement d'écosystèmes d'innovation, dans une logique « Hauts-de-France » à décliner, la Région labellise et cofinance avec les territoires l'accompagnement dans les parcs d'innovation » (SRDEII Hauts de France, 2017, p. 40).

En outre, la classe 4 fait référence à l'orientation des politiques publiques territoriales en faveur des éco-activités. Les politiques territoriales « énergétique », « industrielle » et « agricole » basent leurs « activités » de « production », de « transformation » ou encore de « consommation » sur l'utilisation des « ressources » environnementales (« matériau », « eau », « bois ») et la satisfaction de besoins créés par le changement « climatique », notamment via l'« économie circulaire ». Afin d'illustrer l'orientation en faveur des éco-activités, le SRDEII de la région Pays de la Loire (2017, p. 17) propose de « passer d'une économie linéaire (extraire, fabriquer, consommer, jeter) à une économie durable fondée sur les 3 R : réduire, réutiliser, recycler ».

La classe 5 met quant à elle en lumière la création de valeur économique selon les spécificités territoriales. Les élus et les managers cherchent à promouvoir la création de valeur économique (« euro », « milliard », « PIB », « taux ») via le « tourisme » et les « affaires » en fonction des différentes échelles territoriales (« Alpes », « Azur », « Europe », « France », « Loire », « Marseille », « Nantes »). Pour exemple, « avec sa frontière commune avec la Suisse, L'Île-de-France, l'Auvergne Rhône Alpes - les deux régions les plus dynamiques de France -, Centre Val de Loire et Grand Est, la région Bourgogne-Franche-Comté, avec ses 14 gares desservies

par le TGV, bénéficie d'une place privilégiée en Europe » (SRDEII Bourgogne-Franche-Comté, 2017, p. 5).

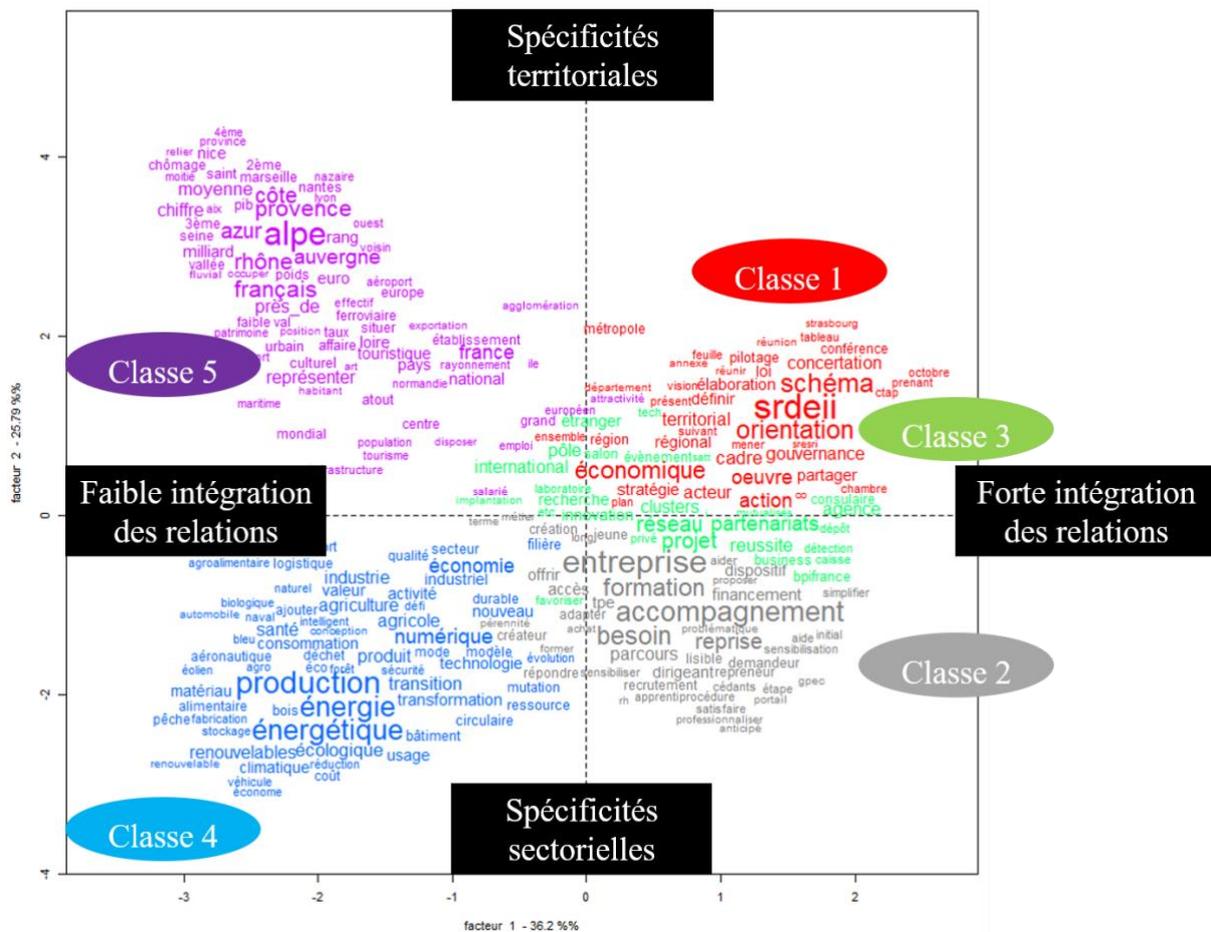
Enfin, les cinq classes font écho aux quatre axes de structuration des SRDEII présentés dans la partie 2.1. La classe 1 introduit les stratégies, en précisant ces principes d'élaboration et de pilotage. La classe 5, qui souligne les spécificités des territoires, fait référence aux éléments de diagnostic territorial. Les classes 3 et 4 renvoient à la déclinaison des orientations stratégiques en fonction des enjeux en matière d'innovation, de recherche, de numérique, d'écologie, etc. La classe 2, qui s'apparente aux services d'accompagnement des agents économiques, illustre quant à elle les relations contractuelles avec les partenaires locaux.

3.2 Résultats de l'analyse factorielle, dimensions contingentes et relationnelles des stratégies d'attractivité régionale

Comme le montre la Figure 5, l'analyse factorielle des correspondances synthétise les résultats de la classification hiérarchique descendante dans un plan factoriel. Deux facteurs permettent de rendre compte de 61,9% de la variance. Le premier (36,2%) a une contribution relativement proche de celle du deuxième (25,7%) ; leur pouvoir explicatif est donc assez équilibré.

Le facteur 1 positionne les discours des élus et des managers selon les spécificités sectorielles d'une part et territoriales d'autre part. Pour précisions, le terme « *sectoriel* » renvoie majoritairement à la dimension économique. La présentation de la stratégie d'attractivité (classe 1) et la création de valeur économique (classe 5) sont orientées en fonction des spécificités du territoire régional concerné. Les services d'accompagnement pour les agents économiques (classe 2), les projets pour l'innovation et la recherche (classe 3) et l'orientation des politiques publiques territoriales en faveur des éco-activités (classe 4) répondent davantage à une orientation sectorielle plutôt axée sur l'économie et l'innovation. Pour donner un exemple, la stratégie d'attractivité de la région Auvergne-Rhône-Alpes est plutôt adaptée en fonction des spécificités territoriales puisqu'il est question de « *stratégie macro-régionale Alpine* », ou encore de l'« *euro-région Alpes-Méditerranée* », du « *plan routier Ardèche* » ainsi que du « *désenclavement du Chablais* ». La stratégie d'attractivité de la région Bretagne est quant à elle plus adaptée en fonction des spécificités économiques, notamment intégrées dans la « *Glaz économie* », qui renvoie à une combinaison d'atouts économiques bretons, tels que par exemple les énergies marines et la cyber sécurité.

Figure 5 : Plan factoriel des mots les plus significatifs pour chaque classe



Source : Auteurs

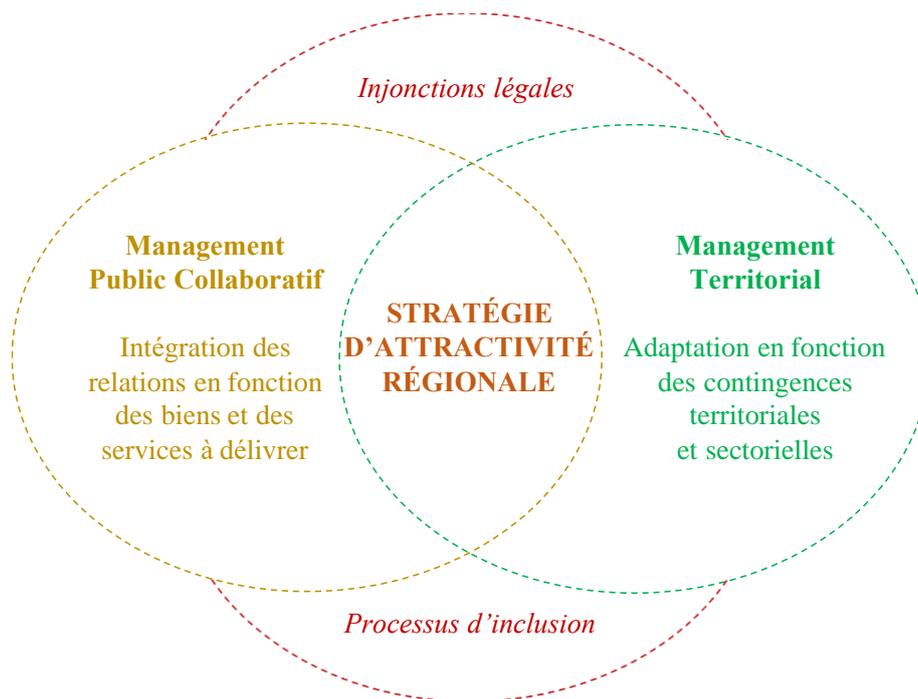
Le facteur 2 fait référence à un continuum de relations inter-organisationnelles affichées dans les SRDEII allant de la plus faible intégration (absence de relation) à la plus forte intégration (collaboration). Parler de mode de relation inter-organisationnelle affichée signifie que ce mode de relation est souhaité et formalisé. Il s'agit donc de propos déclaratifs qui mettent en exergue une volonté institutionnelle. D'une part, l'orientation des politiques publiques territoriales en faveur des éco-activités (classe 4) et la création de valeur économique (classe 5) reposent sur une absence de relation voire une coordination affichée entre les organisations publiques et privées. D'autre part, la présentation des stratégies d'attractivité (classe 1), les services d'accompagnement pour les agents économiques (classe 2) et les projets pour la recherche et l'innovation (classe 3) reposent sur une coopération voire une collaboration affichée entre les acteurs du territoire. Le degré d'intégration des relations est donc à nuancer en fonction des activités stratégiques dont il est question, c'est-à-dire les biens et les services publics à délivrer.

Pour résumer, les organisations publiques locales que sont les métropoles et les régions traduisent les injonctions de collaboration dans le contenu des stratégies d’attractivité régionale de deux manières. D’une part, la stratégie est adaptée en fonction des spécificités territoriales et sectorielles. D’autre part, l’intégration des relations (allant de l’absence de relation à la collaboration) entre les acteurs locaux varie en fonction des biens et des services publics à délivrer dans le cadre de la stratégie.

4. Proposition d’un cadre d’analyse pour définir des stratégies d’attractivité territoriale collaboratives, contingentes, contraintes et inclusives

Comme le montre la Figure 6, la discussion permet d’enrichir le cadre d’analyse proposé en littérature (*cf.* Figure 2), grâce auquel les élus et les managers des métropoles et des régions ont défini le contenu des stratégies d’attractivité régionale comme collaboratif, contingent, contraint et inclusif.

Figure 6 : Un cadre d’analyse pour définir le contenu des stratégies d’attractivité régionale



Source : Auteur

Tout d’abord, les principes portés par management public collaboratif (O’Leary et al., 2006) se traduisent par une intégration des relations entretenues par les organisations publiques, variable en fonction des biens et des services à délivrer. Définir des stratégies collaboratives revient donc à se focaliser sur les relations intra et inter-organisationnelles sous-jacentes.

Ensuite, le management territorial (Hernandez, 2017) permet d'adapter la définition des stratégies en fonction des contingences territoriales (*e.g.* prise en compte des spécificités d'une zone de montagne pour penser le déploiement des transports en commun) et des contingences sectorielles (*e.g.* développement d'une économie circulaire sur un territoire où le secteur dominant est celui des services).

En outre, la définition des stratégies d'attractivité est contrainte légalement que ce soit sur le fond (*e.g.* obligation de définir un SRDEII sur cinq ans) et sur la forme (*e.g.* obligation pour les métropoles et les régions de travailler ensemble pour définir conjointement leurs stratégies d'attractivité).

Enfin, les processus d'inclusion influencent et sont influencés par la définition des stratégies d'attractivité territoriale. L'inclusion relève d'une double démarche : augmenter la capacité d'agir des individus et augmenter la capacité d'accueil de l'environnement (Sen, 1999). La définition et l'adaptation des activités s'effectuent en fonction des besoins des parties prenantes locales, à travers leur implication continue et le partage des responsabilités. La priorisation des objectifs stratégiques met également l'accent sur le fonctionnement spécifique de certaines parties prenantes locales. L'utilisation contingente par les managers publics d'une mallette d'outils de gestion est quant à elle guidée par le principe de justice sociale et d'égalité des chances.

Ainsi, le cadre d'analyse proposé ouvre de nouvelles perspectives de recherche pour comprendre et analyser les modes d'innovations et de relations sous-jacentes - que ce soit la coordination, la coopération ou encore la collaboration - en matière de développement local.

Conclusion

L'objectif de cet article est de comprendre comment les principes de management public sont traduits dans le contenu formalisé des stratégies d'attractivité territoriale comprises au sens des SRDEII. C'est dans un contexte de redécoupage régional, associé à une montée en puissance du phénomène métropolitain et une nouvelle répartition des compétences entre les organisations publiques locales, que les élus et les managers des métropoles et des régions ont l'obligation de travailler ensemble pour définir et mettre en œuvre leur stratégie d'attractivité. Cette injonction s'analyse à l'aune de deux concepts. Le management public collaboratif (1) offre un cadre pertinent pour envisager les différents types de relations à l'œuvre dans la formalisation des stratégies. Le management territorial (2) permet quant à lui de questionner la territorialisation de ces stratégies, tout en les adossant à un processus d'inclusion.

La méthodologie utilisée repose sur deux analyses statistiques textuelles appliquées aux douze SRDEII définis conjointement par les élus et les managers des métropoles et des régions françaises : une analyse de cluster basée sur la classification hiérarchique descendante et une analyse factorielle.

Les résultats font émerger cinq classes (groupes de mots) qui répartissent le contenu des stratégies au regard de leur modalités de présentation (1), des projets d'accompagnement pour les acteurs économiques (2), des projets pour l'innovation et la recherche (3) mis en place, de l'orientation de ces stratégies en faveur des éco-activités (4) et d'une création de valeur selon les spécificités des territoires (5). La répartition de ces classes sur un plan factoriel montre que le contenu des stratégies est adapté en fonction des spécificités territoriales et sectorielles. L'intégration des relations (allant de l'absence de relation à la collaboration) entre les acteurs locaux souligne une adaptation en fonction des biens et des services publics à délivrer.

Dès lors, la discussion permet d'enrichir le cadre d'analyse proposé en littérature, à partir duquel les élus et les managers des métropoles et des régions ont défini les stratégies d'attractivité régionale, dont le contenu est à la fois collaboratif, contingent, contraint et inclusif.

Toutefois, comme toute recherche, celle-ci recouvre plusieurs limites. La première limite concerne l'objet d'étude choisi, c'est-à-dire le contenu des SRDEII, car il ne permet pas d'apprécier leur réelle mise en œuvre. Dès 2022, les SRDEII seront révisés, une première voie de recherche consistera à mener des entretiens pour apprécier le réel niveau de collaboration et d'inclusion, qui découle de l'opérationnalisation des futures stratégies d'attractivité régionale. Une seconde limite relève de la validité externe. En effet, le contenu du corpus analysé se compose uniquement de schémas régionaux français, la généralisation n'est donc possible qu'à l'échelle des régions françaises. Ainsi, trois voies de recherche permettant d'étudier les modalités de discours sur le développement local se dégagent. Il s'agira d'étudier les stratégies d'attractivité à l'échelon des métropoles françaises via par exemple l'analyse des Schémas Métropolitains de Développement Économique (SMDE) et, de comparer les résultats. La recherche pourra également concerner les stratégies d'attractivité des régions ou des métropoles internationales, comme celles des pays anglo-saxons. Le choix de stratégies touchant à d'autres domaines de l'action publique telles que les stratégies culturelles ou les stratégies de développement durable ouvre également d'autres perspectives.

Bibliographie

- ALAUX C., (2018). *Vers un management public créateur de valeur : les nouveaux apports du marketing public à l'attractivité des territoires*. Habilitation à diriger les recherches, Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale, Aix-Marseille-Université.
- ALAUX C., SERVAL S., ZELLER C., (2015). Le marketing territorial des Petits et Moyens Territoires : identité, image, et relations. *Gestion et management public* 4(2), 61-78.
- AMSLER L. B., O'LEARY, R., (2017). Collaborative public management and systems thinking. *International Journal of Public Sector Management* 30(6-7), 626-639.
- ARNAUD C., (2012). *Approche fonctionnelle et dynamique du portefeuille territorial d'évènements culturels. Manager la proximité pour une attractivité durable du territoire*. Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale, Aix-Marseille-Université.
- ASSEMBLÉE DES COMMUNAUTÉS DE FRANCE (2018). Quelles ambitions économiques pour nos territoires ? Analyse des schémas régionaux de développement économique d'innovation et d'internationalisation, <https://www.adcf.org/files/DOCS/etude-adcf-SRDEII-022018-web.pdf>
- BARTOLI A., BLATRIX C., (2015). *Management dans les organisations publiques : défis et logiques d'action*. Dunod, Paris.
- BAUER F., (2015). Inclusion et planification : vers un territoire inclusif. *Vie sociale* 3, 71-80.
- BOUCKAERT G., KUHLMANN S., SCHWAB C. (2018). *L'avenir des administrations locales en Europe. Leçons tirées de la recherche et de la pratique dans 31 pays*. Institut de la gestion publique et du développement économique, Paris.
- BRYSON J. M., CROSBY B. C., BLOOMBERG L., (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public administration review* 74(4), 445-456.
- CARMOUZE L. (2020). *L'intégration des relations inter-organisationnelles entre les métropoles et les régions : processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale*. Thèse de doctorat, Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale, Aix-Marseille-Université.
- CHAMARD C., (2014). *Le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires?*. De Boeck Supérieur, Paris.
- CHANUT V., RIVAL M., LALLEMAND A. S., PENG H., ROCHETTE C., (2018). Le management public en idées : un champ en construction ?. *Management international/International Management/Gestión Internacional* 22(3), 107-120.

CREVOISIER O., (1996). Développement économique régional et MT: grille d'analyse, in DECOUTERE S., RUEGG J., (1996). *Le management territorial : Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique*. Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 47-61.

DI MÉO G., (1994). Patrimoine et territoire, une parenté conceptuelle. *Espaces et sociétés* 4, 15-34.

DUBÉCHOT P., (2015). Le concept d'inclusion sous le regard de travailleurs sociaux en formation. *Vie sociale* 3, 167-184.

DUPUIS J., (2015), Le cadre dirigeant public, entre logique de gestion et logique managériale- Les cadres dirigeants territoriaux au cœur du nouveau management territorial. *Revue française de gestion* 41(251), p. 149-164.

EHLINGER S., PERRET V., CHABAUD D., (2007). Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ?. *Revue française de gestion* 1, 155-171.

GALIMBERTI D., PINSON G., SELLERS J., (2017). Métropolisation, intercommunalité et inégalités sociospatiales. *Sociétés contemporaines* 3, 79-108.

GARNIER B., GUÉRIN-PACE F., (2010). *Appliquer les méthodes de la statistique textuelle*, CEPED, Paris.

GIBERT P., (2008). Un ou quatre managements publics ?. *Politiques et management public* 26(3), 7-23.

HERNANDEZ S., (2017). *À la recherche du management territorial*. Presses Universitaires de Provence, Collections « Espaces publics », Aix-en-Provence.

HERNANDEZ S., BELKAID E., (2013). L'influence du contexte sur le management territorial en Méditerranée. Une analyse comparée de Barcelone, Marseille et Tlemcen. *Management Avenir* 5, 145-164.

KELMAN S., (2005). Public management needs help!. *Academy of Management Journal* 48(6), 967-969.

KERAMIDAS O., LE PENNEC E., SERVAL S., (2016). Caractériser l'attractivité d'un territoire, une approche par les ressources : Le cas de 5 EMN européennes nouvellement implantées dans la région de Kalouga en Russie. *Management international* 20, 130-142.

LEBART L., SALEM A., (1994). *Statistique textuelle*, Dunod, Paris.

LERTONTURIER S., PASTEUR M., (2015). Coopérer entre territoires au défi commun de l'inclusion. *Vie sociale* 3, 147-163.

MARCOU G., (2015a). Les enjeux de la réforme territoriale. *Revue française d'administration publique* 4, 883-886.

- MARCOU G., (2015b). L'État, la décentralisation et les régions. *Revue française d'administration publique* 4, 887-906.
- MARTINEAU R., (2018). Connaître ou punir ? Adapter les dispositifs de gestion pour gérer la contradiction autour des règles. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise* 4, 53-78.
- MATTESSICH P. W., MURRAY-CLOSE M., MONSEY B-R., (2001). *Collaboration: What makes it work, A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration*, Wilder Foundation, St Paul, Amherst H.
- MATYJASIK N., GUNENOUN M., (2019). *En finir avec le New Public Management*, Institut de la gestion publique et du développement économique, Paris.
- MOINE A., (2007). *Le territoire : Comment observer un système complexe*, L'Harmattan, Paris.
- MILES M. B., HUBERMAN A. M., SALDANA J., (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*, Sage Publication, Thousand Oaks, California.
- MORIN E., BIBARD L., (2018). *Complexité et organisations : Faire face aux défis de demain*. Éditions Eyrolles, Paris.
- O'LEARY R., BINGHAM L. B., (2009). *The collaborative public manager: New ideas for the twenty-first century*, Georgetown University Press, Washington.
- O'LEARY R., GERARD C., BINGHAM L. B., (2006). Introduction to the symposium on collaborative public management. *Public administration review*, (66), 6-9.
- OSBORNE S. P., (2006). The new public governance??. *Public Management Review* 8(3), 377-387.
- PECQUEUR B., (2014). Esquisse d'une géographie économique territoriale. *L'Espace géographique*, 43(3), 198-214.
- POLLITT C., BOUCKAERT G., (2003). Evaluating Public Management Reforms: an International Perspective, in WOOLMAN H., *Evaluation in Public Sector Reform: Concepts and Practices in International Perspective*. Edward Elgar, Cheltenham UK, 12-35.
- POLLITT C., BOUCKAERT G., (2011). *Public management reform: a comparative analysis*, Oxford University Press, Oxford.
- RAULET-CROSET N., (2014). Le territoire comme objet de gestion. *Annales des Mines-Responsabilité et environnement*. ESKA, 48-52.
- REINERT A., (1983). Une méthode de classification descendante hiérarchique : application à l'analyse lexicale par contexte. *Les cahiers de l'analyse des données* 8(2), 187-198.
- REINERT M., (1990). Une méthode de classification des énoncés d'un corpus présentée à l'aide d'une application. *Les cahiers de l'analyse des données* 15(1), 21-36.

- REINERT M., (2001). Alceste, une méthode statistique et sémiotique d'analyse de discours ; application aux Rêveries du promeneur solitaire. *Revue française de psychiatrie et de psychologie médicale* 5(49), 32-36.
- RINGELING A., (2015). How is Public Administration? A Constitutional Approach. *Teaching Public Administration* 33, 292-312.
- SADRAN P., (2015). *La République territoriale : une singularité française en question*, La documentation française, Paris.
- SEDGWICK D., (2016). Building collaboration: Examining the relationship between collaborative processes and activities. *Journal of Public Administration Research and Theory* 27(2), 236-252.
- SELDEN S. C., SOWA J. E., SANDFORT J., (2006). The impact of nonprofit collaboration in early child care and education on management and program outcomes. *Public Administration Review* 66(3), 412-425.
- SEN A., (1999). *Development as Freedom*, Alfred A. Knopf. Srinivasan, New York.
- SERVAL S., (2018). *L'attractivité territoriale à l'épreuve du temps : comment favoriser l'ancrage territorial des entreprises étrangères ?*. Éditions L'Harmattan, Paris.
- SOLDO E., (2018). *Vers une théorisation de l'attractivité territoriale durable*. Habilitation à diriger les recherches, Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale, Aix-Marseille-Université.
- STOKER G., (2006). Public value management: a new narrative for networked governance?. *The American review of public administration* 36(1), 41-57.
- THOMSON A. M., PERRY J. L., (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public Administration Review* 66(1), 20-32.
- THOMSON A. M., PERRY J. L., MILLER T. K., (2007). Conceptualizing and measuring collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory* 19(1), 23-56.
- WEBER M., (1995). *Économie et société I*. Pocket, Paris.
- YIN R. K., (2014). *Case study research: Design and methods*. Sage publications, Thousand Oaks.
- ZUMBO-LEBRUMENT C., ROCHETTE C., HOULLIER-GUIBERT C. E., (2019). Quand la réforme territoriale questionne le devenir et les ressorts de la marque Territoire : Une approche par les proximités. *Revue d'économie régionale et urbaine* 5(5), 937-961.

Annexe 1 : Les anti-profils significativement associés à chaque classe

Le Tableau 4 ci-dessous présente les 15 anti-profils associés à chaque classe : ce sont les mots qui apparaissent le moins dans la classe et permettent donc de la définir négativement.

Tableau 4 : 15 anti-profils significativement associés à chaque classe

CLASSE 1	CLASSE 2	CLASSE 3	CLASSE 4	CLASSE 5
Entreprise	Économie	SRDEII	Action	Action
PME	Pôle	Économie	Région	Mettre
Production	Économique	Production	Régional	Acteur
Marché	SRDEII	Économique	Mettre	Accompagnement
Offrir	Industrie	Énergie	Accompagnement	Entreprise
Accompagnement	Métropole	Énergétique	Acteur	Œuvre
Secteur	Grand	Alpes	Public	Accompagner
Création	France	Besoin	Entreprise	Outil
Activité	Schéma	Compte	SRDEII	Financement
International	Production	Représenter	Projet	Projet
TPE	Énergie	Orientation	France	Dispositif
Produit	Alpes	Secteur	Partenaire	Public
Numérique	Recherche	Évolution	Dispositif	SRDEII
Salarié	Français	Agricole	Orientation	Démarche
Énergétique	Agriculture	Activité	Cadre	Besoin

Source : Auteurs