



HAL
open science

Approche fonctionnelle et dynamique du portefeuille territorial d'évènements culturels. Manager la proximité pour une attractivité durable du territoire

Charlène Arnaud

► To cite this version:

Charlène Arnaud. Approche fonctionnelle et dynamique du portefeuille territorial d'évènements culturels. Manager la proximité pour une attractivité durable du territoire. Gestion et management. Aix Marseille université; Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale, 2012. Français. NNT: . tel-02333897

HAL Id: tel-02333897

<https://hal.science/tel-02333897>

Submitted on 25 Oct 2019

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.

AIX-MARSEILLE UNIVERSITE

Centre d'Etude et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille (CERGAM)
Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale (IMPGT)

**APPROCHE FONCTIONNELLE ET DYNAMIQUE DU
PORTEFEUILLE TERRITORIAL D'ÉVÉNEMENTS CULTURELS :
MANAGER LA PROXIMITÉ POUR UNE ATTRACTIVITÉ DURABLE
DU TERRITOIRE**

Tome I

THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement le 16 Novembre 2012 par

Charlène ARNAUD

JURY

Directeur de thèse :

Robert FOUCHET,
Professeur des Universités,
Aix-Marseille Université

Codirectrice de thèse :

Edina SOLDI,
Maître de Conférences,
Aix-Marseille Université

Rapporteurs :

Dominique BOURGEON-RENAULT,
Professeur des Universités,
Université de Bourgogne

Véronique PERRET,
Professeur des Universités,
Université Paris-Dauphine

Suffragant :

Yves EVRARD,
Professeur Emérite,
Groupe HEC Paris

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

Remerciements

Un jour, Emil m'a expliqué que l'exercice de la thèse, tout aussi périlleux qu'il soit, n'est rien d'autre qu'un rituel de passage. En cela, il constitue un acte individuel qui nous permet d'entrer dans une communauté : celle des enseignants-chercheurs. Pourtant, il est plus qu'évident que cette thèse ne peut en rien être considérée comme un acte isolé et que ce travail a été marqué par les rencontres, les échanges et les moments de partage avec un nombre considérable de personnes. Il serait vain de croire que ces quelques lignes suffisent à remercier tous ceux qui ont contribué à l'aboutissement de ce long et difficile travail. Que ceux qui ne sont pas cités directement ne se sentent pas oubliés... Quoiqu'il en soit, je voudrais souligner la chance que j'ai eu d'être entourée par tant de personnes bienveillantes, qu'il s'agisse de mes collègues, de mes amis ou de ma famille.

En premier lieu, j'aimerais remercier mon Directeur de thèse, Robert Fouchet, pour son soutien et la confiance qu'il m'a accordée dès le Master Recherche. Ses qualités pédagogiques ainsi que ses intuitions et son expérience du management public ont nourri des échanges extrêmement riches qui ont fait avancer la thèse à grands pas.

Je remercie également les professeurs Dominique Bourgeon-Renault et Véronique Perret, les rapporteurs de cette thèse, qui ont accepté de porter un regard critique sur ce travail. Je suis extrêmement honorée de leur présence dans ce jury, les travaux académiques de chacune d'entre elles ayant nourri cette recherche et participé à sa construction. Je tiens également à remercier Yves Evrard qui m'a proposé, il y a cinq ans, de m'orienter vers la problématique de la pérennisation des événements culturels. Son intuition était la bonne et à chaque rencontre il m'a apporté un véritable éclairage sur les voies que je pouvais emprunter.

Ils m'ont permis de passer de l'autre côté du rideau et d'opposer les théories qui me nourrissaient à l'empirie... En cela, je suis extrêmement reconnaissante envers l'ensemble des personnes qui m'ont accordé de leur temps dans le cadre des entretiens. Je remercie tout particulièrement Anne-Marie Rousseau et Thierry Delafontaine pour leur pédagogie, ainsi que Pepito pour les valeurs qu'il porte et défend.

Merci à chacun de mes collègues, devenus pour certains des amis. Ils m'ont apporté conseils éclairés, expertise, mais aussi apéros au soleil et belles soirées... Je tiens tout particulièrement à remercier Olivier, pour sa bonne humeur, son sens de l'humour, ses goûts musicaux et son sens de la stratégie ! Solange, dont les travaux ont plus que nourri la thèse et dont les conseils avisés m'ont permis de construire des tableaux de fréquences et d'écart-types efficaces ! Mais c'est surtout sa « pertinence dans la douceur » que je garde en mémoire. Sophie pour son expertise juridique et l'implication qu'elle a su mettre dans son rôle de maman de substitution. Mohammed Ali m'a suivi et soutenu pendant toute la rédaction de la thèse ! Il fût et reste mon tuteur, dans tous les sens du terme... Il est devenu un véritable ami avec qui j'ai appris à me confier. La rencontre et la découverte de Bruno et de sa compagne Emilie sont d'une grande richesse dans ma vie. Son charisme roumain et sa finesse d'esprit le rendent irrésistible ! Je remercie Emil pour son implication dans la relecture de cette thèse. Merci également à Christophe qui m'a fait réaliser l'ampleur du chemin à parcourir avant d'arriver à une modélisation quantitative, et à Joëlle pour son regard de psycho-sociologue sur la thèse et sur le monde... Nos échanges ont été, à chaque instant, un véritable apprentissage... Une pensée

également pour Manue qui m'a soutenue et apaisée grâce à sa douceur et à son attention. Le bureau de l'aile gauche, premier étage, ne serait pas au complet sans la présence du troisième mousquetaire... J'espère reprendre nos séances de bavardage fort sympathiques avec Marcel dès la rentrée. Enfin, l'IMPGT ne serait pas le même sans Rodolphe, la sagesse et la gentillesse incarnées.

J'ai une pensée toute particulière pour ceux qui ont partagé ce douloureux mais tellement exaltant chemin vers la réalisation d'une thèse de doctorat. Christèle, Sarah et Anna que j'ai découvertes et espère découvrir encore (merci pour les relectures !)... Thomas qui n'a cessé, aux côtés de son cousin, de me faire sourire et rire... Elisa, dont la passion pour le mythe du vampire dans la littérature et la cinématographie est loin d'être le seul point commun que nous partageons... Les amis du Master Recherche, pour certains repartis dans leur pays, pour d'autres en train de rédiger les dernières pages... Et enfin Emilie, ma compagne de route depuis les premiers jours du Master Recherche avec qui nous avons partagé les moments heureux comme les plus douloureux. Je remercie également ceux sans qui cette thèse n'aurait sans doute pas pris cette forme... La communauté du « Publish or Perish », mes amis du CEFAG : Jon, Véronique, Tatiana, Stephan et bien sûr Vivien.

Un grand merci à tous ceux qui participent au quotidien à la vie de l'IMPGT et qui m'ont soutenue au détour d'une discussion, d'un café ou d'une rencontre impromptue dans la cour, avec une pensée particulière pour Mohamed qui m'a toujours accueillie dans son bureau.

Que de souvenirs de la Bouilladisse à Saint B. en passant par la rue du Bon Pasteur et la rue de la Loubière... Merci à tous ceux qui ont fait escale par chez moi, qu'ils y soient restés une soirée ou plusieurs mois... Il y a des moments où l'on peut faire des concessions, être à l'écoute des autres. D'autres, comme la fin d'une thèse, où l'entre-soi devient l'unique solution de survie... Ces derniers mois, difficiles, m'ont éloignée de certaines personnes, mais surtout rapprochée d'un noyau qui m'est extrêmement précieux. Ces personnes ont été capables de me comprendre et de ne pas me juger, de me changer les idées et d'accepter mes sautes d'humeur... Ils ont tout simplement été mes bouffées d'air frais. Jean-Christophe, m'a dit un jour, alors que nous nous connaissions à peine et qu'il entamait sa thèse sur la genèse filmique, que je devrais tenter l'aventure... Je ne le remercierai jamais assez ! D'ailleurs, à quelques jours du rendu de cette thèse, quelle bonne idée d'évoquer Jorge Luis Borgès : « *Tout est brouillon : l'idée de texte définitif ne relève que de la religion ou de la fatigue* »...

Merci à Marie et Tarek avec qui nous avons réussi à passer d'excellents moments malgré nos trois thèses en cours ainsi qu'à Marc pour nos soirées ciné et musique... Un clin d'œil à la « Fratrie Olive » pour cette groovy night auprès d'Al et des EW&F !

Arrivé sur la fin de la thèse, et malgré son rythme de travail éreintant, il a été là au quotidien via notre petite correspondance journalière... La complicité qui s'est installée très rapidement entre nous a été une vraie source de bien-être. Merci à Gas.

Un clin d'œil tout particulier à mon ex-coloc', compagne de voyage, relectrice de thèse, toujours de passage dans le sud pour les meilleurs moments... Marie. Enfin un grand merci à Pauline, relectrice de thèse de haut vol et confidente de tous les instants qui partage mon petit toit et donc mon quotidien, y compris dans les moments les plus difficiles. Merci à elle et à Marie d'avoir suffisamment cru en moi pour acheter les billets pour les Balkans avec un départ au 3 août... Ce fût une grande source de stimulation !

Après plus de 15 ans d'amitié, ils ont été là, pour certains presque au quotidien, pour d'autres de manière plus épisodique, distance oblige, quoiqu'il en soit, tous m'ont soutenue : David, Sandra, Damien et Claire (relectrice hors pair avec Bertinounet!).

Merci à ma famille et en particulier à ceux qui m'ont accueillie dans le Sud à bras ouverts. J'ai une tendresse toute particulière pour notre 'coloc' du premier étage, Nannie, avec qui j'ai partagé au quotidien des moments formidables, des plats arméniens délicieux, des histoires de vie mirobolantes et tous les petits trésors que peut apporter une personne de 86 ans à une jeune fille de 27... Une pensée pour les couz' toujours là pour papoter, sortir, bouger et me remonter le moral (et relire la thèse... Merci Marjo...) ! Enfin, je remercie mes grand-mères, qui m'ont toujours soutenue et encouragée même si elles m'imaginaient à l'aube de mes 30 ans plutôt mariée 2 enfants que sur-diplômée !

Sans eux je n'en serais pas là... Ils m'ont offert tout ce dont un enfant a besoin pour s'épanouir et n'ont cessé de me faire confiance, quels que soient mes choix. Nous avons grandi avec Martial dans un cadre exceptionnel... Ca n'a rien de normal, ça va bien au-delà. Merci à ma maman qui a relu et participé activement à cette thèse depuis le début grâce à sa « veille stratégique » et à son expérience en collectivité territoriale. Merci à mon papa qui a tout fait pour que mon cadre de vie soit optimal et n'a jamais douté de sa fille. Merci à Mars et Jo pour leur expertise informatique et statistique et leur soutien sans faille !

J'aimerais conclure ces remerciements avec Edina. Si elle a porté cette thèse au-delà de ce que l'on peut attendre d'une co-directrice, elle m'a surtout porté moi ! Au fil du temps, nous avons construit une relation professionnelle et personnelle belle et solide où chacune de nous a appris de l'autre. Les nombreuses opportunités qu'elle m'a offertes ainsi que son investissement et son éthique de la recherche m'ont permis de comprendre le fonctionnement du monde académique, de dépasser la peur de la page blanche, de me confronter à d'autres chercheurs et de choisir la voie que je souhaitais prendre. Je tiens à remercier non pas uniquement une co-directrice, mais une véritable amie qui a toujours su faire la part des choses malgré la difficulté d'une relation où se mêlent les enjeux professionnels et les sphères intimes et personnelles. Les moments partagés auprès de sa famille ont été plus précieux qu'on ne peut l'imaginer. En cela, j'ai une pensée toute particulière pour Armand, Louise, Coline et Juliette.

« Là où j'en suis aujourd'hui, il me paraît intéressant de mixer des utopies d'adolescent et une expérience d'adulte, sur plusieurs décennies. J'additionne les deux. Je veux rêver comme un gamin de treize quatorze ans, encore aujourd'hui. Si ce désir n'est pas possible, cela ne vaut pas le coup d'être vécu. Si je ne peux pas m'offrir cela, je n'ai alors aucun pouvoir sur ma vie. Ce n'est pas seulement une réflexion d'artiste. J'essaie de trouver des clés à ma vie, un sens, d'une certaine manière, par une autre vision » (Alain Bashung, propos recueillis par Patrick Amine en 2002, Alain Bashung. Monsieur rêve encore, 2009, p.99).

Résumé

Cette thèse pose la question de la territorialisation de l'action publique avec, pour champ d'application, la culture. Il s'agit de déterminer *dans quelle mesure le management stratégique du portefeuille territorial d'événements culturels participe au management de la proximité territoriale et, par extension, à l'attractivité durable du territoire.*

Il s'agit dans un premier temps de rappeler les enjeux territoriaux d'un management de la proximité. L'un des concepts centraux mobilisés ici est le management territorial stratégique, entendu comme le nouveau paradigme de l'action publique locale. L'approche par les dynamiques de proximité est ensuite proposée comme grille de lecture du territoire, l'activation des potentiels de proximité permettant un renforcement de l'attractivité territoriale durable (Chapitre 1).

Reste que l'action culturelle peut prendre des formes variées. Or, nous avons pu constater un déplacement de la politique culturelle française, anciennement fondée sur le développement d'équipements relais pour mailler le territoire et favoriser la démocratisation culturelle, et aujourd'hui soumise à un phénomène de « festivalisation ». Si l'évènement apparaît comme une forme moderne d'action culturelle, l'essoufflement constaté sur certains territoires et la mise en concurrence accrue des « destinations événementielles », invitent à replacer l'analyse de l'évènement culturel dans une approche stratégique fonctionnelle et dynamique du portefeuille territorial d'événements culturels. Il s'agit alors de s'interroger sur les différentes fonctions attribuées aux évènements et ce au regard d'une logique stratégique territoriale (Chapitre 2).

Parmi les nombreux échelons territoriaux existants dans le système français, nous avons choisi d'analyser la stratégie culturelle au niveau d'un Etablissement Public de Coopération Intercommunale (EPCI) : la Communauté du Pays d'Aix (CPA). Ainsi, la méthodologie qualitative engagée (entretiens semi-directifs avec analyse de contenu) s'appuie-t-elle sur une étude de cas unique (le portefeuille territorial d'événements culturels de la CPA) enchâssée (les sous-unités d'analyse étant les évènements culturels eux-mêmes) (Chapitre 3). La sélection de trois évènements implantés sur le territoire de la CPA - « Par les Villages », la saison culturelle « Picasso-Aix 2009 », le Festival d'Aix-en-Provence - permet d'interroger empiriquement la pertinence d'une approche fonctionnelle et dynamique du portefeuille territorial.

Les résultats s'articulent autour de trois propositions (Chapitres 4-6) : (1) l'action culturelle locale est génératrice d'une valeur ajoutée territoriale multi-dimensionnelle et favorise ainsi l'attractivité durable du territoire ; (2) la gestion du portefeuille territorial d'événements culturels se fonde sur une approche fonctionnelle dont la grille de lecture analytique est la proximité territoriale ; (3) le management stratégique du portefeuille territorial d'événements culturels implique la gestion d'un contenu à la fois « matériel » (des projets culturels) et « humain » (des porteurs de projets culturels).

Abstract

This work is a theoretical and methodological analysis of the public action territorialisation in the cultural field. We want to determine to which extent the strategic management of a territorial events portfolio takes part in the reinforcement of territorial proximity, and, by extension, in the sustainable attractiveness of this territory.

First, we recall the territorial issues of a strategic management thought in the way of territorial proximity. One of the central concepts mobilized in this reflection is the territorial strategic management. It is understood as the new paradigm of the local public action. The “dynamics of proximity” approach is then proposed as an analytic framework of the local governance system. The activation of the potentials of proximity make a strengthening of territorial attractiveness possible (Chapter 1).

Moreover, the cultural action can take many forms. However, we have seen a shift in French cultural policy. Formerly based on the development of equipment used to cover the territory and promote the democratization of culture, it is now subject to a phenomenon of “festivalization”. If the event is seen as a modern form of cultural action, the possible running out of steam as the development of a real competition on the “event destinations” marketplace invite us to place the analysis of the cultural event in a functional and dynamic approach of the territorial events portfolio. The aim is thus to consider the various functions assigned to the different events under a territorial strategic logic (Chapter 2).

Among the numerous territorial levels existing in the French system, we chose to analyze the cultural strategy at the level of a community council: the greater one of Aix-en-Provence. Thus, the qualitative methodology used (semi-structured interviews with content analysis) is based on a single and embedded case study: the cultural events portfolio of the community council mentioned previously with the analysis of sub-units which are the cultural events themselves. The selection of three events located on the territory allows us to empirically examine the relevance of a functional and dynamic approach of the territorial portfolio. These events are “Par les Villages”, a local event; the cultural season of “Picasso-Aix 2009”, a hallmark event; and the “Festival d’Aix-en-Provence”, the major institutionalized hallmark event internationally known (Chapter 3).

The results are based on three proposals (Chapters 4-6). (1) Local cultural action generates a “territorial added value” and supports multi-dimensional and long-term attractiveness of the territory. (2) The strategic management of the cultural events portfolio is based on a functional approach whose analytical reading grid is the territorial proximity. (3) The strategic management of this portfolio involves managing content in both “material” (cultural projects) and “human” (holders of cultural projects).

SOMMAIRE¹

Introduction Générale

PARTIE 1. CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Chapitre introductif - Territoire et culture : présentation des concepts

- I. Le territoire, construit « dans, par et pour l'action »
- II. « Quand la culture façonne la culture »
- III. La territorialisation de la culture

Chapitre 1. Les enjeux territoriaux d'un management de la proximité : vers une attractivité durable des territoires

- I. L'émergence progressive du management territorial stratégique
- II. La gouvernance, une dimension stratégique du management territorial
- III. Le management de la proximité au service d'une attractivité territoriale durable

Chapitre 2. Constitution et gestion d'un portefeuille d'évènements culturels à l'échelle du territoire

- I. La politique culturelle : d'une ligne directrice à l'animation de contextes locaux différenciés
- II. L'avènement de l'évènement dans les sciences de gestion : approche fonctionnelle d'un portefeuille territorial
- III. Les enjeux du management culturel évènementiel : pour une gestion du portefeuille territorial

Chapitre 3. Positionnement épistémologique et choix méthodologiques

- I. Positionnement épistémologique et implications méthodologiques
- II. Recueil et analyse des données dans le cadre d'une étude de cas unique enchâssée
- III. Critères d'évaluation de la connaissance produite

PARTIE 2. PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS : CONSTITUTION ET GESTION DU PORTEFEUILLE TERRITORIAL D'EVENEMENTS CULTURELS

Chapitre 4. La stratégie culturelle au service de l'attractivité durable du territoire

- I. L'offre culturelle, un marqueur de l'existence d'une stratégie culturelle
 - II. La stratégie culturelle : de son élaboration à son opérationnalisation, écart entre discours et réalité
 - III. La culture, génératrice d'une valeur ajoutée multi-dimensionnelle
- Discussion - Valeur ajoutée et attractivité : la culture au cœur des enjeux stratégiques territoriaux actuels

Chapitre 5. Approche fonctionnelle du portefeuille territorial d'évènements culturels

- I. Des évènements activateurs de proximité territoriale - Analyse intra-cas
 - II. Approche fonctionnelle pour une constitution du portefeuille territorial - analyse inter-cas
- Discussion - Approche fonctionnelle des évènements culturels : enjeux, perspectives et limites

Chapitre 6. La gestion du portefeuille d'évènements culturels : un management de projets et d'acteurs culturels

- I. Un management de projets culturels à l'échelle du territoire
 - II. La gestion d'un portefeuille à la croisée des acteurs institutionnels et des porteurs de projets culturels
- Discussion - Emergence et définition d'un leadership territorial

Conclusion Générale

- Bibliographie
- Table des Figures
- Table des Tableaux
- Table des Encadrés
- Table des Matières

¹ La table des matières détaillée est disponible à la page 400.

INTRODUCTION GENERALE

« Les rapports entre l'Etat et la culture ne peuvent se ramener à la seule édicition d'une politique culturelle. [...] Il convient d'affirmer] un sens général donné à l'intervention publique. Ce sens s'est aujourd'hui perdu. Il n'en subsiste qu'une peau de chagrin, la « démocratisation culturelle ». L'expression fleurit à chaque discours d'élu, elle est le sésame de tout financement, la justification en dernière instance. Il suffira ici de remarquer, pour en fixer la portée, qu'elle n'est porteuse d'aucun contenu défini ni d'aucun objectif autre que quantitatif. Suffirait-il simplement que tous aillent au concert ou au théâtre pour donner du sens à la vie en société ? Cette manière de confondre le moyen et la fin souligne bien l'impasse dans laquelle s'enferme aujourd'hui le discours politique sur la culture » (Patriat 2009 p. 47).

*« Qu'est-ce que la Méditerranée ? Mille choses à la fois. Non pas un paysage, mais d'innombrables paysages. Non pas une mer, mais une succession de mers. Non pas une civilisation, mais des civilisations entassées les unes sur les autres. [...] C'est tout à la fois s'immerger dans l'archaïsme des mondes insulaires et s'étonner devant l'extrême jeunesse de très vieilles villes, ouvertes à tous les vents de la culture et du profit, et qui, depuis des siècles, surveillent et mangent la mer » (Braudel 1985 p. 8). Le méga évènement² « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture » s'ancre dans un territoire pétri par l'histoire agitée et tourmentée de la Méditerranée, marqué par ces « *monstres civilisationnels* » (Braudel 1985). Fondé sur les œuvres et les personnages emblématiques de la Méditerranée, cet évènement culturel participe à l'enrichissement et au renouvellement de notre conscience et de notre imaginaire. Le « Printemps arabe » et le contexte actuel de transition placent au cœur des problématiques de coopération euro-méditerranéenne la question du dialogue interculturel et réinterrogent les démarches de coopération engagées depuis près de vingt ans (Moustier Soldo et Arnaud 2012 p. 2). La capitale culturelle, au carrefour de l'Europe et de la Méditerranée, apparaît comme une opportunité qui supplante la réflexion économique pour tendre vers un propos civilisationnel. « *Cet esprit des hommes et des lieux, c'est un peu l'esprit de la Méditerranée, de ses ports où se mêlent les langues et les formes, les plus hautes œuvres et les fêtes, les temples, les théâtres et les arènes. C'est l'esprit même de la démocratie. Nous avons voulu bâtir un projet qui s'en nourrisse : faire de Marseille et de la Provence un espace privilégié et pérenne, qui vive au-delà de 2013, consacré au dialogue des cultures de l'Europe et**

² P. Augier définit le méga évènement comme une manifestation qui, « *concernant principalement un secteur d'activité (sport, culture, économie), a des répercussions territoriales de tous ordres (création de valeur, effet d'image, facteur de cohésion sociale, divertissement) et, à un titre ou à un autre, un impact international (venue de touristes étrangers ; effet d'image ; réplique de l'évènement à l'étranger) bénéfique pour le pays ou le territoire d'accueil* » (2009 p.4).

*de ses suds, à l'accueil et à la rencontre de leurs artistes, de leurs savants, des maîtres et des élèves, à la transmission des savoirs et à la production des œuvres*³ » (Prologue de Bernard Latarjet, MP2013). Ancrés sur des territoires aux réalités diverses et porteurs d'enjeux multiples, les méga événements concentrent l'ensemble des problématiques relatives à l'évènementiel culturel.

CONTEXTUALISATION DE LA RECHERCHE

Dans le contexte actuel de compétition intense entre les destinations (Gérardin et Poirot 2010, Kébir et Maillat 2000), les territoires sont de plus en plus enclins à mettre en œuvre des événements d'envergure, clés de la compétitivité territoriale (Canali et d'Angella 2009, Getz 2008 2007, Ritchie et Crouch 2000). Au cœur de cette joute concurrentielle, chaque territoire choisit ses propres armes, dans une bataille au sein de laquelle, de par leur fort capital symbolique, les événements culturels semblent particulièrement convoités (Gravari-Barbas et Jacquot 2007). En effet, ces événements matérialisent le lien ténu qui existe entre la définition au sens large de la culture, proche de celle de civilisation⁴, et une définition plus restreinte qui renvoie au secteur économique, secteur d'activité⁵ dont la spécificité réside dans une forme de créativité toujours présente à l'origine du processus (Benghozi 2006b). Ainsi, la plupart des territoires tentent-ils de proposer leur festival de jazz, de cinéma, de théâtre, leur fête traditionnelle, etc. Ancré dans le territoire, fédérateur et symbolique (Palmer 2009), l'évènement culturel, s'il apparaît comme un véritable outil de management et de développement territorial, reste complexe et difficile à maîtriser.

L'on assiste, cette dernière décennie, à la montée en puissance d'une nouvelle forme d'action dans le paysage culturel français : l'évènementiel. Le festival, et plus globalement l'évènementiel culturel, sont historiquement rattachés à la décentralisation des politiques publiques. Avant les années 80, ce phénomène est limité. Le champ du management de l'évènementiel, tout à la fois récent et en pleine croissance (Getz 2010, Thrane 2002, Crompton et McKay 1997), trouve ses racines dans diverses disciplines (anthropologie, ethnologie, économie...). Il convient d'en analyser les pourtours et de s'interroger sur les spécificités du champ culturel afin de proposer une définition ainsi qu'une classification des événements culturels. Il apparaît à cet égard évident que la caractérisation managériale de l'évènement culturel ne peut souffrir d'une définition dégagée de tout lien avec le territoire, construit social, culturel, incrémental, ancré dans un contexte historique et spatial (Lauriol Perret et Tannery 2008) et sur lequel est pensé et produit l'évènement, par et pour l'action (Lussault 2007). Parce que l'action culturelle a, généralement, un fort ancrage territorial (Lucchini 2002), la culture peut être définie comme une ressource non délocalisable, attachée à la société et au territoire qui la produisent, mais exportable, telle une vitrine du territoire⁶ (Arnaud et Marais 2010).

³ <http://www.mp2013.fr/presentation-2/marseille-provence-2013-cest-quoi/prologue/>.

⁴ « *Ce tout complexe qui comprend les connaissances, les croyances, les arts, la morale, les lois, les coutumes, ainsi que toutes les autres facultés et habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société* » (Tylor 1981 p.1).

⁵ « *Type d'activités économiques, ainsi que leur réalisation formelle, en lien avec les aspects intellectuels, moraux et artistiques de la vie humaine* » (Soldo 2007 p.137).

⁶ En témoigne, pour exemple, l'ouverture en 2013 du Louvre Abu Dabi conçu par l'architecte Jean Nouvel.

Dans la lignée du courant du management territorial stratégique (Pierre 2010, Casteigts 2009, Divay et Mazouz 2008, Hernandez 2008 2006, Huteau 2006, Casteigts 2003, Decoutère Ruegg et Joye 1996), il est considéré ici que l'implémentation d'un évènement culturel est un objectif intermédiaire dans le processus stratégique du territoire, dont l'intention stratégique ultime (Saïas et Métais 2001, Hamel et Prahalad 1989) est l'attractivité durable et multi-dimensionnelle (Soldo Arnaud et Keramidas 2012, Soldo Keramidas Arnaud 2012, Gérardin et Poirot 2010, Soldo 2010, Marais et Arnaud 2010, Soldo 2007). Cette dernière permet d'aborder l'évaluation des impacts d'une action culturelle dans une approche multi-dimensionnelle économique, sociale, citoyenne et politique (Soldo Keramidas et Favre 2010). L'action culturelle apparaît alors, de par la créativité et les valeurs qu'elle diffuse, comme une véritable partie prenante de la vie du territoire et de ses acteurs, une valeur ajoutée territoriale. La culture permet d'insuffler une dynamique, une réponse active des êtres humains face à des potentialités innovantes (Auger 2008) et constitue une source de dynamisme et de créativité. Car enfin, il est essentiel de comprendre comment le caractère et les traditions d'un territoire permettent tout à la fois la persistance mais également le changement d'éléments institutionnels, notamment lorsque des évènements potentiellement « perturbateurs » se produisent (Glynn 2008).

Derrière cette apparente facilité à jouir d'impacts économiques et marketing via l'évènement, nous pouvons constater un certain essoufflement des territoires dans cette course à l'évènementiel (Getz 2010 2007). D'ailleurs, comme le soulignent E. Négrier et M.T. Jourda (2007 p. 9), ce phénomène de « festivalisation » des territoires et de l'action publique ne va pas sans déranger un certain nombre de chercheurs qui lui opposent une instrumentalisation, une marchandisation et une marketisation de la culture, au détriment d'une véritable quête de sens (Patriat 2009 pp. 27, Gravari-Barbas 2007 p. 390). Or, « *on peut se réjouir de l'importance prise par la culture dans notre sphère publique, mais on peut aussi s'en inquiéter. Non que l'art et la création soient devenus contestables par la place qu'ils occupent dans les préoccupations politiques ou économiques des Français, mais par l'absence d'une métaréflexion qui, au-delà des poncifs, expliquerait les mobiles d'un tel engouement* » (Djian 2005 p. 10). L'auteur questionne ici le « pourquoi » de l'existence des politiques culturelles, c'est-à-dire leurs enjeux civilisationnels. En ce sens, au-delà de l'évaluation des retombées économiques des projets culturels, il apparaît opportun de s'orienter vers une démarche réflexive plus large, intégrant des dimensions politiques, territoriales ou encore socio-citoyennes.

Par ailleurs, notre choix s'est orienté vers la mise en œuvre d'évènements culturels à l'échelon de l'intercommunalité. Cet échelon territorial apparaît comme un terrain d'observation pertinent au vu du succès des EPCI (Etablissements Publics de Coopération Intercommunale) et du nombre croissant d'intercommunalités qui s'emparent de la compétence culturelle. « *Avec les politiques de décentralisation, le niveau local a lui-même vu s'accroître le nombre d'instances décisionnaires et porteuses de diverses actions publiques : la France a ses racines communales, mais le développement des Etablissements Publics de Coopération Intercommunale, puis des Pays, a sensiblement complexifié le panorama et provoqué de nouveaux besoins en matière de coordination* » (Torre et Beuret 2012 p. 3).

Postulat n° 1 - Les externalités positives de la culture

De nombreux chercheurs, de disciplines multiples, se sont attachés et s'attachent encore aujourd'hui à déterminer quels sont les impacts (économiques, culturels, sociaux, politiques, citoyens, etc.) de la culture, source d'externalités positives (Soldo Arnaud et Keramidas 2012, Soldo Keramidas Arnaud 2012, Soldo 2010, Greffe 2006, Soldo 2007, Helbrun et Gray 2001, Greffe 1994, Abbing 1980) et, plus spécifiquement des événements culturels (Williams et Bowdin 2007, Getz 2005, Getz 2002). Nous nous appuyons sur ces nombreux travaux pour affirmer que la culture est source d'externalités positives.

Si la multiplication des événements culturels a conduit à la professionnalisation du champ⁷, elle a, en parallèle, donné naissance à une série de questionnements concernant les multiples impacts de ces événements : économiques, sociaux, environnementaux et culturels ; plus spécifiquement en termes de dynamique dans la communauté des organisateurs locaux, de gouvernance locale ou encore de motivation et de fédération des acteurs (Gursoy, Kim et Uysal 2007 p. 171). Pourtant, comme le souligne le Conseil national du tourisme en 2008, la plupart des événements sportifs et culturels n'intègrent pas de finalité propre au développement du territoire sur lequel ils sont produits (Dutoya 2008 pp. 6-7). Or, il est essentiel d'intégrer leur organisation dans un schéma stratégique plus global.

L'objectif de cette recherche est de proposer une typologie des événements culturels qui s'intègre dans une approche fonctionnelle du portefeuille territorial. Car enfin, chaque territoire dispose d'un portefeuille d'événements qui se distinguent les uns des autres par les objectifs et finalités qui leur sont assignés (Getz 2005). Ce modèle fonctionnel permet de mesurer toute l'ampleur de l'événementiel urbain dans les politiques et stratégies publiques et toute sa valeur réside dans son caractère idiosyncratique qui lui permet de prendre des formes variables, en fonction des spécificités du territoire et de ses trajectoires. Ainsi, peut-on constater la mise en œuvre, de manière plus ou moins concomitante, d'une pléiade d'événements allant de la petite manifestation locale au méga événement.

La manifestation locale (festival de petite envergure, spectacle adossé aux structures de formation artistique, etc.), s'attache essentiellement à améliorer le cadre de vie des populations résidentes en leur proposant une offre de loisirs riche et renouvelée (attractivité interne) alors que les manifestations de plus grande ampleur, considérées comme des événements phares (Chanoux Arnaud et Soldo 2011, Ritchie et Béliveau 1974), œuvrent plus spécifiquement pour le dynamisme économique territorial et l'attractivité touristique (attractivité interne et externe). L'événement d'ampleur internationale (Capitale européenne de la culture, Exposition Universelle) semble pour sa part être l'occasion d'agir sur l'image du territoire au niveau mondial (attractivité externe). Ce méga événement culturel peut toutefois participer à l'attractivité interne du territoire dès lors qu'il implique des travaux de rénovation urbaine ou d'adaptation du territoire en amont de l'événement.

⁷ L'événementiel est reconnu comme un secteur d'activité professionnel depuis peu (Augier 2009 p.3).

Postulat n° 2 - Les événements culturels peuvent faire l'objet d'une classification de type fonctionnelle, au fondement de la notion de portefeuille territorial

Partant des référents existants, nous proposons d'aller au-delà des typologies existantes, qu'elles soient relatives à l'évènementiel en général (Allen et al. 2010, Getz 2005, Guala 2002, Roche 2000, Getz 1989, Hall 1989) ou plus spécifiquement rattachées au secteur culturel (Vauclare 2009, Bourgeon-Renault Filser et Puhl 2003, Dechartre 1998).

L'un des enjeux théoriques de cette recherche est de proposer une classification des événements culturels. Cette dernière est construite sur la base de trois critères principaux : l'envergure de l'évènement, son intégration dans la stratégie territoriale ainsi que ses modalités de gouvernance.

L'évènement culturel est alors considéré comme un activateur des potentiels de proximité territoriale. En effet, comme il a été évoqué précédemment, les territoires métropolitains cherchent à se développer et ce dans une visée multi-dimensionnelle et pérenne (attractivité territoriale durable). Les projets culturels apparaissent porteurs d'une véritable valeur ajoutée pour le territoire. L'approche par les proximités territoriales permet ici de faire le lien entre les deux enjeux ciblés dans cette recherche : (1) l'attractivité des territoires (et leur développement) ; (2) la gouvernance territoriale entendue comme la gestion des parties prenantes autour de projets de territoire et plus spécifiquement ici autour d'un portefeuille territorial d'évènements culturels.

Initialement issue des sciences économiques, la théorie de la proximité stipule, dans la lignée des théories sur les districts et les clusters industriels, que l'activation d'une proximité géographique crée des externalités pour le territoire qui peuvent favoriser son attractivité. Par extension, et avec la prise en compte de proximités organisées de type non spatial, la théorie de la proximité place au centre de la réflexion la gouvernance territoriale dans le sens où il s'agit d'une grille de lecture des relations inter-organisationnelles. En effet, l'organisation territoriale, et notamment dans le cadre de projets partagés, est orchestrée par un système de gouvernance territoriale. Cette dernière peut être définie comme un « *processus de confrontation et d'ajustement tout à la fois de systèmes de représentations et d'actions de groupes d'acteurs proches géographiquement mais pouvant être issus de champs organisationnels et institutionnels différents en vue de la réalisation d'un projet local* » (Gilly et Wallet 2001). L'école de la proximité développe une grille de lecture qui permet d'appréhender la complexité du système territorial. La dynamique de développement local y est expliquée par les liens de proximité existants entre les acteurs publics et privés sur un territoire. La territorialisation d'une action est génératrice d'avantages, d'externalités positives (notamment de réseaux), si la proximité géographique peut se combiner avec d'autres formes de proximité⁸ (Zimmermann 2008). Différentes formes de proximité représentent des leviers d'action importants pour susciter l'engagement des acteurs dans un projet et mobiliser de façon permanente leurs compétences (Raulet-Croset 2008). Dans le cadre de cette recherche, nous questionnons la proximité territoriale, conjonction d'une proximité géographique et d'une proximité organisée qui interpellent tout à la fois l'organisation et le territoire dans leur mode de management des parties prenantes (Torre et Beuret 2012).

⁸ On entend ici des formes de proximité non spatiale, c'est-à-dire organisée autour de logiques d'appartenance, de similitude et sociale.

L'objet de cette recherche relève du management stratégique du portefeuille d'évènements culturels d'un territoire. Il s'agit d'interroger le niveau meso, à savoir l'échelon territorial (le portefeuille territorial). Malgré l'interdépendance de la gestion de ce portefeuille avec les organisations porteuses des évènements (niveau micro) ainsi que l'environnement (macro), la focale d'analyse reste celle-ci. L'objectif est de déterminer quelles sont les grandes logiques managériales qui traversent la gestion de ce portefeuille, quelles en sont les clés d'action. Or le management stratégique repose sur la capacité à créer une action collective, c'est-à-dire à faire travailler ensemble les différentes parties prenantes du territoire autour de ce portefeuille. Il s'agit d'introduire la notion de gouvernance comme clé d'entrée dans l'analyse de la gestion du portefeuille territorial d'évènements culturels. Il est alors essentiel de s'interroger sur l'évolution des modalités managériales inhérente à l'implémentation des évènements culturels ainsi que sur l'émergence d'un portefeuille territorial qui structure cette offre événementielle.

Postulat n° 3 - L'évènement culturel, en tant que projet, peut être activateur de proximité territoriale

L'évènement culturel peut être envisagé comme une potentielle voie d'apprentissage vers de nouvelles pratiques managériales (Koenig 2006) et comme activateur des potentiels de proximité territoriale (Bertrand et Moquay 2004, Filippi et Torre 2002). Car enfin, il génère du changement, notamment par la tension qu'il crée entre des objectifs de durabilité et une temporalité éphémère. Cela signifie qu'en dépit de la temporalité courte du déroulement de l'évènement, les processus de décision et de mise en œuvre se veulent inscrits dans une stratégie de long terme. La structuration de l'offre événementielle ainsi que sa gestion au sein du portefeuille territorial renforce la capacité des évènements à activer la proximité territoriale.

PROBLEMATISATION DE LA RECHERCHE

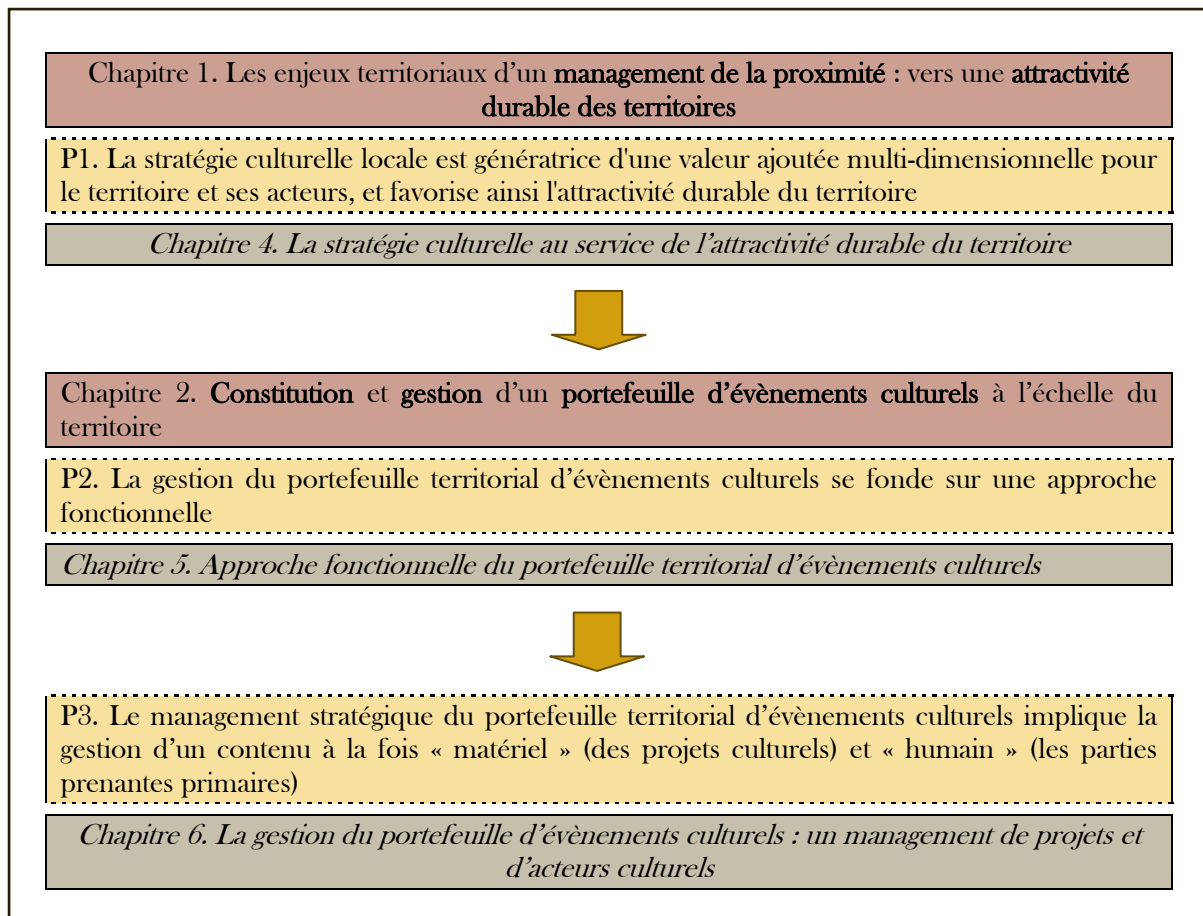
Sur la base de ces postulats, une question de recherche centrale s'esquisse : *dans quelle mesure le management stratégique du portefeuille territorial d'évènements culturels participe-t-il à l'activation de la proximité territoriale et, par extension, au renforcement de l'attractivité durable du territoire ?*

La forme événementielle est aujourd'hui omniprésente, au point d'évoquer fréquemment un phénomène de « festivalisation » et de « marchandisation » stérile (Patriat 2009 pp. 27, Gravari-Barbas 2007 p. 390). Le point de départ de cette recherche se veut effectivement l'abondance d'évènements culturels produits sur les territoires avec cette question sous-jacente des impacts de ces évènements et d'un éventuel essoufflement des territoires dans cette course événementielle. La théorisation d'un portefeuille territorial d'évènements culturels et de ses modalités de gestion constitue l'enjeu principal de cette recherche. Cependant, il apparaît clairement que le management stratégique de ce portefeuille ne peut avoir pour finalité la rentabilité ou le profit mais doit s'inscrire dans une démarche orientée vers une finalité externe de l'ordre de l'intérêt général (attractivité territoriale durable).

Afin de développer cette réflexion, il a été choisi de mobiliser l'approche par la proximité territoriale. Cette dernière permet de ne pas figer les objectifs stratégiques mais au contraire d'interroger une réalité territoriale et d'intégrer, de fait, dans la question de l'attractivité du territoire, la notion de gouvernance territoriale. L'analyse par les proximités territoriales permet de contribuer à la maîtrise des enjeux de développement et d'attractivité des territoires ainsi qu'à la compréhension des projections des acteurs et des dynamiques de projets en ce qu'un renforcement de la proximité facilite le pilotage des accords qui les cimentent et des oppositions qui les traversent (Torre et Beuret 2012 p. 7).

Trois propositions sont formulées au cours de cette recherche. Il est fait référence ici à des propositions de recherche et non pas à des hypothèses. Cela tient au positionnement épistémologique assumé et à la logique de raisonnement mobilisée dans cette recherche (Cf. Chapitre 3). L'hypothèse, telle qu'entendue par K. Popper, renvoie à des démarches hypothético-déductives avec une logique de validation/réfutation des hypothèses. Notre objectif ici est de construire une réflexion sur la base de schémas de pensée intégrant des logiques inductives et abductives et non plus uniquement déductives, comme le conseille A. David (1999). Ainsi nous inscrivons-nous dans une démarche exploratoire de type abductif (Soldo Arnaud et Keramidas 2012). Les trois propositions formulées dans cette recherche sont le fruit d'un long travail fait d'allers-retours entre théorie et terrain. D'ailleurs, un effet miroir apparaît entre la partie conceptuelle et la partie résultat, la première étant structurée autour de ces trois propositions, et la seconde autour des réponses apportées à ces propositions (Cf. Figure suivante). Les éléments relatifs au positionnement épistémologique ainsi qu'à la démarche méthodologique engagée font l'objet d'un développement dans le Chapitre 3 - *Positionnement épistémologique et choix méthodologiques*.

FIGURE 1- STRUCTURE DE LA THESE⁹



Source : Auteur

STRUCTURATION DE LA RECHERCHE

La thèse est divisée en deux parties. La première est relative au cadre conceptuel et méthodologique de la recherche et s'articule autour de quatre chapitres. La seconde revient sur la présentation et la discussion des résultats par un enchaînement de trois chapitres. Enfin, la Conclusion Générale, au-delà de la synthèse globale proposée, permet de revenir sur les apports, limites et voies de la recherche, tant d'un point de vue théorique que méthodologique et managérial.

En préambule, nous avons choisi de proposer au lecteur un chapitre introductif qui présente les deux concepts clés de la recherche : le territoire et la culture. Ce court chapitre permet de revenir sur nos conceptions du territoire et de la culture et de les faire dialoguer autour du phénomène de territorialisation de la culture.

⁹ En orange, les trois propositions de recherche, en violet les deux chapitres théoriques, en gris les trois chapitres de résultats.

Les deux chapitres de la littérature sont structurés de la même manière : une première section vient tout d'abord recadrer la recherche et discuter le contexte spécifique auquel elle s'intéresse. Par suite, nous revenons sur les auteurs et théories mobilisés pour conclure sur une synthèse intégratrice des éléments retenus ainsi que des apports de notre recherche.

Le chapitre 1 intitulé « *Les enjeux territoriaux d'un management de la proximité* » interroge les finalités d'une stratégie culturelle sur un territoire. Pourquoi l'action culturelle locale peut-elle être considérée comme une véritable valeur ajoutée pour le territoire ? Ce chapitre renvoie clairement au contexte institutionnel français qui rend prégnant le besoin de stratégie sur le territoire. Nous mobilisons alors la notion de management territorial stratégique. Considéré comme le nouveau paradigme de l'action publique locale, il se construit autour d'une intention stratégique et nécessite l'introduction de la gouvernance territoriale comme dimension clé. Nous mobilisons la théorie relative aux relations inter-organisationnelles afin de déterminer les leviers de gestion des parties prenantes d'un management territorial caractérisé par la diversité, la mouvance et la complexité des acteurs. Enfin, nous revenons sur le lien étroit entre proximité et attractivité afin de questionner les leviers managériaux de la stratégie territoriale. En effet, le management de la proximité, qui fait du local non plus une contrainte mais un atout, permet de renforcer l'attractivité territoriale. Cette dernière est ici envisagée au travers du prisme du référentiel proposé par E. Soldo (2010 2007), qui questionne plus spécifiquement la valeur ajoutée multi-dimensionnelle de la culture dans une approche durable. L'apport principal de ce premier chapitre est de montrer que le management stratégique, pensé dans la proximité, peut être décliné sur tous les territoires. Ces derniers sont non délocalisables car ils sont déterminés par leur localisation et leur aspect physique (proximité géographique). Cependant, il y a des dimensions d'intervention beaucoup moins déterministes qui dépendent largement des volontés et actions des acteurs en présence (proximité organisée). L'action culturelle, objet de notre recherche, est le fruit du volontarisme. Il s'agit donc d'apporter un outil utilisable par n'importe quel territoire.

Les allers-retours entre la littérature et l'empirie permettent d'aboutir à une première proposition qui est discutée dans la partie résultats (P1) : « *La stratégie culturelle locale est génératrice d'une valeur ajoutée territoriale multi-dimensionnelle pour le territoire et ses acteurs, et favorise ainsi l'attractivité durable du territoire* ».

Le chapitre 2, « *Constitution et gestion d'un portefeuille d'évènements culturels à l'échelle du territoire* », fait, quant à lui, référence à la gestion du portefeuille territorial d'évènements culturels. Ici le contexte est celui de la culture à l'heure de la décentralisation avec un double constat : (1) le champ culturel - fortement soutenu par l'Etat et les collectivités - reste peu défini/structuré en matière de répartition des compétences entre échelons territoriaux ; (2) l'évènement est une forme d'action culturelle de plus en plus prégnante. L'analyse de la littérature porte ensuite plus spécifiquement sur l'évènement culturel, de sa définition à la présentation des grilles d'analyse existantes. Ce chapitre permet d'établir une typologie fonctionnelle des évènements culturels (P2). La proposition 2 émerge et l'apport de ce chapitre réside dans l'appropriation de la notion de portefeuille et son application à l'objet territoire. Cette approche fonctionnelle invite à questionner les modalités d'un management stratégique du portefeuille territorial. Ce dernier se caractérise par une gestion des porteurs de projets culturels ainsi que l'émergence d'un management par projet à l'échelle méso du territoire (P3).

L'objectif du chapitre 3 est d'expliciter les choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche, aucun mode d'emploi n'existant dans cette démarche itérative. Il s'agit de permettre aux lecteurs de juger de la cohérence globale de la démarche suivie et des outils mobilisés (design de la recherche transparent) ainsi que de leur fournir les éléments nécessaires à une analyse critique de la pertinence et de l'étendue des conclusions scientifiques (validités et fiabilité de la recherche) (Perret 1994 p. 84). Cela est d'autant plus nécessaire dans le champ de l'évènementiel culturel qui, selon D. Getz (2002), questionne de manière complexe les aspects théoriques, méthodologiques et éthiques de la recherche. Au terme de ce chapitre, des réponses seront apportées aux trois questions qui résument les croyances de base définissant les paradigmes de recherche (Guba et Lincoln 2005) : (1) la question ontologique : les hypothèses que le chercheur formule sur la nature de la réalité ; (2) la question épistémologique : les hypothèses qu'il formule sur son rapport à l'objet d'étude ; (3) la question méthodologique : les moyens qu'il retient pour analyser le réel. Sont tour à tour discutés le positionnement interprétativiste du chercheur, le choix de l'étude de cas unique enchâssée autour du portefeuille d'évènements culturels de la Communauté du Pays d'Aix (CPA), l'analyse qualitative construite autour d'une analyse de contenu thématique des entretiens semi-directifs, ainsi que les critères de validités et de fiabilité de la recherche.

Les résultats sont structurés autour des trois propositions présentées précédemment.

Le chapitre 4 fait écho tout à la fois au chapitre premier et à la proposition 1 qui en découle. L'objectif de ce chapitre est de déterminer dans quelle mesure les actions culturelles menées sur le territoire de la CPA participent au renforcement de son attractivité durable. En d'autres termes, il s'agit d'interroger l'action culturelle locale en tant que valeur ajoutée pour le territoire. L'apport principal de ce chapitre tient dans la proposition d'un référentiel des objectifs assignés à la culture, considérés comme des jalons intermédiaires dans le processus stratégique dont la finalité est l'attractivité durable du territoire. Par ailleurs, la mise en exergue des spécificités de l'offre culturelle territoriale participe à la compréhension des logiques qui traversent les champs culturel et politique locaux. En somme, ce chapitre permet de discuter les notions de valeur ajoutée et d'attractivité territoriale au regard de l'offre culturelle locale, placée au cœur des enjeux stratégiques actuels.

Le chapitre suivant interroge les choix existants parmi des alternatives stratégiques et permet d'asseoir l'approche fonctionnelle du portefeuille d'évènements culturels. La grille de lecture choisie est celle de la proximité territoriale. Il s'agit de proposer, dans un premier temps, une analyse intra-cas afin de faire émerger les caractéristiques de chacun des trois évènements étudiés (« Par les Villages » un festival itinérant local, la saison culturelle « Picasso-Aix 2009 », un évènement d'envergure géré en régie directe par la CPA, le Festival d'Aix-en-Provence, Festival d'Art Lyrique mondialement connu). L'analyse inter-cas permet, dans un second temps, de mettre en exergue les variables discriminantes dans la typologie des évènements culturels. Si l'approche fonctionnelle apparaît comme l'élément à la fois novateur et déterminant dans la recherche proposée ici, il convient d'en discuter les enjeux, perspectives et limites.

Enfin, le chapitre 6 conclut la thèse sur la problématique de la gestion du portefeuille territorial d'évènements culturels. Cette dernière se caractérise à la fois par une logique dynamique de management par projet et une gestion des parties prenantes traversée par diverses logiques managériales qui nourrissent les relations inter-organisationnelles entre l'organisation publique en charge du portefeuille, les acteurs publics présents aux différents échelons territoriaux et les porteurs de projets. La discussion est orientée vers un concept qui émerge des résultats : le leadership territorial, entendu non pas comme un leadership uniquement institutionnel, mais bel et bien comme l'émergence d'un chef de file légitime sur le territoire qui pourrait prendre en charge la gestion contrainte de ce portefeuille pour partie donné, pour partie constitué de manière délibérée ou émergente.

Au terme des résultats, nous proposons aux managers publics des clés de constitution et de gestion d'un portefeuille territorial d'évènements culturels. L'approche fonctionnelle permet de sélectionner les projets dans une confrontation entre la stratégie et les ressources du territoire. Un double mouvement est alors enclenché, les projets transforment l'espace en territoire et le territoire, en tant qu'espace gouverné, remodèle la notion de projet (Panico et Poulle 2005 p. 148), la finalité de la constitution de ce portefeuille restant la création, la captation et le partage de la valeur ajoutée sur le territoire. Les éléments relatifs à la gestion du portefeuille le projettent au cœur d'un management territorial par projets intégrant des parties prenantes multiples. La compréhension fine des positionnements de chaque acteur engagé permet un alignement stratégique dans le cadre des relations inter-organisationnelles et ainsi un management stratégique du portefeuille.

« Face à la formidable contraction de l'espace et du temps qui caractérise cette fin de XX^{ème} siècle, il peut sembler quelque peu paradoxal de plaider pour un développement local. Y-a-t-il en effet encore place, au sein du village planétaire en voie de constitution, pour des politiques qui ne se limitent pas à tenter de gérer les conditions nécessaires à la croissance économique ? [...] En d'autres termes, l'espace peut-il être autre chose qu'un espace réceptacle dans lequel l'objet unique des politiques institutionnelles consisterait à élever les compétences de la population et à développer les infrastructures matérielles et immatérielles ? Peut-on défendre le principe d'une politique territoriale dotée d'une relative autonomie et, si oui, de quelles manières, avec quelles marges de manœuvre, quels outils et quels « acteurs » ? » (Jambes 2001 p. 7).

PARTIE 1. CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

« *La Méthode en Sciences de gestion doit être celle de la découverte et de l'invention* » (Mazouz et Dokou 1997 p. 23).

Cette première partie questionne les différents concepts mobilisés dans le cadre de cette recherche (Chapitres introductif, 1 et 2) et revient sur les éléments épistémologiques et méthodologiques (Chapitre 3).

En guise de préambule, un chapitre introductif fait dialoguer les concepts de territoire et de culture. Partant des définitions que nous donnons à ces deux termes, nous revenons sur la problématique de la territorialisation de la culture.

Le processus de décentralisation qui a débuté début des années 1980 en France participe de l'accroissement des compétences et missions des échelons territoriaux inférieurs. En cela, ce processus octroie une capacité stratégique de plus en plus forte aux territoires. En d'autres termes, les élites locales s'emparent de manière croissante de la question stratégique et « territorialisent » les politiques ministérielles. Dès lors, se pose à la fois la question de l'interdépendance des territoires, ainsi que de leur mise en concurrence. Le chapitre 1 se base sur ce constat pour questionner la montée en puissance et la réalité du management territorial stratégique. Introduisant la gouvernance territoriale comme dimension stratégique clé, nous la définissons comme la gestion de parties prenantes multiples dont les relations inter-organisationnelles s'exercent au sein de trois arènes : une arène de ressources, une arène politique et une arène relative au processus de légitimation. Enfin, nous proposons d'utiliser l'approche par les proximités territoriales comme grille de lecture des modalités de gouvernance. L'activation des potentiels de proximité territoriale renforce l'attractivité territoriale durable et répond ainsi aux enjeux du management territorial, mis en œuvre dans la proximité.

Le deuxième chapitre interroge l'action culturelle au miroir de l'évènement. Ce choix s'appuie sur le constat empirique d'une prégnance de la forme événementielle, avec une interrogation autour de la gestion de cette forme qui tend à s'essouffler. L'objet de ce chapitre est de proposer une typologie originale des événements culturels, fondée sur une approche stratégique par fonctions. Par suite, la constitution et la gestion du portefeuille territorial d'évènements culturels sont questionnées dans une approche stratégique.

Enfin, le chapitre 3 vient expliciter les choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche. Aucun mode d'emploi n'existe dans cette démarche itérative. Comme le souligne M. Grawitz, les qualités requises pour le chercheur sont à la fois multiples et contradictoires : « *intuition, rigueur, connaissances et imagination, sens du réel et de l'abstraction* » (1996 p. 346). Il s'agit pour nous de donner une transparence maximale à la fois à notre raisonnement ainsi qu'à la méthode utilisée.

CHAPITRE INTRODUCTIF

TERRITOIRE ET CULTURE : PRESENTATION DES CONCEPTS

En préambule, nous avons choisi de revenir sur les concepts clés de la recherche : le *territoire* et la *culture*. Le *territoire*, construit incrémental politique, social et culturel, est la focale d'analyse choisie ici. Le contexte politico-institutionnel français octroie une autonomie croissante aux échelons territoriaux inférieurs. Ces derniers développent donc des stratégies de plus en plus prononcées. Au préalable d'un questionnement relatif au management territorial stratégique et à ses implications en termes de gouvernance et d'attractivité (Chapitre 1), il nous paraît indispensable de présenter notre conception de cet objet d'étude (I.). De même la culture est notre champ d'observation. A ce titre, nous revenons sur les fondements de ce concept multi-facettes (II.). Prenant acte de l'entremêlement des différentes acceptions de la culture, nous nous restreindrons dans le Chapitre 2 à l'étude de son « évènementialisation ». En conclusion de ce chapitre, nous faisons dialoguer territoire et culture afin de tendre vers une « territorialisation du concept de culture » (III.).

« Le plus grave désastre qui puisse menacer un peuple n'est pas l'anéantissement militaire, c'est l'indifférence de ses membres à la forme de son avenir » (Emmanuel 1971 p. 22).

I. LE TERRITOIRE, CONSTRUIT « DANS, PAR ET POUR L'ACTION¹⁰ »

« Il existe plusieurs conceptions philosophiques de l'espace. Considéré comme une substance, il se distingue ou non, selon les auteurs, de la matière et de l'esprit. Forme ou propriété de la conscience, il a parfois suscité des interprétations déterministes du rapport complexe que les sociétés nouent avec lui. Produit, perçu, représenté et vécu, l'espace social constitue la base matérielle du territoire. Même s'il ne correspond pas à une stricte réalité politique, le territoire décrit un champ de lieux et de significations symboliques. Il s'identifie à une représentation sociale définie par le sens que lui confèrent les collectivités humaines qui se l'approprient » (Di Méo 1998b p. 99).

En plaçant le territoire au cœur de cette recherche, nous nous inscrivons dans la lignée des chercheurs qui revendiquent la place prépondérante de la dimension spatiale dans les problématiques propres aux sciences de gestion, d'autant que « *les caractéristiques mêmes de la société mondialisée [...] sont éminemment spatiales* » (Lussault 2007 p. 9). Il s'agit de réalimenter toute la pensée stratégique en intégrant le concept d'espace, indissociable de celui d'organisation¹¹, « *dans l'analyse des situations sociales et des stratégies des opérateurs sociaux* » (Lauriol Perret et Tannery 2008 p. 93).

Loin de représenter uniquement le support d'une politique d'aménagement, le territoire apparaît comme un vivier potentiel de ressources à mobiliser et activer. Il se construit alors dans un processus incrémental de nature duale. Si le territoire est le produit de l'action des acteurs qui le transforment, il reste un objet préexistant en tant qu'entité spatiale, culturelle, sociale et organisationnelle. Ainsi, « *le sens commun assimile souvent territoire et espace* » (Casteigts 2003 p. 296), alors même qu'une différence essentielle existe : l'espace devient territoire par l'appropriation que s'en font les acteurs. Devenu une « *référence banale* », un lieu d'observation et d'émanation aux limites mouvantes (Lacour 2006), le territoire reste pourtant un objet d'étude difficile à définir. Partant de l'espace (1.), nous revenons sur le phénomène d'appropriation qui permet l'émergence du territoire (2.) et discutons son caractère idiosyncratique et diachronique (3.).

¹⁰ M. Lussault (2007 p.181).

¹¹ « *La moindre pratique exige de maîtriser l'espace, de mettre en œuvre différentes technologies de la distance, de jouer avec la ressource spatiale. [...] Les opérateurs n'agissent pas sur l'espace mais bel et bien avec l'espace* » (Lussault 2007 p.181).

1. DE L'ESPACE AU TERRITOIRE

Si le territoire est au cœur des préoccupations des scientifiques, des hommes politiques, des acteurs économiques ainsi que des managers, l'approche par l'espace reste une spécificité des géographes (Moine 2006 p. 115).

1.1. D'UN ESPACE OBJECTIF...

Dans sa définition « *la plus banale, la plus réaliste, la plus concrète* », l'espace de la géographie, en tant que science positive, se définit comme la surface de la terre, gouvernée par trois dimensions : la longueur, la largeur et l'altitude (Di Méo 1998b p. 99). Dans une approche géométrique cette fois-ci, l'espace se veut ce « *système de toutes les places possibles que peuvent occuper les choses ou de simples points* », définissant ainsi la propriété spatiale des objets (Di Méo 1998b p. 99).

Cependant, cette recherche s'inscrit dans la volonté de la géographie d'être reliée aux autres sciences sociales et de faire de la société « *le moteur clé, l'espace étant 'toujours second' (Rochefort, in Noûn, 1983)* » (Chivallon 2003 p. 647). Ainsi convient-il de relativiser la prétendue objectivité de l'espace pour mieux « *saisir la diversité de ses représentations et de ses vécus sur une scène sociale* » (Di Méo 1998b p. 100). Le courant de la géographie culturelle justifie « *la prise en compte des phénomènes liés aux systèmes de valeurs, aux idéologies et aux langages symboliques en général pour montrer comment l'espace est en mesure de les traduire* » (Chivallon 2003 p. 651).

1.2. ... A UN ESPACE AUX COMPOSANTES « VECUE ET SOCIALE »

Selon J. Bonnemaison (1981), l'espace peut être interpellé à trois niveaux : « *l'espace objectif des structures, l'espace vécu qui traduit des pratiques, l'espace culturel qui prolonge un univers chargé d'affectivité et de significations* » (Chivallon 2003 p. 652). G. Di Méo (1998a) fait pour sa part référence à l'espace produit (modalités de l'action), l'espace perçu (modalités de la connaissance et de la cognition) et l'espace vécu (modalités de l'existence humaine). « *Chacune de ces manières de concevoir l'espace géographique ne pourrait s'imaginer sans la forme espace qui organise et structure toute perception humaine de l'extériorité, ou sans l'inévitable rencontre des rugosités de l'espace physique* » (1998b p. 105).

ENCADRE 1- LES TROIS ESPACES « ENCASTRES »

1. L'espace **objectif** de J. Bonnemaison, correspond à l'espace **produit** de G. Di Méo : les paysages, les territoires institutionnels, les voies de communication, les usines, ainsi que les lieux réputés naturels mais conservés et entretenus, etc. « *La plupart du temps, les sociétés s'inscrivent assez librement dans l'espace. Elles le modèlent, le signifient, se le représentent en fonction de leurs croyances* » (Di Méo 1998b p. 105).
2. L'espace **perçu** et **représenté** se charge des valeurs telles que définies précédemment. Il porte la marque des codes culturels ainsi que des idéologies, propres à chaque groupe social. Il se construit par l'intégration du patrimoine idéologique à la fois individuel et collectif et renvoie alors à l'espace **culturel** de Bonnemaison.
3. Enfin, l'espace **vécu** se définit comme un espace global et total constitué de trois dimensions emboîtées telles que proposées par A. Frémont et al. (1984) : un ensemble de lieux fréquentés (espace de vie : aire des pratiques spatiales de l'individu), des interrelations sociales qui s'y nouent (espace social) et des valeurs psychologiques qui y sont projetées et perçues, à savoir « *l'imaginaire spatial, psychologique, poétique, social et culturel que nourrissent pour chacun de nous les noms de pays et de lieux* » (Di Méo 1998b p. 106).

Source: Auteur, adapté de Di Méo (1998b) et Bonnemaison (1981)

2. LORSQUE LES HOMMES TERRITORIALISENT L'ESPACE

« *Réceptacle, étendue, l'espace serait, de par sa physicalité naturelle intrinsèque, un cadre de contraintes tout en offrant aux sociétés sa propension à être approprié* » (Chivallon 2008 p. 68).

Le territoire est considéré comme bien plus que sa définition institutionnelle et administrative. Même s'il doit être envisagé dans sa dimension politique, à savoir comme un mode de découpage et de contrôle de l'espace, le territoire se veut également un champ symbolique et identitaire. Car enfin, « *le territoire est souvent abstrait, idéal, vécu et ressenti plus que visuellement repéré* » (Di Méo 1998b p. 110).

2.1. L'APPROPRIATION DU TERRITOIRE PAR LES ACTEURS

Alors que l'on assiste à un éclatement des lieux, des fonctions et à la multiplication des possibilités de contacts, le territoire semble, de nos jours, vécu « *comme une sorte de retour à la matrice originelle, le lieu d'où l'on est, pas forcément celui où l'on est né, mais dans tous les cas celui où l'on vit et où l'on crée les liens qui placent le système familial en équilibre au sein d'un système local* » (Moine 2006 p. 116). Le rapport à la vie quotidienne, ancrée dans des relations humaines de proximité, est de plus en plus prégnant. « *La ville est là. Elle est notre espace et nous n'en avons pas d'autre* » (Perec 1974). Dès lors, le territoire peut se définir à la fois par son rapport à l'extérieur, ainsi que par les rapports entre les individus et groupes qui le composent. « *L'être humain s'approprie naturellement une portion d'environnement qu'il considère*

comme son environnement, celui dans lequel il évolue, celui dans lequel il puise les ressources dont il a besoin pour être » (Schmitz 2001 p. 321). Le territoire « *témoigne [donc] d'une appropriation à la fois économique, idéologique et politique de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire, de leur singularité* » (Di Méo 1998b p. 107).

Il est donc légitime de considérer que le territoire naît grâce à ses acteurs qui, en s'appropriant l'espace, le territorialisent, qu'il s'agisse d'une appropriation concrète ou abstraite : « *le territoire est généré à partir de l'espace, il est le résultat d'une action conduite par un acteur syntagmatique (acteur réalisant un programme) à quelque niveau que ce soit* » (Raffestin 1980 in Casteigts 2003). Concept hybride, matériel et idéal (Rioux 1997), le territoire est donc complexe, mobilisé et transformé « *dans, par et pour l'action* » (Lussault 2007 p. 181). Le territoire est cette notion « *dévolue à restituer à l'espace toute l'épaisseur du sens qui lui est donné par ceux qui l'approprient* » (Chivallon 2003 p. 650). Loin de correspondre à une unité géographique précise, le territoire apparaît plutôt comme « *un cadre organique dans lequel s'inscrit un ensemble territorialement intégré de relations [...] qui se structurent au sein de réseaux* » (Bros-Clergue 2004 p. 4-5). Ces relations sont multiples : relations de marché, relations hors marché, partenariats, coopération ou encore échanges d'information. C'est la structuration de ces relations, au cœur de réseaux, qui construit le territoire et révèle son histoire, sa culture et son identité. « *Investi des valeurs affectives héritées du passé* », le territoire devient un véritable support de projets qui garantissent son avenir (Casteigts 2003 p. 297).

2.2. LES LIMITES IDEELLES DU TERRITOIRE

Ainsi, les limites des stratégies territoriales ne sont pas uniquement matérielles. Au-delà des différences spatiales, ce sont les dimensions culturelle, sociale et psychologique qui peuvent constituer des contraintes à l'ancrage territorial (Arnaud et Marais 2010 p. 23). Le réel, dans ces formes les plus objectives, ne peut se concevoir qu'au travers de l'imaginaire sociétal, on ne peut plus subjectif, qui le fabrique (Chivallon 2008 p. 69). Ces réalités idéelles témoignent de la prééminence à la fois de systèmes d'idées et d'idées incarnées dans des institutions (Godelier 1989 p. 169). L'ancrage territorial naît donc de la conjonction de la proximité géographique et de la proximité organisée¹². Le territoire est perçu par ceux qui l'habitent « *à travers les grilles de leur culture* » (Bonnemaison 1981 p. 249). La culture crée le territoire qui devient alors un « *géosymbole* » fort d'une « *dimension symbolique et culturelle* » où s'enracinent valeurs et identité (Bonnemaison 1981 p. 249). « *La ville n'est pas une. Une dualité s'opère qui fait d'elle un bien collectif par le vivre ensemble qu'elle suggère, un bien personnel par le rapport intime qu'elle crée avec le citoyen. La ville existe dans sa globalité comme le rassemblement d'un groupe humain vivant sur le même territoire, groupe humain composé d'individualités à l'existence propre. Cohabitent en effet l'individuel et le collectif : l'individuel des perceptions et des pulsions, le collectif de la création des formes de la ville* » (Frémont 1999 p. 85).

¹² La proximité organisée englobe des logiques institutionnelle et organisationnelle. Il s'agit de la forme canonique de « *proximité dans laquelle les agents se reconnaissent dans des positionnements [...] relatifs à des projets* » (Zimmermann 2008 p.113).

3. CARACTERE IDIOSYNCRATIQUE ET DIACHRONIQUE DU TERRITOIRE

Parce que les Hommes et le territoire sont indéniablement liés, que les premiers « *produisent la société pour vivre* » (Godelier 1989 p. 9)¹³ et que nulle action matérielle ne peut être accomplie sans des réalités idéelles, il convient de prendre en compte les dimensions idiosyncratique et diachronique du territoire (Brétéché 2011).

3.1. DIMENSION IDIOSYNCRATIQUE DU TERRITOIRE

Notre approche réaffirme la place prépondérante de la dimension spatiale dans les problématiques propres aux sciences de gestion et *a fortiori* au management public. Cela signifie que le « *toute chose égale par ailleurs* » ne peut réellement exister en sciences de gestion de par l'unicité et les spécificités de chaque territoire. L'idiosyncrasie territoriale apparaît alors comme évidente : la dotation de ressources, la coordination des acteurs, les trajectoires passées tout comme la ligne politique actuelle sont autant de facteurs qui discriminent les territoires entre eux. La présence de ressources et d'actifs territorialisés, et donc spécifiques au territoire, sont les outils clés utilisés dans cette nouvelle forme de concurrence à laquelle doivent faire face les territoires (Longuépée 2004 p. 3). Ainsi doivent-ils mettre en place de nouvelles formes de « *régulations locales différenciées* » afin de proposer une « *offre de spécificités territoriales* » (Colletis et Pecqueur 1993 p. 490). « *Le territoire est par essence ouvert, nourri par les échanges et les relations, emboîté dans un ensemble d'autres espaces qu'il influence et qui l'influencent réciproquement* » (Leloup et al. 2005 p. 326). Le territoire serait, selon D. Retailé (1997), « *une forme spatiale de la société qui permet de réduire les distances à l'intérieur et d'établir une distance infinie avec l'extérieur* » (p. 116). Au-delà d'un espace géographique, le territoire se construit et devient un « *ensemble au sein duquel chaque acteur se reconnaît et peut avoir un sentiment d'appartenance à partager avec d'autres* » (Pecqueur 1996 p. 210).

3.2. UNE CONSTRUCTION LONGUE ET INCREMENTALE

L'idée de diachronie s'impose dès lors que la dimension temporelle se veut prise en compte. Les trajectoires territoriales suivent des dépendances de sentier. Cependant, cela n'en fait pas des parcours linéaires, déterminés, exempts de bifurcations et de ruptures (Mendez et Mercier 2006 p. 259). En effet, le territoire n'est pas à considérer comme un résultat, mais bien comme un processus en perpétuelle évolution, de par l'action des institutions, des organisations et des individus qui le constituent. Finalement, c'est au travers du vécu, du perçu et des filtres de nos propres perceptions que nous donnons sens au territoire (Fourny 1995). « *L'espace et tout ce qui peut s'y rattacher est ainsi petit à petit reconstruit et transformé sur la base de faits idéologiques et historiques pour produire ce que certains appellent « un » territoire* » (Moine 2006 p. 119). C'est ici l'adjectif défini « un » qui marque l'unicité de chaque territoire dans un processus de construction incrémentale. « *Le territoire n'est pas un objet neutre décidé dans l'abstraction et déconnecté du réel. Il est avant tout bricolé par les acteurs en fonction d'un*

¹³ En d'autres termes, ils produisent de la culture, de l'histoire, alors que les animaux ne sont que le produit de l'Histoire et de la Nature.

grand nombre de paramètres en permanente mutation » (Lajarge 2000). La dynamique territoriale est portée et structurée par la convergence des anticipations vers un avenir collectif et se fonde sur les représentations communes des acteurs (Dupuy et Torre 2000 p. 65). On peut alors considérer que c'est l'échelle du temps long qui permet cette construction : de la confiance émerge, des savoirs se forment et se maintiennent au travers de règles formelles et d'us et coutumes implicites, etc.

Il convient de souligner que si les trajectoires des territoires sont ancrées dans un passé et une histoire, la notion de temps futur est également essentielle, cette dernière permettant aux acteurs de se projeter ensemble vers un avenir partagé. Et de conclure ainsi : *« ces empreintes laissées par des événements passés ne se déposent cependant pas uniformément sur le territoire. Les événements y construisent une histoire différente car leur endogénéisation passe par le filtre de leur appropriation par les acteurs présents. Le temps du territoire, son histoire, les événements qui la scandent ne peuvent être dissociés de son espace social et concurrentiel local. C'est ainsi qu'un même événement fait l'objet de multiples interprétations dont on va retrouver la traduction dans les stratégies des acteurs »* (Mendez et Mercier 2006 p. 259). *« Système de valeurs qui assure la régulation et l'intégration des comportements individuels »* (François Hirczak et Senil 2006 p. 684), le territoire apparaît comme un construit socioculturel qui se maintient et se renouvelle au fil du temps par un processus dynamique et non linéaire ancré dans l'accumulation collective de connaissance.

Le territoire est la résultante d'un processus d'appropriation de l'espace par ses parties prenantes. S'il est en perpétuelle construction, il se caractérise par une certaine inertie. En effet, il combine une localisation qui induit un vivier de ressources tangibles et intangibles en partie donné, et un ancrage historique qui le contraint dans ses trajectoires futures. Définir un territoire revient donc à faire apparaître un agencement de traits particuliers et à mettre en évidence les caractéristiques d'un système politique, économique, social et culturel. D'une nature double, matérielle et idéelle, il se définit par rapport à son environnement dans un processus de discrimination d'un « dedans » par un « dehors ».

II. « QUAND LA CULTURE FAÇONNE LA CULTURE¹⁴ »

« *L'homme est un animal suspendu à des réseaux de significations qu'il a lui-même tissés* » (Geertz¹⁵ 1973 p. 5).

« *L'art est singularité, division, voire exclusion ; la culture est partage, rassemblement, intégration* » (Moulinier 1995 p. 35).

1. LA CULTURE, « UN MOT QUI SEMBLE UN¹⁶ »

« *Culture : fausse évidence, mot qui semble un, stable, ferme, alors que c'est le mot piège, creux, somnifère, miné, double, traître* » (Morin 1975 p. 97).

Dès lors qu'il s'agit de parler de la culture, nous sommes confrontés à toute la complexité sémantique inhérente à la nature même de ce concept : sa polysémie. Selon E. Morin, la culture serait ce « *mot piège* », cette « *fausse évidence* », ce terme qui entretient la confusion (1975 p. 97), ce « *brouillard sémantique épais* » (Carasso 2012 p. 41). C'est finalement parce que « *l'usage de la notion de culture introduit directement à l'ordre symbolique, à ce qui touche au sens, c'est-à-dire ce sur quoi il est le plus difficile de s'entendre* » (Cuhe 2004 p. 4), qu'une définition unique et consensuelle de la culture est extrêmement difficile à imaginer. De plus, cette notion renvoie à de nombreux signifiés de natures très différentes (le domaine agricole, le corps humain, l'esprit, la biologie, les Humanités...)¹⁷. Qu'entendons-nous alors par ce concept vague aux frontières imprécises ?

1.1. LA CULTURE, INHERENTE A LA REFLEXION DES SCIENCES SOCIALES

La culture peut recouvrir à la fois les industries culturelles si l'on s'en tient à sa définition économique - industries qui constituent le secteur culturel¹⁸ (Cf. Annexe C0-1¹⁹) - ou un « *ensemble d'attitudes, de pratiques et de croyances, fondamentales pour le fonctionnement des sociétés* » (Mancebo 1999 p. 3) dans une approche sociologique. Chacun construit sa propre perception en fonction de ce qu'il est, de ce qu'il a vécu, de sa socialisation, de son environnement (Soldo 2007 p. 136). La culture est donc inhérente à la réflexion des sciences

¹⁴ Expression empruntée à P. Moulinier (1995 p.23).

¹⁵ C. Geertz retient la symbolique en tant que dimension cognitive. L'analyse de la culture se doit alors d'être une herméneutique à la recherche des significations.

¹⁶ Expression empruntée à E. Morin (1975 p.97).

¹⁷ La pléthore d'emplois du terme est d'ailleurs à souligner : culture d'entreprise, spécificité culturelle des marchés et des partenaires, pratiques culturelles, services culturels, politique culturelle, démocratisation de la culture, ainsi que culture des armes, culture des résultats, culture du métro... (Tessonneau 2004 p.18).

¹⁸ Les activités relevant du secteur culturel (audiovisuel, littérature, arts plastiques, spectacle vivant, patrimoine) produisent des biens et services symboliques, qui jouent un rôle crucial dans les sociétés contemporaines.

¹⁹ Les annexes sont compilées dans un volume classé par chapitre. Le chapitre introductif correspond aux annexes C0. Les chapitres suivants sont référencés avec le « C » suivi de leur numéro (C1, C2, etc.).

sociales en ce qu'elle leur permet de penser l'unité de l'humanité au-delà de critères purement biologiques (Cuche 2004 p. 3). « *La culture est constituée de savoirs, de pratiques, de règles, de normes, de stratégies, de valeurs, de mythes qui se transmettent de génération en génération ; elle se reproduit en chaque individu et entretient la complexité sociale. Ainsi n'existe-t-il pas de société humaine sans culture, et chaque culture est singulière* » (Lucchini 2002 p. 2).

1.2. ETYMOLOGIE DU TERME « CULTURE »

En reconstituant le concept scientifique de cette notion évolutive dans le temps, nous montrons que la culture (dans son acception large et non pas uniquement identifiée au secteur culturel) a, au cours des siècles, entretenu des rapports avec quatre grands domaines : les lettres et les arts, la nature, la religion et la civilisation (Cf. Encadré ci-dessous). Ainsi peut-on constater un glissement sémantique d'une culture « élitiste », savante, réfléchie, réservée à un certain nombre et codifiée, à une culture issue des sciences humaines, soit « *une infinité de cultures et de pratiques quotidiennes* » (Lucchini 2002 p. 2). Son champ également s'élargit (spécificités culturelles populaires, régionales, urbaines ou paysannes, ethniques, des us et coutumes ancestraux...). La culture n'est pas immuable, tout comme une langue, elle est sans cesse interprétée, repensée, interrogée par les individus qui sont actifs dans le processus (Tessonmeau 2004 p. 20).

ENCADRE 2- ETYMOLOGIE DU TERME « CULTURE »

- Depuis son **origine**, la culture entretient un lien, plus ou moins ténu au cours des siècles, avec les **Lettres et les Arts**. Alors que pour certains ce lien est l'essence même de la culture, pour d'autres les Beaux Arts ne représentent qu'une fraction de la culture.
- Le terme est issu du latin **cultura**, à savoir le soin apporté aux champs et au bétail. Dès lors, le rapport à la nature est présent.
- **XII^{ème} et XIII^{ème} siècles** : le rapport à la **religion** apparaît. La culture de la « masse » est opposée à la culture des aristocrates et surtout des clercs qui recherchaient à travers un savoir désintéressé la perfection humaine, la réalisation de la culture de l'esprit dans la religion. Le mot culture a alors deux définitions : il signifie une parcelle de terre cultivée ainsi que le culte.
- **Début XVI^{ème}** : de l'état à l'action. Fait de cultiver la terre.
- **Milieu XVI^{ème}** : apparition du sens figuré. La culture d'une faculté. Cependant, ce sens reste peu usité jusqu'à la fin du XVII^{ème}.
- **XVIII^{ème}** : la culture au sens figuré s'impose mais avec une précision sur la « chose cultivée ».
- **Fin XVIII^{ème}** : le mot est utilisé seul pour désigner « la formation », « l'éducation » de l'esprit.
- Définition des Lumières (au sein de laquelle on retrouve la contradiction naturel/culturel - rappelons en cela le fameux « *cultivez votre jardin* » de Voltaire) : « *caractère distinctif de l'espèce humaine. La culture [...] est la somme des savoirs accumulés et transmis par l'humanité, considérée comme totalité, au cours de son histoire.* » (Cuche 2004 p. 9). La culture est alors très proche de la notion de civilisation (le quatrième grand domaine auquel elle se rattache) avec une nuance cependant : la première se rapproche d'un progrès individuel, là où la seconde renvoie à des progrès collectifs. La civilisation s'oppose à la culture dans ce que la deuxième a d'évolutif (dynamique, mouvant dans le temps), de contingent et de pluriel.
- L'invention du concept scientifique apparaît avec E.B. Tylor (1871).

Source: Auteur, adapté de Cuche (2004 pp. 5-10) et Lucchini (2002 pp. 8-10)

Pourtant, « le mot 'culture' est pris généralement dans un sens plus étroit et plus classique renvoyant aux 'œuvres culturelles', c'est-à-dire aux productions symboliques socialement valorisées qui relèvent du domaine des arts et des lettres » (Cuhe 2004 p. 80). En réalité, il semble que les conceptions anglo-saxonne et française divergent à ce propos. « *Le plus large est le sens anglais, anthropologique, qui intègre les œuvres et les manières de vivre, les styles, les savoir-faire. [...] Le sens français, plus limité, renvoie à l'idée de création, d'œuvres, de patrimoine, et à l'existence de critères capables de distinguer, dans ce qui se produit et s'échange, ce qui relève de la culture* » (Wolton 2001 p. 2). Il existe donc un amalgame récurrent entre la culture au sens artistique et la culture au sens ethnologique²⁰, que P. Bourdieu nomme, par souci de clarté, l'habitus : « *systèmes de dispositions durables et transposables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme des structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente de fins et la maîtrise expresse des opérations nécessaires pour les atteindre* » (1980 p. 88). Et ainsi de préciser que nous ne saisissons nous-mêmes les manifestations de la culture qu'à travers le spectre des représentations de notre propre société²¹.

2. L'HOMME, UN ETRE DE CULTURE

« *Depuis les origines, l'homme a inventé une histoire et produit de la culture, ce qui a rendu possible la transformation de son environnement naturel. L'homme est donc dès l'origine un être de culture. L'expérience que chaque individu fait de la nature est indissociablement liée à un ensemble de significations qu'il a assimilées dès la naissance et qui constituent le tissu de sa perception du monde environnant.* » (Dupriez et Simons 2002 p. 25). Nous pouvons donc affirmer que « *la nature chez l'homme, est entièrement interprétée par la culture* » (Cuhe 2004 p. 4). La culture est un système global dans lequel les individus évoluent au cœur de normes, de champs, de savoirs, et dont ils font partie à part entière. La culture est un système ouvert et complexe (vaste système à la fois matériel, humain et spirituel) : « *un système de systèmes complexes ouverts, en interaction les uns avec les autres* » (Tessonneau 2004 p. 38). Et de préciser que la comparaison entre les différents niveaux de la culture n'a pas de sens, l'unicité de chaque individu apparaît dans le cumul de ces divers niveaux (culture nationale, culture savante, populaire...). « *La culture au singulier est devenue une mystification politique. Bien plus, elle est mortifère. Elle menace la créativité même* » (Tessonneau 2004 p. 29).

Nous devons la première véritable acception de la culture à E.B. Tylor, anthropologue²² britannique du XIX^{ème} siècle, qui la définit comme telle : « *culture ou civilisation est dans son sens ethnologique le plus étendu ce tout complexe qui comprend les connaissances, les*

²⁰ E.T. Hall met en exergue les points communs à ces différentes définitions anthropologiques de la culture : elle n'est pas innée mais acquise ; les divers aspects de la culture constituent un système : tous les éléments de la culture sont solidaires ; et enfin elle est partagée, délimitant ainsi les différents groupes (1979 p.21).

²¹ Cette dernière remarque interroge directement notre positionnement épistémologique, qui, bien évidemment ne peut s'ancrer dans un positivisme pur.

²² Dans cette partie nous employons à la fois les mots issus des racines grecques anthropos (l'homme) et ethnos (le peuple). L'anthropologie (ensemble des sciences qui étudient l'homme) appartient au domaine de l'éthnographie. L'ethnologie étant l'étude des faits et documents recueillis par l'éthnographie.

croyances, les arts, la morale, les lois, les coutumes, ainsi que toutes les autres facultés et habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société » (1981²³ p. 1). Il s'agit d'une définition descriptive et objective et non pas normative. La culture est alors « *l'expression de la totalité de la vie sociale de l'homme* » (Cuche 2004 p. 9), elle s'acquiert. Ainsi, différencie-t-on le naturel (instincts) du culturel (adaptation imaginée et contrôlée par l'homme). S. Freud définit quant à lui la culture comme « *la somme totale des réalisations et des dispositifs par laquelle l'homme s'inscrit dans une évolution* » (1930 p. 32) remplaçant par là même ce concept dans un groupement social. Processus en perpétuelle évolution, la culture permet le lien entre les individus d'une même communauté (De Bovis 2007 p. 41). Apparaît en filigrane toute la dialectique autour de l'unité et de la diversité des cultures. Unité car la culture maintient l'identité humaine dans ce qu'elle a de spécifique ; mais diversité car elle maintient également l'identité sociale dans ce qu'elle a de spécifique. Cette réflexion s'inscrit dans la lignée des travaux culturalistes américains qui ne considèrent pas la culture comme une réalité en soi mais bien comme un modèle global qui assure la cohésion, l'unité et la continuité de la société²⁴. Le critère discriminant de la culture s'opère dès lors que chaque société a des aspirations, des buts qui lui sont propres et que, pour les atteindre, elle opère des choix, favorisant tel trait plutôt que tel autre (Dupriez et Simons 2002 p. 34)²⁵. Ainsi, dans la problématique actuelle des sciences sociales, il ne s'agit plus de rendre compte de l'unité de la culture, mais bien de trouver des solutions face à la diversité de cette dernière : comment se déroule la coexistence entre ces diverses formes de culture, comment se réalisent les processus d'acculturation, d'intégration ? Un phénomène d'uniformisation est-il à envisager ?

Il est assez intéressant d'accoler à ces premières définitions celle qu'apporte le sociologue français E. Morin qui décrit la culture comme un fil conducteur qui nous permet de réfléchir sur la société, les hommes et le monde. Construite de génération en génération, elle se reproduit en chaque individu, contrôle l'existence de la société et entretient la complexité sociale (Morin 2000). Cette définition sous-tend, comme bien d'autres, que la culture a son pendant : l'éducation. D'où l'image : « être cultivé ». « *En tant que patrimoine, la culture est ce long fleuve qui mène à une génération déterminée d'êtres humains, qui leur transmet des valeurs morales et esthétiques, des idéologies, l'histoire, des codes et des symboles... C'est-à-dire tout un riche patrimoine élaboré par les aînés et que les générations nouvelles reçoivent lorsqu'il existe un point de rencontre possible entre cet apport et le récepteur de cette formidable offrande* » (Vázquez Montalbán 2004 p. 32).

²³ 1^{re} édition : 1871.

²⁴ « *Le modèle culturel de toute civilisation utilise un certain segment du grand arc de buts et de motivations humaines potentielles, tout comme [...] toute culture utilise une sélection de certaines techniques matérielles ou de traits culturels* » (Benedict 1989 p.237, 1^{re} édition 1934).

²⁵ En témoignent les définitions suivantes marquées par la dyade appartenance/exclusion qu'engendre la culture : « *Ensemble des acquis littéraires, artistiques, artisanaux, techniques, scientifiques, des mœurs, des lois, des institutions, des coutumes, des traditions, des modes de pensée et de vie, des comportements et usages de toute nature, des rites, des mythes et des croyances qui constituent le patrimoine collectif et la personnalité d'un pays, d'un peuple ou d'un groupe de peuples, d'une nation.* » Dictionnaire de l'Académie française, 9^e édition ; « *[L]ensemble des représentations qu'une société élabore sur elle-même et donne à voir aux autres, et qui se manifestent par son particularisme.* » (Grelon 2005 p.47) ; « *Ensemble des faits de civilisation (art, connaissances, coutumes, croyances, lois, morale, techniques, etc.) par lesquels un groupe (société, communauté, groupe social particulier) pense, agit et ressent ses rapports avec la nature, les hommes et l'absolu.* » (Piriou 2003 p.34).

3. POUR UNE SYNTHÈSE DES DÉFINITIONS DE LA CULTURE

« La plus haute destination de l'art est celle qui lui est commune avec la religion et la philosophie [...] les peuples ont déposé dans l'art leurs idées les plus hautes. [...] Mais il diffère de la religion et de la philosophie par le fait qu'il possède le pouvoir de donner de ces idées élevées une représentation sensible qui nous les rend accessibles » (Hegel 1979²⁶ p. 32).

En 1952, C. Kluckhohn et A.L. Kroeber recensent l'ensemble des définitions de la culture depuis celle de E.B. Tylor et en proposent une synthèse. La culture consiste en des « *modèles de comportement ; modèles qui sont explicites et implicites, acquis et transmis par des symboles et constituant les réalisations distinctives des groupes humains, leur incarnation dans des artefacts. Au cœur même de la culture il y a les idées traditionnelles (c'est-à-dire historiquement dérivées et sélectionnées) et spécialement les valeurs qui s'y attachent ; les systèmes culturels peuvent être considérés, d'une part comme des produits de l'action, et d'autre part, comme des éléments conditionnant de nouvelles actions* » (p. 357). On perçoit dans cette synthèse une acception au sens large de la culture, à savoir la culture comme mode de vie acquis, spécifique à un groupe, et donc à un territoire. Mais il s'agit également d'une définition de la culture dans un sens plus étroit²⁷, en tant que « *type d'activités économiques, ainsi que leur réalisation formelle, en lien avec les aspects intellectuels, moraux et artistiques de la vie humaine* » (Soldo 2007 p. 137) dont la spécificité réside dans une forme de créativité toujours présente à l'origine du processus.

Plutôt que d'opposer deux visions de la culture, C. Kluckhohn et A-L. Kroeber démontrent leur imbrication évidente. Rappelons à ce sujet que, la technique tout comme l'art (dont les racines grecques sont similaires : « *teckhné* »), sont des manifestations de la culture. La définition descriptive donnée par l'Unesco est pertinente dans sa conception élargie de la notion de culture. « *Sans s'essayer à une définition scientifique ou trop rigide de la culture, les délégués se sont accordés pour entendre celle-ci non plus au sens restreint des belles-lettres, des beaux-arts, de la littérature et de la philosophie, mais comme les traits distinctifs et spécifiques, les modes de pensée et de vie de toute personne et de toute communauté. La culture englobe donc la création artistique ainsi que l'interprétation, l'exécution, la diffusion des œuvres d'art, la culture physique, les sports et les jeux, les activités de plein air, aussi bien que les modes particulières, par lesquels une société et ses membres expriment leur sentiment de la beauté, de l'harmonie, leur vision du monde autant que leurs modes de création scientifique et technique et la maîtrise de leur environnement naturel* » (Unesco 1982 p. 4).

La synthèse de C. Kluckhohn et A-L. Kroeber met en exergue deux notions relatives à la culture : les valeurs et la créativité.

²⁶ Première édition : 1835.

²⁷ « *Ensemble des œuvres produites par des artistes, rangées dans un patrimoine que chaque génération augmente et fait fructifier* » (Saez 1985 p.399).

3.1. LA CULTURE, UN SOCLE DE VALEURS...

Dans son acception « large », la culture se définit comme un mode de vie acquis, spécifique à un groupe reposant sur des valeurs propres. Selon G. Hofstede (1991), les valeurs sont issues d'un « *processus expérientiel* » qui leur « *fournit du sens* ». Elles sont produites – au cours des expériences vécues – par un système social de croyances et de standards normatifs. L'expérimentation des valeurs fait qu'elles nous fournissent une interprétation et une signification des expériences que nous vivons.

Par ailleurs, les travaux d'E.H. Schein sur la culture organisationnelle (1985) définissent les valeurs comme la couche intermédiaire qui fait le lien entre des postulats généralement inconscients et des artefacts. « *À un niveau conscient, la culture exprime les valeurs ou les idéaux sociaux et les croyances que les membres de l'organisation en sont venus à partager (Louis, 1980; Martin et Siehl, 1983), c'est l'idéologie de l'organisation* » (Savoie et Brunet 2000 p. 186). Or, l'apprentissage ou la pratique des arts et de la culture contribuent largement à l'intégration des citoyens dans ces traditions collectives de société (Heilbrun et Gray 2001 p. 229) et participent au renfort du système de valeurs. L'art et les pratiques artistiques contribuent à « *rendre les individus acteurs de leur propre destin* » tout en leur permettant de « *s'associer les uns aux autres à travers des valeurs qu'ils partageront en commun* » (Greffé 2002 p. 24). En cela, il convient d'admettre que l'existence d'équipements culturels, tels que les bibliothèques, les musées ou encore les salles de spectacles, ainsi que l'accessibilité facilitée aux biens culturels industriels grâce aux librairies ou aux magasins de disques, améliore le niveau de civilisation d'une collectivité (Soldo 2010). L'art, et plus largement la culture, sont ainsi vecteurs d'une valeur de développement entendue dans sa dimension sociale (Greffé 2002 p. 24-28). Par ailleurs, si la culture renvoie aux valeurs locales, c'est parce qu'elle jouit d'une composante territoriale forte, reposant sur des ressources localisées (patrimoine, équipements, savoirs, savoir faire et qualifications des hommes) qui contribuent à une image, une identité du territoire (Meyronin et Valla 2006), bâties sur un socle commun de valeurs. La problématique actuelle du patrimoine est de donner une justification culturelle aux constructions d'identités régionales et nationales afin de les pérenniser (Guermond 2006 p. 291).

3.2. ... ET UNE SOURCE DE CREATIVITE

La synthèse de C. Kluckhohn et A-L. Kroeber montre également que la culture peut apparaître comme une véritable partie prenante de la vie d'un groupe en ce qu'elle lui insuffle de la créativité. D'un point de vue purement économique, les activités culturelles exercent un effet de levier sur la croissance économique des territoires, en stimulant la créativité et la productivité des entreprises, en produisant des compétences au bénéfice de tous les secteurs de l'économie ou en « *réenchantant* » les lieux de consommation (Greffé 2002). « *Aujourd'hui, bien des pays voient dans leurs activités culturelles le prototype de toute une série d'activités créatives où le travail artistique et intellectuel débouche sur la production de biens et services à haute valeur ajoutée, dotés de droits de propriété intellectuelle. En outre, dans une compétitivité globale qui, pour les pays européens, est au moins autant une compétitivité en termes de qualité que de coûts, l'utilisation des ressources artistiques devient un puissant levier de*

développement. *L'attractivité s'élargit ainsi à la capacité d'une Nation à être créative, capacité créative déclinée aujourd'hui à l'échelon des régions, des villes, des territoires, etc.*» (Greffé 2006 p. 5).

De plus, dans l'économie contemporaine, caractérisée le plus souvent par une concurrence monopolistique entre produits différenciés, « *le monde économique demande au monde artistique de la distinction, de la nouveauté, de l'originalité pour créer de nouveaux marchés, acquérir de la signification qui permet de l'emporter sur des concurrents sans imagination* » (Greffé 2002 p. 16). H. Abbing et X. Greffe notent ainsi les nombreuses applications de l'art dans la conception commerciale et constatent combien les activités de création représentent un enjeu de taille aujourd'hui pour le secteur productif (Soldo Keramidas et Arnaud 2012). Et P-J. Benghozi (2006a) d'ajouter que l'économie actuelle se caractérise par la place centrale accordée à la création comme source de valeur. Cela « *traduit une dématérialisation des ressources et des productions où la force des firmes tient de plus en plus à leurs capacités de conception et d'innovation* » (2006a p. 3). « *A ce moment même je m'assieds à une table dans la chambre d'un hôtel de troisième-rang. La nappe de la table se compose de carreaux alternativement naturalistes et abstraits. Les motifs les plus anciens sont empruntés à l'art japonais de la peinture florale ; les plus récents rappellent un Braque, bien que vaguement. La conception du rideau en plastique devant le lavabo est une copie exacte des peintures de Vasarely. (...) Je pourrais continuer : la tasse, le sac du tabac, la forme du cendrier, l'abat-jour, le paquet de la nourriture que j'ai apportée* » (Abbing 1980 p. 37). Cette expérience de consommation permet de souligner le lien accru qui existe entre l'art et le monde industriel et commercial.

La notion « d'industrie de la créativité » développée dans les travaux économiques récents renvoie alors aux industries « *dont le produit ou le service intègre des composantes artistiques ou créatives significatives* » (Greffé 2002 p. 19). La création apparaît donc comme une ressource stratégique déterminante, la difficulté pour une entreprise n'étant plus de maîtriser l'organisation de la production mais celle de la créativité incorporée (Benghozi 2006a). « *En tant qu'instillant des démarches créatives, les activités artistiques définissent des procédures ou des protocoles pour l'innovation utilisables par d'autres activités* » (Greffé 2006 p. 44) (Cf. Annexe C0-2).

Outre les applications de l'art en matière industrielle ou commerciale, la mise en œuvre de stratégies culturelles permet d'insuffler une créativité dans l'ensemble de la société. « *L'économie de la connaissance donne aux facteurs intangibles un rôle déterminant dans la définition et la production des nouveaux biens* » (Greffé 2006 p. 44). Pour T. Amabile (1997), la créativité dépend des connaissances, des talents, de la capacité à penser en termes nouveaux et de la motivation intrinsèque à notre travail. Ainsi peut-on rejoindre la thèse d'E.H. Schein (2001) quant à l'importance de l'art et de l'artiste qui insufflent de la créativité dans la société (Cf. Encadré suivant).

ENCADRE 3- LES ROLES DE L'ART ET DE L'ARTISTE

1. **Art et artistes nous stimulent** : ils nous invitent à prêter plus attention à ce qui se passe en nous et autour de nous (regarder, écouter, expérimenter) ;
2. **L'art dérange, provoque, choque et inspire** (ou devrait déranger, provoquer, choquer et inspirer...) ;
3. L'artiste peut nous stimuler pour **élargir nos compétences**, notre **répertoire comportemental**, ainsi que notre **flexibilité de réponse** ;
4. Le rôle de l'art et des artistes est de stimuler et légitimer notre propre **sens esthétique** ;
5. La formation ainsi que le travail de l'artiste peut produire d'intéressantes intuitions et idées dans **l'art de la performance et du management**²⁸ ;
6. L'artiste nous met en contact avec notre propre **créativité**.

Source : Auteur, adapté de Schein (2001)

« *La culture est nécessaire à tout individu et joue un rôle indispensable dans la recherche d'une qualité de vie, essentiellement parce que la culture suscite, développe la créativité, la création et la réflexion* » (Lucchini 2002 p. 2). « *Toute culture comporte une double face : celle de la tradition, des coutumes donc de l'inertie ; celle dynamique avec la capacité à innover* » (Tessonneau 2004 p. 32). La dynamique culturelle, traduite par cette impulsion créative et innovante réside donc dans la population elle-même. La culture permet d'insuffler un mouvement, une réponse active des êtres humains face à des potentialités innovantes (Auger 2008). Tout l'enjeu est de créer un climat, une culture favorable au développement de cette dite créativité (Auger 2008 p. 100). Or, les ressources patrimoniales naturelles, historiques ou socioculturelles peuvent, au même titre que le progrès technique, générer de nouvelles formes de développement local à long terme, voire de développement durable, et ce notamment lorsqu'elles sont mises en valeur en terme de milieu innovateur (Camagni Maillat et Matteaccioli 2004).

²⁸ N'est-ce pas H. Mintzberg lui-même qui dans son article de 1987 paru dans la Harvard Business School (repris dans le Chapitre 2 de l'ouvrage *Le Management*, 2009) « la stratégie de l'artisan », utilise l'image du potier comme métaphore et analogie afin d'appréhender la stratégie créatrice dans une dynamique organisationnelle ?

III. LA TERRITORIALISATION DE LA CULTURE

Si l'on projette les problématiques relatives à la culture dans l'espace urbain, le socle de valeurs et le potentiel de créativité du territoire apparaissent comme les deux faces d'une même pièce.

La culture est un construit social propre à chaque groupe d'individus mais dont l'échelle reste à établir (région, nation, autres regroupements...). Née dans un environnement donné, la culture est modelée par différentes caractéristiques : la démographie et la génétique sur le plan humain ; la géographie, l'écologie, la technologie et l'économie ; et l'inscription dans une histoire, un système de valeurs « *qui apparaît ainsi à la fois comme une protection vis-à-vis des éléments extérieurs et comme une condition de maintien de l'équilibre interne des relations sociales* » (Dupriez et Simons 2002 p. 25). De plus, le *patrimoine artistique ou scientifique* ou même, depuis quelques années, les traditions populaires, qui relèvent de ce que l'on appelle « *la culture-objet ou la culture-musée* » (Dupriez et Simons 2002 p. 27) participent au renforcement de l'identité territoriale. Or, la « culture-objet » ou « culture-musée » apparaît comme l'expression de la culture du groupe et ce n'est qu'en référence à la culture sous son acception anthropologique qu'elle trouve une signification, traduisant l'expression symbolique de la culture du groupe ou en constituant au contraire une remise en cause.

Par ailleurs, la notion de créativité permet de mettre en avant l'engouement des métropoles pour les événements et équipements culturels qui leur permettent d'accroître leur visibilité internationale, leur attractivité, et ainsi de se positionner sur le marché des territoires. La créativité est une notion au cœur des problématiques territoriales et la culture, l'un des piliers d'une société créative, à la fois aux niveaux mondial et local (Greffé 2010 p. 296). « *La 'ville créative', médiatisée par le marketing urbain, fait figure de nouvelle utopie mobilisatrice, nécessaire pour des collectivités qui concourent aux meilleures places dans une compétition internationale* » (Poirrier 2010b p. 71). Il convient alors de rappeler que la créativité est devenue une notion omniprésente ces dernières années dès lors que l'on questionne le développement territorial. Selon X. Greffe, cette notion s'articule autour de trois points : « *la reconnaissance de l'importance croissante des « industries créatives » [...] ; un ressort social qui permet à une société de produire de nouveaux biens et services, économiques, sociaux ou environnementaux [...] ; la qualité revêtue par une organisation territoriale en soi, dans la mesure où elle permet à cette organisation d'assumer de nouveaux défis et d'y apporter des réponses convaincantes* » (2010 p. 397). Au cœur de cette notion de créativité, les activités artistiques et culturelles, tout comme la formation et la recherche ou les restructurations urbaines, sont des thèmes lancinants. Ainsi, R. Suire détermine-t-il la performance du territoire par sa capacité à mettre à disposition des individus créatifs et innovateurs, à la fois des actifs relationnels, des institutions économiques, ainsi que des institutions sociales, permettant ainsi une mise en confiance, tout en limitant au maximum les entraves à la créativité (2004).

Les politiques et stratégies culturelles sont intrinsèquement porteuses de la dualité sémantique qui existe entre la culture dans son acception anthropologique et sa définition plus restreinte qui renvoie à l'offre de biens et de services produite par les différents acteurs du secteur culturel. Nous considérons ainsi que « territorialiser le concept de culture » accentue le phénomène d'ancrage de l'offre culturelle dans un socle de culture, contenue sur le territoire et conçue comme une construction sociale.

La « cloison » n'est pas hermétique entre les deux sens du mot culture, au contraire il y a interaction : « *la culture anthropologique modèle et imprègne la culture cultivée ou légitimée, comme disent les sociologues, la culture façonne la culture* » (Moulinier 1995 p. 23).

CHAPITRE 1. LES ENJEUX TERRITORIAUX D'UN MANAGEMENT DE LA PROXIMITÉ : VERS UNE ATTRACTIVITÉ DURABLE DES TERRITOIRES

Il s'agit, dans ce chapitre, de questionner les enjeux d'un management de la proximité en termes d'attractivité territoriale durable. Le contexte politico-institutionnel français a favorisé, au fil des réformes successives, l'accroissement de la liberté et de l'autonomie des territoires locaux. En parallèle, ces territoires ont été confrontés à une concurrence de plus en plus forte et agressive sur le marché des destinations. La conjonction de ces deux phénomènes a facilité l'émergence du management territorial stratégique (I.).

Par ailleurs, si le management stratégique devient le nouveau paradigme de l'action publique locale, la gouvernance territoriale apparaît comme une dimension clé de ce processus stratégique (II.). Nous revenons ici sur le « sens » de la gouvernance (1.) et son applicabilité au territoire (2.). Une opérationnalisation du concept est finalement proposée dans une approche fonctionnaliste de la gestion des parties prenantes (3.).

Enfin, l'activation des potentiels de proximité territoriale (conjonction de formes de proximité spatiales et non spatiales) est questionnée au regard de sa capacité à participer au renforcement de l'attractivité territoriale durable (III.). L'approche par les proximités constitue selon nous une grille de lecture intéressante des impacts d'une action publique ou privée sur le territoire (1.). Nous revenons ensuite sur le lien étroit entre proximité et attractivité pour nous focaliser plus spécifiquement sur l'attractivité territoriale durable (2.). La variable « culture » est introduite dans cette troisième section, l'objectif étant de déterminer dans quelle mesure elle est génératrice de valeur ajoutée pour le territoire.

I. L'EMERGENCE PROGRESSIVE DU MANAGEMENT TERRITORIAL STRATEGIQUE

Face à un phénomène de régionalisation (Union-européenne) et de mondialisation, les territoires sont de plus en plus enclins à s'affirmer et à se différencier (François Hirczak et Senil 2006 p. 684). Ainsi, les élites locales sont-elles disposées à s'engager dans des processus de réflexion à long terme qui permettent de projeter le territoire dans un futur plus ou moins proche. Cette démarche stratégique, à l'état embryonnaire pour certains territoires, fortement développée pour d'autres (Hernandez 2006), s'inscrit dans deux phénomènes contemporains. En France, le mouvement de décentralisation entamé au début des années 1980 marque l'émergence d'un phénomène de re-territorialisation et coïncide avec un « sursaut local » (1.). En parallèle, il apparaît clairement que les territoires, soumis à la pression d'une demande multiple (Girard 1997) se doivent d'être attractifs (Dambroun 2007) face à la concurrence accrue sur le marché des destinations (touristiques, résidentielles, d'implantation d'entreprises, etc.). Afin de répondre à cet impératif, le territoire cesse de n'être qu'un support (2.) et devient l'objet de démarches stratégiques (3.).

1. VERS UNE AUTONOMIE ACCRUE DES TERRITOIRES

La montée en puissance du fait territorial dans l'action publique s'inscrit dans un contexte politico-institutionnel en perpétuel mouvement, marqué par de nombreuses réformes. Ce sursaut local se traduit actuellement par la réforme territoriale qui appelle à une re-territorialisation sous les traits d'une métropolisation. Ancrés dans un système institutionnel français (1.1.), des contextes locaux différenciés semblent émerger et s'autonomiser (1.2.).

1.1. POUR UNE GESTION OPERATIONNELLE DES POLITIQUES PUBLIQUES

Toute politique publique²⁹ a vocation à être territorialisée (Hernandez 2006). En d'autres termes, les élites locales se saisissent des politiques ministérielles afin de les mettre en œuvre dans des contextes locaux différenciés. Ce phénomène de territorialisation s'ancre donc dans des grandes tendances institutionnelles (1.1.1.) et managériales (1.1.2. et 1.1.3.).

1.1.1. DEFINITION DE L'ACTION PUBLIQUE

L'action publique est un processus spécifique dont il est essentiel de comprendre les modes d'intervention. Les politiques publiques sont l'expression de la puissance publique. En cela, elles construisent un cadre normatif d'action applicable aux niveaux national et local. D'un point de vue paradigmatique, alors que l'analyse des politiques publiques postule que l'Etat, de manière exclusive, fournit « l'armature » de production du politique comme de la politique

²⁹ La politique publique est un objet polymorphe, multi-dimensionnel qui s'inscrit dans le contexte de l'intervention publique (Soldo 2007 p.15). En sciences sociales, elle peut être appréhendée de différentes manières : le droit, l'économie des biens publics, le management public et la socialisation, les sciences politiques, etc.

(Thoenig 1998), « *le concept d'action publique traduit de radicales modifications par rapport à la théorie standard du gouvernement des affaires publiques* » (Thoenig 2005 p. 290). L'action publique est entendue comme « *la manière dont une société construit et qualifie des problèmes collectifs, élabore des réponses, des contenus et des processus pour les traiter. L'accent est mis sur la société plus largement, non pas sur la seule sphère institutionnelle de l'Etat* » (p. 290).

1.1.2. LA PERFORMANCE DANS LA SPHERE PUBLIQUE

Aujourd'hui, la question de l'existence d'un management public ne se pose plus. Les réformes menées dans le secteur public sont sous-tendues par des préoccupations liées à (1) l'augmentation des performances ; (2) à leur perception dans la société ; (3) à la responsabilisation des acteurs publics à leur égard (Bouckaert 2006, Pollitt et Bouckaert 2004). L'apparition constante et continue de réformes afin de moderniser l'administration publique constitue un élément probant de la volonté d'efficacité et de performance de la part des acteurs publics, tournés vers un objectif de résultats. Cela peut parfois les éloigner des missions premières du service public, ses missions d'intérêt général (Keramidas 2005). Cependant, il ne peut y avoir performance dans le public sans équité de l'acte public. Toute la problématique du management public réside actuellement dans cette « *tension entre l'idée d'une mission collective et son application en termes de gestion. [...] La décision publique revêt un caractère social en son sein. Les décideurs ne peuvent donc ignorer ces enjeux dans les processus qu'ils conduisent* » (Keramidas 2005 pp. 1-2).

Comme le soulignent E. Turc et M. Guenoun (2009) à la suite de P. Gibert (2003) et D. Lamarque (2005), « *les gouvernements ont modifié leurs règles budgétaires, les juridictions de contrôle ont vu leurs missions évoluer du contrôle de régularité au contrôle externe de performance, les systèmes d'informations se sont répandus et se sont complexifiés, les réseaux de professionnels du contrôle interne, du contrôle de gestion, du contrôle externe, de l'évaluation ont émergé* » (p. 2). En France, la LOLF (Loi organique relative aux lois de finances de 2001), emblématique de ces mouvements de réforme successifs, permet de restructurer les politiques publiques (Missions / Programmes / Actions). La nouvelle architecture du budget de l'Etat clarifie les politiques publiques et identifie mieux les responsabilités. Les missions ont été conçues afin d'identifier les politiques de l'Etat. Elles relèvent d'un ou de plusieurs services et/ou ministères et forment un ensemble de programmes concourant à une politique publique définie. Sur proposition du gouvernement, chaque mission se compose en général de plusieurs programmes qui sont définis dans la loi organique comme les regroupements de « *crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'un même ministère et auquel sont associés des objectifs précis, définis en fonction de finalités d'intérêt général, ainsi que des résultats attendus et faisant l'objet d'une évaluation* » (article 7, Loi organique n° 2001-692 du 1 août 2001 relative aux lois de finances). Unités de spécialité des crédits, ces programmes constituent le cadre de gestion opérationnelle des politiques publiques. Au sein de chaque programme, les actions regroupent des crédits ayant la même finalité. Elles répondent à la nécessité d'identifier précisément les composantes d'une politique publique, les

modes d'action et les fonctions exercées par chacun des acteurs³⁰. « *Aujourd'hui encore le champ de compétences des collectivités locales ne cesse de s'accroître sans que les ressources dévolues par l'Etat ne viennent équilibrer les dépenses nouvelles. Les collectivités sont donc invitées à mieux maîtriser et piloter leurs dépenses par le biais d'indicateurs de performance suivant le modèle de la LOLF* » (Turc et Guenoum 2009 p. 3).

1.1.3. LES ORIENTATIONS POLITIQUES RECENTES

Selon D. Béhar, P. Estèbe et M. Vanier (2009), les pays de tradition unitaire et centralisée (France, Royaume uni, Italie, Espagne) connaissent des vagues successives de réformes des institutions locales. « *L'architecture territoriale est soumise à des tensions, des contradictions et des controverses dont l'un des pôles est l'autonomie, voire l'indépendance des territoires, justifiée à la fois par l'identité culturelle et l'efficacité de l'action publique et l'autre est l'équité et la redistribution entre territoires* » (p. 79).

Lancée par le gouvernement Fillon en juillet 2007, la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) vise la diminution de la dépense publique tout en renforçant l'efficacité et la qualité de l'action publique. Cette nouvelle réforme vient renforcer les résultats des différents chantiers de modernisation entrepris ces dernières années dont la LOLF. L'objectif de la RGPP est d'évaluer la pertinence des missions de l'Etat et le niveau des moyens nécessaires pour mener à bien ces missions. La réforme des collectivités locales en cours apparaît comme le second volet d'un projet global.

Ce projet de réforme est issu des propositions faites par le Comité pour la réforme des collectivités locales présidée par Edouard Balladur (mars 2009). La loi du 16 décembre 2010 est l'élément principal d'un ensemble législatif déployé en plusieurs volets. Avant cette loi, le gouvernement a fait voter trois textes qui font partie de la réforme :

- La loi de finances pour 2010 instituant la suppression de la taxe professionnelle et son remplacement par la contribution économique territoriale ;
- La loi du 16 février 2010 organisant la concomitance des renouvellements des conseils généraux et des conseils régionaux ;
- La loi du 3 juin 2010 relative au Grand Paris.

Cette réforme a été engagée « *à partir du constat largement partagé de la nécessité de clarifier et de simplifier leur organisation* » (Guillaume 2010 p. 13). Son analyse appelle une réflexion en trois points autour du changement :

- **Le politique** : simplifier les institutions et structures des collectivités locales ;
- **Les compétences** : fixer un cadre national cohérent et pérenne en termes de répartition et d'exercice des compétences afin de clarifier les compétences de chaque échelon territorial ;
- **Le fiscal** : permettre une meilleure allocation des moyens financiers.

³⁰ http://www.minefi.gouv.fr/lolf/15_1_2.htm.

Cette réforme vise à simplifier l'organisation territoriale en la réorganisant autour de deux pôles : un pôle départements-région et un pôle communes-intercommunalité (Landot Malhey et Verpeaux 2011). Il s'agit d'achever la carte de l'intercommunalité en créant les métropoles, nouvelle catégorie d'Etablissement Public de Coopération Intercommunale (EPCI) à fiscalité propre, et en facilitant la fusion des collectivités territoriales. La métropolisation des territoires conduit donc à l'ajout d'un niveau supplémentaire, la métropole, voire de deux avec les pôles métropolitains (Guillaume 2010 p. 13). Par ailleurs, l'apparition d'un conseiller territorial vient renforcer l'articulation département / région. Concernant les compétences, elles sont inscrites dans la loi. La clause générale des compétences demeure la clé de répartition entre les collectivités territoriales et, d'autre part entre les collectivités territoriales et l'Etat, même si elle est l'objet d'aménagements pour les départements et les régions à partir du 1^{er} janvier 2015 (Verpeaux 2011 p. 99). Cependant, il existe jusqu'à présent une clause générale des compétences qui permet aux territoires de se saisir de compétences supplémentaires. La question de sa disparition reste en suspens³¹. Enfin, sur le plan fiscal, cette réforme est doublée d'une réforme de la fiscalité locale avec la suppression de la taxe professionnelle en 2009 lors de la loi de finances pour 2010, remplacée par de nouveaux prélèvements, notamment la contribution économique territoriale.

1.2. LOGIQUES VERTICALE ET HORIZONTALE DE LA TERRITORIALISATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Afin de comprendre les enjeux de la territorialisation des politiques, le contexte politico-institutionnel de la France nécessite d'être présenté succinctement. Nous revenons ainsi sur les phénomènes ascendants de déconcentration et de décentralisation (1.2.1.) puis sur les enjeux de l'intercommunalité (1.2.2.).

1.2.1. DE LA DECONCENTRATION A LA DECENTRALISATION

Avant les années 1980, le système français est qualifié de « centralisé ». Ce sont les services déconcentrés de l'Etat qui jouent le rôle de relais local. « *C'est le même marteau qui frappe, mais on en a raccourci le manche* » (Odilon Barrot 1852). La décentralisation (qui apparaît comme une réalité dans le paysage français avec la loi n° 82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions) marque un véritable renouveau territorial avec une volonté affirmée de rééquilibrage entre Paris et la province (Cf. Encadré suivant). Il s'agit de « territorialiser » la stratégie nationale qui permet d'impulser les différentes politiques publiques en déléguant des compétences au niveau local. Cela permet d'installer, de promouvoir et de propulser les politiques publiques sur le concept de proximité. Il y a des espaces de l'action publique au sein desquels la répartition des compétences est

³¹ Parmi les vingt propositions formulées par le Comité Balladur, deux concernent directement la question de la clause générale de compétence : « *La première (Proposition n° 11) propose de 'confirmer la clause de compétence générale au niveau communal (métropoles, communes nouvelles issues des intercommunalités et autres communes) et spécialiser les compétences des départements et des régions' et la seconde (Proposition n° 12) a pour objectif de 'clarifier la répartition des compétences entre les collectivités locales et entre celles-ci et l'Etat'* » (Lamouroux 2012 p.98).

extrêmement claire (le social, l'aménagement et le développement économique du territoire, l'éducation, etc.) et d'autres où tout est plus « flou » (le tourisme, la culture, le sport, etc.).

ENCADRE 4- DE LA DECONCENTRATION A LA DECENTRALISATION

La **déconcentration** « vise à améliorer l'efficacité de l'action de l'État en transférant certaines attributions de l'échelon administratif central aux fonctionnaires locaux, c'est à dire aux préfets, aux directeurs départementaux des services de l'État ou à leurs subordonnés ».

La **décentralisation** « vise à donner aux collectivités locales des compétences propres, distinctes de celles de l'État, à faire élire leurs autorités par la population et à assurer ainsi un meilleur équilibre des pouvoirs sur l'ensemble du territoire. La décentralisation rapproche le processus de décision des citoyens, favorisant l'émergence d'une démocratie de proximité ».

Source : Assemblée Nationale³²

Ces mouvements territoriaux descendants sont sous-tendus par l'hypothèse que la gestion territorialisée est plus performante que la gestion centralisée à la fois dans l'obtention et l'allocation des différentes ressources (notamment financières), dans la mobilisation des acteurs et dans les réponses apportées aux besoins des citoyens relevant d'une certaine notion de l'intérêt général (Tronquoy 2011). « *Les régions, les départements, les communes et les regroupements intercommunaux sont aujourd'hui des acteurs publics majeurs et ils ont repris une bonne partie du rôle anciennement dévolu à l'appareil administratif central avec ses prolongements sur le terrain* » (Turc et Guenoun 2009 p. 3). Le développement du territoire est alors assuré par une intention stratégique sous-tendue par des finalités externes propres à la sphère publique (Hernandez 2006, Huteau 2006, Pierre 2010).

1.2.2. L'INTERCOMMUNALITE AU CŒUR D'UNE VOLONTE DE GOUVERNANCE HORIZONTALE

En parallèle du mouvement de décentralisation, une idée émerge depuis une vingtaine d'années dans le champ de la gestion des territoires : leur développement passe par la coopération entre les différentes parties prenantes qui y sont implantées (Michaux 2011 p. 36). L'objectif qui sous-tend la mise en place de dispositifs de coopération est « *d'apporter un support structurant fort qui favorise une meilleure synergie entre eux* » (Michaux 2011 p. 36). La réforme en cours s'inscrit dans la lignée de cette volonté politique de mise en place d'une gouvernance horizontale et transversale. Il s'agit essentiellement d'une réforme intercommunale qui favorise la rénovation des dispositifs de fusion existants et propose la création de nouvelles structures territoriales (métropoles, pôles métropolitains et communes nouvelles).

Depuis la loi du 6 février 1992 sur l'administration territoriale de la République, puis celle du 12 juillet 1999 relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale, l'État incite au regroupement des communes entre elles (Cf. Annexe C1-1). Cependant dès 2005, la Cour des comptes porte un regard critique sur la mise en œuvre de ces textes et du second en particulier. En effet les nouvelles structures, souvent trop petites et trop

³² <http://www.assemblee-nationale.fr/histoire/decentralisation.asp>.

nombreuses, n'ont pas simplifié la coopération intercommunale et font parfois double emploi avec des structures existantes (SIVU - syndicat intercommunal à vocation unique - ou SIVOM - syndicat intercommunal à vocation multiple). En outre, et selon un rapport de la Cour des comptes (2005), les transferts de charges entre communes et communautés n'ont pas eu de contreparties équivalentes en termes de transferts de moyens et cela peut aboutir à une dégradation de leur situation financière. Afin de comprendre les enjeux actuels de l'intercommunalité, il convient de revenir sur deux lois essentielles, respectivement de 1995 et 1999 : (1) la loi d'orientation, d'aménagement et de développement du territoire (Loi LOADT³³) ; (2) la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire (Loi LOADDT³⁴). Ces deux lois institutionnalisent l'échelle du « Pays » dans les zones rurales et périurbaines comme « *nouveau lieu pertinent de réflexion et de mise en œuvre d'une stratégie territoriale de développement durable et équilibré des territoires* » (Michaux 2011 p. 37). Le « Pays » désigne un territoire présentant une « *cohésion géographique, économique, culturelle ou sociale, à l'échelle d'un bassin de vie ou d'emploi* » afin d'exprimer « *la communauté d'intérêts économiques, culturels et sociaux de ses membres* » (Article 22 de la loi du 4 février 1995). Il privilégie la souplesse permettant la création d'un périmètre pertinent pour la mise en œuvre de projets de développement sans pour autant créer un nouvel échelon d'administration locale, puisque le législateur ne lui accorde pas la personnalité juridique.

Si la création des « Pays » (intégrés dans les contrats de plan Etat-région dans les années 2000) essuie de nombreuses critiques émises face à ce nouveau paradigme de l'action publique (Douillet 2001), elle marque, dans son rapport à la proximité, un tournant dans l'aménagement du territoire. Il permet en effet d'englober plusieurs collectivités et propose un « cadre méthodologique » construit autour de trois piliers : (1) le co-développement d'un « projet de territoire » qui permet l'identification des grandes orientations stratégiques communes à dix ans³⁵ ; (2) l'intégration au sein d'un « Conseil de développement » des acteurs locaux concernés par l'aménagement du territoire ainsi que son développement durable et multi-dimensionnel ; (3) la déclinaison de cette stratégie territoriale globale en un plan d'action commun qui vise à la contractualisation des engagements pris (Michaux 2011 p. 37). En 2010, il y a 350 démarches de « Pays » engagées en France. Ces dernières couvrent la quasi-totalité des zones rurales et périurbaines de moyenne importance soit 50% de la population française et 84% du territoire français (Michaux 2011 p. 38).

Le rôle des Etablissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI), ainsi que leur développement dans le paysage français, sont consacrés par la loi du 12 juillet 1999 relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale, dite loi Chevènement. Les EPCI sont des regroupements de communes ayant pour objet l'élaboration de projets communs de développement au sein de périmètres de solidarité. Ils sont soumis à des règles

³³ La loi d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire du 4 février 1995 (LOADT), dite loi Pasqua, est une loi française qui introduit la notion de « Pays », dans le cadre du développement du territoire. Elle est reprise et modifiée par la Loi Voynet.

³⁴ La loi du 25 juin 1999 d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire, dite loi Voynet ou LOADDT, est présentée par Dominique Voynet, ministre de l'Aménagement du territoire et de l'Environnement du gouvernement Jospin.

³⁵ Ce projet est à la fois reconnu par l'Etat et par les collectivités engagées qui le formalise via la signature d'une « charte ».

communes, homogènes et comparables à celles de collectivités territoriales (ils disposent du droit de prélever l'impôt) sans pour autant en constituer une. L'apport en termes de coopération intercommunale tient dans l'émergence d'une hiérarchie démographique (Cf. Encadré suivant).

ENCADRE 5- DEFINITION DES DIFFERENTS ECHELONS D'EPCI

Les communautés urbaines : Créées par la loi du 31 décembre 1966. EPCI regroupant plusieurs communes qui s'associent au sein d'un espace de solidarité, pour élaborer et conduire ensemble un projet commun de développement urbain et d'aménagement de leur territoire. Les communautés urbaines créées depuis la loi du 12 juillet 1999 doivent constituer un ensemble d'un seul tenant et sans enclave de plus de 500 000 habitants.

Les communautés d'agglomération : Créées par la loi du 12 juillet 1999. EPCI regroupant plusieurs communes formant, à la date de sa création, un ensemble de plus de 50 000 habitants d'un seul tenant et sans enclave autour d'une ou plusieurs communes centre de plus de 15 000 habitants. Ces communes s'associent au sein d'un espace de solidarité, en vue d'élaborer et conduire ensemble un projet commun de développement urbain et d'aménagement de leur territoire.

Les communautés de communes : Créées par la loi du 6 février 1992. EPCI regroupant plusieurs communes d'un seul tenant et sans enclave. Elle a pour objet d'associer des communes au sein d'un espace de solidarité en vue de l'élaboration d'un projet commun de développement et d'aménagement de l'espace. Les conditions « d'un seul tenant et sans enclave » ne sont pas exigées pour les communautés de communes existant à la date de la publication de la loi du 12 juillet 1999 ou issues de la transformation d'un district ou d'une communauté de villes en application de cette même loi (cf. art. 51 et 56).

Avec la réforme territoriale de 2010, un nouvel échelon apparaît, celui des métropoles : Créé par la loi du 16 décembre 2010, pour les regroupements de plus de 500 000 habitants qui veulent disposer de compétences plus grandes que les communautés urbaines.

Source : données INSEE³⁶ / vie publique³⁷

Il existe une diversité de collectivités territoriales³⁸ en France. Les organisations intercommunales partagent les contraintes et spécificités des collectivités territoriales (délégation de compétences communales et prélèvement d'impôts) et semblent un échelon d'action pertinent. « *Face aux évolutions démographiques et aux nouvelles demandes des Français, les services s'organisent mieux au niveau intercommunal, qui allie la taille critique permettant d'investir, et la proximité qui offre une vision des besoins* » (Guillaume 2010 p. 15). Les EPCI posent à la fois la question du décloisonnement, de la transversalité et de l'inventivité autour de la co-construction de projets de territoire. D'où la nécessité de penser une gouvernance

³⁶ <http://www.insee.fr/fr/methodes>.

³⁷ <http://www.vie-publique.fr>.

³⁸ Les collectivités territoriales sont des structures administratives françaises, distinctes de l'administration de l'État, qui doivent prendre en charge les intérêts de la population d'un territoire précis. Sont définies comme collectivités territoriales : les communes ; les départements auxquels s'ajoutent les quatre départements d'outre-mer (Dom) ; les régions auxquelles s'ajoutent également quatre régions d'outre-mer ; les collectivités à statut particulier ; les collectivités d'outre-mer (Com) (www.insee.fr/fr/methodes).

horizontale sur le territoire, mais également verticale dans les relations, collaborations et mutualisations entre les différents échelons d'intervention publique.

2. DE L'AMENAGEMENT AU MANAGEMENT TERRITORIAL

Afin de comprendre ce qu'est le management territorial, encore faut-il comprendre ce qu'il n'est pas. Il est important de ne pas le confondre avec les politiques d'aménagement qui considèrent le territoire comme un simple support (Hernandez 2003 p. 5). Parce que les mutations territoriales sont le reflet des mutations sociales, les changements des sociétés impliquent des changements territoriaux. La géographie administrative est donc en perpétuel mouvement. Ainsi, le territoire est-il « *le support nécessaire, le mode d'inscription physique de ces changements. Il enregistre l'impact des mutations économiques, sociales et politiques et il en offre une expression* » (Wachter 2002 p. 10). Dans cette optique, les projets de société se veulent de véritables projets de territoire. Nous revenons ici sur l'ancrage historique (2.1.) de la politique publique d'aménagement du territoire en France (2.2.).

2.1. ANCRAGE HISTORIQUE DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

La notion d'aménagement territorial apparaît pour la première fois en 1950 lorsqu'Eugène Claudius Petit crée une direction de ce nom au sein du Ministère de la construction et de l'urbanisme³⁹. Cependant, les textes précurseurs datent des XVII^{ème}, XVIII^{ème} et XIX^{ème} siècles (Mémoires de Vauban, Lois municipales de 1884). Pendant la période 1945-1975, les textes fondateurs tels que l'ouvrage de J-F. Gravier, *Paris et le désert français*, ou encore le *discours de Quimper du général de Gaulle* apparaissent. Les années 1960 sont marquées par une grande politique volontariste : « *'aménagement le territoire plutôt que déménager les hommes'... telle était l'intention de ceux qui, face au 'scénario de l'inacceptable' (Paris et le désert français), se lancèrent dans la grande politique volontariste des années soixante. Et l'on peut dire que, tant que prévalut cette ardente obligation (jusqu'au milieu des années soixante-dix), l'entreprise fut couronnée de succès* » (Lipietz 2001 p. 2). Le territoire est ici perçu comme « *l'aménagement de l'espace et des différents acteurs qui en ont la charge* » (Moine 2006 p. 115).

Si les années 1960-70 sont marquées par une logique d'aménagement du territoire très conquérante en France, les années 1980, au travers de la décentralisation, sont le forum de débats autour des différents échelons territoriaux. La période contemporaine de 1975 à nos jours est d'ailleurs marquée par des textes de la crise et de la décentralisation (Alvergne et Musso 2003). Pour autant, les lois de décentralisation de 1982-1983 ne donnent pas de définition précise de l'aménagement du territoire, que ce soit dans son contenu, dans ses objectifs ou encore dans ses moyens.

³⁹ Il définit l'aménagement du territoire comme « *la recherche dans le cadre géographique de la France d'une meilleure répartition des hommes en fonction des ressources naturelles et de l'activité économique.* » (Pour un plan national d'aménagement du territoire 1950).

L'année 1995 marque le début d'une relance des politiques territoriales par l'État avec la loi du 4 février qui consacre l'entité géographique du « Pays ». Cette difficile relance des politiques territoriales sera consolidée à la fois par la loi relative au renforcement et à la simplification des procédures de coopération intercommunale (loi Chevènement) du 12 juillet et par la loi d'orientation, d'aménagement et de développement durable du territoire (loi Voynet) du 25 juin. Cette dernière constitue un vrai tournant en réaffirmant « *la fonction fédératrice des acteurs locaux et des institutions* » (Moine 2006 p. 116) et permet alors d'interroger la notion de territoire pertinent (Bailly 2005) en permettant le dépassement des frontières institutionnelles dans le cadre de projets territoriaux. Au-delà, cette dernière étape législative marque un tournant pour la sphère publique qui s'inscrit dans la logique de développement territorial, nouveau référentiel pour les actions d'aménagement, et inscrit les politiques dans un effet « Bottom Up ». La loi Solidarité et Renouvellement Urbain qui suit (13 décembre 2000) vise « *à apporter des réponses aux problèmes soulevés par la montée des inégalités sociales et spatiales provoquée par certains désordres de l'urbanisation qui durent depuis plusieurs décennies* » (Wachter 2002 p. 9). Dès lors, on constate l'émergence de systèmes d'acteurs dont les relations assurent une certaine stabilité locale face aux contraintes globales.

Les années 2000 sont celles de la recherche de la compétitivité et de l'excellence. « *L'aménagement du territoire est l'instrument d'une démocratie moderne (...) Une démocratie moderne doit être une démocratie virile. L'aménagement du territoire lui offre le champ d'action et la possibilité de son épanouissement. Ce n'est pas la politique d'un groupe, d'un gouvernement ou d'un régime. C'est l'œuvre de la nation, une œuvre permanente qui déborde les soucis immédiats. C'est la croisade de tous les Français pour la conquête et la construction de leur avenir. C'est l'expression nouvelle de l'esprit civique* » (Lamour 1967 p. 287-288). Certains auteurs considèrent également qu'un nouveau type de conflit, non plus social mais territorial, est apparu. Ce dernier est marqué par une concurrence concernant la localisation et le contenu d'un équipement ou d'un aménagement futur, concurrence qui engendre un comportement offensif de la part des acteurs afin d'obtenir cet « *aménagement convoité* » (Subra 2007 p. 77).

2.2. L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE : UNE POLITIQUE PUBLIQUE

L'aménagement du territoire traduit une volonté politique : la « *maîtrise de la configuration économique, sociale et démographique du pays* » (Coulbois et Jung 1994 p. 149). Il faut donc situer des responsabilités bien définies aux différents niveaux d'intervention territoriaux et prévoir des mécanismes de coordination, ce qui n'est pas encore totalement réalisé. Car enfin, rappelons-le, l'aménagement, en France, est avant tout une politique publique. Les finalités de l'aménagement du territoire se situent donc dans la protection des fondements naturels de la vie, la recherche d'une utilisation mesurée du sol pour le logement, les activités économiques, les transports, les équipements de la vie commune, les loisirs, le développement économique des régions à partir d'une analyse de leurs potentialités, ou encore l'accès pour la population et pour les agents économiques à des services publics et privés de qualité, etc. (Coulbois et Jung 1994 p. 153). Ces objectifs témoignent des exigences spatiales et économiques des politiques territoriales ainsi que de la spécialisation fonctionnelle des territoires.

Alors que l'aménagement du territoire, plus ancien, s'inscrit dans une logique de politique publique, le management territorial se veut une véritable réflexion stratégique sur le territoire. Car la complexité de l'environnement de plus en plus imprécis et imprévisible ainsi que l'avenir qui « *tôt ou tard, mais toujours, finit par rappeler sa nature imparfaitement connaissable, imparfaitement maîtrisable* » (Denis Perret et Rouziès 2010 p. 16), plongent les acteurs dans l'incertitude. Pour comprendre le territoire, à la fois dans ses spécificités (idiosyncrasie) et dans ses trajectoires (diachronie), il convient de recueillir des informations relatives à l'organisation de l'espace (donc à son aménagement) mais également celles relatives aux acteurs qui font ces organisations. Petit à petit l'idée fait son chemin dans la sphère publique, il faut, afin d'élargir l'angle de vue, passer de l'administration à la gestion, de l'aménagement à la stratégie. Dès lors, la sphère publique s'ancre dans une démarche managériale.

3. POUR UN MANAGEMENT TERRITORIAL STRATEGIQUE

Le management territorial stratégique marque un changement paradigmatique dans la pensée publique territoriale. Il s'appuie sur l'évolution des problématiques stratégiques dans les organisations (3.1.) et répond aux enjeux relevant des sphères publiques et territoriales (3.2.).

3.1. L'EMERGENCE DE L'INTENTION STRATEGIQUE

« Il n'y a que la stratégie pour avancer dans l'incertain et l'aléatoire [...] elle est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain les schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain » (Morin 1990 p. 4).

Avant d'être empruntée par les managers, en premier lieu par A. Chandler en 1962 (Boissin Castagnos et Guieu 2001 p. 27), la stratégie est un art militaire dont les principes ont été élaborés au cours des deux précédents millénaires. La pensée en stratégie est ancrée « *dans des problématiques étroitement liées aux enjeux de contextes économiques et historiques donnés* » (Saias et Métais 2001 p. 184). Il convient donc d'inscrire le tournant paradigmatique de la discipline dans son contexte : un environnement en pleine mutation et en complexification croissante (3.1.1.). Nous questionnons ensuite le concept clé du processus stratégique : l'intention stratégique (3.1.2.).

3.1.1. CHANGEMENT PARADIGMATIQUE DANS LA PENSEE EN STRATEGIE

Alors que la pensée classique conçoit l'environnement comme un élément auquel il faut s'adapter, l'intention s'inscrit dans le mouvement. La pensée stratégique opère un glissement de l'acquisition d'une position dominante qu'il convient de défendre à une recherche de modification à la fois de l'organisation et du jeu concurrentiel.

A la fin des années 1980, les formes de concurrence sont plus variées et créatives (Saias et Métails 2001 p. 196). Le contexte d'hyper compétition est propice à la détérioration rapide des avantages concurrentiels et la seule « *position défendable* » est le mouvement (De Geus 1988). Dès 1989, G. Hamel et C.K. Prahalad - au travers de l'analyse de l'essor fulgurant des entreprises automobiles japonaises - mettent en avant la nécessité de repenser la stratégie en substituant au paradigme de l'adaptation une approche volontariste de l'intention stratégique. Ce nouveau paradigme s'appuie sur le rejet des déterminismes externes et concurrentiels (Favoreu 2004 p. 259). Ainsi, plutôt que de suivre l'environnement, l'organisation doit tenter de le transformer, de modifier les règles du jeu. « *Ce n'est qu'une fois armée d'une idée nette de ce qu'elle souhaite devenir que la firme entreprendra d'explorer, de susciter et d'évaluer les occasions de réaliser les diverses opportunités* » (Ansoff 1989⁴⁰ p. 50).

L'accroissement de la complexité qui apparaît au début des années 1990, alors même que le monde est en proie à une véritable transformation structurelle ne fait que renforcer ce courant. La récession économique, l'intensité concurrentielle accrue ainsi que l'accélération des cycles de vie des produits, rendent l'environnement insaisissable et montrent toutes les limites de la stratégie d'adéquation. L'entreprise doit alors devenir le propre acteur de son devenir...

3.1.2. L'INTENTION STRATEGIQUE, UNE CONSTRUCTION MENTALE COHERENTE

L'intention stratégique, vision ambitieuse et définie sur le long terme, apparaît comme le nouveau paradigme dominant. A cette intention doit présider une vision claire⁴¹ de ce que l'on veut devenir à long terme. Il s'agit d'une description d'un état futur considéré comme désirable (Bennis et Nanus 1985). Loin d'une simple extrapolation du présent (Hamel 1991), il s'agit pour l'organisation de se projeter dans l'avenir, de penser à son futur souhaité, à ce qu'elle aspire à devenir. N. Thornberry décrit la vision comme « *une image, une vue du futur. Quelque chose qui n'est pas encore réel, mais imaginé. [Il s'agit de] ce à quoi l'organisation pourrait et devrait ressembler. Une part analytique et une part émotionnelle* » (1997 p. 28). La vision est une construction mentale cohérente, puissante et mobilisatrice (Wilson 1992). Cette représentation mentale (Namaki 1992) constitue une combinaison de valeurs clés associées à un futur souhaité (Collins et Porras 1991). Cependant, le processus de formation de la vision n'est pas totalement conscient (Koenig 2004 p. 67) et s'appuie sur l'intuition, la conviction, la clairvoyance ou encore la créativité du stratège (Ederlé 2000 p. 3).

La vision stratégique se définit également par sa démesure et sa déviance (Saias et Métails 2001 p. 200). Ce rêve s'exprime ensuite à travers quelques phrases clés « *associées à une volonté collective forte* » (Roux-Dufort et Métails 1997 p. 4). C'est la création d'un décalage entre les ressources disponibles et les ressources nécessaires pour satisfaire cette vision qui va créer des effets de tension et de levier et provoquer innovation et changement. « *Le problème est de se placer dans une situation perpétuelle de manque de ressources, conduisant à redéfinir les stratégies d'action pour exploiter au mieux les ressources à disposition, soudain devenues 'rares'* » (Roux-Dufort et Métails 1997 p. 6). La vision n'est en rien une pure ambition prétentieuse,

⁴⁰ Première édition : 1968.

⁴¹ Cette vision est une construction mentale progressive et systématique.

mais un guide pour le développement des compétences fondamentales de l'organisation. Elle permet de souligner les aptitudes organisationnelles à développer en priorité (Gratton 1996). En cela, elle est à la fois rationnelle (produit d'une analyse) et intuitive (produit de l'imagination et des valeurs de ceux qui la portent) (Favoreu 2004 p. 262). Sa concrétisation relève de la capacité et de l'habileté des managers à mobiliser les ressources (Peteraf 1993, Barney 1991 1986, Wernerfelt 1984), les compétences (Prahalad et Hamel 1990) et les capacités organisationnelles (Teece Pisano et Schuen 1997) dans la phase de mise en œuvre (Hernandez 2006 p. 381, Favoreu 2004 p. 260).

3.2. LES ENJEUX DU MANAGEMENT TERRITORIAL STRATEGIQUE

Les enjeux du management stratégique des territoires sont multiples. Ils sont relatifs aux problématiques du secteur public, appliquées à l'objet territoire (3.2.1.) et répondent au besoin d'adaptation des organisations publiques face aux reconfigurations territoriales (3.2.2.). Au regard de ces éléments, nous discutons le concept scientifique (3.2.3.).

3.2.1. LA TERRITORIALISATION DES PROBLEMATIQUES DU MANAGEMENT PUBLIC

A l'instar du privé, le public reconnaît le concept de management. Issu du français « ménagement » signifiant « gérer les contradictions », il correspond à « *l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques, visant à développer leur performance générale et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation* » (Bartoli 2005⁴² pp. 97-98). Cependant, c'est sans compter sur la reconnaissance et l'appropriation du concept de profit. Toute la problématique du management public réside actuellement dans cette « *tension entre l'idée d'une mission collective et son application en termes de gestion* » (Keramidas 2005 p. 1). On entend par là différencier la nature des finalités du public et celle du privé. La finalité des organisations privées, qui évoluent dans un contexte concurrentiel, est interne, il s'agit de leur survie et de leur développement. Le secteur public est régi, pour sa part, par des finalités externes définies par la loi et correspondant au service public. Toute la problématique du management public est alors de décider comment allouer au mieux ce surplus dégagé, « *en fonction de la vocation propre de l'organisation concernée et du principe d'intérêt général* » (Bartoli 2005 p. 97). Ainsi la spécificité du management public s'esquisse-t-elle : « *la rationalité managériale en devenant 'publique' perd ses caractéristiques liées au contexte de compétition, de rentabilité, de profit... dont elle est issue et acquiert les caractéristiques de la rationalité juridique dans laquelle elle s'insère* » (Payette 1992 p. 8). Le but est d'assurer un service collectif, d'intérêt général, dont les garanties sont la continuité, l'égalité et la mutabilité (adaptation aux besoins du public).

Parce que la gestion territorialisée des affaires publiques connaît d'importantes mutations institutionnelles, il convient de questionner la dimension territoriale du management public (Fouchet et Lopez 2000). Car en lieu et place d'un modèle de gouvernement centralisé et

⁴² Première édition : 1997.

bureaucratique, il convient aujourd'hui de faire toute sa place à la notion d'action collective qui permet de rendre intelligibles les processus de décision et d'action à l'œuvre (Duran et Thoenig 1996). L'émergence du management territorial stratégique renvoie donc à l'ensemble des problématiques liées au management public, mais également à un glissement paradigmatique fort dans le champ de la stratégie. L'idée d'intention stratégique postule que « *le jeu concurrentiel n'est pas une donnée absolue et inamovible, mais un construit sur lequel les entreprises peuvent exercer une influence* » (Saias et Métais 2001 p. 198). Ce changement de paradigme s'applique également aux managers publics qui voient apparaître de nombreux changements dans les diverses sphères de la vie locale, d'autant que « *l'une des clefs du processus stratégique, peut-être la seule, réside dans la pensée des dirigeants, dans ses contenus et dans ses mécanismes* » (Laroche et Nioche 1994 p. 81). Tout l'enjeu pour les managers locaux est donc de « *définir un futur visible et lisible* » capable de « *susciter l'engagement subséquent et continu des partenaires* » (Divay et Mazouz 2008 p. 342). Cependant, la difficulté n'est pas des moindres. Car enfin, « *au niveau d'un territoire, cette différenciation [entre les intentions des différents membres de l'organisation] est encore plus problématique dans la mesure où les acteurs en présence n'appartiennent pas à une même organisation, ce qui signifie, non seulement qu'ils n'ont pas bénéficié de longue date de tous les processus qui, traditionnellement, dans une organisation participent à l'élaboration de valeurs communes, mais qu'en outre, ils peuvent être directement concurrents et donc rivaux dans le partage des ressources locales* » (Mendez et Mercier 2006 p. 258).

3.2.2. LE BESOIN D'ADAPTATION AUX MUTATIONS DE LA SPHERE PUBLIQUE

Le management territorial apparaît dans un contexte particulier qui nécessite de la part des institutions publiques des changements dans leurs pratiques traditionnelles. En proie à une dette publique importante et à la globalisation des échanges, le secteur public doit être capable de prendre des décisions concertées, empreintes d'équité et de durabilité qui assurent la cohésion sociale. Les décideurs publics de demain devront devenir des stratèges qui décident, fixent des objectifs clairs, budgétisent des moyens à allouer, maîtrisent leurs actions sur le long terme et contrôlent les résultats. Ainsi, la fonction et les missions du manager public se veulent-elles fortement influencées par la pensée stratégique. Le manager public doit faire preuve à la fois d'une capacité d'analyse et de choix stratégiques, soit d'une gestion stratégique des interfaces, ainsi que d'une capacité à composer de manière durable et à prendre en compte les multiples acteurs de la société civile. Par ailleurs, il doit prendre en compte les valeurs de service public et les enjeux politiques tout en proposant un compte-rendu des résultats dans un contexte de rareté de ressources (Divay et Mazouz 2008 p. 333).

Le management territorial répond aux mutations de la sphère publique et de son environnement, c'est-à-dire à l'évolution radicale des dispositifs de mise en cohérence des politiques publiques et de coordination de stratégies des partenaires publics et privés. Il constitue « *une forme spécifique de management stratégique, mis en œuvre par les organisations métropolitaines, afin de concrétiser leurs intentions stratégiques. Il s'attache à optimiser les décisions collectives, et à piloter leur mise en œuvre, à l'échelle du territoire de*

référence d'une organisation publique, tout en établissant des liens avec son environnement. Le management territorial désigne une façon renouvelée de mettre en œuvre dans un projet cohérent une intention stratégique » (Hernandez 2008 p. 69). Il tend finalement à désigner les nouvelles configurations de l'action publique. Ces mutations sont la conséquence de l'émergence du territoire comme acteur collectif doté d'instruments organisationnels et décisionnels spécifiques.

L'évolution contemporaine des procédés de l'action publique met en relief le passage « *d'une configuration de production organisationnelle à une fonction de production collective* » (Divay et Mazouz 2008 p. 333). L'espace est un lieu de confrontation de stratégies d'acteurs dont les intérêts et les projets sont souvent divergents. De simple lieu géographique, l'espace se mue en territoire grâce aux acteurs. Les finalités du management territorial sont doubles (Hernandez 2003 p. 4). La première est d'ordre stratégique, il s'agit d'orienter la production du territoire, afin de permettre son développement multi-dimensionnel et sa durabilité. La seconde finalité est plus opérationnelle. Elle concerne l'ensemble des processus de management, de collaboration, de concertation et d'information mis en place et vise à renforcer la capacité du territoire et de ses acteurs à prendre en compte les évolutions territoriales.

3.2.3. L'EMERGENCE D'UN CONCEPT SCIENTIFIQUE

Questionner le concept scientifique de management territorial stratégique implique un dialogue entre management et territoire (3.2.3.1.) dans un processus stratégique sous-tendu par une intention stratégique territoriale (3.2.3.2.).

3.2.3.1. L'ALLIANCE DU MANAGEMENT ET DU TERRITOIRE

Apparue en 1996 avec l'école Suisse, l'association des termes « management » et « territorial » s'offre à de multiples interprétations. Quelquefois, ce concept est utilisé indifféremment de la politique territoriale, la gestion publique territoriale, l'action publique territoriale. S. Huteau (2006⁴³) considère qu'il s'agit de l'ensemble des politiques, actions, démarches et projets multiples de la puissance publique, applicables sur un territoire. Le management territorial s'inscrit dans un processus d'évolution des modes d'intervention de l'action publique. En effet, la notion de management induit un caractère dynamique : construction de projets, développement, progression. Quant au « territorial », il renvoie à la régulation des relations territoriales. « *Méthode de pilotage des transformations du milieu local par une action délibérée sur les comportements des divers acteurs et sur les mécanismes de leur coordination ; [le management stratégique local] subordonne toute l'action de l'administration municipale à l'atteinte de ces objectifs de transformation* » (Divay et Mazouz 2008 p. 342). Le management territorial est un champ plus large que le management d'entreprise puisqu'il s'applique à l'ensemble de la société civile, à la population au sens large et que les biens publics entrent dans son champ d'intervention. Selon S. Decoutère, J. Ruegg et D. Joye, le management territorial recouvre « *les efforts faits par les collectivités publiques pour adapter les*

⁴³ 1^{ère} édition: 2002.

modes d'élaboration et de mise en œuvre de leurs politiques publiques, d'une part, et le fonctionnement des institutions, d'autre part, aux transformations de leur contexte territorial (globalisation des processus économiques, atomisation de la société, crise des finances publiques, etc. » (1996 p. 2).

3.2.3.2. VERS UNE INTENTION STRATEGIQUE TERRITORIALE

Tout l'enjeu en termes de stratégie territoriale, au même titre que pour les entreprises, réside dans la notion d'intention stratégique. Cependant, transposer la notion d'intention stratégique au territoire nécessite la prise en compte de ses spécificités ainsi qu'une inscription dans la continuité des politiques locales. Les politiques sont mises en œuvre dans un contexte. De ce fait, la territorialisation est la condition de l'efficacité de l'action. Il n'y a aucune dichotomie entre une phase de conception qui serait à dominante stratégique et une phase de réalisation à dominante territoriale (Casteigts 2003 p. 305). Cette notion de territorialisation renvoie à une réalité trop longtemps oubliée : en matière d'action publique, l'inscription territoriale n'est pas une exception mais la règle. Toute politique a vocation à être mise en œuvre dans des contextes territoriaux différenciés. Ainsi, c'est précisément l'emboîtement des logiques territoriale et stratégique qui fonde la notion de management territorial stratégique (Hernandez 2008). Or, à l'échelle d'un territoire, l'intention stratégique va se heurter à une dualité entre l'action et le contexte. La présence d'une véritable intention stratégique reflète la volonté d'action, d'influence sur le territoire de la part des décideurs. Ils ont alors la capacité de mettre en place un management territorial en mobilisant les compétences ainsi que les capacités organisationnelles et en obtenant les résultats les plus satisfaisants au regard des objectifs préalablement établis. Cependant, cette intention, si elle symbolise la recherche de contrôle sur le contexte, est elle-même fortement influencée et structurée par ce contexte, et ce d'autant plus dans le secteur public. Ce dernier se doit de faire naître un consensus autour de l'ensemble des acteurs présents sur le territoire et au-delà. Cela suscite des réactions, des conflits d'intérêt. Ainsi, l'intention stratégique – qui se situe « *à la croisée interactive de l'action et du contexte* » (Hernandez 2006 p. 45) – est la condition première pour l'atteinte d'une attractivité territoriale durable. D'ailleurs, « *de manière un peu paradoxale pour une pratique qui cherche à spécifier des atouts stratégiques, cette vision n'est pas forcément très originale ; en fait, les visions de villes assez comparables sont aussi assez semblables dans les grandes orientations* » (Divay et Mazouz 2008 p. 342). Cependant, les objectifs intermédiaires que les territoires se fixent afin d'atteindre leur intention stratégique ultime varie en fonction de leurs acteurs et de leurs spécificités. En conclusion nous retenons la définition suivante du management territorial stratégique ainsi :

« La notion de management territorial correspond à la capacité de management des stratégies à l'échelle des organisations publiques locales. Celui-ci est, par définition, tourné vers l'action. Il est utilisé dans la construction et la mise en œuvre des intentions stratégiques des organisations publiques locales. Leur réalisation prend la forme d'un processus continu, itératif et pragmatique, ce qui permet aux managers territoriaux de faire la preuve de leurs facultés d'innovation et de créativité. Le management territorial intègre également une dimension collective, du fait de sa proximité avec les caractéristiques locales et ses habitants » (Hernandez 2006 p. 211).

A la lumière de ces éléments, il apparaît clairement que le rôle des acteurs dépasse l'appropriation de l'espace et tend vers une construction stratégique du territoire. La « *propension de certains territoires à anticiper et à exploiter, localement et collectivement, les évolutions de leur environnement* » (Favoreu 2004 p. 279) témoigne de la dimension stratégique de la gouvernance dans le processus territorial engagé. Management et gouvernance territoriale « *ont donc pour objet et pour fonction la définition d'une stratégie, la coordination des acteurs impliqués et le pilotage de la mise en œuvre de la stratégie* » (Pierre 2010 p. 58). Tous deux forment les deux faces d'une même pièce : le contexte managérial de l'action publique locale.

II. LA GOUVERNANCE, UNE DIMENSION STRATEGIQUE DU MANAGEMENT TERRITORIAL

Les diverses entrées relatives à la gouvernance (dispositifs institutionnels, de conflits ou d'élaboration d'arrangements) s'inscrivent toutes dans le giron des organisations publiques (Lascoumes et Le Galès 2010). Soulever la problématique de la gouvernance permet de « *rendre compte d'un besoin de renouvellement conceptuel destiné à répondre à une intuition : celle d'une transformation des pratiques et des modalités de coordination dépassant l'alternative entre marché et hiérarchie* » sur les territoires (Gilly Leroux et Wallet 2004 p. 188). L'objectif de cette section est de revenir sur la définition et les enjeux de la gouvernance, entendue comme la gestion de parties prenantes qui s'inscrivent dans des jeux de relations inter-organisationnelles. En d'autres termes, il s'agit de « *comprendre les interactions entre acteurs, qu'elles se déroulent dans un cadre proposé par les pouvoirs publics ou de façon plus indépendante, puis leur contribution à l'émergence de décisions, d'actions ou d'institutions, en particulier au niveau territorial* » (Torre et Beuret 2012 p. 4). Pour ce faire, nous revenons sur le concept polysémique de gouvernance territoriale (1.), considérée comme le contexte de l'action publique locale (2.). Nous discutons ensuite l'encastrement des parties prenantes territoriales dans leur système de relations inter-organisationnelles (3.).

1. APPLICATION DU CONCEPT DE GOUVERNANCE AU TERRITOIRE

La thématique de la gouvernance fait l'objet de nombreux débats et cette notion est intrinsèquement polysémique (Hufty 2007, Leloup Moyart et Pecqueur 2005, Bertrand et Moquay 2004, Baron 2003, Rhodes 1996). Alors que certains considèrent que la gouvernance, plus qu'une mode, représente un nouveau paradigme dans la pensée managériale, d'autres cherchent littéralement à « *s'en débarrasser* » (Padioleau 2000). Pourtant, malgré cette confusion latente, la gouvernance apparaît d'une grande richesse tant elle permet d'interroger les multiples facettes de la problématique relative à la coordination et permet la rencontre de nombreuses disciplines (Baron 2003 p. 330). Comme le souligne C. Tournier, la gouvernance est un terme révélateur de l'évolution de nos sociétés contemporaines au travers des transformations économiques, politiques et sociales qu'elles subissent (Cf. Annexe C1-2). Ce terme invite à la fois à repenser le territoire et à remettre en cause la démocratie (Tournier 2007). Il convient donc de revenir sur le renouvellement des acceptions de la gouvernance (1.1.), notamment au regard de son application au territoire (1.2.).

1.1. UNE PENSEE RENOUVELEE FACE AUX MULTIPLES RECONFIGURATIONS TERRITORIALES

Le terme gouvernance mobilise principalement les sciences économiques et politiques (Leloup Moyart et Pecqueur 2005, Bertrand et Moquay 2004, Baron 2003). Il s'agit d'un outil heuristique au cœur de nombreuses disciplines (Tournier 2007 p. 65) au sein desquelles existent des contradictions entre les différents usages du concept (Lorrain 1998) (Cf. Annexe C1-3). Alors que les approches économistes visent à rendre compte du fonctionnement d'organisations qui évoluent en parallèle au marché, les sciences politiques interrogent les différentes formes de

coordination (plus souples) qui s'inscrivent en complément à l'intervention étatique. Cependant, malgré ce constat, il est difficile d'exclure l'une des deux approches tant la gouvernance se situe aux confluences du fait productif lui-même (plus globalement des dynamiques de développement) et des forces sociales et politiques (Bertrand et Moquay 2004). En somme, la gouvernance est le résultat dynamique de tensions à la fois de régularités verticales qui renvoient au niveau macro-économique/politique, et de régularités horizontales intervenant au niveau des espaces locaux (Gilly et Pecqueur 1997).

La gouvernance appelle donc une réflexion renouvelée à différents niveaux. Elle questionne les problématiques relatives (1) aux liens entre l'Etat et le marché ; (2) à l'introduction de la société civile ; (3) à l'intégration de l'ensemble des parties prenantes dans un système où les frontières entre sphères publique et privée sont de plus en plus poreuses ; (4) à l'imbrication des différents échelons territoriaux. Il semble alors indispensable de développer de nouveaux modes d'action publique à l'échelle des territoires. Car enfin, toutes les approches intègrent progressivement la dimension spatiale afin de mieux comprendre les imbrications entre le local et le global (Gilly et Wallet 2001). La gouvernance apparaît alors comme un mode de coordination entre acteurs et institutions qui définit différentes formes de développement territorial (Offner 1999).

1.2. LA TERRITORIALISATION DE LA GOUVERNANCE

Substituer la gouvernance au gouvernement relève de la possibilité de concevoir l'existence d'un système humain confronté à des challenges extérieurs ainsi qu'à des enjeux internes (Rosenau 1992). P. Le Galès considère ainsi la gouvernance comme un ensemble de « *processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions pour atteindre des buts discutés et définis collectivement [...]. [Il s'agit d'un ensemble] de réglementations, de normes, d'usages politiques et sociaux, d'acteurs publics et privés qui contribuent à la stabilité d'une société et d'un régime politique, à son orientation, à la capacité de diriger, de fournir des services et à assurer sa légitimité* » (2006 pp. 5-6). Le passage sémantique de gouvernement à gouvernance s'effectue lorsque divers type d'acteurs et divers niveaux de coopération et de décision s'imbriquent (Pagès et Péliissier 2000, Muller et Surel 1998). La gouvernance traduit la reconfiguration de l'action publique ainsi que l'émergence de nouveaux modes d'intervention et la transformation des modalités de l'action publique (Holec et Brunet-Jolivard 2000). Il s'agit de reconnaître l'interdépendance des secteurs public, privé et associatif ainsi que le caractère complexe et composite du système de gouvernance territorial (Bertrand et Moquay 2004 p. 82). Le concept de gouvernance conduit à l'émergence d'une structure ou d'un ordre qui ne peuvent être imposés de l'extérieur, mais relève du résultat d'interactions entre de multiples acteurs⁴⁴ (Kooiman et Van Vliet 1993 p. 64).

Le système territorial se construit autour de trois niveaux d'intégration des parties prenantes : la gouvernabilité, la gouvernementalité et la gouvernance.

⁴⁴ "The governance concept points to the creation of a structure or an order which cannot be externally imposed but is the result of the interaction of a multiplicity of governing and each other influencing actors". "Governance is about autonomous self-governing networks of actors" (Stoker 1998 p.23).

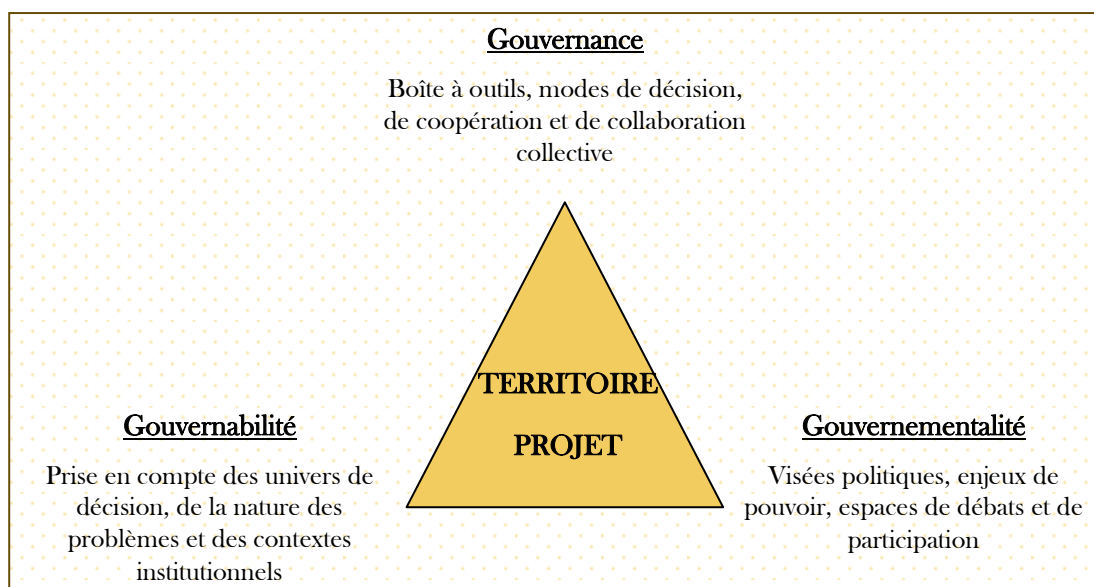
La gouvernabilité renvoie au caractère idiosyncratique de tout système territorial permettant ainsi « *la réaffirmation, la singularité des situations, et portant une critique des solutions dites universelles* » (Arnaud et Marais 2010 p. 18). Il convient alors de prendre en compte la nature des problèmes en jeu ainsi que les différents contextes institutionnels (Theys 2003 p. 5). C'est à la fois la proximité des acteurs en présence et les univers locaux de décision eux-mêmes qui définissent des modalités de coopération et de coordination spécifiques. Ainsi, la prise en compte des contingences locales permet-elle de dessiner le contexte et les éléments du système de gouvernance.

La gouvernementalité, terme emprunté à M. Foucault, renvoie aux enjeux de pouvoir, d'orchestration ou encore de contrôle (Baron 2003). Cette notion invite à poser « *la question de la centralité de l'Etat, de la démocratie et de la citoyenneté sous l'angle de l'identification des espaces de débats et de participation politique* » (Joye et Leresche 1997). Autrement dit, la gouvernementalité permet de réfléchir aux objectifs sous-tendus par toute action. Dès 1978, M. Foucault distingue le gouvernement de la gouvernementalité afin d'intégrer la notion de pouvoir dans la coordination entre acteurs et / ou institutions. Et J. Theys d'ajouter qu'il paraît impossible de « *comprendre les pratiques pragmatiques, les arrangements collectifs, le fonctionnement des outils ou des procédures en les isolant des objectifs et des valeurs assignés à l'action publique ; mais surtout en oubliant les formes de rationalité qui structurent en profondeur ces arrangements* » (2003 p. 7). Le pouvoir apparaît alors comme « *une stratégie, une action sur l'action* » (Foucault 1994 Tome 4 p. 134). La régulation s'opère plus par des mécanismes de jeux qui permettent aux acteurs d'effectuer des choix « stratégiques » que par l'asservissement ou la contrainte (Crozier et Friedberg 1992⁴⁵ pp. 284-285).

La gouvernance, quant à elle, désigne un mode de gestion qui s'appuie sur un mécanisme de décision politique à l'échelle du territoire. La gouvernance s'est peu à peu imposée afin de désigner un processus de décision collective élargie au-delà du cadre institutionnel (Casteigts 2003).

⁴⁵ 1^{ère} édition : 1977.

FIGURE 2- LE TRIANGLE GOUVERNANCE / GOUVERNABILITE / GOUVERNEMENTALITE



Source : Auteur, adapté d'Arnaud et Marais (2010)

Nous pouvons alors considérer que les finalités d'une structure territoriale de gouvernance sont de l'ordre (1) de la définition d'une stratégie globale et d'un leadership à l'échelle du réseau, (2) de la coordination de l'ensemble des relations et partenariats entre acteurs, (3) du contrôle de la mise en œuvre des stratégies et de leur cohésion, (4) ainsi que de l'intégration de l'environnement dans la prise de décision (Elhinger Perret et Chabaud 2007 pp. 161-162).

2. LA GOUVERNANCE TERRITORIALE, CONTEXTE DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE

Nous assistons à un double phénomène de décentralisation, qui redistribue le pouvoir aux différents échelons territoriaux, et de recomposition des espaces d'exercice du pouvoir. Dans ce contexte, les politiques publiques se déclinent en actions locales impliquant des acteurs locaux et non une instance coercitive extérieure dans la production de biens ou services collectifs (Leloup Moyart et Pecqueur 2005 p. 323). Au-delà de sa dimension institutionnelle, le territoire se mue en espace partagé par des acteurs certes hétérogènes, mais qui œuvrent dans le cadre de valeurs, d'objectifs et de représentations communes. Il est alors porteur de construits à la fois socio-économiques et institutionnels qui sont ancrés spatialement et constitue en cela un niveau de régulation infranational (Corolleur et Pecqueur 1996). Ce territoire va donc être révélé, à un instant t, soit afin de résoudre des problèmes de production de biens ou services locaux, soit dans le cadre d'un processus de reconnaissance d'une identité locale afin de réaliser un projet collectif (2.1.). En fonction des positionnements des différents acteurs, trois modèles de gouvernance territoriale s'esquissent (2.2.).

2.1. UNE ACTION PUBLIQUE OUVERTE ET OFFERTE A LA NEGOCIATION

Aujourd'hui l'action publique, notamment locale, est devenue « *la résultante d'un processus long, complexe, sinueux, auquel sont invités à prendre part de multiples acteurs : cette confrontation doit permettre de parvenir au meilleur équilibre possible entre des impératifs contradictoires, entre des intérêts divergents ; l'action publique est désormais mise en débat, offerte à la négociation* » (Chevallier 2003 p. 214). L'élection n'est plus un élément suffisant pour donner aux décideurs publics la capacité d'agir. Ils doivent construire des relations avec l'ensemble des acteurs susceptibles de contribuer à la mise en œuvre des actions envisagées (Stone 1989). Ainsi les conceptions de cette même action publique évoluent-elles de la seule action des gouvernements et institutions publiques vers des formes de mobilisation des différentes parties prenantes privées (associations, entreprises, citoyens) alternatives aux démarches territoriales descendantes classiques (Leloup Moyart et Pecqueur 2005 p. 322) et « *contribuant collectivement à la régulation des espaces et des activités* » (Bertrand et Moquay 2004 p. 78). « *Si la collectivité locale garde un rôle d'orientation et de pilotage, elle compose avec d'autres institutions, publiques et privées, obéissant à leurs propres logiques d'intérêt et / ou exerçant des responsabilités sur des domaines de compétences tantôt partagés, tantôt disputés, mais jamais absolument étanches ou autonomes* » (Bertrand Gorgeu et Moquay 2001 p. 6). La notion de gouvernance est entendue ici comme un processus permettant la mise en action collective nécessaire à la réalisation de projets ou d'actions : « *processus de confrontation et d'ajustement tout à la fois de systèmes de représentations et d'actions de groupes d'acteurs proches géographiquement mais pouvant être issus de champs organisationnels et institutionnels différents en vue de la réalisation d'un projet local* » (Gilly et Wallet 2001). Se détachant des seules institutions locales, la notion de gouvernance se rattache plus largement au système décisionnel qui préside l'action locale (Le Galès 1995). La perte du monopole de l'action publique par le gouvernement renvoie donc directement au système local de parties prenantes qui détermine la qualité de la mise en action collective. Il s'agit d'interroger le nouveau pilotage de l'action publique (Duran 2001 p. 370) qui repose sur trois types d'agents aux objectifs et finalités très divers : les firmes, les individus et les pouvoirs publics locaux (Longuépée 2004). Ces derniers peuvent néanmoins partager une vision commune, des préoccupations semblables (Lacour 1996) ou encore un sentiment d'appartenance (Pecqueur 1996) dans le cadre de projets.

2.2. TROIS MODELES DE GOUVERNANCE

La gouvernance territoriale est un processus de coordination et de construction de la territorialité ainsi que d'appropriation des ressources. Il convient donc de s'interroger sur l'articulation des différents types de régulation sur un territoire, en termes d'organisation politique, d'organisation sociale et de capacité d'action (Vion Le Galès 1998). Autrement dit, il s'agit de mettre en exergue les relations entre les différents acteurs qui concourent à la production dans un espace donné. Un régime de gouvernance relève tout à la fois des acteurs impliqués et de leurs caractéristiques, des instruments de politiques publiques utilisés afin de satisfaire l'intérêt public ainsi que des modalités institutionnelles de la coordination et de

l'interaction entre les acteurs (Enjolras 2004). L'émergence d'une dynamique collective est alors largement fonction de la capacité des acteurs du territoire à sortir de leur système de références pour prendre en compte les objectifs et les valeurs des partenaires (Casteigts 2003). J.P. Gilly et J. Perrat (2003) identifient trois modèles de gouvernance territoriale⁴⁶ : privée, institutionnelle ou mixte (Cf. Encadré ci-dessous). Ces derniers se basent sur trois critères : le caractère privé ou public des acteurs dominants, les objectifs assignés au pilotage des coordinations, ainsi que les modes d'appropriation par les acteurs des ressources ainsi produites (Gilly Leroux et Wallet 2004 p. 197). L'identification de ces trois modèles de gouvernance renvoie à la notion de gouvernabilité évoquée précédemment et à la nécessaire prise en compte des caractéristiques du système territorial dans la construction des univers de décision, la nature des problèmes identifiés et les contextes institutionnels.

ENCADRE 6- TYPOLOGIE DES MODELES DE GOUVERNANCE TERRITORIALE

Gouvernance privée : l'acteur clé du processus de coordination territoriale est une organisation privée (entreprise, association, etc.).

Gouvernance publique, dite également institutionnelle : l'acteur clé est un acteur institutionnel (ou le regroupement de plusieurs institutions).

Parce que dans la réalité ces types « purs » se rencontrent rarement, les auteurs proposent une troisième voie, alternative, **la gouvernance mixte ou partenariale**.

« La gouvernance n'est donc pas une configuration de coordinations strictement économiques ou strictement sociopolitiques : elle est une combinaison de ces dimensions, caractérisée par une densité variable des interactions entre les trois catégories d'acteurs ».

Source : Auteur, adapté de Gilly et Perrat (2003)

3. ANALYSE FONCTIONNALISTE DE LA GESTION DES PARTIES PRENANTES

Le nouveau contexte d'action publique locale a renforcé l'ouverture⁴⁷ des organisations publiques sur les parties prenantes territoriales ainsi que leur environnement. De manière plus spécifique, le management des parties prenantes apparaît comme un élément stratégique de première importance pour l'organisation publique en charge de la gestion du portefeuille territorial d'événements culturels. En effet, celui-ci « *induit la collaboration de groupes d'intérêts divers [...] dont les objectifs, les stratégies, les temporalités, les espaces de référence peuvent être différents, voire contradictoires [...]. Les actions de ces acteurs peuvent se combiner [...] ou au contraire être conduites de manière isolée, ce qui met alors à mal le processus global* » (Leloup Moyart et Pecqueur 2005 p. 329). Afin d'opérationnaliser le concept de gouvernance territoriale, nous faisons appel à la théorie des parties prenantes (3.1.) dans une approche fonctionnaliste (3.2.).

⁴⁶ A ce sujet, Colletis et al. (1999) proposent, pour leur part, une typologie à quatre catégories puisqu'ils ajoutent aux trois formes proposées par J.P. Gilly et J. Perrat la « gouvernance privée collective » caractérisée par un pilotage par un groupe d'organisation privée et non pas une seule organisation.

⁴⁷ Degré d'ouverture mentionné à de multiples reprises dans la littérature (Crozet 2001, Montané 2001, Peyrefitte 1998, Backoff Wechsler et Crew 1993, Ring et Perry 1985).

3.1. LES PARTIES PRENANTES : DE LA DESCRIPTION A L'ANALYSE

La littérature relative à la théorie des parties prenantes foisonne depuis la publication de l'ouvrage fondateur de R.E. Freeman en 1984 (Mitchell Agle et Wood 1997 p. 853). Cette approche permet d'analyser les relations intra et inter-organisationnelles, faisant référence à la fois à l'organisation et à son environnement (Freeman 1984, Rhenman et Stymne 1965). L'objet de cette section est de nous positionner face aux multiples définitions des parties prenantes (3.1.1.) ainsi qu'aux trois approches existantes dans la théorie des parties prenantes (TPP), descriptive, instrumentale et normative (3.1.2.).

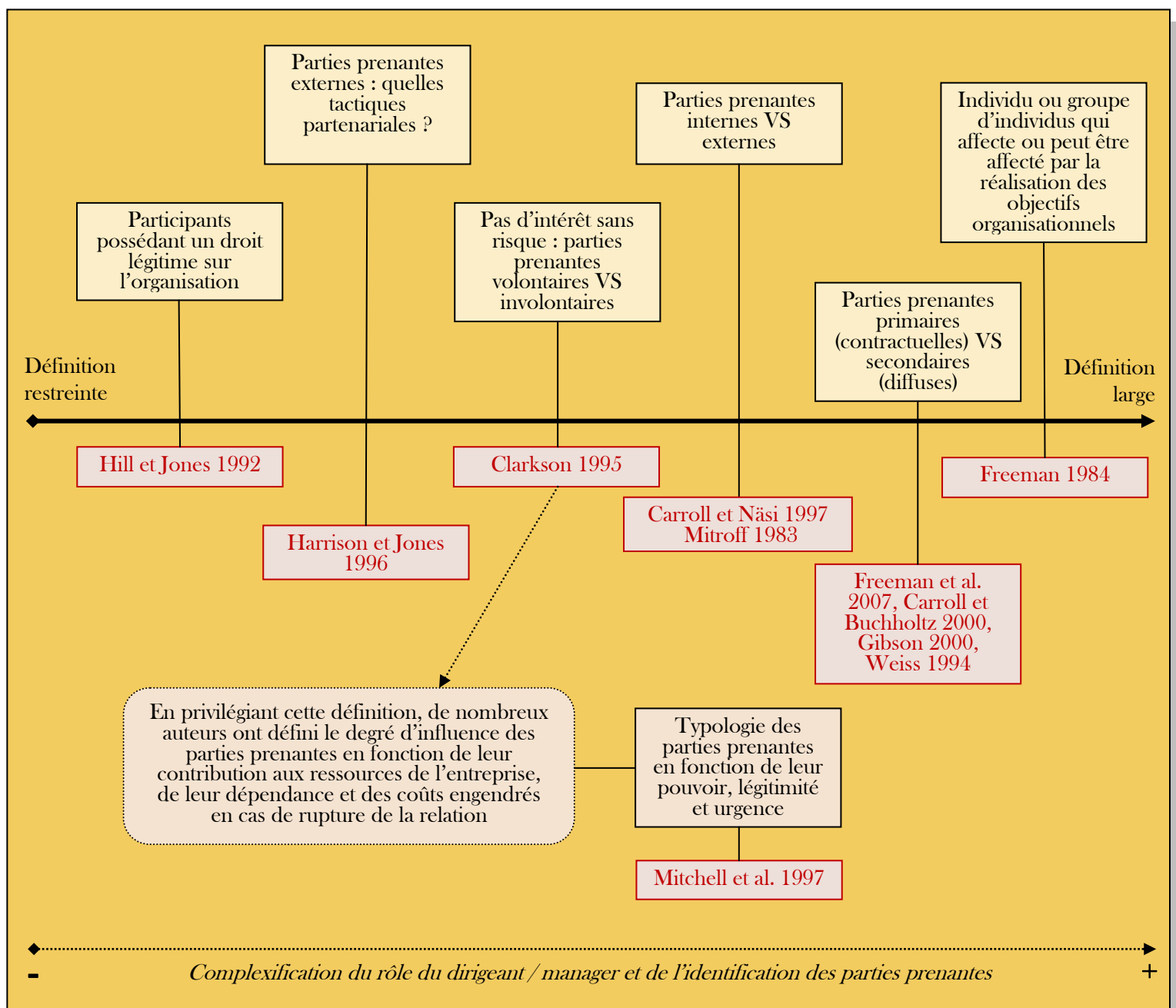
3.1.1. DES « STAKEHOLDERS » AUX « SHAREHOLDERS »

« The stakeholder theory », traduit généralement par la Théorie des Parties Prenantes (TPP), prend tout son sens en anglais. Elle s'oppose à la théorie des « stockholders » (les actionnaires), « stake » se traduisant par « intérêt ». Un véritable glissement paradigmatique s'opère et témoigne de la prise en compte de l'ensemble (ou du moins d'une majeure partie) des acteurs de l'environnement de l'organisation. Cette approche trouve ses racines dans les travaux d'A. Berle et G. Means qui constatent, dès 1932, que les dirigeants sont, de manière croissante, en proie à une pression sociale qui les invite à prendre en compte l'ensemble des individus / organisations dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise. Malgré l'intérêt de ces recherches, notamment en termes de responsabilisation du dirigeant, les auteurs considèrent que l'ensemble des partenaires sera satisfait sous condition que les actionnaires le soient. Cela va créer une polémique avec E.M. Dodd (1932) qui, au côté de C.I. Barnard (1938), avance l'idée que « *l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des différents participants dans le but de maintenir leur coopération nécessaire* » (Mercier 2001 p. 2).

Dans les années 1960, l'entreprise est vue comme un système social au sein duquel les parties prenantes jouent un rôle déterminant (Rhenman et Stymne 1965). Cependant, la notion de parties prenantes n'apparaît qu'en 1968, sous la plume d'I. Ansoff. Ce dernier constate qu'il est nécessaire d'opérer un ajustement des objectifs organisationnels afin de donner une part équitable de satisfaction à chacune des parties prenantes. Située au cœur du débat sur le rôle de l'entreprise dans la société, cette approche propose d'inclure dans la gouvernance de l'organisation les intérêts et les droits de l'ensemble des parties prenantes. Les dirigeants ont alors de véritables obligations éthiques envers leurs parties prenantes (Gond et Mercier 2004). Le courant de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et plus largement des organisations (RSO) découle de ces travaux. En 1984, R.E. Freeman propose sa définition des parties prenantes, considérée par nombre de chercheurs comme une référence. « *Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (p. 25). De nombreux auteurs se sont ensuite essayés à la théorisation des parties prenantes. T. Donaldson et L.E. Preston recensent en 1995 plus de cent articles et une douzaine d'ouvrages sur la question. Entre 1998 et 2000, plus de deux cents références relatives à cette approche sont comptabilisées (Gibson 2000). Il existe de nombreuses

classifications s'appuyant sur divers critères (Cf. Figure ci-après). Trois points saillants sont à souligner au regard de ces recherches (Hernandez 2005). Tout d'abord, au-delà de la caractérisation des parties prenantes elles-mêmes, ce sont les relations qu'elles entretiennent avec l'organisation qui questionnent les chercheurs. Ensuite, la TPP tente d'introduire une dimension dynamique et évolutive considérant que ces relations ne sont pas figées ni dans le temps, ni dans leur contenu (Frooman 1999, Mitchell Agle et Wood 1997, Clarkson 1995). Enfin, il apparaît clairement, et d'autant plus à l'échelle d'un territoire, que le management des parties prenantes relève d'une gestion des conflits qui naissent de la confrontation d'acteurs aux intérêts, demandes et besoins divergents (Frooman 1999).

FIGURE 3- CLASSIFICATIONS ET DEFINITIONS DES PARTIES PRENANTES : DU « STAKEHOLDER » AU « SHAREHOLDER »⁴⁸



⁴⁸ Pour une revue de la littérature chronologique, cf. Mitchell, Agle et Wood (1997 p.858).

Source : Auteur

Afin de donner sens à notre analyse, nous avons décidé de classer ces typologies en fonction de la définition des parties prenantes à laquelle elles se réfèrent, certaines ne considérant comme parties prenantes que les acteurs qui ont un droit légitime sur l'organisation, alors que d'autres y intègrent l'ensemble des individus et / ou organisations qui, de près ou de loin, sont liés à l'activité organisationnelle (dimension de l'axe central). Au plus la définition retenue est large, au plus la responsabilité du manager face à la gestion de ces parties prenantes est complexe (dimension de l'axe inférieur).

A l'échelle du management d'un territoire et du point de vue des organisations publiques, il est nécessaire de prendre en compte un nombre conséquent de parties prenantes. Pourtant, comme nous le verrons plus tard, l'organisation publique en charge du portefeuille territorial d'événements culturels, si elle s'inscrit dans une démarche publique d'intérêt général et dans une optique de création et de partage d'une valeur ajoutée territoriale, entretient des relations prioritaires avec les porteurs de projets culturels (Cf. Chapitre 2., III.).

3.1.2. LES TROIS APPROCHES DE LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES (TPP)

Trois approches de la TPP peuvent être mises en perspective (Mainardes Alves et Raposo 2011, Egels-Zanden et Sandberg 2010, Bradley et al. 2008).

Dans un premier temps, elle peut relever d'une démarche purement descriptive. La TPP est alors utilisée pour décrire et parfois expliquer les caractéristiques ou encore les comportements spécifiques des organisations vis-à-vis de leurs parties prenantes. L'organisation peut y être décrite comme une « *constellation d'intérêts coopératifs et compétitifs* », mettant ainsi en exergue les rapports conflictuels qu'elle entretient avec ses parties prenantes (Moore 1999).

D'autres auteurs lui attribuent une valeur instrumentale dans laquelle la prise en compte des parties prenantes serait garante de la performance organisationnelle : « *les entreprises qui pratiquent le management des parties prenantes, toutes choses égales par ailleurs, seront plus performantes en termes de profitabilité, de stabilité, de croissance, etc...* » (Damak-Ayadi et Pesqueux 2003 p. 9). Les problématiques soulevées sont relatives à l'amélioration de la performance organisationnelle en termes de métriques traditionnelles telles que la profitabilité et des tactiques partenariales favorisant cette performance (Harrison et John 1996). L'article de J.F. Harrison, D.A. Bosse et R.A. Phillips (2010) est un exemple de cette démarche instrumentale. Les auteurs explorent les facteurs qui facilitent l'acquisition de connaissances sur l'utilité des parties prenantes et proposent une analyse basée sur la connaissance de la façon dont les entreprises prenant en compte la gestion de leurs parties prenantes peuvent profiter d'avantages concurrentiels durables et de performances supérieures. L'approche par les parties prenantes relève ici d'une démarche stratégique (Frooman 1999). En cela, il s'agit d'une approche dynamique dans laquelle le positionnement, les relations et ressources des parties prenantes évoluent.

Enfin, l'analyse des parties prenantes peut faire l'objet d'une approche normative dans laquelle l'éthique est l'enjeu central. Les entreprises ont une obligation morale : l'engagement éthique de faire avancer les intérêts des parties prenantes. Comment les managers doivent-ils agir afin de prendre en compte les intérêts divergents de leurs parties prenantes ? Comment une entreprise doit traiter les parties prenantes en fonction de ce qui est moralement ou juridiquement acceptable (Donaldson et Preston 1995) ? La théorie des parties prenantes devient alors l'occasion de promouvoir un mode de management éthique (Carroll et Buchholtz 2000).

Dans le cadre de cette recherche, l'approche des parties prenantes est envisagée dans sa dimension descriptive. Il s'agit de comprendre quels sont les acteurs en présence, quelles sont les relations qui les caractérisent, les jeux de pouvoir, les enjeux et intérêts de chacun. En effet, il n'est nullement fait référence à la performance organisationnelle non questionnée dans cette recherche. De plus, nous ne souhaitons pas défendre une approche normative du système de gouvernance des parties prenantes. L'enjeu principal est de comprendre les comportements et positionnements des parties prenantes dans la constitution et la gestion d'un portefeuille territorial d'événements culturels.

3.2. ANALYSE FONCTIONNALISTE DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES

A ce niveau d'analyse, l'objectif est de « *comprendre les relations et interactions à l'intérieur d'agrégats d'organisations [...] voire entre agrégats d'organisations* » (Forgues Fréchet et Josserand 2006 p. 17). Les relations inter-organisationnelles (3.2.1.) deviennent les composantes même du système et de sa gouvernance et permettent d'identifier les relations de dépendance entre les institutions et acteurs (3.2.2.) impliqués dans une action collective (Stoker 1998 p. 22).

3.2.1. LES ARENES COMME LIEU D'EXERCICE DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES

Depuis le début des années 1990, les relations inter-organisationnelles (RIO) sont, de manière croissante, envisagées comme une source de création de valeur. Nombreux sont les domaines qui s'y réfèrent : management stratégique, marketing, systèmes d'information, etc. (Lefaix-Durand et al. 2006). Les RIO se définissent comme des « *liens, nourris à la fois socialement et économiquement, entre organisations ; peut-être devrait-on dire entre individus agissant pour le compte de leur organisation. De tels liens supposent donc que se noue un type d'échange qui déborde le cadre de la simple transaction de marché* » (Forgues Fréchet et Josserand 2006 pp. 17-18). Le niveau inter-organisationnel renvoie à la gestion d'un ensemble d'acteurs hétérogènes impliqués ou impactés par les actions de l'organisation. Ainsi, les phénomènes parallèles de décentralisation et de re-territorialisation ont-ils projeté les partenariats inter-organisationnels au cœur des nouvelles formes de gouvernance, ces derniers permettant de définir le périmètre d'action pertinent (Xhaufclair Pichault et Maeschalck 2010 p. 298).

Un « *corpus dense mais fragmenté* » a été développé autour des RIO (Lefaix-Durand et al. 2006 p. 205). Nous pouvons, à l'intérieur de cette littérature, distinguer deux approches complémentaires. La première relève d'une approche fonctionnaliste (3.2.1.1.) alors que la seconde se concentre sur la dialectique des RIO (Forgues Fréchet et Josserand 2006 pp. 17-18) (3.2.1.2.). Dans le cadre de cette recherche, nous nous cantonnons à l'approche fonctionnaliste même si nous avons conscience des limites de cette approche.

3.2.1.1. L'APPROCHE FONCTIONNALISTE

L'approche fonctionnaliste positionne les RIO à la croisée de l'organisation et de la stratégie qui s'entre-définissent (Drazin et Sandelands 1992). Dans son article « *Interorganizational Relations* » (1985), J. Galaskiewicz propose une grille de lecture fonctionnaliste qui définit les trois arènes d'exercice des RIO. Les acteurs s'engagent au sein de ces dernières afin de renforcer leur position en termes : (1) d'obtention et d'allocation des ressources ; (2) d'enjeux et de support politiques ; (3) de légitimation. Chacune des trois arènes se distingue par une dyade qui explique la confrontation des intérêts entre les différents acteurs et définit les règles du jeu (Galaskiewicz 1985). Ces trois arènes postulent que (1) dans ces relations chaque partenaire trouve un intérêt à l'échange (Schmidt et Kochan 1977) ; (2) les RIO sont encadrées dans des méta-structures sociales (Granovetter 1985).

Les organisations publiques territorialisées sont, effectivement, encadrées dans un contexte institutionnel qui les soumet à des pressions multiples (réglementaires, sociales, face aux organisations leaders du secteur, etc.). « *Le système de croyance institutionnalisé constitue une classe distincte d'éléments qui peut expliquer l'existence et (ou) l'élaboration de structures organisationnelles* » (Scott 1987 p. 497). Or, au-delà de la performance ou de l'efficacité, les organisations cherchent à s'adapter à un système avec lequel elles entrent en interaction. Dans une approche néo-institutionnelle, les valeurs sont des conceptions qui renvoient à ce qui est préféré, désiré. Elles permettent ainsi de comparer et d'évaluer les normes et les comportements intégrés par les structures existantes (Scott 2001). « *L'horizon théorique néo-institutionnaliste attribue un rôle central aux institutions pour la compréhension des phénomènes sociaux, économiques, politiques, culturels et pour la reconstruction du rapport complexe entre les individus et la sphère supra-individuelle* » (Rizza 2008 p. 1). Ces pressions doivent, en théorie, être satisfaites (Di Maggio et Powell 1991, Scott 1987), les organisations entrant en concurrence pour l'obtention de ressources (Meyer et Rowan 1977), mais également dans une quête de légitimité (Suchman 1995) et de pouvoir.

La procuration des ressources (matières premières, ressources mobilières et immobilières, ressources immatérielles, financières, etc.) nécessaires à la survie des organisations constitue un véritable enjeu (Hall 1982, Katz et Kahn 1966). Dans l'arène des ressources, l'organisation s'efforce de maintenir son indépendance (Burt 1982) vis-à-vis des autres même si elle a conscience de la nécessité de s'engager dans des RIO afin de se procurer les ressources dont elle a besoin. Les recherches relatives à ce champ questionnent principalement les enjeux de dépendance et d'incertitude (Galaskiewicz 1985 p. 282). Les RIO tendent à diminuer le risque d'incertitude, les liens permettant un apport d'informations. De plus, un phénomène d'interdépendance (mutualité d'une dépendance) se crée à l'occasion

d'interactions répétées entre les acteurs (Dwyer et al. 1987). Dans la littérature sur les RIO, le pouvoir est donc entendu en termes relationnels et se situe dans un cadre d'échange social (Galaskiewicz 1985 p. 283).

L'arène politique renvoie pour sa part à l'ensemble des normes juridiques émanant du système social au sein duquel évoluent l'organisation et les individus (Parsons 1960). Comme nous l'avons évoqué précédemment, les organisations publiques sont particulièrement affectées par un grand nombre de pressions et de contraintes institutionnelles. L'analyse porte alors sur la capacité de l'organisation à mobiliser d'autres organisations (coalition, groupes d'intérêts politiques) afin de construire un groupe d'intérêt politique ou de pression, dans le but de faire évoluer le système à son avantage. R.H. Miles (1982) affirme que les organisations s'engagent constamment dans des efforts visant à inscrire leurs intérêts dans le courant dominant des valeurs sociétales afin de créer ou de préserver la légitimité de leur définition du 'bon' ordre social (p. 23). L'analyse des relations marquées par de forts enjeux politiques (ex : le lobbying) participe de la compréhension d'une « *réalité économique et sociale indiscutable* » (Forgues Fréchet et Josserand 2006 p. 18).

Enfin l'arène de la légitimation « *relève du domaine des buts ou du fonctionnement de l'organisation* » (Forgues Fréchet et Josserand 2006 p. 18). Elle questionne la capacité de l'organisation à accroître sa légitimité en s'associant avec des organisations et institutions perçues comme légitimes. Comment l'organisation peut être « *identifiée par des symboles culturels et / ou des personnalités qui la légitiment dans son environnement ?* » (Galaskiewicz 1985 p. 296). « *En considérant l'environnement comme une force organisatrice collective, la théorie néo-institutionnelle insiste sur le rôle des processus de légitimation et de concurrence, qui façonne le comportement des organisations* » (Forgues Fréchet et Josserand 2006 p. 21). L'organisation « légitimée » bénéficie alors d'un meilleur accès aux ressources et d'une réduction de son incertitude. L'obtention de labels ou d'accréditation ou encore le parrainage d'un projet sont des exemples de stratégies relatives à la légitimation de l'organisation. Plus largement, selon P. Di Maggio et W. Powell (1983), dans un souci de légitimité, les organisations tendent vers un isomorphisme institutionnel (Cf. développement p. 60).

3.2.1.2. UNE APPROCHE DIACHRONIQUE ET DIALECTIQUE

Comprendre ces différentes relations renvoie à leur dimension diachronique. Ces relations se construisent dans le temps et se caractérisent par leurs antécédents, leur substance, leur structure ainsi que leurs conséquences (Forgues Fréchet et Josserand 2006 p. 18). Cette grille de lecture fonctionnaliste, si elle est indispensable, ne doit pas cacher les tensions fondamentales qui traversent la société : « *la coopération et l'individualisme, le partage et l'épreuve de force, la confiance et l'opportunisme, ou encore le formel et l'informel* » (Forgues Fréchet et Josserand 2006 p. 18). Ainsi, la dialectique des relations est-elle une approche qui « *consiste à souligner l'existence de contradictions, de forces opposées à l'œuvre dans les relations* » (Forgues Fréchet et Josserand 2006 p. 23), faisant ainsi émerger les dualités inhérentes à la coopération et à l'interdépendance : autonomie / contrôle, souplesse / planification, coopération / compétition,

créativité / stabilité. Les modes de gouvernance prennent toute leur importance en ce qu'ils permettent de combattre ces dualités.

L'approche fonctionnaliste des RIO choisie ici permet de mettre en exergue l'importance du choix des partenaires. En effet, ceux-ci vont procurer des avantages variés à l'organisation et avoir un impact différencié sur sa performance mais également sa légitimité et son pouvoir. Nous souhaitons ici revenir sur le modèle d'identification des parties prenantes de R.K. Mitchell, B.R. Agle et D.J. Wood (1997) qui permet de compléter l'approche fonctionnaliste explicitée en proposant une classification des parties prenantes engagées dans les RIO en fonction de leurs attributs.

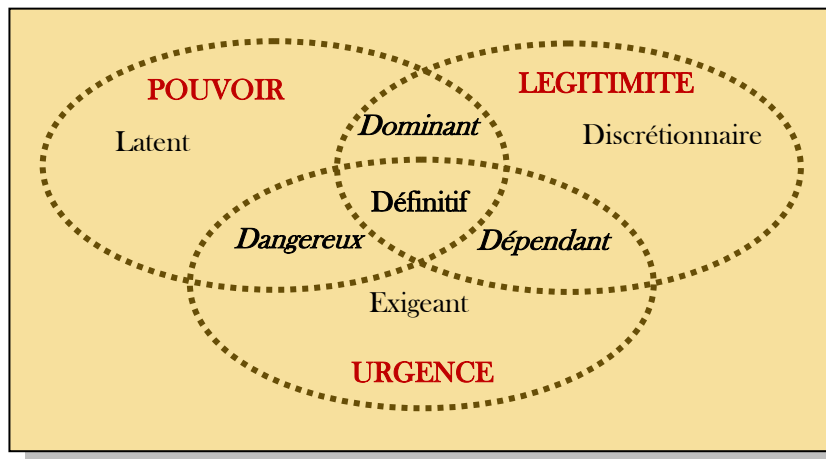
3.2.2. CARACTERISATION DES PARTIES PRENANTES

3.2.2.1. IDENTIFICATION DU POSITIONNEMENT DES PARTIES PRENANTES

L'analyse du système de gouvernance interroge les opportunités de collaboration entre parties prenantes. Afin de compléter l'approche fonctionnaliste des arènes inter-organisationnelles, nous choisissons de revenir sur la typologie des parties prenantes qui permet de les caractériser et de les prioriser autour de trois attributs (Mitchell Agle et Wood 1997). La définition classique de R.E. Freeman octroie une grande latitude aux chercheurs et aux praticiens dans la désignation des parties prenantes. Fondée sur des travaux antérieurs, cette synthèse permet de mesurer le degré d'importance des parties prenantes (Brulé et Ramonjy 2006). Dans leur article, les trois auteurs suggèrent que « *le degré d'importance des parties prenantes perçu par les gestionnaires face aux revendications concurrentes de ces parties prenantes va au-delà de la question de leur identification car la dynamique inhérente à chaque relation fait intervenir des considérations complexes qui ne sont pas facilement expliquées par le cadre des parties prenantes dans sa forme actuelle. Ce qui est nécessaire c'est une théorie sur le degré d'importance des parties prenantes qui puisse expliquer à qui et à quoi les managers doivent prêter attention* » (Mitchell Agle et Wood 1997 p. 854). Les caractéristiques permettant cette classification des parties prenantes s'expriment sous la forme de trois attributs : (1) *le pouvoir* : quel est le pouvoir dont dispose les parties prenantes afin d'influencer l'organisation ? Ce pouvoir peut être coercitif, utilitaire ou normatif ; (2) *la légitimité* : dans quelle mesure la relation et les actions des parties prenantes sont légitimes vis-à-vis de l'organisation ? Les revendications des parties prenantes sont alors basées sur des logiques de morale, de légalité, de propriété ; (3) *l'urgence* : les revendications des parties prenantes sont alors sensibles au temps.

La nature et la combinaison des attributs dont dispose, au regard de l'organisation, une partie prenante, détermine la place qui lui est accordée dans la stratégie organisationnelle (Cf. Figure suivante). La gestion de la relation à une partie prenante définitive, forte d'une légitimité, de sources de pouvoir et se trouvant en situation d'urgence, sera différente de celle construite avec une partie prenante qui ne dispose que d'un attribut et ne constitue pas, pour le moment, une priorité.

FIGURE 4- IDENTIFICATION DU DEGRE D'IMPORTANCE DES PARTIES PRENANTES⁹⁹



Source : Auteur, adapté de Mitchell Agle et Wood (1997 p. 872)

3.2.2.2. RETOUR SUR LES TROIS ATTRIBUTS

Le pouvoir se définit comme la capacité d'une entité à contrôler ou influencer une autre entité (Lusch et Brown 1982). Une partie prenante a du pouvoir dès lors qu'elle est capable de conduire un partenaire à réaliser une action alors qu'il ne l'aurait pas fait hors de cette relation (Dahl 1957). Le pouvoir est assimilé à la problématique de l'asymétrie de l'information entre les parties ainsi qu'à celle de la dépendance. L'utilisation du pouvoir « *arbitré* » (formes de récompense, de punition ou de menace) ou « *non-arbitré* » (expertise et échange d'information) (Lefaix-Durand et al. 2006 p. 211) varie sur un continuum des stratégies les plus coercitives aux stratégies non-coercitives (Frazier et Rody 1991). Ainsi, selon A. Etzioni (1964), le pouvoir peut prendre trois formes en fonction du type de ressources utilisées dans la relation : un pouvoir coercitif, construit autour de ressources physiques, de la force, de la violence et de la contrainte ; un pouvoir utilitaire, marqué par la dépendance à des ressources matérielles et financières ; un pouvoir normatif fondé sur les ressources symboliques.

La légitimité est conçue, quant à elle, comme « *une perception ou présomption généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions* » (Suchman 1995 p. 574). Cette définition reconnaît la nature sociale, cognitive et évaluative du construit (Buisson 2005). L'accroissement de la légitimité d'une organisation est dépendant de sa capacité à prendre en compte les pressions néo-institutionnelles et à initier une stratégie de réponse pouvant aller de la conformité passive à la manipulation proactive (Oliver 1991). Notons ainsi que la légitimité n'est pas statique. Elle résulte d'un processus continu de légitimation. L'organisation cherche donc à se conformer à la logique dominante du champ auquel elle appartient (DiMaggio et Powell 1991 1983). Trois mécanismes principaux sont porteurs de changement institutionnel isomorphe : l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme normatif et

⁹⁹ Notons que : (1) les attributs des parties prenantes sont variables, leur état n'est pas stable ; (2) les attributs des parties prenantes sont socialement construits, ce sont des perceptions ; (3) la conscience et la volonté des parties prenantes à entrer dans le jeu de relations ne sont pas des variables forcément présentes (Mitchell Agle et Wood 1997 p.868).

l'isomorphisme mimétique (Huault 2002). Le premier renvoie aux pressions formelles et informelles exercées par les organisations ainsi que la société et se traduisent par l'émergence de règles politiques et législatives. L'isomorphisme normatif se différencie de la coercition en ce qu'il se rattache plus particulièrement au phénomène de professionnalisation. Il s'agit de « *l'ensemble des efforts collectifs des membres d'une profession pour définir leurs conditions et méthodes de travail et établir une base légitimée à leurs activités, leur garantissant un degré d'autonomie suffisant* » (Huault 2002 p. 104). Enfin, le mimétisme correspond à une imitation des comportements et actions des organisations les plus identifiables et les plus légitimes.

Enfin, peu de travaux ont porté attention à l'attribut « urgence » (Frooman 1999). « *L'état d'urgence est représenté par le degré selon lequel les revendications des parties prenantes exigent une prise en compte immédiate* » par l'organisation (Brulé et Ramonjy 2006 p. 6). La perception du degré d'urgence de ces demandes est représentée par la sensibilité de la partie prenante au délai (Eyestone 1978) et le caractère critique de ces droits (Hill et Jones 1992).

La gouvernance, entendue comme la capacité des territoires à animer une mise en action collective autour de leurs parties prenantes, fait pleinement partie du processus stratégique territorial. Le concept de « gouvernance locale » pourrait, en cela, correspondre à un renouvellement de la pensée sur le gouvernement, la gestion et l'administration des territoires. Il pose la question de la relative autonomie des territoires et de la nature des acteurs qui participent à son développement. On constate aujourd'hui l'ouverture des processus de décision ainsi que la formalisation des relations entre partenaires publics et privés (Ruegg Decoutère et Mettan 1994). L'appel aux partenariats, l'élaboration de projets de territoire, la généralisation des procédures contractuelles (Gaudin 1996) sont autant d'éléments attestant de la prégnance d'une action collective impliquant l'ensemble des acteurs territoriaux (Bertrand et Moquay 2004 p. 85). La compréhension de leur positionnement au sein des arènes inter-organisationnelles constitue donc un élément stratégique essentiel au pilotage des projets de territoire.

III. LE MANAGEMENT DE LA PROXIMITE AU SERVICE D'UNE ATTRACTIVITE TERRITORIALE DURABLE

Le débat sur les dynamiques territoriales n'est pas nouveau. La littérature consacrée aux clusters, aux milieux innovateurs, à l'économie géographique, aux proximités, au patrimoine ou encore au capital social en témoigne (Colletis-Wahl Peyrache-Gadeau et Serrate 2008). « *La montée des notions de gouvernance territoriale, de démocratie participative ou de dispositifs de concertation, si elle traduit l'aspiration à de nouvelles formes de pilotage ou de gestion, révèle avant tout la recherche d'outils adaptés, au service de la permanence et du développement⁵⁰ des territoires et de leurs projets* » (Torre et Beuret 2012 p. 1). Il s'agit d'aborder ici la question de la gouvernance territoriale à travers la grille de lecture de la proximité (1.). Celle-ci doit favoriser l'éclairage des processus relatifs aux relations inter-organisationnelles et constituer un liant entre gouvernance et attractivité du territoire (2.).

1. L'ACTIVATION DE POTENTIELS DE PROXIMITE TERRITORIALE...

« En construction permanente, traversés par le jeu des Proximités à leur point de recouvrement, les territoires résultent d'un compromis sans cesse remis en cause et menacé par les recompositions, les oppositions et les conflits, qui constituent autant d'opportunités de dynamisme et de changement » (Torre et Beuret 2012 p. 31).

La gouvernance locale repose sur « *l'activation, et donc la mise en évidence, de relations de proximité* » (Bertrand et Moquay 2004 p. 82). Cette approche permet de resituer la notion de gouvernance dans un nouveau cadre analytique et de l'appréhender en termes de formes et d'activation des relations et interactions entre acteurs, avec en filigrane, la question de la collaboration⁵¹ (Gilly et Torre 2000). Pour ce faire, nous revenons sur les origines (1.1.) et les fondements (1.2.) de l'approche par les proximités, avant de définir la typologie choisie ainsi que les formes canoniques qui la constituent (1.3.).

⁵⁰ Précisions ici que nous questionnons le développement durable et multi-dimensionnel du territoire (la finalité du management territorial étant de permettre ce développement selon S. Hernandez (2006)). Si les premiers travaux relatifs aux districts et aux clusters envisageaient la proximité comme un pendant du renforcement du développement économique et de la compétitivité du territoire, leur vision s'est élargie.

⁵¹ A l'intérieur de la « collaboration », nous différencions la coopération de la coordination : (1) coordination : structuration et accompagnement du projet via des relations hiérarchiques, obligatoires et basées sur des procédures (Défélix Colle et Rapiou 2008 p.5) ; (2) coopération : ajustement mutuel qui traduit la volonté des structures impliquées, de travailler ensemble dans une logique de similitude (Rallet et Torre 2004).

« Depuis maintenant une quinzaine d'années, l'approche par la proximité met en exergue le rôle des liens sociaux dans l'action économique, faisant l'hypothèse que la constitution de communautés autour de valeurs morales, de conventions, de normes, de croyances, de représentations, d'un lieu, etc., est un ingrédient essentiel pour atteindre un niveau suffisant de coordination d'une part, et affecte les modalités des coordinations d'autre part » (Talbot 2010 p. 126).

Le terme « proximité » n'est pas neutre. Il renvoie aujourd'hui à des problématiques diverses et à une dénomination plurielle (Angeon Caron et Lardon 2006, Rallet 2002, Bellet Kirat et Largeron 1998). Employé en politique, en économie, en stratégie, etc., il sous-tend l'idée que les relations sociales, distendues, doivent être rapprochées, et que la proximité peut participer au maintien et au renforcement de ces relations dans différents domaines d'activité. On évoque la police de proximité, la justice de proximité, la démocratie de proximité, les services de proximité, etc. (Talbot 2008 p. 2). La proximité est donc considérée comme un atout et est généralement recherchée⁵² (Rallet 2002 p. 11). En 1993, une approche originale vient questionner la dimension spatiale des phénomènes économiques (1.1.1.) et s'ancrer dans une appréhension complexe du territoire (1.1.2.). Cette dernière postule que la proximité territoriale est un levier de gouvernance territoriale (1.1.3.).

1.1.1. L'EMERGENCE D'UNE NOUVELLE VOIE AUTOUR DES « DYNAMIQUES DE PROXIMITE »

En 1993, la Revue d'Economie Régionale et Urbaine consacre un numéro spécial aux recherches portant sur la proximité et pose les bases d'une « *approche originale de la dimension spatiale des phénomènes économiques* » (Bouba-Olga et Grossetti 2008 p. 2). Regroupés sous l'appellation « Dynamiques de proximité », ces chercheurs d'horizons divers ont développé une grille de lecture qui permet d'appréhender la complexité du système territorial⁵³. L'émergence de ce courant académique répond à « *un besoin de théoriser le territoire* » (Bertrand et Moquay 2004 p. 82) alors même que les limites des stratégies mises en place à cette échelle ne sont pas que matérielles. Au-delà des différences spatiales, ce sont les dimensions culturelle, sociale et psychologique qui peuvent constituer des contraintes à l'ancrage territorial. Or cet ancrage naît de la conjonction d'une forme de proximité spatiale avec d'autres formes non spatiales. « *La notion de proximité permet d'échapper à la*

⁵² Les externalités négatives de la proximité, parfois subies, seront développées dans la suite de cette partie.

⁵³ Depuis 1993, les travaux sont nombreux et foisonnants, et une véritable communauté scientifique sous-tendue par des congrès et des publications fréquentes est aujourd'hui repérée. En témoignent les nombreux ouvrages collectifs produits sur le sujet : Torre et Filippi 2005, Pecqueur et Zimmermann 2004a, Dupuy et Burmeister 2003, Gilly et Torre 2000, Bellet Kirat et Largeron 1998, Rallet et Torre 1995 ; ainsi que les nombreux numéros spéciaux de revue : Gomez Rousseau et Vandangeon-Derumez 2011b, Talbot et Kirat 2005, Mollard et Torre 2004, Torre 2004, Gilly et Torre 1998, Bellet Colletis et Lung 1993.

traditionnelle réduction de l'espace à la distance coût de transport [...] et est utilisée comme un analyseur de la dimension spatiale de la coordination » (Rallet 2002 p. 11). Le tableau présenté en Annexes (C1-4) met en exergue la constante présence de la proximité dans les courants actuels de l'analyse économique spatiale (Rallet 2002 p. 14). L'approche choisie ici est pertinente car la dimension spatiale est analysée sous un nouvel angle. Elle permet la prise en compte des expressions collectives qui émergent autour de problèmes souvent rendus publics (Torre et Zuindeau 2006 p. 1). Issue du rapprochement d'économistes régionaux et industriels⁵⁴, toute la force et la richesse de ce courant résident dans sa capacité à intégrer des questionnements, des méthodologies et des terrains issus de diverses disciplines⁵⁵ (sociologie, psychosociologie, politologie, gestion, géographie, etc.). Il se nourrit des apports de recherches qui adhèrent à tout ou partie de l'appareil analytique proposé (Torre 2010) et participent à l'émergence de « *bricolages théoriques* » qui permettent de rendre compte d'une réalité mouvante et complexe (Torre 2008) en intégrant constamment de nouvelles propositions théoriques dans le cadre d'une ouverture disciplinaire assumée. « *Cette communauté a ceci de remarquable qu'elle n'est fondée ni sur un système théorique abouti, ni sur un objet d'étude bien délimité, mais plutôt sur une problématique ouverte* » (Bouba-Olga 2008 p. 2). Le numéro de la Revue Française de Gestion d'avril 2011 met ainsi en avant de manière extrêmement pertinente les enjeux de la notion de proximité en sciences de gestion. En effet, l'environnement actuel, caractérisé par un phénomène de globalisation multiple, ainsi que par la rationalisation et la virtualisation des relations, appelle une réflexion nouvelle autour de la distance physique, culturelle, sociale, et de son pendant : la proximité. Par ailleurs, l'introduction de cette notion en management pose directement la question de son impact sur la performance organisationnelle à la fois dans ses dimensions intra et inter-organisationnelles car elle favorise l'échange, l'apprentissage, la mise en confiance, le transfert de connaissance, etc.

1.1.2. POUR UNE COMPREHENSION DU TERRITOIRE DANS TOUTE SA COMPLEXITE

Alors même que l'espace apparaît de plus en plus ouvert, il prend toute son importance non plus dans sa nature limitative (les limites ont en partie cessé d'exister), mais parce que la proximité offre une ressource : « *celle d'être au contact direct et permanent d'autres individus, organisations ou institutions. La proximité était ce à quoi on était condamné, c'est aujourd'hui ce qu'il faut mobiliser* » (Rallet 2002 pp. 11-12). La territorialisation d'une action est génératrice d'avantages, d'externalités positives (notamment de réseaux), si la proximité géographique peut se combiner avec d'autres formes de proximité non spatiales (Zimmermann 2008). « *La notion de proximité s'inscrit dans une conception de la réalité économique, comme de la réalité sociale (au sens de Bourdieu), essentiellement relationnelle. Elle renvoie à la fois à la séparation, économique ou géographique, des acteurs (individuels ou collectifs), détenteurs de ressources différentes et aux relations qui les rapprochent (et / ou les éloignent) dans la résolution d'un*

⁵⁴ Il s'agit d'une approche « *préférentiellement orientée vers des considérations organisationnelles au sein des mondes de la production et de l'innovation* » (Talbot 2008 p.4). Pour autant, le développement et l'approfondissement de cette approche naît de la confrontation de la théorie à des terrains variés (Bouba-Olga et Grossetti 2008 p.17).

⁵⁵ Cela ne va pas sans provoquer certaines polémiques et controverses « *révélatrices de la vitalité de cette approche* » (Torre et Zuindeau 2006 p.1).

problème économique (production d'un bien, innovation technologique,...) » (Gilly et Torre 2000). Il s'agit de construire « une grammaire de la proximité, qui repose sur une prise en compte conjointe des dimensions spatiale, organisationnelle et institutionnelle des processus de coordination, aux niveaux local et global, à l'échelle de la firme comme des relations inter-entreprises » (Torre et Zuindeau 2006 p. 1). La dynamique de développement local apparaît comme la conséquence de l'existence de liens de proximité entre les acteurs publics et privés sur un territoire. La proximité participe de l'innovation et de la créativité territoriale en ce qu'elle permet des croisements de compétences et des actions de coopération, une reconnaissance mutuelle des acteurs, ainsi que l'existence de compétences-clés sur le territoire (Asselineau et Cromarias 2011 p. 145). Ces relations inter-organisationnelles s'expliquent par l'encastrement des individus dans des relations économiques ou des réseaux sociaux/institutionnels territorialisés (Rallet 2002).

1.1.3. LA PROXIMITE, UN LEVIER DE GOUVERNANCE TERRITORIALE

Dès lors que les politiques publiques trouvent une déclinaison à l'échelle locale, elles doivent être acceptées par tout un ensemble d'acteurs (Torre et Zuindeau 2006 p. 2). Différentes formes de proximité représentent des leviers d'action importants pour susciter l'engagement des acteurs dans un projet et mobiliser de façon permanente leurs compétences (Raulet-Croset 2008). La proximité géographique joue un rôle essentiel dans le phénomène de territorialisation de l'action publique au travers des problématiques de voisinage, d'externalités négatives produites, du périmètre des politiques et donc de l'action publique. Mais, « *de manière symétrique, il apparaît que les solutions retenues doivent impliquer les acteurs locaux, qu'il s'agisse des processus décisionnels résultant de délibérations collectives, ou plus simplement de l'acceptation des décisions venues « d'en haut ». C'est ici tout le registre de la proximité organisée qui se trouve mobilisé, dans ses dimensions d'appartenance et de similitude* » (Torre et Zuindeau 2006 p. 2).

Il convient à présent de revenir sur les différents idéaux-types de proximité existants et de préciser le positionnement assumé de cette recherche face aux différentes alternatives (1.3.). Cependant, au préalable, il est nécessaire de revenir sur les présupposés de l'École de la Proximité que nous avons retenus dans notre analyse (1.2.).

1.2. DES PARTIES PRENANTES SITUEES, ENCASTREES ET INTERRELIEES

Les auteurs appartenant au courant des « Dynamiques de la proximité » ont posé un certain nombre de postulats, base de leur recherche collective. L'objet de cette seconde partie est de rappeler brièvement quels sont les présupposés retenus. Ces derniers relèvent de la représentation choisie de l'individu (1.2.1.), de la notion d'encastrement des acteurs dans des systèmes de représentations sociales et des normes (1.2.2.) et du niveau d'analyse retenu (1.2.3.).

1.2.1. DE L'HOMO-OECONOMICUS A LA PARTIE PRENANTE

Les auteurs s'inscrivant dans le courant de la proximité accordent un nouveau rôle à l'individu, défini comme un « agent situé ». Il ne s'agit plus de considérer les agents économiques comme des sujets fantomatiques (Perroux 1964) mais comme des agents situés, c'est-à-dire localisés dans un espace géographique, économique et social. L'objectif est de comprendre quel est le positionnement, stratégique ou non, de ces acteurs, inscrits dans un faisceau d'interrelations. Cette vision de l'individu se fonde sur quatre points (Pecqueur et Soulage 1992) : (1) *la construction psychologique* de l'individu dans sa confrontation à son insertion sociale nécessite la prise en compte d'une marge de choix et d'options ; (2) *la continuité historico-sociale* intègre à la fois le temps long du développement économique ainsi que le moyen et le court terme relatifs à la mémoire individuelle ; (3) *l'interdépendance entre les désirs de l'individu et ceux des individus qui l'entourent*, l'action individuelle n'ayant de sens que dans un contexte cognitif collectif (Giddens 1991) ; (4) *l'inscription des individus dans un contexte socioculturel* qui lui sert de référentiel (Pecqueur et Zimmermann 2004b p. 20). Dès lors, il apparaît pertinent, dans une démarche gestionnaire, d'intégrer la notion de partie prenante (Freeman 1984) dans l'analyse de la proximité territoriale⁵⁶. Cette notion, employée dans le dernier ouvrage d'A. Torre et J-E. Beuret (2012), permet de mettre en exergue à la fois la capacité stratégique des acteurs, leur encastrement dans des contextes politico-institutionnels, ainsi que leurs intérêts divergents y compris dans le cadre de projets collectifs. En cela, la rationalité située des individus (Billaudot 2001 1996) est interpellée. « *Le comportement des agents n'est pas le simple résultat d'un calcul rationnel, mais constitue la conséquence logique d'un raisonnement incorporant un processus d'évaluation du contexte par un jeu dynamique d'application et de révision de normes de jugement ne se réduisant pas au seul critère économique* » (Gilly Leroux et Wallet 2004 p. 195). En effet, cette rationalité peut être substantielle, afin de soutenir l'équilibre général du marché walrasien, ou bien limitée par l'incertitude et l'incomplétude des informations des acteurs dans l'étude des organisations envisagées comme des « producteurs de décisions » (Simon, Cyert et March). On peut alors, à l'échelle d'un territoire, questionner la possible émergence d'une forme de rationalité collective et située qui permettrait d'envisager le territoire local comme un « *facteur agissant* » (Brétéché et Arnaud 2010).

1.2.2. L'ENCASTREMENT DES PARTIES PRENANTES DANS UN SYSTEME TERRITORIAL

A. Orléan (1994) définit la rationalité située comme un partage cognitif entre acteurs qui permet la construction de leur coordination. La rationalité individuelle est donc interdépendante de celle des autres acteurs et donne lieu à des effets de mimétisme. Les modalités de coordination tout comme les institutions fixant les « règles du jeu », participent alors à l'orientation des comportements collectifs des acteurs (Colletis et al. 1999). A l'échelle du

⁵⁶ Ce glissement sémantique fait référence à la partie précédente relative aux parties prenantes (II.3.). L'utilisation de ce terme en gestion renvoie à la possibilité de catégoriser les acteurs et de mettre en avant des typologies. Cela nous donne également la possibilité de naviguer entre niveau individuel, organisationnel et inter-organisationnel.

territoire, l'enjeu est double. Il s'agit de prendre en compte la pluralité d'intentions présentes sur un même espace, ainsi que d'envisager l'idée que les individus soient « encastés » dans des systèmes de valeurs, normes et représentations sociales. Il s'agit alors d'envisager le territoire dans sa formalisation non seulement physique mais également intentionnelle. Cette pluralité d'intentions, souvent laissée à l'état de « boîte noire » participe à la construction territoriale qui relève, entre autres, « *de logiques (i.e. d'intentions) d'acteurs différents appelés à 'vivre' un territoire ensemble* » (Brétéché et Arnaud 2010 p. 7). La construction territoriale témoigne alors de « l'encastement » des individus dans des systèmes de relations sociales (Granovetter 1994 1985) et dans des institutions (North 1990). Les institutions sont ici envisagées en tant qu'ensemble de codes, règles formelles et contraintes informelles. L'adhésion d'un ensemble d'individus à ces institutions permet l'émergence d'un espace commun de représentations, de règles ainsi que de modèles de pensée et d'action (Pecqueur et Zimmermann 2004 p. 26). Le système territorial est porteur de « *compromis institutionnels composites qui orientent la coordination des acteurs* » (Bertrand et Moquay 2004 p. 82) selon des « *régularités technico-économiques et sociales géographiquement concentrées* » (Gilly et Leroux 1999). Cela permet de comprendre pourquoi il reste extrêmement difficile d'expliquer que des systèmes de gouvernance territoriale, régis par des mécanismes de coordination comparables, ne connaissent pas les mêmes trajectoires de développement. Cette interrogation a poussé les chercheurs à ajouter un « appendice institutionnel » exogène pour rendre intelligible cette diversité (Vicente 2000). En cela, il est intéressant de rappeler que la construction du territoire s'appuie bien évidemment sur une proximité géographique qui permet de circonscrire un espace particulier qui constitue la matrice du futur territoire (de projet par exemple), mais aussi et surtout sur une proximité organisée qui intègre notamment une logique de similitude.

1.2.3. LES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES COMME UNITE D'ANALYSE

Le positionnement proposé par le groupe « Dynamiques de proximité » rejette dos à dos les deux visions economico-sociales dominantes : le holisme, « sur-socialisé » et l'individualisme, « sous-socialisé » (Grossetti 1998). Ce projet scientifique impose un positionnement méso-économique devant s'inscrire « *dans la nécessité, pointée par R. Boyer (2003), d'introduire une stratégie de recherche holindividualiste, et donc des concepts intermédiaires, visant à articuler le micro et le macro* » (Gilly et Lung 2004). Les individus ne sont plus confrontés à un contexte qui s'articule autour de ressources ou contraintes (approche individualiste), ni influencés par des schémas cognitifs et des référents culturels (approche holiste). Ce positionnement est directement lié aux spécificités de notre objet de recherche : la culture. Cette dernière renvoie à la fois à un socle de valeurs et donc à un encastement de l'individu dans un système social et culturel, ainsi qu'à la nécessaire interaction des individus afin de générer de la créativité. Il convient alors, à l'entre-deux, de prendre en compte l'imbrication des individus dans des systèmes institutionnels ainsi que leurs relations concrètes (Grossetti 1998). L'unité d'analyse n'est plus seulement l'individu, mais les relations entre parties prenantes situées (Pecqueur et Zimmermann 2004 p. 20). Dans les approches interactionnistes ou relationnelles, la proximité prend la place d'un « ingrédient » des interactions (Grossetti et Filippi 2004 p. 52). La posture

relationnelle postule que : « *les acteurs n'agissent ni ne décident comme des atomes en dehors de tout contexte social, pas plus qu'ils n'adhèrent servilement à des destins écrits pour eux par l'intersection des catégories sociales auxquelles ils appartiennent. Leurs tentatives d'action intentionnelle sont plutôt encastrées dans le système concret des relations sociales* » (Granovetter 1985 p. 487). En d'autres termes, les individus « *interagissent les uns avec les autres et les résultats de leurs interactions sont toujours partiellement imprévisibles* » (Grossetti et Filippi 2004 p. 52). Cette approche permet donc de mettre en exergue la co-construction qui prend corps grâce aux interactions entre individus, aux structures d'interactions ainsi qu'aux modes de coordination (Steyer et Zimmermann 1996).

1.3. LES FORMES CANONIQUES DE PROXIMITÉ

« La proximité est multiple, empiriquement tout d'abord : il y a la proximité géographique mais aussi la proximité relationnelle, la proximité technologique, la proximité cognitive, la proximité affective... Sur le plan théorique ensuite : nous allons voir que cette pluralité est même un point essentiel pour pouvoir penser son rôle dans l'organisation spatiale » (Rallet 2002 p. 15).

La présentation des formes canoniques de la proximité territoriale nécessite, au préalable, de revenir sur la notion de fait organisationnel afin de comprendre le statut de la proximité (1.3.1.). Les débats autour des typologies des formes de proximité sont prégnants. Il convient de les présenter brièvement (1.3.2.). Par suite, sont présentées tour à tour les proximités spatiales (1.3.3.) et non spatiales (1.3.4.). Enfin, nous discutons l'interdépendance de ces proximités (1.3.5.).

1.3.1. LA PROXIMITÉ, UN FAIT INSTITUTIONNEL

La notion de proximité, qu'elle soit spatiale ou de toute autre forme, recouvre « *avant tout un potentiel, offert aux individus, aux groupes, aux actions humaines en général, dans leurs dimensions techniques et institutionnelles. Ce potentiel peut ou non exister à un instant t et donc être mobilisable ou activable par l'action et les représentations des acteurs (humains ou non humains)* » (Torre 2010 p. 412). La proximité vient donc questionner les différentes formes de relation entre parties prenantes ainsi que le « *fait pour des acteurs de partager des dispositifs de coordination* » (Talbot 2008 p. 3). Ce potentiel territorial est donc neutre, « *ce sont les actions et les perceptions humaines qui lui confèrent une dimension plus ou moins positive ou négative* » (Torre 2010 p. 413). L'activation de la proximité a alors pour objet principal de créer un potentiel relationnel et de délimiter des frontières spatiales et sociales. En cela, elle permet de définir le territoire. Cependant, comme tout fait institutionnel, elle n'existe qu'au regard de faits bruts : la proximité géographique existe grâce à une faible distance géographique et la proximité organisationnelle grâce à une faible distance sociale³⁷. Ainsi, si en économie la notion

³⁷ La proximité est un fait institutionnel. Cela signifie qu'elle n'est pas objective, même si « *nous la parons parfois d'une certaine existence, d'une certaine naturalité* ». Elle résulte d'un accord des parties et s'appuie sur des faits bruts incontestables (Talbot 2010 p.134).

de proximité a longtemps été amalgamée à celle de distance, il en ressort aujourd'hui qu'elle est beaucoup plus riche (Rallet 2002 p. 15). Le recours à la proximité permet d'échapper à cette réduction de l'espace à la distance et au calcul du coût de transport (Bellet et Kirat 1998).

1.3.2. LES DIFFERENTES TYPOLOGIES DES FORMES CANONIQUES DE PROXIMITE

L'évolution des typologies de la proximité a connu trois grandes phases (Bouba-Olga et Grossetti 2008). Dans un premier temps, les auteurs ont constitué leur corpus académique dans une logique de foisonnement en proposant de nombreuses formes différentes de la proximité, s'orientant vers une typologie horizontale. La deuxième phase, de resserrement, a restreint à trois puis à deux les formes canoniques de la proximité. Enfin, une troisième phase, en cours, vise l'enrichissement de l'approche dans une logique verticale de différenciation successive. Si tous les auteurs s'entendent sur la définition de la proximité géographique et sur les enjeux sous-tendus, les typologies des proximités non spatiales ont connu différentes évolutions dans le temps. Elles font actuellement l'objet de deux courants principaux (Carrincazeaux et al. 2008) : des approches de la proximité scindées en deux formes canoniques⁵⁸ (Torre 2010, Torre et Zuindeau 2006, Torre et Rallet 2005, Rallet et Torre 2004, Gilly et Torre 2000) et d'autres en trois⁵⁹ (Pecqueur et Zimmermann 2004b). Peu à peu, « *le débat s'est focalisé autour de deux approches, qui présentent des différences en fonction de la place accordée aux institutions* », (Torre et Zuindeau 2007). D'autre part une classification en cinq types de proximité⁶⁰ s'est développée (Torre et Beuret 2012 p. 9). Persuadés de l'interdépendance des logiques d'appartenance et de similitude dans une proximité organisée symptomatique de l'agencement des activités humaines, nous nous inscrivons dans la lignée des travaux qui s'appuie sur le diptyque proximité géographique/organisée. L'encadré suivant présente de manière synthétique ces deux formes canoniques de proximité sur lesquelles nous revenons ensuite.

⁵⁸ Proximité géographique et organisée.

⁵⁹ Proximité géographique, organisationnelle et institutionnelle.

⁶⁰ Proximité géographique, institutionnelle, cognitive, sociale et organisationnelle.

1. La proximité géographique est conçue comme la distance kilométrique entre deux entités (individus, organisations, villes...), pondérée par le coût temporel et monétaire de son franchissement. **Elle réduit les coûts de production grâce à ses effets positifs en termes de coûts de transports ou de délais entre les entités impliquées dans une action.** Elle est de type binaire. En effet, même s'il existe d'infinies graduations (plus ou moins loin de, plus ou moins proche de), **s'interroger sur la proximité géographique revient à déterminer si l'on est « loin de » ou « près de ».** Cette proximité est à la fois **objective** dans sa relation aux moyens de transports et différentes infrastructures qui la facilitent ou au contraire la contraignent ; et **subjective** dans le jugement, la perception portés par les individus ou les groupes sur la nature de la distance géographique qui les sépare.
2. La proximité organisée **n'est pas d'essence géographique mais relationnelle** et concerne la capacité qu'offre une organisation⁶¹, un projet de faire interagir ses membres. Le postulat est que l'organisation va faciliter les interactions en son sein, ou tout du moins les rendre plus faciles qu'à l'extérieur. Ce raisonnement relève de deux logiques. Tout d'abord une **logique d'appartenance** : deux membres d'une organisation sont proches l'un de l'autre parce qu'ils **interagissent** et que leur relation est facilitée par des règles et routines de comportement partagées. D'autre part, **ces mêmes individus peuvent partager un même système de valeurs, de savoirs et de croyances.** Ce lien social est principalement de nature tacite. On fait ici référence à la **logique de similitude**. Deux individus sont alors dits proches dès lors qu'ils se « ressemblent » c'est-à-dire qu'ils partagent un même système de représentations, ce qui va faciliter leur interaction.

Source : Adapté de Torre et Zuindeau (2006) et Torre et Rallet (2005)

1.3.3. LA PROXIMITE GEOGRAPHIQUE

La proximité géographique est la première forme canonique étudiée. Elle est protéiforme, à la fois objective et subjective (1.3.3.1.), temporaire et permanente (1.3.3.2.).

1.3.3.1. UNE PROXIMITE A LA FOIS OBJECTIVE ET SUBJECTIVE

La proximité géographique correspond à la séparation de l'espace et des liens en termes de distance (Gilly et Torre 2000 pp. 12-13). Elle revêt plusieurs caractéristiques. Comme évoqué précédemment, cette proximité correspond à « *la distance itinéraire (la longueur minimale de x à y) fonctionnellement exprimée en coût ou / et en temps* » (Rallet 2002 p. 17). Selon A. Torre (2009), la proximité géographique recherchée correspond à « *la quête d'acteurs cherchant à satisfaire une demande de proximité géographique à d'autres acteurs économiques ou sociaux* » (p. 66). Elle est bien évidemment dépendante du caractère morphologique des espaces, des infrastructures de transport existantes ainsi que du coût du déplacement en rapport avec la richesse des individus.

La proximité géographique revêt tout à la fois un caractère objectif (coût et temps de transport) mais aussi un caractère subjectif qui varie d'un individu / d'un groupe à l'autre en

⁶¹ L'organisation est envisagée ici dans une définition large, plus proche de l'*Organizing* de Weick. Le territoire peut alors être considéré comme une forme organisationnelle, l'action organisée.

fonction de sa perception et de ses représentations de ce potentiel de proximité. Elle est relative (Torre 2010) : « *la proximité géographique est non seulement une question de distance ou de topologie, mais encore de perception et de ressenti des acteurs* » (Torre 2008 p. 4). Cette proximité apparaît alors comme un déterminant de l'évolution des relations humaines. Elle se construit sur deux valeurs fondamentales : « être proche de » et « être loin de ». « *La faible distance physique devient une proximité géographique lorsque les acteurs lui assignent les fonctions de facilitateur des interactions en face à face et attribuent à l'espace un usage spécifique et un rôle de typificateur d'un groupe social* » (Talbot 2010 p. 136). Si cette proximité s'applique aux individus, elle renvoie également aux objets (ressources) et sites (Torre 2010). Il s'agit d'un potentiel activable et mobilisable par les acteurs économiques et sociaux qui peuvent tout à la fois chercher à se rapprocher ou à s'éloigner des lieux / individus (d'où mention précédemment d'une proximité géographique *recherchée*⁶²). Ces éléments participent à la formation de la proximité subjective. Alors que la proximité géographique objective interroge la recherche de rapprochement ou au contraire d'éloignement de personnes, lieux, ressources, etc. ; la proximité subjective tente d'estimer le degré de satisfaction de l'acteur face à la proximité géographique qu'il entretient avec des acteurs ou ressources.

Ainsi, « *la notion de territoire est intimement liée à celle de la proximité géographique* » (Loilier 2010 p. 17). Au sein d'un territoire, on considère les acteurs comme proches (au sens binaire de la définition de la proximité géographique : être proche ou loin). La construction du territoire, considérée comme l'agglomération d'acteurs et de ressources traduit le fait que « *les acteurs se regroupent parce que la proximité géographique s'avère nécessaire à leurs interactions* » (Loilier 2010 p. 17). Un « effet de club » est alors constaté. Il permet, grâce à la proximité géographique, une discrimination d'un « dedans » par rapport à un « dehors ». A ce titre, les mécanismes institutionnels de labellisation sont considérés comme des rentes de « monopole » qui protègent le territoire (Bréchet et Saives 2001). Les politiques de labellisation créent ainsi une barrière à l'entrée pour ceux qui n'appartiennent pas au réseau local⁶³. Elles sont souvent le résultat d'une démarche de co-construction (Gosse et Sprimont 2008) à laquelle concourent les politiques publiques : « *l'espace physique support de la délimitation géographique contribue à cette construction à travers la ressource naturelle qui y est attachée* » (Pecqueur et Zimmermann 2004 p. 35). Les stratégies locales fondées sur la proximité géographique peuvent alors être définies comme des stratégies d'ancrage territorial.

⁶² Les travaux relatifs à la proximité géographique recherchée ou subie sont de plus en plus nombreux. Pour exemple, cf. A. Torre et A. Caron ont développé l'idée de proximité géographique recherchée ou subie (2005). « *La proximité géographique subie correspond à la situation d'acteurs qui se voient imposer la Proximité Géographique de personnes, d'activités, d'objets techniques ou de lieux, sans être en mesure de se déplacer et de changer de localisation* » (Torre et Beuret 2012 p.11). Dans le cas d'une proximité subie, trois types d'interférences sont à mettre en exergue (Torre 2010 p.415) : (1) les superpositions : « *deux ou plusieurs agents prétendent à des usages différents pour un même espace* » ; (2) les contiguïtés : « *des agents situés côte à côte sont en désaccord quant aux frontières, bordures ou bornages de leurs espaces respectifs* » ; (3) les voisinages : « *ce cas concerne les effets indésirables d'une activité, pouvant se diffuser à des agents situés dans un périmètre proche par la voie des airs, des eaux, ou sous l'effet de pentes de terrains. C'est la situation des externalités de pollution* ».

⁶³ Si certains types de label tels que les AOC conduisent à une forme de standardisation qui nuit à la différenciation et donc à la construction d'un « dedans » par rapport à un « dehors », dans le cadre de notre recherche, la mise en place de dispositifs de labellisation autour de saisons culturelles participe de manière positive à la dynamique territoriale et à sa différenciation.

1.3.3.2. EPHEMERE *VERSUS* PERMANENT

A. Torre (2010) met en avant une autre caractéristique de la proximité géographique : son caractère éphémère. Cette proximité est dite temporaire et correspond à une déclinaison de la proximité géographique dans le cadre de rencontres ponctuelles, mises en œuvre soit par un / des acteur(s) individuel(s), soit par une/des organisation(s) (Torre 2008, Torre et Rallet 2005). Elle s'appuie sur l'idée-force qu'il n'y a plus d'obligation d'être localisé de manière permanente à côté des acteurs partenaires de par l'évolution de la technologie. « *L'espace compte, mais d'une manière renouvelée, qui est celle de la rencontre ponctuelle entre deux ou plusieurs individus* » (Torre 2010 p. 421). En effet, des moments d'interactions, de face à face restent nécessaires. Cette proximité géographique temporaire nécessite alors l'existence de lieux dédiés à ces rencontres : foires, colloques, expositions, évènements, plateaux communs des équipes projet, etc. Plus largement, il est considéré que la proximité géographique temporaire se satisfait d'un rapprochement par l'intermédiaire de « *mobilités ou de déplacements ponctuels de plus ou moins longue durée* » (Torre et Beuret 2012 p. 11). Il peut s'agir de la venue de propriétaires en résidence secondaire, de déplacements professionnels, personnels ou touristiques, etc.

ENCADRE 8- LA PROXIMITE GEOGRAPHIQUE, FACILITATRICE DE LA COORDINATION

La proximité géographique peut :

- * **Faciliter la rencontre** et donc la **mise en relation** des parties prenantes qui s'inscrivent dans une **proximité organisée** ;
- * **Faciliter le transfert** d'une relation d'un **contexte d'encastrement** à un autre ;
- * **Faciliter l'interaction directe** par le recours au face-à-face lorsque la relation est établie ;
- * **Compenser** un **défaut** ou une **insuffisance** de proximité de nature non essentiellement géographique (organisée) ;
- * **Produire**, sous certaines conditions, une configuration organisationnelle particulière : le **territoire**.

Source : Pecqueur et Zimmermann (2004b p. 36)

1.3.4. LES PROXIMITES ORGANISEES

La proximité non spatiale se distingue de la proximité spatiale par son caractère organisé, agencé (1.3.4.1.). Elle se construit, dans cette recherche, autour de trois logiques : d'appartenance (1.3.4.2.), de similitude (1.3.4.3.) et sociétale (1.3.4.4.).

1.3.4.1. LE CARACTERE AGENCE DES ACTIVITES HUMAINES

Les proximités non spatiales relèvent de proximité en termes de valeurs, de règles de coordination identiques, de connaissances partagées, d'une même langue, d'échanges de mail, etc. (Loilier 2010 p. 23). La proximité organisée « *concerne différentes manières qu'ont les acteurs d'être proches, en dehors de la relation géographique* » (Torre 2009 p. 69). Cette proximité peut être déclinée de multiples façons mais elle constitue, au même titre que la

proximité géographique, un potentiel. Sa nature « organisée » fait donc référence au caractère agencé des activités humaines. Cependant, tous les auteurs s'accordent sur l'idée que cette proximité est trop englobante et qu'il convient de la décomposer. Nous considérons ici qu'elle relève de trois logiques : une logique d'appartenance, une logique de similitude et une logique sociétale. La première renvoie aux réseaux d'acteurs entre lesquels se nouent des interactions alors que la seconde interroge le degré de ressemblance d'acteurs qui possèdent le même espace de références. La troisième questionne la dynamique de vie sur le territoire au regard des missions d'intérêt général des organisations publiques. La proximité organisée présente donc une dimension volontariste forte qui lui permet de jouer le rôle de « *restaurateur de lien social* » (Torre et Beuret 2012 p. 81).

1.3.4.2. UNE LOGIQUE D'APPARTENANCE A UN GROUPE

Dans cette première logique, la proximité organisée se traduit par l'ensemble des échanges entre différents acteurs ainsi que leur degré de coordination (Rallet et Torre 2004). La logique d'appartenance « *caractérise des acteurs entre lesquels se nouent des interactions dans un espace déterminé* » (Lejeune et Vas 2011 p. 172). Elle définit l'appartenance d'acteurs, mais également d'organisations et institutions, à un même graphe de relations, directes ou intermédiées (Torre 2010 p. 416) et peut être formellement décrite par le réseau qui structure les interactions et résulte d'un lien social (Rallet 2002 p. 17).

Traditionnellement, le sentiment d'appartenance à un groupe social est analysé au travers de l'identification sociale (Tajfel 1982). Ainsi, lorsque l'on interroge l'individu sur qui il est, sa réponse fait référence à son groupe d'appartenance (Pratt 2003). « *Ce concept est devenu un élément clé de la recherche en management des organisations pour expliquer des phénomènes de groupe tels que la cohésion sociale (Tajfel, 1982 ; Turner, 1985 ; 1987), les normes (Flynn et Chatman, 2003), l'engagement (Pratt, 1998), la cognition collective (Pratt, 2000) ou encore la coopération* » (Chédotel 2004 p. 161). Interroger la proximité à l'aune d'un sentiment d'appartenance renvoie donc à l'ensemble de ces problématiques. Ce sentiment d'appartenance peut se développer via l'appartenance à un même groupe professionnel, mais peut également naître d'un partage relatif à des groupes plus informels ou personnels. Elle peut être renforcée par des processus de formalisation des coordinations par les procédures contractuelles (cristallisation des financements, instauration de nouveaux rapports) (Bertrand et Moquay 2004).

Cette logique d'appartenance doit, par ailleurs, faire l'objet d'une distinction entre échanges professionnels marchands et non marchands (Emin et al. 2011). Les relations intra et inter-organisationnelles qui nourrissent le réseau marchand peuvent prendre trois formes : (1) le prêt de matériel, et la mutualisation de moyens ; (2) l'entraide et l'échange d'information ; (3) la mise en valeur et la promotion des parties prenantes. Ces différentes modalités permettent une économie substantielle de coût, un gain de temps et apportent visibilité et impacts positifs sur l'image des parties prenantes du réseau. Les échanges non marchands professionnels se traduisent, pour leur part, par une co-construction de projets dont la réalisation serait impossible seul et participe à la création d'un « univers collectif ».

La dimension temporelle est essentielle dans l'activation du potentiel de proximité organisée dans sa logique d'appartenance. A. Torre (2010) précise ainsi que « *le temps qui s'impose est celui de la chronologie des événements et de la répétition. C'est le temps de l'acquisition des relations de confiance et de la mise en place des réseaux sociaux, le temps des apprentissages par l'erreur ou par le succès. C'est aussi le temps de la multiplication des interactions et des jeux répétés, en particulier celui de la construction des relations de coopération et de leur inscription dans un cadre linéaire* » (p. 433). Le caractère idiosyncratique du territoire apparaît dans ses traditions et habitudes de coopération, dans sa culture managériale de collaboration ainsi que dans la diversité de ses parties prenantes. « *Les problématiques sur le rôle de la confiance, sur l'importance des interactions, sur les mécanismes de coopération, sur la stimulation de l'entrepreneuriat, sur la transmission des connaissances tacites ou la création de compétences-clés sont autant de thèmes où les effets de proximité jouent pleinement* » (Torrès 2003 p. 134).

1.3.4.3. UNE LOGIQUE DE SIMILITUDE MARQUEUR DE FAIBLES DISTANCES COGNITIVES

La logique de similitude se définit par de « *faibles distances cognitives entre individus* » (Ingham de Viron et Tihon 2011 p. 128). Cette logique correspond à l'adhésion mentale des acteurs à des catégories communes (Torre 2010 p. 416) et « *caractérise des acteurs qui se ressemblent, qui possèdent le même espace de référence, et partagent les mêmes savoirs* » (Lejeune et Vas 2011 p. 172). Les acteurs liés par une logique de similitude partagent, *in fine*, un certain nombre de ressources d'ordre immatériel (diplômes, statuts sociaux, etc.) ou cognitif (routines, conventions, culture, etc.) mobilisables.

La proximité organisée dans sa logique de similitude participe donc au renforcement du caractère idiosyncratique du territoire ainsi qu'à l'émergence d'une stratégie territoriale à l'échelle locale. « *La construction territoriale des valeurs et objectifs communs parmi les élites localisées permettrait d'expliquer la différenciation des politiques locales* » (Desage et Godard 2005 p. 634). Cette logique de similitude est ancrée dans le « *temps long des engagements successifs et des ancrages sociaux et culturels* » (Torre 2010 p. 434). La relation entre deux individus appartenant à une même communauté s'inscrit dans une succession d'engagements lointains, dans des expériences partagées, dans la constitution lente et incrémentale de référentiels partagés (identitaires, culturels). « *La différence majeure avec la logique d'appartenance est que cette dynamique, loin de s'initier ex nihilo, vient s'ancrer dans les relations passées* » (Torre 2010 p. 434).

1.3.4.4. UNE LOGIQUE SOCIETALE AU SERVICE DU CITOYEN

La proximité inter-organisationnelle interroge la plus ou moins grande distance entre des organisations qui constituent un environnement économique (Gomez Rousseau et Vandangeon-Derumez 2011b p. 15). En effet, depuis A. Marshall (1891), le territoire est pris en compte dans les analyses économiques, considérant que la concentration géographique favorise une mise en synergie. Cela a notamment conduit au fort développement d'analyses stratégiques qui intègrent la localisation géographique (Porter 1990). Cependant, alors que les travaux issus de l'économie industrielle ou régionale questionnent principalement les réseaux économiques, notre angle d'analyse nécessite l'intégration d'une logique supplémentaire et complémentaire à l'appartenance et à la similitude : une logique sociétale. Nous l'avons évoqué à de nombreuses reprises, les organisations publiques territorialisées se sont ouvertes à de nombreuses parties prenantes avec lesquelles elles co-construisent le territoire de demain. Cependant, il ne peut y avoir de territoire sans action publique. Or, la finalité de ces organisations est externe et relève du maintien de l'ordre social et de la préservation de l'intérêt général. Les objectifs poursuivis dans la sphère publique ne sont jamais seulement financiers. Les structures publiques ne peuvent envisager leur gestion sous l'angle unique de la rentabilité financière. Leur but est d'assurer un service collectif, d'intérêt général, dont les garanties sont la continuité, l'égalité et la mutabilité (adaptation aux besoins du public). « *Ce n'est plus un intérêt général abstrait qui est posé comme finalité de la gestion publique, mais l'intérêt très concret des destinataires des prestations. [...] La vision s'impose d'une administration [...] exclusivement soucieuse de répondre aux aspirations des individus* » (Chevallier 1997). S. Huteau (2006) évoque là « *le passage de l'uniformité à la personnalisation, d'une logique de mono produit à celle de diversification, d'une logique de l'offre à celle de la demande* ».

Il est donc intéressant, dans le cadre de cette recherche, de questionner la capacité des événements culturels à mobiliser des leviers d'activation d'une proximité sociétale qui serait au service du citoyen et de son bien-être (notamment en répondant aux missions précises qui ont été octroyées au Ministère de la culture). En effet, la dynamique territoriale constitue le lieu de réflexion et d'application de la proximité. Or, cette dynamique s'exprime à la fois en termes de logiques productives et de dynamiques de vie (Torre et Beuret 2012 p. 20). La logique sociétale se caractérise donc par une perméabilité entre le monde productif et le milieu social qui l'accueille (Pecqueur et Zimmermann 2004b) et par un ancrage dans une démarche citoyenne (Brétéché 2011).

L'intégration de cette logique s'appuie sur plusieurs constats : (1) les populations des territoires sont de plus en plus hétérogènes (Torre et Beuret 2012 p. 3) ; (2) la population souhaite de plus en plus être impliquée dans les décisions et projets de territoire ; (3) le champ d'observation de la culture nous invite à questionner la notion de « *concernement collectif* » (Bénard 1985) au regard de la proximité territoriale. Les produits et services culturels, parce qu'ils sont à l'origine d'externalités positives pour une collectivité, peuvent être considérés comme des biens collectifs en ce qu'ils ont un impact sur la société. Au-delà de la satisfaction de nombreux besoins, de l'amélioration des conditions et de la qualité de vie, nous sommes enclins à rechercher plus encore, et cela nous le retrouvons dans les loisirs culturels (Fourastié

1963, Dumazedier 1962). Ainsi, l'un des principaux enjeux de la politique de la ville tient-il en sa capacité de « *création de sens et de contenus partagés, par un processus de participation* » (Brodach et Goffi 2005 Conclusion paragraphe 87).

1.3.5. INTERDEPENDANCE DES FORMES CANONIQUES DE PROXIMITÉ

Les « idéaux-types » de proximité ne sont pas des catégories pures, ni totalement indépendantes (Torre 2010 p. 417). Les dimensions spatiales et non spatiales de cette approche sont étroitement liées (Asselineau et Cromarias 2011 p. 144). Si elle n'est pas génératrice en elle-même de coordination, la proximité géographique peut participer à son renforcement (Cf. encadré ci-après). En effet, si elle est accompagnée d'une proximité organisée multiple, elle joue non seulement un rôle de facilitation mais également de structuration de la coordination. La proximité géographique est parée de deux vertus. Elle permet une meilleure transmission des connaissances et facilite la confiance. « *Le territoire, lieu partagé, devient donc un outil de gestion de la confiance, une « solution de confiance » qui facilite à la fois coordination et co-construction du résultat (diminution de l'incertitude de la cible visée) et socialisation des échanges (diminution de l'incertitude quant aux comportements des acteurs durant le processus)* » (Loilier 2010 p. 20). La facilitation de la co-construction du projet et de la socialisation des échanges renforce donc la confiance qui, de manière générale est présentée comme « *un ingrédient essentiel de l'action collective et de la constitution de collectifs au niveau local, voire plus simplement comme un élément indissociable des interactions locales* » (Dupuy et Torre 2004 p. 65).

Malgré la difficulté à raisonner en termes de complémentarité ou de substituabilité des proximités, il est nécessaire d'approfondir la manière dont elles contribuent à construire les relations entre les acteurs (Torre 2010). « *La problématique de la proximité repose sur l'analyse des rapports entre les deux types de proximité, notamment sur l'analyse de la tension qui existe entre eux. Il s'agit d'étudier en quoi ces deux types de proximité se recoupent ou non pour expliquer la géographie des relations entre agents en partant d'une analyse de la coordination* » (Rallet 2002 p. 18). Pour A. Torre, la proximité géographique serait activée par des interactions de proximité organisée⁶⁴ (2010 p. 418). « *La proximité géographique, qui n'est pas suffisante pour amorcer des coopérations entre acteurs locaux et donc un développement économique local, constitue bien un soubassement indispensable dès lors qu'elle est activée par le biais d'actions collectives, porteuses de projets collectifs* » (Filippi et Torre 2002 p. 19). La proximité géographique s'articule donc à la proximité organisée qu'elle soutient, renforce, compense, ou détruit lorsqu'elle s'avère source de conflit (Talbot 2010). En cela, la proximité géographique constitue une ressource latente, seulement activée lorsqu'elle est articulée à la proximité organisée (Talbot 2010 p. 125). La proximité géographique représente alors la condition

⁶⁴ Ces propos sont nuancés dans l'ouvrage d'A. Torre et J-E. Beuret (2012) qui met en exergue les filiations opposées qui peuvent exister entre proximité géographique et proximité organisée. Cependant, au vu de notre sujet d'observation, nous défendons ici l'idée selon laquelle la proximité géographique est à la source de la proximité organisée. Un exemple de filiation inverse serait celui des regroupements géographiques sur des bases ethniques ou sociales, et plus généralement celui des processus de ségrégation spatiale (Torre et Beuret 2012 pp.20-21).

permissive qui favorise, *a priori*, le développement des interactions entre les parties prenantes du projet en facilitant les échanges, les rencontres et le partage (Angeon Caron et Lardon 2006, Rallet 2002). Nous pouvons exprimer le rôle de la proximité géographique ainsi : « *c'est elle qui définit la nature de l'intérêt à agir et fonde l'implication des acteurs* », c'est donc un « *préalable* » (Bertrand et Moquay 2004 p. 85). Dans le cadre de notre recherche, nous concevons la relation entre ces deux formes canoniques de proximité non pas de manière linéaire mais dans une logique récursive et dialogique. La proximité géographique joue le rôle d'un élément de contexte et de cadrage (Bertrand et Moquay 2004), les différentes modalités de gouvernance et d'action collective s'appuyant largement sur la proximité organisée.

A quelques exceptions près, la notion de « Proximité Territoriale », issue du croisement des deux formes canoniques présentées ci-avant, a fait l'objet de peu de développements (Torre et Beuret 2012, Zimmermann 2008). La mobilisation conjointe de ces deux formes de proximité génère des effets de coopération et d'interactions bénéfiques et contribue à l'émergence d'un territoire en permettant « *de construire des limites d'inclusion et de non inclusion (effets de dedans et de dehors), de faire émerger et vivre de nouveaux réseaux, de mettre en place des projets communs et de favoriser l'émergence de visions et d'anticipations communes, voire de cultures et de représentations partagées* » (Torre et Beuret 2012 p. 19). Or, l'enjeu de notre recherche est bien d'analyser la capacité du portefeuille territorial d'événements culturels à mobiliser des leviers d'activation des potentiels de proximité territoriale et, par extension, à renforcer l'attractivité durable du territoire. Notre objectif consiste à fournir des éléments explicatifs des dynamiques territoriales à l'œuvre autour du portefeuille d'événements culturels et à réfléchir aux modalités de pilotage autour de la constitution et de la gestion du portefeuille.

2. ... POUR UN RENFORCEMENT DE L'ATTRACTIVITE TERRITORIALE DURABLE

Cette dernière section nous permet d'inclure la notion de culture qui fait l'objet d'une analyse à l'aune de la gestion du portefeuille d'événements culturels dans le Chapitre 2. Il s'agit, dans un premier temps, de revenir sur la problématique prégnante de l'attractivité des territoires soumis à une pression concurrentielle croissante et de présenter le référentiel d'attractivité territoriale durable (2.1). Par la suite, nous revenons sur la proximité territoriale et sa capacité à renforcer cette attractivité durable (2.2).

2.1. DE L'ATTRACTIVITE DES TERRITOIRES A L'ATTRACTIVITE TERRITORIALE DURABLE

Tous les territoires sont soumis à un impératif concurrentiel. Sous l'effet de la mondialisation, les territoires sont projetés dans un univers concurrentiel au sein duquel ils doivent développer des avantages concurrentiels différenciés sur le long terme (Porter 1990). Les espaces territoriaux peuvent cependant définir les modalités de leur entrée sur le marché des destinations (2.1.1.). Il convient alors de préciser quels sont les flux que l'on peut attirer (2.1.2.). Enfin, nous revenons sur la définition et les enjeux d'une attractivité territoriale durable (2.1.3.).

2.1.1. L'ATTRACTIVITE, POUR UN DEVELOPPEMENT DURABLE ET MULTI-DIMENSIONNEL DU TERRITOIRE

Le concept d'attractivité territoriale est un concept aux frontières floues (Camagni 2005). S'il s'insère dans un paradigme concurrentiel⁶⁵, il a également pour finalité le développement territorial entendu comme « *l'ensemble des changements des structures mentales et des habitudes sociales qui permettent la croissance du produit réel global* » (Perroux 1961 p. 191). En cela, le développement territorial dépasse largement les notions de compétitivité et de croissance territoriale et suppose l'amélioration qualitative d'une situation. D'ailleurs, « *nombre de territoires ont décidé, après la Conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement, tenue à Rio, en 1992, d'élaborer des agendas du XXI^{ème} siècle, afin de mettre en œuvres les principes du développement durable* » (Gérardin et Poirot 2010 p. 33). Nous relativisons ici la logique concurrentielle en ajoutant que ce développement territorial prend corps dans les principes de péréquation, rétablissant une certaine équité entre territoires (Camagni 2006), et de coopération. Cette dernière est entendue comme « *un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs* » (Dagnino 2007).

Considérant cette forme de développement territorial comme la finalité de l'attractivité territoriale durable, E. Soldo (2010) propose un outil stratégique au service des organisations publiques territorialisées. Les démarches volontaristes de renforcement de l'attractivité à l'échelle des territoires remontent au tournant des années 1970 lorsqu'au niveau national les Etats cherchent à attirer des investissements étrangers (Thiard 2005). A l'origine, l'attractivité renvoie à la captation de capitaux étrangers. Par la suite, le concept s'élargit pour devenir multi-cible et multi-dimensionnel (Gérardin et Poirot 2010). Les territoires tentent de capter des flux externes pouvant avoir des retombées positives sur leur système local, en s'appuyant sur la valorisation et le développement de leurs ressources naturelles ou construites et de leurs potentialités internes (Chevalier 1999). Impulser une dynamique d'attractivité durable et multi-dimensionnelle sur un territoire (Lazzeri et Moustier 2008, Soldo 2007) implique donc de tenir compte de l'ensemble des contingences et spécificités de celui-ci (Hernandez 2006) qu'elles soient géographiques, socio-économiques, politiques, historiques ou culturelles.

2.1.2. L'ATTRACTIVITE : UNE QUESTION DE FLUX

De manière triviale, l'attractivité d'un territoire peut se définir comme la capacité à attirer des flux internes et externes. En d'autres termes, elle est « *généralement assimilée à la capacité de ce territoire à attirer et à retenir les facteurs mobiles de production et / ou la population* »

⁶⁵ Plusieurs phénomènes expliquent le paradigme concurrentiel dont (1) la décentralisation qui a conduit les territoires à s'approprier leur devenir et se considérer comme des entités autonomes, ainsi que (2) l'adoption d'une logique de marché renforcée par le comportement de l'Etat qui met en place une logique concurrentielle fondée sur les appels à projets (avec des crédits associés).

⁶⁶ Or, si la dimension environnementale est généralement la référence du développement durable, son objet est de penser un développement qui prenne en compte les dimensions économique, sociale et environnementale (voire culturelle) afin de léguer aux générations futures un patrimoine (culturel, naturel, intellectuel...) au moins équivalent au notre.

(Gérardin et Poirot 2010 p. 27). L'attractivité renvoie à deux registres : l'un physique désigne « une force qui non seulement attire à soi mais retient sur place » (Cusin et Damon 2010 p. 31), l'autre psychologique qui questionne l'attrait, la désirabilité, c'est-à-dire le rayonnement du territoire hors de ses frontières (Roncayolo 2007). L'attractivité résulte donc de dynamiques endogènes et exogènes. Le développement endogène ainsi que l'attraction de nouvelles activités exogènes participent tous deux de manière complémentaire à l'attractivité du territoire (Hatem 2005).

Même si elles ne font pas l'objet d'une réelle dichotomie, une segmentation s'opère entre les cibles internes et externes. Tout territoire est confronté à une forme de concurrence qui l'oblige à vouloir renforcer son attractivité et à développer son image (Dambon 2007 p. 12). Dans une logique croissante d'attractivité de flux externes (notamment des entreprises), les collectivités territoriales entrent dans des démarches de captation et d'accueils de ces flux. Celles-ci ne doivent pas être pensées en opposition aux démarches à destination de la population locale mais bien dans un système imbriqué d'interrelations. L'attractivité territoriale concerne des personnes physiques, des individus, des ménages, des équipes, etc. Les territoires recherchent alors à la fois une attraction sur les ménages et les individus (qu'il s'agisse d'une localisation résidentielle ou temporaire), ainsi que sur les investisseurs (Gérardin et Poirot 2010) (Cf. Tableau ci-après).

TABLEAU 1- L'ATTRACTIVITE INTERNE ET EXTERNE DU TERRITOIRE

		<i>Différenciation géographique</i>	
		<i>Interne: demande basée sur la cité</i>	<i>Externe: demande qui comprend toutes les personnes/structures basées hors du territoire mais en contact avec lui</i>
<i>Statut</i>			
<i>Population</i>		Habitants de la ville: communication, participation, implication	* Public externe de proximité (visiteurs qui se rendent dans la ville pour travailler ou faire des achats) * Touristes (autre segment dont la provenance élargit l'aire géographique)
<i>Sphère publique</i>		Elus et managers publics locaux	Elus et managers publics extérieurs
<i>Sphère privée</i>	<i>Monde associatif et social</i>	Associations: culture, social, sport: toute municipalité fonde sa politique d'animation sur l'importance du réseau associatif	Milieu associatif, acteurs sociaux extérieurs
	<i>Monde économique</i>	Entreprises présentes sur le territoire et qui jouent un rôle de plus en plus important en termes de cofinancement de projets culturels	Le "reste du monde économique", en relation avec le tissu industriel, commercial et tertiaire du territoire (investisseurs potentiels)

Source : Auteur, adapté de Dambon (2007)

La demande interne est directement liée à la stratégie d'attractivité globale de la ville et donne tout son sens à cette dernière : « valoriser le patrimoine-image de la ville est assurément l'objectif central d'une politique d'image. Cependant l'amélioration ne peut venir de la communication seule. Son rôle se limite à souligner la réalité des résultats enregistrés. Produire un évènement dans la ville doit servir la ville. [...] Toute ville est confrontée à une forme de concurrence qui l'oblige à vouloir renforcer son attractivité et développer son image » (Dambon 2007 p. 12). La population a un véritable rôle d'ambassadeur et de transmetteur à jouer. Le

citoyen devient un « *citadin-relais* » et c'est uniquement lorsqu'il s'approprie l'identité territoriale qu'elle existe réellement... Le positionnement d'un territoire n'est jamais qu'une question d'image mais exprime une identité, que l'on souhaite développer et promouvoir. Or, « *la notion d'identité a un ancrage situé. C'est le fondement de la différenciation* » (Bros-Clergue 2004 p. 4). L'attractivité du territoire dépend de sa capacité à se différencier et à construire une stratégie de spécialisation fondée sur ses ressources territoriales (Gomez Rousseau et Vandangeon-Derumez 2011a p. 16).

2.1.3. LE REFERENTIEL D'ATTRACTIVITE TERRITORIALE DURABLE COMME CADRE D'ANALYSE

Le référentiel proposé ici a été construit autour de l'évaluation d'actions publiques dans le champ de la culture⁶⁷. Etant donné l'objet de notre recherche, nous conservons ici cette spécificité et revenons sur la capacité de la culture à générer une valeur ajoutée pour le territoire. Cependant, il apparaît clairement que cette approche peut être déclinée à un certain nombre de produits ou d'activités non explicitement culturels mais qui entrent clairement dans le champ des demandes territoriales connexes (sport, développement du tourisme ou du loisir). Ces activités présentent les mêmes connections avec les logiques territoriales, les infrastructures, les compétences des collectivités et de leurs managers, contribuant de façon essentielle aujourd'hui à leur attractivité (Soldo Arnaud et Keramidas 2012).

2.1.3.1. LA CULTURE GENERATRICE D'UNE VALEUR AJOUTEE POUR LE TERRITOIRE

Les travaux et cadres d'analyse mobilisés afin d'évaluer les effets des activités culturelles sur le développement des territoires privilégient généralement la dimension purement économique (analyse d'impact des dépenses injectées, métiers et nature des emplois...)⁶⁸, beaucoup moins les retombées politiques, sociales ou citoyennes pourtant essentielles à la légitimité de toute action publique. Or, une approche sous le seul angle économique peut amener au niveau d'un territoire, à sous estimer les retombées d'une action culturelle. Nous proposons ici de replacer les enjeux de la mise en place d'actions culturelles à l'aune d'une démarche stratégique multi-fonctionnelle. La culture peut être génératrice d'une valeur ajoutée pour le territoire transcendant la seule sphère économique. « *La culture se situe plus que jamais au croisement d'enjeux de sens, d'enjeux stratégiques et politiques tous plus importants les uns que les autres et, qui plus est, solidaires* » (Saez 2009 p. 96).

⁶⁷ Le référentiel proposé est l'aboutissement d'une réflexion menée sur l'évaluation des politiques culturelles dans le cadre de travaux doctoraux (Soldo 2007). L'équipe de Management Public du CERGAM mobilise aujourd'hui différents chercheurs qui, sur la base des différents travaux de E. Soldo (2010), utilisent ce référentiel dans le cadre d'évaluations d'actions culturelles sur le territoire d'Aix-Marseille (Soldo Keramidas Arnaud 2012, Soldo Arnaud Keramidas 2012, Soldo Keramidas Favre 2010). Pour de plus amples détails sur ce référentiel, nous invitons le lecteur à se reporter à ces différents travaux.

⁶⁸ En témoigne la naissance récente d'une nouvelle collection du D.E.P.S., *culture - méthode*, dont le premier numéro est consacré aux études d'impact économique des activités culturelles (Nicolas 2007).

En effet, les biens et services culturels sont source d'externalités positives⁶⁹ et multiples pour le territoire et ses acteurs. Identifiées pour la première fois par A. Marshall (1891), ces externalités caractérisent une situation où l'action d'un agent économique affecte la fonction d'utilité d'un autre agent sans qu'il n'y ait de mouvement compensatoire sur le marché. Il s'agit d'un dysfonctionnement identifiable du mécanisme d'allocation marchande, puisque l'existence d'externalités entraîne le divorce entre les résultats obtenus à l'équilibre, censés traduire l'optimum, et les satisfactions ressenties par les individus membres de la société (Marshall 1891). L'intervention publique est alors nécessaire afin « d'internaliser ces externalités » par le biais de mécanismes de réglementation. Lorsque ces externalités sont positives, il convient de soutenir les activités et / ou d'assurer leur production dans le cadre d'un service public. Les retombées économiques et sociétales de la culture renvoient à la notion de « *concernement collectif* » (Bénard 1985). J-L. Sagot-Duvaurox (2005) souligne ainsi qu'il « *existe de fortes analogies politiques entre les questions culturelles et les questions écologiques, du fait que la culture et l'environnement sont des biens communs de l'humanité* » (p. 41). La justification de l'intervention publique est fortement liée aux valeurs de la société et aux objectifs sociaux qui sont assignés aux pouvoirs publics (Scitovsky 1972). Ainsi, toute cette réflexion s'inscrit-elle dans un contexte de dynamique sociétale où les institutions et leurs valeurs ont un rôle à jouer dans les prises de décision. En cela, le contexte français est spécifique en ce qu'il soutient fortement le secteur culturel.

E. Soldo (2007) regroupe les externalités positives de la culture ainsi : (1) la culture est une qualification individuelle qui bénéficie à l'ensemble de la société. (2) La créativité artistique et culturelle, par le biais des innovations qu'elle engendre, est un véritable stimulant pour la production. (3) Les effets d'entraînement des activités culturelles sur un ensemble de secteurs qualifié de para-culturel, représentent un levier de développement de l'attractivité du territoire. Enfin, de par les ressources non délocalisables dans lesquelles elle s'incarne, la culture a une valeur patrimoniale forte pour un territoire et représente un atout à léguer aux générations à venir. La culture va ainsi façonner l'identité territoriale et être un vecteur fort de développement économique local (Moulaert et Nussbaumer 2005).

La culture apparaît donc comme un vecteur potentiel de valeur ajoutée matérielle et immatérielle pour un territoire.

2.1.3.2. UN REFERENTIEL MULTI-DIMENSIONNEL

« *Une stratégie culturelle territoriale peut favoriser une dynamique de développement durable lorsqu'elle agit sur les différentes dimensions de l'attractivité. Le concept d'attractivité est ici entendu dans un sens large. Il dépasse les simples notions économiques traditionnellement retenues et fait référence au concept d'attractivité territoriale durable* » (Soldo Keramidas et Arnaud 2012). Le tableau ci-dessous présente le référentiel multi-dimensionnel, discuté ensuite.

⁶⁹ Il convient de préciser que différents travaux soulignent les externalités négatives de la culture (et notamment, concernant les événements culturels : Bowdin et al. (2010), le programme d'évaluation Impacts08, le rapport Palmer 2004 sur les Capitales européennes de la culture).

TABLEAU 2- REFERENTIEL DE L'ATTRACTIVITE TERRITORIALE DURABLE⁷⁰

Critère d'attractivité territoriale évalué	Définition du critère	Impact attendu des stratégies culturelles
<i>Attractivité Politique</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pérennité de l'action ou de la politique publique engagée ➤ Pérennité du système de gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérennité de la mission d'intérêt général / Continuité des politiques locales dans le passé et l'avenir • Cohérence de ces politiques / Légitimité de l'action politique • Effets sur la gouvernance locale (essor de nouveaux acteurs, partenariats, appropriation de l'action par les parties prenantes...)
<i>Attractivité économique</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pérennité du modèle de développement économique choisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Effets économiques directs et effets d'entraînement des dépenses injectées localement • Effets sur les capacités d'innovation et de créativité territoriale, industries créatives, stratégies de filière • Marketing du territoire et attractivité externe (population, entreprises, tourisme)
<i>Attractivité sociale et citoyenne</i> ⁷¹	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Renforcement de la cohésion sociale ➤ Amélioration de la qualité de vie 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Attractivité sociale</i> : <ul style="list-style-type: none"> • Structuration du lien social et solidarité territoriale • Formation du capital humain • <i>Attractivité citoyenne</i> : <ul style="list-style-type: none"> • Valorisation du patrimoine territorial / Amélioration du cadre de vie • Sentiment d'appartenance, valorisation du territoire : identité et fédération des acteurs • Démocratie locale, citoyenneté : satisfaction des usagers et ancrage local de l'action

Source : Soldo Keramidas et Arnaud (2012)

UNE ATTRACTIVITE POLITIQUE

L'attractivité durable des territoires renvoie, dans un premier temps, à la dimension politique de l'intervention publique à l'échelon local. L'arrimage des politiques, actions, programmes et projets publics contenant les germes de leur non performance, il est essentiel de questionner la pérennité de l'action publique. En plaçant la culture au cœur de leur stratégie de développement durable, de nombreux territoires se l'approprient afin d'en faire l'élément clé de leur stratégie. « *A des degrés divers, selon notamment le portage politique, la culture a intégré pleinement les politiques territoriales, et est mobilisée ainsi à des fins de développement - économique, social, spatial - et, ce quel que soit le profil de territoire étudié* » (Sibertin-Blanc

⁷⁰ Envisager l'idée d'une attractivité territoriale durable renvoie nécessairement au concept de développement durable. Ce dernier est construit sur trois piliers : économique, social et environnemental. Or, la dimension environnementale n'apparaît pas distinctement dans le référentiel. Cette dernière dimension est bien intégrée dans le référentiel d'attractivité territoriale durable, mais de manière transversale, au travers des questionnements concernant les infrastructures et équipements territoriaux, ainsi que l'amélioration des conditions de vie des citoyens.

⁷¹ Social impacts are "those effects that go beyond the artifacts and the enactment of the event or performance itself and have a continuing influence upon, and directly touch, people's lives" (Reeves 2002 p.25).

2008 p. 12). Les mécanismes de gouvernance et l'ancrage territorial de l'action doivent faire l'objet d'une attention particulière, dans le sens où ils déterminent largement l'efficacité de l'action et le degré de réussite des stratégies mises en œuvre (attractivité politique). Ainsi, l'évaluation de la valeur ajoutée de la stratégie culturelle ne doit-elle pas constituer un simple travail de contrôle du degré d'atteinte des objectifs culturels, mais bien un travail de compréhension et d'explicitation des mécanismes à l'œuvre dans ce champ (Soldo Keramidas et Arnaud 2011). Mesurer la valeur ajoutée de l'action culturelle publique implique donc d'envisager ses retombées pour l'ensemble des acteurs concernés par cette action (Hernandez 2006) : acteurs culturels, économiques, sociaux, citoyens et touristes.

UNE ATTRACTIVITE ECONOMIQUE

Si l'attractivité territoriale possède toujours une dimension économique, celle-ci peut être plus ou moins présente. En effet, l'attractivité recouvre également une finalité sociale et sociétale qui peut se résumer par la capacité d'être et d'agir des individus sur le territoire (Sen 2000 cité par Bénicourt 2007). Le territoire, pour être pleinement attractif, doit satisfaire ces besoins et assurer la capacité d'être des individus correspondant « *à celle de se loger aisément, de se maintenir en bonne santé et d'échapper aux maladies évitables, de bénéficier de la sécurité et d'un cadre de vie agréable* » ainsi que la capacité d'agir qui « *rassemblerait les capacités à se déplacer à travers le territoire, à accéder à l'éducation, au marché du travail et à des loisirs variés* » (Gérardin et Poirot 2010 p. 30). Plus que de simples actes de consommation, les capacités d'être et d'agir désignent les libertés réelles de l'individu de pouvoir choisir et réaliser des activités. « *La capacité est la liberté des individus de réaliser la vie à laquelle ils aspirent* » (Bénicourt 2007 p. 57).

Cependant, les enjeux économiques constituent un critère déterminant en termes de valeur ajoutée de l'action culturelle menée. « *La culture est considérée comme [...] un facteur de dynamisme local au travers des retombées économiques que ses activités suscitent* » (Lucchini 2002 p. 3). Les activités culturelles sont sources d'effets économiques directs (création d'emplois et de richesse) et d'effets d'entraînement des activités culturelles sur celles qualifiées de para-culturelles (Heilbrun et Gray 2001 pp. 227-228, Cwi 1980). Elles exercent un « effet de levier » sur la croissance économique des territoires, en stimulant la créativité et la productivité des entreprises (Soldo Keramidas et Arnaud 2011), en produisant des compétences au bénéfice de tous les secteurs de l'économie et en « réenchantant » les lieux de consommation (Meyronin 2010, Meyronin et Valla 2006, Greffe 2002). Enfin, la culture est source d'innovation territoriale. Comme le souligne X. Dupuis (2004), le secteur culturel favorise la création d'emplois, l'innovation ainsi que le développement local⁷². « *Dans le contexte actuel de globalisation, les territoires ont tout intérêt à innover, non seulement dans le secteur de l'ingénierie, mais aussi sur les plans commercial, social, touristique et culturel* » précise Geneviève Fioraso⁷³ (2005).

⁷² Le secteur culturel favorise la création d'emploi et est attractif pour les jeunes. « *Il est le laboratoire de la société de demain où se libèrent les formes d'expressions mais où se forment aussi de nouveaux rapports sociaux [...], où on s'accapare des nouvelles technologies* » (Dupuis 2004 p.7). Enfin la culture donne vie au développement local et peut représenter un atout majeur pour les territoires.

⁷³ Adjointe au maire de Grenoble en charge de l'économie, 1^{er} Colloque Territoire et Innovation, Ecole de Management, Grenoble (actuelle ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche).

Par ailleurs, la culture permet au territoire de se différencier des autres et d'être identifié, de se « particulariser ». Les deux grandes conceptions de la culture (unité et diversité de la culture) se retrouvent ainsi projetées dans l'espace urbain. La vie culturelle foisonnante dont font preuve les villes aujourd'hui s'inscrit de manière croissante dans des démarches stratégiques de marketing territorial (Houllier-Guibert 2010, Meyronin 2010, Colbert 2000). Les activités ou les produits culturels contribuent très largement à l'identité et au prestige du territoire. Les activités culturelles sont des « *vecteurs stratégiques de diffusion de cette réalité locale* » (Bourgeon-Renault Filser et Puhl 2003 p. 121).

UNE ATTRACTIVITE SOCIO-CITOYENNE

Une approche socio-citoyenne permet d'enrichir largement l'analyse de la valeur ajoutée de l'action culturelle menée. Car enfin, il convient de s'interroger : la « performance publique » peut-elle s'évaluer à l'aune d'indicateurs uniquement économiques ? Le rôle de la culture doit-il se cantonner à un levier de développement économique et touristique du territoire ? La définition du service public culturel, qui apparaît dans les axes politiques du ministère, s'inscrit dans le long terme avec la réalisation de changements en profondeur, lesquels demandent du temps. « *Il s'agit de créer un désir de culture chez les plus défavorisés, de sensibiliser à l'art, de lutter contre les inégalités sociales et culturelles, etc.* » (Moulinier 1995 p. 129).

La vie sociale apparaît désormais comme un ensemble disparate, désordonné, formé de réseaux fluctuants, d'institutions instables, de groupes sociaux, tribus, communautés composites, aux frontières floues, où les liens sociaux (famille, travail, politiques) se sont fragilisés (Dortier 2001). Le recours au lien social a pour vocation de cerner les contours du « *vivre ensemble* » (Charbonneau 1998 p. 115). Parce qu'elle permet de construire / reconstruire l'identité territoriale grâce à une création de sens, et ainsi conduit à un sentiment d'appartenance, à un ancrage territorial plus fort, la culture semble être l'une des voies privilégiées vers l'émergence d'un lien social territorial. « *L'enjeu est de construire l'unité de la cité en cessant d'ignorer sa diversité, en en faisant un atout et même un point d'appui du vivre ensemble* » (Saez 2009 p. 92). Si la culture permet d'accroître le lien social sur le territoire (au niveau individuel et collectif), elle permet, à terme, un mieux vivre ensemble, et ainsi, un accroissement du bien-être sur le territoire (dimension interne).

« *Il s'agit bien de faire vivre la ville dans ses principales composantes, humaines à travers les typologies socioculturelles des citoyens, spatiales par les relations qui s'établissent entre quartiers et lieux de centralité. Il s'agit tout autant de faire vivre la ville par-delà ses limites géographiques pour la faire mieux connaître, aimer et attirer à elle de nouvelles populations ou de nouvelles entreprises qui l'aideront à grandir. [...] La ville fait corps avec ses habitants* » (Dambon 2007 p. 5). Les collectivités territoriales ont aujourd'hui en charge « *l'organisation et la régulation du bien-être collectif* » et « *le développement de la ville doit être pensé à la lumière de ces implications de long terme* » (Favoreu 2000 p. 15). Le service public est « *subordonné aux besoins des citoyens* » (Rousseau 2008 p. 51). Toute politique qui participe à la (re)construction du lien social participe au bien-être des citoyens et ainsi à l'attractivité sociale. Et n'est-ce pas là l'une des missions de la chose publique (Kast et Luchini 2002) ? « *La culture est considérée*

comme un atout de cohésion sociale » (Lucchini 2002 p. 3). « *La culture constitue d'ailleurs une dynamique essentielle dans tout dispositif territorial par l'identité du territoire qu'elle aide à façonner et par les échanges, les liens et la volonté de vivre ensemble qu'elle nourrit* » (Dambrom 2007 p. 6).

Enfin, il convient de revenir sur l'apport de la culture dans le processus de formation et d'épanouissement de l'individu-citoyen. En effet, un accroissement du lien social permet plus de démocratie et d'action collective, donc un « meilleur vivre ensemble ». « *La culture est en effet au cœur de la problématique du vivre ensemble, d'un développement personnel et collectif à réhumaniser, d'une diversité culturelle qu'il faut accompagner plus lisiblement et plus subtilement pour ne pas laisser la tentation communautaire prendre le pas. Elle est aussi un élément vital pour l'émancipation de nos imaginaires ou le développement des échanges européens et internationaux, et donc pour la construction d'une citoyenneté intégrant à la fois le local et le mondial dans sa visée. Elle est encore un élément d'attractivité et de développement économique parfaitement identifié* » (Saez 2009 p. 96).

2.2. DE L'ACTIVATION DES POTENTIALS DE PROXIMITÉ TERRITORIALE AU RENFORCEMENT DE L'ATTRACTIVITÉ DU TERRITOIRE

La culture, notamment dans sa forme événementielle, apparaît comme une valeur ajoutée pour le territoire en ce qu'elle peut renforcer son attractivité durable multi-dimensionnelle. En cela, loin d'être cloisonnées au secteur culturel, les actions mises en place doivent être pensées dans une logique de transversalité et de stratégie globale. Or, un management de la proximité favorise le renforcement de l'attractivité durable du territoire.

2.2.1. MANAGER LA PROXIMITÉ POUR UNE ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE

Les analyses économiques qui abordent la concurrence territoriale en tentant de déterminer quelles sont les actions mises en œuvre afin d'attirer des activités et mobiliser les ressources locales considèrent que l'attractivité d'un site est liée à l'organisation territoriale entre les institutions locales et les autres acteurs (Bertrand et Moquay 2004 p. 80). Une voie nouvelle vient questionner les facteurs d'attractivité non plus dans la perspective d'un territoire simple réceptacle de facteurs économiques, mais comme espace construit sous l'impulsion des jeux d'acteurs. Le management de la proximité prend alors tout son sens. L'activation des potentiels de proximité territoriale (combinaison de proximités spatiale et non spatiale) favorisent l'attractivité du territoire en ce qu'ils permettent la mobilisation de ressources et de parties prenantes. L'objectif ici est de comprendre les dynamiques de construction et d'évolution des différents potentiels de proximité territoriale et leur mobilisation dans le processus de développement et d'attractivité durables du territoire (Torre et Beuret 2012 p. 7). En ce sens, cette approche s'intéresse à la gouvernance locale des ressources spécifiques. Ainsi, « *l'approche 'méso', formalisée par l'économie des territoires, permet d'introduire une analyse plus*

dynamique, moins normative et plus systémique de l'attractivité à travers son rapport au territoire » (Keramidas et al. 2012).

Initialement, la proximité géographique est considérée en économie comme une possible source d'externalités positives (Marshall 1891). Nous pouvons étendre le lien de causalité aux formes non spatiales de proximité. Il s'agit d'envisager l'offre territoriale comme un potentiel de ressources construites par les acteurs locaux plutôt qu'une disponibilité en facteurs standardisés de production (main d'œuvre, infrastructures, offre foncière, etc.) caractérisée par un système de prix relatifs (Colletis et al. 1999). « *La nature de la relation du système territorial avec son contexte de dépendance, ainsi que sa capacité à maintenir et à reproduire sa spécificité reposent avant tout sur les ressources propres au territoire* » (François Hirczak et Senil 2006 p. 686). L'hypothèse principale est que « *les ressources ne sont pas également réparties dans l'espace, mais [que] tous les espaces ont 'potentiellement' des ressources... à condition de les faire émerger et les valoriser au mieux* » (Pecqueur 2002 p. 124). L'objectif stratégique est donc de construire des ressources non pas génériques, mais spécifiques. Alors que les premières sont transférables car non liées dans leur construction ou leur exploitation à des contraintes de lieu, les ressources spécifiques impliquent un coût irrécouvrable plus ou moins élevé de transfert (Colletis et Pecqueur 1993). Les ressources spécifiques permettent une différenciation durable (Colletis et Pecqueur 2004).

Les ressources sont donc problématisées non plus en termes d'allocation mais de valorisation. Ces dernières sont porteuses à la fois d'une valeur économique (système de valeur d'usage ou d'échange) et morale (éthique, culture, histoire collective) ce qui leur octroie un caractère patrimonial (Pecqueur 2002). Une véritable ressource territoriale est attachée au territoire et à la société locale. Ce n'est pas un facteur neutre de production. Elle résulte du temps long, émane de la collectivité, est l'expression du système territorial. Elles portent des valeurs éthiques, sociales, esthétiques, etc. (Camagni Maillat et Matteaccioli 2004). Pour exemple, le patrimoine est devenu une ressource qui participe au développement des territoires et se veut un véritable enjeu dans les dynamiques territoriales. Il est alors appréhendé comme une ressource qui prend son sens dans les synergies qui se créent à l'échelle territoriale (François Hirczak et Senil 2006, Landel 2006, Pecqueur 2002). « *En abordant la question du patrimoine sous l'angle de la ressource territoriale, nous sommes en mesure de mettre en balance ces deux facettes de l'objet, en tant qu'outil du développement territorial : à la fois, un facteur potentiel de la croissance économique, confronté à la conjoncture marchande, et un élément fondateur de la dynamique socioculturelle locale qui s'inscrit dans l'histoire de la collectivité* » (François Hirczak et Senil 2006 p. 695).

S'interroger sur la capacité d'un territoire à renouveler ses compétences-clés, soulève la problématique du passage de ressources matérielles, liées à un territoire physique, à des ressources immatérielles liées à un territoire organisé (Mendez et Mercier 2006). Ce territoire dit « organisé » s'appuie nécessairement sur des relations de proximité, non plus seulement physique mais également de nature non spatiale, afin d'activer les potentiels de ressources territoriales.

2.2.2. L'ÉVÈNEMENT CULTUREL MOBILISATEUR DE LEVIERS DE PROXIMITÉ

L'hypothèse centrale de cette recherche est que l'activation des potentiels de proximité territoriale renforce l'attractivité territoriale durable. La proximité territoriale devient la grille de lecture qui permet de définir la capacité des événements culturels à renforcer l'attractivité territoriale durable. En cela, en fonction des potentiels de proximité activés, il peut être considéré que l'évènement participe au renforcement de l'une ou l'autre des dimensions de l'attractivité territoriale durable. Or, la capacité de l'évènement culturel à mobiliser des leviers d'activation des potentiels de proximité territoriale dépend des ressources et acteurs qu'il mobilise. En effet, cette mobilisation favorise l'émergence de ressources territoriales et d'une dynamique autour des acteurs territoriaux. En fonction des leviers mobilisés et des orientations de l'évènement, il est possible de lui assigner des objectifs relatifs aux différentes dimensions du référentiel d'attractivité territoriale. L'objet de cette recherche est donc, par la suite, de proposer une typologie fonctionnelle des événements culturels qui permet de construire un portefeuille répondant aux objectifs de la politique culturelle mise en place (Cf. Chapitre 5) tout en prenant en compte les risques de « l'évènementialisation ».

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Jusqu'aux années 1980, l'administration publique française est caractérisée par une forte centralisation. Cela s'explique par son héritage culturel issu de la Révolution de 1789 et de la doctrine jacobine qui en résulte. Sous la Troisième République, les préoccupations principales sont l'unité et l'égalité, valeurs qui passent par l'éradication des particularismes. Et pourtant, les lois de décentralisation ont permis, au cours des dernières décennies, de renforcer la capacité d'action des collectivités locales. Il devient en effet impossible de laisser le monopole de la pensée de son propre devenir entre les mains soit de quelques spécialistes, soit de l'administration centralisée (Loinger 2006).

Le territoire est une organisation complexe qui s'inscrit dans un contexte protéiforme : institutionnel, économique, politique culturel et social. Il se caractérise à la fois par une localisation (proximité géographique) et un ensemble d'agents en interaction (proximité organisée dans sa logique d'appartenance) entretenant un rapport particulier au lieu (proximité organisée dans sa logique de similitude). Notre entrée par les organisations publiques nous permet de mettre en exergue à la fois leur ouverture croissante à des acteurs territoriaux parties prenantes du processus stratégique, ainsi que la nécessité d'intégrer dans la réflexion une nouvelle logique de proximité d'ordre sociétal.

Le développement croissant de la pensée stratégique intègre la gouvernance comme élément clé dans un processus dont la finalité relève d'une attractivité durable et multi-dimensionnelle. La culture, parce qu'elle est génératrice de valeur ajoutée pour le territoire, peut participer au renforcement de l'attractivité territoriale durable en mobilisant des leviers d'activation de la proximité territoriale.

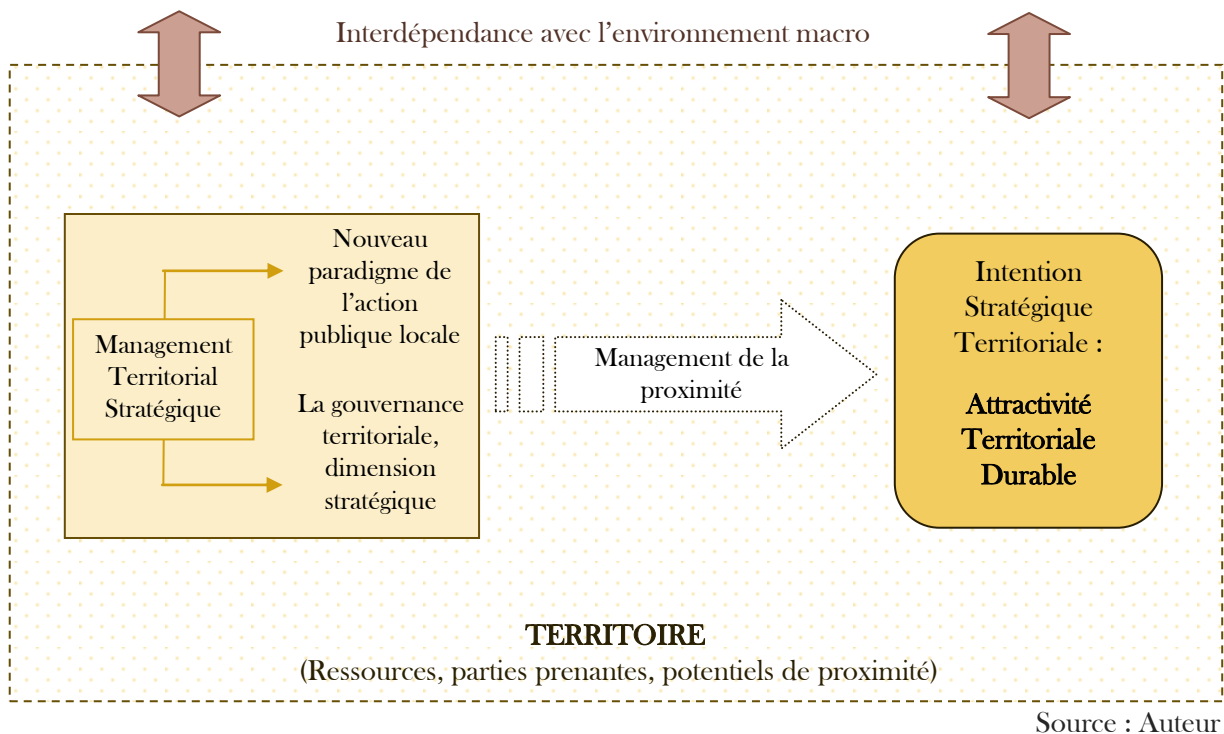
Au terme de ce premier chapitre, nous pouvons annoncer la proposition 1 discutée dans le chapitre 4 (Partie 2 - Présentation et discussion des résultats) :

P1. La stratégie culturelle locale est génératrice d'une valeur ajoutée multi-dimensionnelle pour le territoire et ses acteurs, et favorise ainsi l'attractivité territoriale durable.

Une question reste cependant en suspens. La culture pouvant être considérée comme « *une activité de service à la population, qui propose des services diversifiés, fréquents ou rares, [...] comment les orientations culturelles des villes ainsi révélées se disposent-elles par rapport aux grandes différenciations qui structurent les systèmes des villes ?* » (Lucchini 2002 p. 5). Car, il apparaît que les villes semblables développent des intentions stratégiques très proches (Divay et Mazouz 2008). Quelle est alors la place des manifestations culturelles dans cette course à la différenciation et au développement durable du territoire ? Dans le cadre du processus stratégique engagé par les territoires et dans le jeu concurrentiel s'imposant actuellement, la plupart des métropoles ont choisi l'organisation d'événements comme levier de développement durable. Elles ont compris comment utiliser les événements culturels comme vecteur d'image positive pour elles (Lecroart 2002 p. 50). Elles les intègrent aujourd'hui couramment dans leurs stratégies d'aménagement et de développement, notamment au regard de leur vertu légitimante

et attractive, mais également par leurs potentialités structurantes au niveau du territoire (Marais et Arnaud 2010). Comme tout projet territorial, ces événements ne sont plus uniquement à considérer comme des « *découpages opérationnels de l'action organisationnelle, propices à l'optimisation des ressources* » mais bien comme des instruments permettant « *d'ajuster des trajectoires d'individus, de groupes ou de quartiers (un peu comme des rétrofusées dans le pilotage d'un appareil)* » (Divay et Mazouz 2008 pp. 344-345). Cependant, il est important de rappeler que toutes les actions mises en œuvre ne suscitent pas le même engouement de la part des différents acteurs présents sur le territoire. C'est donc dans la capacité des décideurs à mobiliser, fédérer et animer que se situe la clé d'un management territorial par projets.

FIGURE 5- SCHEMA DE SYNTHESE DU CHAPITRE 1



CHAPITRE 2. CONSTITUTION ET GESTION D'UN PORTEFEUILLE D'ÉVÈNEMENTS CULTURELS A L'ÉCHELLE DU TERRITOIRE

*« Les évènements sont l'écume des choses. Mais c'est la mer qui m'intéresse. C'est dans la mer que l'on pêche ; c'est sur elle que l'on navigue... Mais l'écume ! » (Paul Valéry, *Propos me concernant*, 1944).*

L'objectif de ce chapitre est de mettre en exergue les modalités de constitution et de gestion d'un portefeuille territorial d'évènements culturels. Pour ce faire, nous partons des fondements historiques, politiques et institutionnels de la politique culturelle afin de dépeindre le paysage culturel en France et d'en comprendre les logiques artistiques, gestionnaires et territoriales (I.). La première section questionne l'ancrage politico-institutionnel (1. & 2.) ainsi que la territorialisation de la politique culturelle française à travers le processus de décentralisation (3.).

Dans un second temps, la forme événementielle fait l'objet d'un développement particulier (II.). Comme le souligne L. Benito (2001), peu d'articles scientifiques ou d'ouvrages ont abordé de front les questions relatives aux évènements culturels. Ainsi reviendrons-nous sur les différentes disciplines qui nourrissent les recherches scientifiques relatives aux évènements avant de s'interroger plus spécifiquement sur leur nature culturelle (1.), et de réfléchir aux typologies existantes (2.). Enfin, dans une approche stratégique, la diversité de l'offre d'événementiel culturel est abordée à l'aune d'une approche fonctionnelle du portefeuille territorial (3.). Ce portefeuille est constitué de différents types d'évènement auxquels sont assignés des objectifs spécifiques, qui s'inscrivent dans une vision territoriale stratégique.

Nous revenons, pour finir, sur les modalités de gestion de ce portefeuille (III.). Ces dernières s'ancrent à la fois dans la gestion d'acteurs évoluant dans le champ du management culturel (1.) et dans le management de projets culturels (2.). La troisième sous-section se veut une synthèse qui revient sur la nécessité de constituer un portefeuille territorial d'évènements culturels (3.).

I. LA POLITIQUE CULTURELLE : D'UNE LIGNE DIRECTRICE A L'ANIMATION DE CONTEXTES LOCAUX DIFFERENCIÉS

Dans une société française pour laquelle « *la culture est une rencontre des autres, une compréhension du monde et un exercice de sensibilité* » (Rigaud in Moulinier 1995 p. 129), il est indispensable de questionner les modalités d'intervention de la sphère publique. L'objectif de cette section est de comprendre les enjeux des politiques et actions culturelles à tous les échelons territoriaux et d'analyser l'imbrication entre ces différents niveaux dans le champ de la culture. Pour ce faire, nous revenons succinctement sur la genèse de la politique culturelle (1.) ainsi que les fondements et évolutions du ministère de la culture (2.). Par suite, le processus de décentralisation culturelle est questionné (3.).

1. GENESE DE LA POLITIQUE CULTURELLE FRANÇAISE

La politique culturelle est une invention française. « *Elle est le fruit d'une préoccupation constante des pouvoirs monarchiques, impériaux ou républicains de s'accaparer, au nom d'une mystique nationale, la protection d'un patrimoine artistique, et, par extension, d'encourager ce qui le deviendra* » (Djian 2005 p. 9). L'accent est mis ici sur les origines lointaines d'une politique « modèle » (Dubois 2010). Dès le XVII^{ème} siècle, on assiste à l'émergence d'une responsabilité politique des pouvoirs publics dans le domaine de l'art et de la création. Le pouvoir et les choses de l'esprit sont liés dès lors que l'Etat, souverain, s'en attribue la bienveillance. C'est dans cette réalité du XVII^{ème} que naît la relation particulière de la France et de ses institutions politiques aux arts et à la culture.

1.1. LES BALBUTIEMENTS D'UNE POLITIQUE CULTURELLE

La politique conduite par l'Etat dans le champ culturel dépend en premier lieu de l'idée qu'il se fait de cette culture. L'intervention publique dans le champ culturel est une ancienne tradition française. Dès le XVI^{ème} siècle, François I^{er} apparaît comme un monarque éclairé en favorisant la culture en tant que mécène protecteur des arts et instigateur du dépôt légal⁷¹ (Patriat 2009 p. 68). En rendant obligatoire le dépôt d'un ou plusieurs exemplaires des documents produits et diffusés à la bibliothèque nationale (ou dans d'autres institutions désignées), ce dispositif vise à assurer le contrôle bibliographique universel et à permettre l'élaboration et la diffusion de bibliographies nationales. C'est cependant le XVII^{ème} qui marque un véritable tournant en se voulant un siècle riche en matière de démarches culturelles engagées par le pouvoir en place. Ainsi apparaissent de nombreuses institutions qui, loin de servir uniquement le prestige royal, structurent durablement les champs scientifique et culturel : le Collège Royal (actuel Collège de France) en 1530 (sous François I^{er}), l'Académie française créée par Richelieu

⁷¹ On entend par dépôt légal « *l'obligation pour tout éditeur, imprimeur, producteur, distributeur ou importateur de déposer chaque document qu'il édite, imprime, produit, distribue ou importe, à la Bibliothèque nationale de France (BnF) ou auprès de l'organisme habilité à recevoir le dépôt en fonction de la nature du document [... II] a été créé en 1537 par le roi François Ier. Au cours des siècles, l'obligation du dépôt légal a été étendue aux différents supports, au fil de leur apparition* » (Ministère de la Culture et de la Communication, 2007, http://www.centrenationaldulivre.fr/IMG/pdf/depot_legal_BD_fr.pdf).

en 1635 (sous Louis XIII), l'Académie de peinture en 1648 ou encore la Comédie française créée par Louis XIV en 1680. La monarchie est alors garante et protectrice de la culture. On peut ainsi considérer que Colbert, qui est chargé par le roi de « *concevoir une surintendance centralisée des bâtiments de France, des arts et manufactures* » (Djian 2005 p. 9) préfigure ce qui allait devenir moins de trois siècles plus tard le ministère de la Culture.

1.2. LE TOURNANT REVOLUTIONNAIRE

Si l'État avait déjà pesé sur la production culturelle avec la création des Académies (de musique, de peinture...) et des manufactures royales (tapisseries, porcelaines), la pratique du mécénat, ou encore l'usage de la censure ; c'est surtout la décennie révolutionnaire qui fonde la spécificité de la politique culturelle française. La révolution transforme la substance de la relation Etat / culture en faisant coïncider « *un retournement des principes gouvernant l'action publique avec le renversement de l'ordre social* » (Patriat 2009 p. 70). La dialectique entre protection et « vandalisme » (destruction des œuvres d'art) suscite l'invention du « patrimoine national ». Ainsi, même si « *la révolution changera la considération attribuée à la culture et les politiques qui doivent lui être appliquées* » (de Bovis 2007 p. 38), l'Etat français de la Révolution « *conserve un rôle important de mécénat, de protection et de contrôle*⁷⁵ » (Soldo 2007 p. 247). La République va, pour sa part, assurer la continuité de la protection et du mécénat dévolu à la création culturelle. A cette époque, les acteurs s'impliquent dans la culture considérée alors comme un moyen de changer la société (Forest 1993 p. 14). Plutôt que d'honorer princes et clercs, la culture devient dès lors un moyen de servir le peuple, tant pour son instruction que pour son élévation morale (Patriat 2009 p. 70). C'est sans doute là que se cristallise l'idée d'une intervention de l'Etat en France.

Deux tendances s'affirment au cours du XIX^{ème} siècle. Tout d'abord, l'État se retire progressivement de la sphère privée et commerciale de l'art. Cela conduit à une reconnaissance de la pluralité de la vie artistique et du marché de l'art comme principale instance de légitimation. Ensuite, l'État, dans une perspective toujours centralisatrice, se voue essentiellement aux tâches artistiques de service public en privilégiant le soutien à l'enseignement et la protection du patrimoine.

1.3. UN MODELE DE POLITIQUE CULTURELLE EN PROIE A LA MONTEE DE LA LOGIQUE LIBERALE

Le XX^{ème} siècle est marqué par un face à face entre un Etat qui étend sa responsabilité nationale dans le domaine culturel et une industrie des loisirs et des biens culturels qui prospère. Les années 1930 voient l'émergence et le développement des notions de « politique culturelle », « organisation culturelle », « action culturelle » ou encore « ministère de la Culture ». Le Front populaire (1936-1938) infléchit la logique libérale qui émerge au XVIII^{ème} en soulignant la légitimité de l'intervention publique et en affichant une perspective de popularisation (Education Populaire) de la culture des élites. La création du ministère de la

⁷⁵ Pour exemple, à cette période la Commission des monuments envisage la création d'un musée par département et le musée du Louvre est ouvert en 1791.

Culture en 1959, même si elle est longue et laborieuse, marque la naissance d'une politique culturelle « avouée » en France⁷⁶. Ainsi, la France se dote-elle d'un ministère qui permet l'institutionnalisation du modèle français de la politique culturelle. « *La France s'est distinguée, et se singularise encore aujourd'hui, par l'effort séculaire que l'état et ses fonctionnaires ont consacré à la transmission, au partage et à l'enrichissement d'une "culture" largement entendue dont ils ont estimé qu'elle relevait sans conteste du domaine de l'administration générale* » (Rioux 1991 p. 12).

ENCADRE 9- LE MODELE DE LA POLITIQUE CULTURELLE « A LA FRANÇAISE »

« *En matière de politique culturelle, la France fait volontiers **figure de modèle**. A l'instar du 'modèle scandinave' de protection sociale, du 'modèle allemand' d'apprentissage professionnel ou du 'modèle américain' (i.e. états-unien) d'enseignement supérieur et de recherche, le 'modèle français de politique culturelle' est une valeur sûre du sens commun en matière de comparaison internationale des politiques publiques* » (Dubois 2010 p. 18).

Ce modèle s'est construit sur :

- Un **engagement ancien** de l'Etat dans le monde artistique ;
- Un **niveau élevé des dépenses publiques** (Cf. Tableau 6 p. 114) ;
- Des **institutions publiques nombreuses et renommées** ;
- L'omniprésence d'un **discours politique volontariste** relayé par des figures emblématiques telles qu'A. Malraux ou J. Lang.

Il s'agit d'un **modèle qui transcende les frontières**, qui **s'exporte et se donne à voir**, notamment lors de prises de position importantes dans les **grands débats internationaux** (exception culturelle en 1993 et diversité culturelle en 1999 et 2001). Cependant ce succès à l'international ne peut pas cacher les **désillusions qui existent dans le pays** (déséquilibre Paris-Province, déficiences de la protection du patrimoine, incapacité à s'adapter aux évolutions technologiques, financement du statut d'intermittent du spectacle, échec de la démocratisation culturelle et rayonnement international de la culture française insuffisant) (Dubois 2010, Brossat 2008, Benhamou 2006, Abirached 2005, Djian 2005).

Source : Auteur

⁷⁶ Certains évoquent effectivement un bricolage institutionnel voué à conserver A. Malraux, l'écrivain et ami du Président, au gouvernement, et donc à le pourvoir d'un portefeuille ministériel (Dubois 2010). D'autres mettent en avant le « mariage heureux » entre C. De Gaulle et A. Malraux qui partageaient les mêmes idéaux (Patriat 2009).

2. LA POLITIQUE CULTURELLE VUE PAR LE PRISME DU MINISTERE

« Le champ culturel constitue un élément indispensable d'une vie collective appuyée sur un partage de valeurs ; comme tel il participe au premier chef à la légitimation des institutions du pouvoir. Il concerne également les politiques publiques, pour ce qui est de rendre possible ce partage démocratique, pour faciliter l'accès aux œuvres et organiser les conditions économiques et sociales de la rencontre » (Patriat 2009 p. 293).

Nous revenons ici sur les fondements du ministère de la culture ainsi que ses grandes évolutions (2.1.). Cette prise de recul nous permet de mettre en exergue l'institutionnalisation de la politique culturelle en France (2.2.).

2.1. FONDEMENTS ET EVOLUTIONS DU MINISTERE DE LA CULTURE

Afin de présenter les fondements et l'évolution du ministère de la culture, il convient de présenter les textes fondateurs (2.1.1.) et de discuter la constitution de ce portefeuille ministériel à l'aune des préoccupations de son créateur, André Malraux (2.1.2.). Par suite, nous présentons les grandes périodes ainsi que les ministres qui ont marqué le ministère (2.1.3.).

2.1.1. TEXTES FONDATEURS

Trois textes fondent et légitiment l'intervention de l'Etat ainsi que la création du ministère (Soldo 2007 p. 249). Il s'agit tout d'abord du préambule de la Constitution qui, depuis 1946, stipule que « *la nation garantit l'égal accès de l'enfant et de l'adulte à l'instruction, à la formation professionnelle et à la culture* ». Le décret du 3 février 1959, quant à lui, transfère l'ensemble des compétences aujourd'hui sous tutelle du ministère de la Culture. On peut, au passage, noter que pour l'essentiel, ces compétences étaient attribuées au ministère de l'Education Nationale. Enfin, le décret du 24 juillet 1959 précise les missions du nouveau ministère, à savoir « *rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, au plus grand nombre possible de Français ; assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel, et favoriser la création des œuvres de l'art et de l'esprit qui l'enrichissent* » (article 1). En 1982, 1993 et 1997, le décret de 1959 est amendé afin de préciser ou d'élargir les missions du ministère.

2.1.2. « PERMETTRE AUX HOMMES D'ÉCHAPPER A LEUR CONDITION D'HOMMES »

Derrière la création de ce ministère, se cache une véritable volonté, une idéologie malrucienne forte qui refuse toute réduction de l'accès à l'art à un acte de consommation banalisé (Patriat 2009 p. 10) et tente la réunion entre art et culture (Patriat 2009 p. 39). Cette dernière est alors définie comme l'un des moyens de « *permettre aux hommes d'échapper à leur condition d'hommes non par une évasion mais par une possession* » (Malraux 1996 p. 133 : « Sur l'héritage culturel », discours prononcé à Londres le 21 juin 1936), de permettre à l'homme de « *tenter d'approfondir son destin* » (Malraux 1996 p. 156 : « L'homme et la culture », conférence à la Sorbonne du 4 novembre 1946, sous l'égide de l'Unesco). La politique culturelle se définit alors « en creux » par ce qu'elle n'est pas : ni complément éducatif, ni occupation du temps libre (Dubois 2010). « *La création du ministère autonome dédié aux Affaires culturelles allait rendre possibles deux éléments capitaux : d'une part, elle instituait l'autonomie budgétaire, et donc l'autonomie de l'action ; d'autre part, elle autorisait à placer l'art, aussi bien du point de vue de la création que de l'œuvre achevée, au cœur du processus culturel, et non plus d'en faire un élément résiduel d'une action pédagogique* » (Patriat 2009 p. 40). La culture est constituée en un domaine circonscrit de l'action publique. Le droit à la culture est né et il incombe à la puissance publique ainsi qu'aux collectivités locales de le faire respecter. Grâce à la création du ministère, les actions publiques s'inscrivent dans une continuité même si, depuis 1959, ce dernier a connu des évolutions dans ses missions et ses moyens. A sa création, André Malraux souhaitait que son ministère s'autonomise complètement par rapport à ceux de l'Education Nationale et de la Jeunesse et des Sports. Il mène donc une politique culturelle très centralisée, pour affirmer le rôle primordial du ministère. Cependant, les ministres successifs vont modifier la structure organisationnelle du ministère et depuis les années 1990, plusieurs tentatives de rationalisation de la politique culturelle ont été envisagées.

2.1.3. DES MINISTRES QUI ONT MARQUE L'ÉVOLUTION DES POLITIQUES CULTURELLES

L'analyse historique de la politique culturelle menée par André Malraux et ses successeurs permet de mettre en exergue le déplacement des principaux enjeux du ministère. Au-delà de la polémique autour de sa réelle existence et de sa légitimité, c'est bien la forme que doit prendre cette politique publique, ses missions, ainsi que son organisation et les moyens qui lui sont alloués qui doivent être discutés (Soldo 2007 p. 248).

TABLEAU 3- EVOLUTIONS DU MINISTERE DE LA CULTURE

Période	Objectifs de la politique culturelle	Modalités privilégiées d'intervention
L'ère Malraux (1959-1980) : « <i>de la démocratisation au développement culturel</i> »	* « Sauvegarde du patrimoine » ; « démocratisation culturelle » et « aide à la création artistique d'excellence » (objectifs explicites) * Légitimer et autonomiser l'action du ministère de la Culture (finalité stratégique implicite)	* Actions sectorielles * Gestion centralisée de la politique culturelle
L'ère Lang (1981-1992): « <i>de la démocratie culturelle à l'économie de la culture</i> »	* « Exception culturelle » et « démocratie culturelle » (objectifs explicites) * Accroître le champ de compétences et les moyens d'action du ministère (finalité stratégique implicite)	* Diversification des champs d'intervention et reconnaissance de la synergie économie/culture * Gestion déconcentrée et décentralisée de la politique culturelle
L'ère de la refondation de la politique culturelle (depuis 1993): « <i>les restrictions et la rationalisation budgétaires</i> »	* « diversité culturelle » et « efficacité de la politique culturelle » (objectifs explicites) * Restreindre les dépenses du ministère de la Culture (finalité stratégique implicite)	* Recentrage des actions, désengagement financier du ministère et délégation aux collectivités territoriales * Gestion partenariale et transversale de la politique culturelle

Source : Auteur, adapté de Soldo (2004)

Au vu du tableau précédent, on peut faire émerger trois principales phases dans l'évolution du ministère.

De sa création à la fin des années 1970, le ministère a la volonté d'autonomiser le champ culturel afin d'en faire un domaine d'intervention de l'Etat à part entière (première phase). Le début des années 60 marque donc la volonté de défendre et promouvoir un domaine très classique du patrimoine (celui sélectionné par l'histoire de l'art) ainsi que celui de la création contemporaine légitimée. Il s'agit vraisemblablement d'une politique de l'offre culturelle avec une volonté première de démocratisation proche d'une « *entreprise de prosélytisme et de conversion* » (Dubois 2010). Dans les années 1970, le ministère, avec Jacques Duhamel (qui sera ministre de la Culture de 1971 à 1973) et ses successeurs, tend à promouvoir des formes culturelles moins institutionnelles dans des établissements publics de proximité. « *Véritable inventeur de la politique culturelle, au sens exact du mot, dont Malraux avait fixé les bases et construit les prémices* », Jacques Duhamel a apporté cette « *légitimation durable de l'intervention publique dans le champ artistique et culturel* » (Patriat 2009 p. 218). Pendant cette première « ère », l'orientation du ministère passe d'une logique de « démocratisation de la culture » à une « culturalisation de la démocratie ». En d'autres termes et comme l'explique C. Patriat (2009), l'élargissement de l'accès aux œuvres et l'établissement d'une égalité face à cet accès viennent en soutien au développement de l'intégration démocratique. Il s'agit de s'appuyer sur cet élargissement pour atteindre l'équité démocratique (pp. 44-45).

Les années 1980, avec l'arrivée au ministère de Jack Lang, marquent une véritable rupture. La culture est affichée comme une priorité gouvernementale (pendant les années Lang le budget de la culture double). La volonté d'ouverture de l'intervention publique à de nouveaux domaines artistiques ainsi que la construction d'une « *vision plus pluraliste* » (Dubois 2010) de la culture sont affichées, Jack Lang allant jusqu'à élargir le champ d'intervention du ministère à la mode et aux industries culturelles (Patriat 2009 p. 257). Ce dernier, pour qui l'objectif était de résister à l'envahissement de l'art par le marché des industries du rêve, ouvre la voie à la percolation de la culture et de l'économie. Au-delà du phénomène engagé « d'économisation » de la culture, la communication devient un enjeu prégnant (Patriat 2009 pp. 259-265). L'idée de décentraliser l'action du ministère pour une meilleure répartition géographique émerge. Par ailleurs, le développement de l'exception culturelle (dans les années 1990) charge le champ artistique d'un fort capital symbolique et le champ culturel d'une grande puissance d'attraction (Patriat 2009 p. 16). La politique culturelle se donne à voir à l'international et apparaît comme un modèle : « *la politique communément désignée sous le terme « d'exception culturelle » renvoie aux mécanismes adoptés par la France pour protéger son industrie d'œuvres audiovisuelles et cinématographiques, et à une offensive menée par les gouvernements français dans les instances internationales pour que la culture, et en tout premier lieu, la culture de l'image, échappe à la libéralisation des échanges* » (Dagnaud 2003 p. 22). L'auteur évoque même l'idée d'un « label France », pays qui a toujours porté haut son rayonnement intellectuel et au sein duquel le bien-fondé d'une politique culturelle forte n'est pas contesté (Dagnaud 2003 p. 22).

La troisième ère est celle de la refondation de la politique culturelle (dès 1993) sous l'égide des différentes réformes et lois de modernisation qui appellent à la rationalisation et aux restrictions budgétaires. C'est également l'occasion de recentrer les orientations stratégiques du ministère. En effet, l'omniprésence de la culture de masse et des industries culturelles oblige la puissance publique à un repositionnement. « *A l'heure de la numérisation, d'Internet, de la multiplication des réseaux horizontaux, la question de l'accès aux œuvres et celle de la démocratisation, comme celle du financement de la culture ne peuvent plus se poser dans les termes fixés par l'expérience antérieure* » (Patriat 2009 p. 109). Ce tournant stratégique est également d'ordre « territorial ». Il marque la réorientation du ministère dont le caractère gestionnaire s'affirme en laissant le relais aux collectivités territoriales en termes d'initiatives, et ce afin de s'adapter à la nouvelle logique de territorialisation (Patriat 2009 p. 33, Soldo 2004 pp. 64-65). La France est alors face à un véritable « défi culturel ». La culture n'est pas qu'une politique qui s'ajuste au rythme de la RGPP (Révision Générale des Politiques Publiques), et pourtant, le ministère de la Culture fait partie des dix premières administrations au sein desquelles la réforme est appliquée. Il convient donc d'interroger la place de la culture dans la société contemporaine et de questionner les enjeux de la décentralisation pour l'aménagement territorial⁷⁷. Car enfin, « *le fond même de cette stratégie exprime une idéologie purement managériale, s'inscrivant dans une réduction du périmètre d'intervention de l'Etat. [...] Elle signifie un alignement de la politique culturelle sur les autres politiques publiques, une*

⁷⁷ Extrait du discours de Farida Boudaoud, vice-présidente déléguée à la Culture et à la Lutte contre les discriminations de la Région Rhône-Alpes lors des Premières Assises Nationales de la Culture, Lyon, 25-26 janvier 2012.

banalisation de l'action étatique dans le champ de l'art et de la culture. Voilà les rêves de Malraux broyés dans le moulin du performant » (Patriat 2009 p. 15).

Malgré des positionnements bien affirmés et des « périodes » établies au cours du temps, les missions générales du ministère n'ont pas fait l'objet d'une véritable redéfinition et demeurent officiellement les mêmes, même si quelques priorités ont été énoncées explicitement par le nouveau ministère en 2007. Ces priorités demeurent encadrées par les trois grands principes de sauvegarde et valorisation du patrimoine, de défense de la diversité culturelle et de soutien en faveur de l'accès de tous à la culture (Soldo 2007 pp. 280-281).

2.2. EMERGENCE ET INSTITUTIONNALISATION D'UNE POLITIQUE CULTURELLE EN FRANCE

Il s'agit ici de rappeler ce qu'est une politique publique, et plus spécifiquement une politique culturelle (2.2.1.). Par suite, le passage de la politique à l'action culturelle est discuté (2.2.2.).

2.2.1. LA POLITIQUE CULTURELLE : DES OBJETS, DES HOMMES ET DES SYMBOLES

D'invention récente (Patriat 2009 p. 44), la politique culturelle peut être définie comme un « *objet composite qui relève autant de l'histoire des idées et des représentations sociales que d'une histoire de l'Etat (ou des autres instances publiques) [comme un] moment de convergence et de cohérence entre, d'une part, des représentations du rôle que l'Etat peut faire jouer à l'art et à la 'culture' à l'égard de la société et, d'autre part, l'organisation d'une action publique* » (Urfalino 2004⁷⁸ p. 14). P. Urfalino met en exergue un certain nombre de caractéristiques de la politique culturelle. Tout d'abord, il l'ancre dans la réalité de son épaisseur spatio-temporelle. Ensuite, il montre qu'il s'agit à la fois d'un processus (ancré dans une histoire longue) et d'un résultat (un objet composite). Le caractère idiosyncratique de la politique culturelle, fortement contingente de la réalité nationale/locale et de la place attribuée à la culture dans la société est mis en avant.

La politique culturelle est toujours liée à trois éléments : les objets, les hommes et les symboles (Moulinier 1995 p. 30). Les objets relatifs à la politique culturelle, c'est-à-dire les biens et services culturels, sont spécifiques. Les travaux en sociologie et marketing de la culture l'ont largement démontré (Evrard Bourgeon et Petr 2000, Holbrook et Hirschman 1982). Par ailleurs, le secteur de la culture se caractérise par sa diversité, sa mouvance et sa complexité. Il s'agit d'un champ au sein duquel se confondent acteurs publics et privés, marchands et non marchands. « *La culture est un domaine très vaste aux contours mal définis et souvent fluctuants, et qui mêle des dimensions très diverses : sociales, esthétiques, économiques, politiques en particulier* » (Cardona et Rouet 1986 pp. 13-14 in Moulinier 1995). Au-delà de la multiplicité des acteurs qui le constitue c'est également dans les enjeux symboliques forts qui se construisent autour de la politique culturelle que la complexité de cette dernière se retrouve. Le sens

⁷⁸ Première édition : 1989.

profond donné à cette politique s'exprime alors dans les finalités qui lui sont assignées et qui relèvent de la part indivisible⁷⁹ de la culture. Les services divisibles et individualisables sont tous les biens corporels : « *les équipements culturels, leurs productions, les livres, les spectacles, les œuvres d'arts, les monuments, les musées* » (Moulinier 1995 p. 29). Les services indivisibles et incorporels relèvent pour leur part de valeurs diffuses : « *la beauté, l'art, la grâce, l'identité, le bien-être, la mémoire, le dynamisme culturel, l'image d'une ville, son attractivité, sa créativité, l'excellence, la qualité de vie* » (Moulinier 1995 p. 29). L'assemblage des services divisibles sur le territoire, plus qu'une simple addition, crée un certain climat intellectuel auquel s'ajoutent une qualité de vie, un dynamisme local. « *Ces biens qui ne peuvent ni être achetés ni vendus [...] font dire que la culture est un investissement rentable* » (Moulinier 1995 p. 29), non délocalisable mais exportable. En cela, la culture se veut une véritable valeur ajoutée, matérielle et immatérielle, pour le territoire et ses acteurs. C'est l'une des raisons de l'intervention de l'Etat : les externalités positives de la culture.

Cette réflexion permet également de dessiner les contours d'une politique culturelle, et non pas uniquement artistique. Cela nécessite de revenir brièvement sur la distinction entre art et culture. Une politique des arts doit offrir au plus grand nombre une activité artistique personnelle authentique. Une politique de la culture doit dépasser ces enjeux pour permettre aux citoyens « *d'élargir sans cesse le rapport qu'ils entretiennent aux langages symboliques, aux mythes, aux récits et finalement à eux-mêmes* » (Carasso 2012 p. 46). En somme, l'action culturelle devient le prolongement de l'action artistique (Patriat 2009 p. 38).

L'encadré ci-après illustre combien le ministère doit s'adapter à la fois à une réalité extérieure en pleine mutation et à des mouvements territoriaux forts en France. L'un des enjeux tient, comme pour toute action publique, à la question de la territorialisation (Hernandez 2008). La question de l'action culturelle dans des territoires locaux différenciés apparaît comme une problématique essentielle (Vadelorge 2005 p. 16).

ENCADRE 10- LES ENJEUX DE LA POLITIQUE CULTURELLE

« *La France a une histoire forte de l'action culturelle. Jean Vilar, en son temps, l'a parfaitement exprimé. Majoritairement, on tient en France pour nécessaire l'éducation artistique, le soutien à la création, l'égalité d'accès - sinon de tous, du moins du plus grand nombre - aux richesses culturelles quel que soit le groupe social ou le territoire dans lequel on vit. L'initiative d'André Malraux, c'est une pensée humaniste et républicaine à l'œuvre, directement issue du Siècle des Lumières et suivie, à quelques exceptions près, par ses successeurs* » (Culture Communication septembre 2009 p. 17 in Poirrier 2010a p. 13).

« *La politique culturelle de l'Etat est confrontée au nouveau modèle culturel de la société française : la reconnaissance sociale du pluralisme culturel, l'importance accrue des industries culturelles dans le cadre de la globalisation, et la territorialisation croissante - notamment sous la forme dominante de la métropolisation - des politiques publiques sont autant de défis pour un ministère qui a toujours eu des difficultés à assumer des missions transversales* » (Poirrier 2010a p. 15).

Source : Poirrier (2010a)

⁷⁹ La distinction divisible/indivisible est empruntée à François Fourquet, in Moulinier (1995).

2.2.2. D'UNE POLITIQUE CULTURELLE A L'ACTION CULTURELLE

« L'action culturelle » est un terme employé par André Malraux qui la lie à la création des maisons de la culture. Finalement, à la création du ministère, le vocable politique culturelle n'est pas utilisé ; seul celui d'action culturelle est évoqué (Patriat 2009). L'historien P. Moulinier (2005) rappelle que cette notion apparaît à la fin des années 1950 et « *aurait sa source dans ce courant catholique novateur qui a pour moyen d'expression la revue Esprit* » (Poujol 1989 p. 27). La notion d'action culturelle se définit toujours en référence aux notions de politique culturelle et de développement culturel ; souvent à celles de démocratisation et de démocratie culturelles ; voire en référence à celle d'animation culturelle (Midy 2002 p. 7). L'État, à travers ses politiques, en est la source et la ressource. Si le développement culturel est la finalité de l'action culturelle (Dumazédier et Samuel 1976), la démocratie et la démocratisation en sont ses modalités et l'animation son outil pédagogique et méthodologique (Midy 2002).

Selon P. Moulinier (2004), trois enjeux majeurs apparaissent quant à l'évolution des politiques culturelles françaises : (1) les transferts de compétences dans le domaine culturel ; (2) les changements à l'œuvre dans la décentralisation artistique et patrimoniale ; (3) la transformation de l'administration culturelle d'État au niveau central et régional (Moulinier 2004 p. 1). L'ensemble de ces évolutions, tout comme l'apparition de nouveaux acteurs territoriaux tels que les intercommunalités, questionne une fois encore le rapport territoire / culture.

3. LE PROCESSUS DE DECENTRALISATION CULTURELLE

« L'incontestable élan donné à la culture par les fastes mitterrandiens ainsi que l'alliance scellée avec l'économie ont fait contagion : les collectivités territoriales dans tous leurs états s'avancent sur les champs artistique et culturel »
(Patriat 2009 p. 55).

L'objectif ici est de comprendre les enjeux relatifs aux politiques et actions culturelles à tous les échelons territoriaux et d'analyser l'imbrication entre ces différents niveaux dans le champ de la culture. Il s'agit d'interroger la complexité de la territorialisation des politiques culturelles et leur mise en œuvre au niveau local. Ainsi convient-il de revenir sur « le rendez-vous manqué » entre culture et décentralisation (3.1.), de présenter ensuite les acteurs institutionnels ainsi que leurs compétences (3.2.) et d'analyser les budgets « culture », témoins d'une appropriation des politiques culturelles au niveau local (3.3.). Car enfin, rappelons que l'engagement accru des collectivités, notamment budgétairement, « *ne se traduit pas politiquement en termes de partage des responsabilités, encore moins en transferts de compétences* » (Association des Régions de France 2011, p. VI).

3.1. HISTOIRE D'UN « RENDEZ-VOUS MANQUE »

« *La décentralisation culturelle correspond à la fois à un processus limité de transfert de « compétences » de l'État vers les collectivités territoriales et plus généralement à un mouvement de prise en charge de responsabilités culturelles par les collectivités territoriales* » (Saez 2009 p. 92). L'un des enjeux du processus de décentralisation tient dans sa cohérence. « *Toute l'histoire culturelle de notre pays rappelle cette exigence, dans la recherche d'une clarification authentique des responsabilités : souci de l'équité territoriale, transferts assumés aux coûts réels, mise en place de dispositifs d'évaluation et d'expertise discutables, acceptation d'une gouvernance commune...* » (Association des Régions de France 2011, p. VII). Il faut donc, dans le cadre de cette démarche décentralisatrice, éviter une excessive segmentation des compétences ou des interventions et élaborer de réelles complémentarités en prenant en compte les différentes orientations de chacune des parties (État, région, autres collectivités). Après un retour sur les grandes étapes de la décentralisation culturelle en France (3.1.1.), nous revenons sur les enjeux de la réforme territoriale en cours actuellement (3.1.2.).

3.1.1. UNE DECENTRALISATION INACHEVEE

Le champ culturel apparaît comme un champ d'investigation animé de manière très forte, avec une prise en charge à tous les échelons sans procédures véritablement dictées. Le management de proximité se fait de manière moins « régulée » que dans d'autres secteurs, avec des politiques mises en œuvre sans obligation (Saint-Do 2010 p. 1). A partir des années 1970, un principe de coopération entre État et collectivités se met en place. Jacques Duhamel promeut en premier l'idée de « contrat », concrétisée ensuite avec les chartes culturelles. Dans les années 1980 apparaissent les Contrats de plan État-Régions (aujourd'hui Contrats de projets État-Région). Les années 1990 sont, quant à elles, marquées par une ouverture, plus de transversalité et interministérialité dans les conventions et contrats (Saez 2009 p. 94). J-P. Saez ajoute que les formules de partenariat avec les institutions artistiques et culturelles sont également nombreuses (p. 94).

Cependant, au début des années 1980, nous avons plus affaire à une déconcentration culturelle (notamment avec les DRAC⁸⁰ présentes dans toutes les régions dès 1977) qu'à une véritable décentralisation prônant le principe de « libre administration » des collectivités territoriales, soit une gestion locale de l'action publique. Si les collectivités territoriales n'ont aucune obligation légale en matière culturelle, le principe de coresponsabilité culturelle émerge. « *La décentralisation en matière culturelle n'a pas répondu à une logique de transfert de 'blocs de compétences', mais d'exercice conjoint d'une compétence générale par chacun des niveaux de collectivités publiques* » (Chougnat 2010 p. 45). Seul le département s'est vu attribuer des compétences propres (archives départementales et bibliothèques centrales de prêt).

Le début des années 2000 est marqué, pour sa part, par de nouvelles lois et démarches favorisant le transfert de compétences culturelles aux échelons inférieurs. Les Assises des Libertés locales, organisées en 2002, ont abouti à la production de nombreux rapports pour

⁸⁰ Directions Régionales des Affaires Culturelles.

éclairer le travail parlementaire, mais aussi les groupes de réflexion et les comités de pilotages qui ont accompagné les expérimentations lancées dès 2001 dans les domaines culturels. Ces dernières visaient à « *préfigurer une nouvelle répartition des compétences de l'État et des collectivités territoriales*⁸¹ ». De plus, « *dans le domaine culturel, l'année 2003 a été marquée par la signature d'un certain nombre de protocoles de décentralisation et par une « expérimentation de décentralisation » dans deux régions pilotes, la Lorraine et Midi-Pyrénées* » (Moulinier 2004 p. 1). La loi constitutionnelle du 28 mars 2003, relative à l'organisation décentralisée de l'État, a permis pour sa part de conforter l'échelon régional. Enfin, la création des Établissements Publics de Coopération Culturelle (EPCC) permet, dans un cadre coopératif entre élus des différents échelons, de mener à bien des projets d'envergure⁸².

Parmi ces nombreuses lois, celle du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales se veut l'aboutissement de ces différentes démarches. En effet, en proposant un changement notable du contexte général de l'action des différents échelons territoriaux, elle influence les financements locaux de la culture. Le texte voté liste les différents transferts de compétence vers les collectivités locales (régions, départements et groupements de communes) résultant de la réforme constitutionnelle relative à l'organisation décentralisée de la République adoptée par le Parlement le 17 mars 2003. Il prévoit le financement de ces transferts de compétence en privilégiant les ressources provenant d'impôts transférés aux collectivités locales (de 11 à 13 milliards d'euros concernant plus de 130 000 fonctionnaires).

⁸¹ <http://www.developpementculturel.culture.gouv.fr/decentralisation.htm>.

⁸² Les EPCC sont des établissements gérés en partenariat entre l'Etat et les différentes collectivités territoriales. Ils sont destinés à organiser la coopération entre les collectivités territoriales pour la gestion des services publics culturels. Cette loi offre à la décentralisation un outil juridique adapté. Ce nouveau mode de gestion des activités culturelles pourra s'exercer dans tous les secteurs d'activités culturelles : activités patrimoniales (musées, bibliothèques-médiathèques, monuments historiques), activités d'enseignement artistique (écoles de musique et d'arts), arts plastiques (centres d'art et fonds d'acquisition) et spectacles vivants.

ENCADRE 11- LES CONSEQUENCES DE LA LOI DU 13 AOÛT 2004 RELATIVE
AUX LIBERTES ET RESPONSABILITES LOCALES

Au côté des principales compétences transférées (aides économiques, formation professionnelle, action sanitaire et sociale, infrastructures de transport, logement social ou encore gestion des personnels techniques, ouvriers et de service de l'éducation nationale...), la culture est essentiellement concernée pour la **gestion du patrimoine culturel et les enseignements artistiques**.

* Les régions : ont bénéficié du transfert des opérations d'inventaire général des monuments et des richesses artistiques de la France mais elles peuvent ensuite confier aux départements (ou aux communes) volontaires la conduite des opérations (le transfert des personnels chargés de l'inventaire est intervenu au 1^{er} janvier 2007).

* Les départements : ont reçu les crédits consacrés à la conservation du patrimoine rural non protégé et la gestion à titre expérimental des crédits d'entretien et de restauration des monuments historiques.

* Régions, départements et communes ont également reçu la possibilité d'obtenir le transfert de certains monuments historiques (immeubles et objets mobiliers) mais les candidatures comme les transferts effectifs de propriété sont restés limités.

* En matière d'enseignements artistiques, une clarification de la répartition des compétences entre les niveaux de collectivités initiée par la loi du 13 août 2004 est en cours.

* La loi du 13 août 2004 a également imposé aux EPCI la définition de l'intérêt communautaire, dans le délai d'un an après l'entrée en vigueur de la loi pour les compétences statutaires et de deux ans pour les autres compétences. Cette disposition a accéléré les débats sur la nature et l'étendue des compétences transférées aux groupements de communes et ainsi contribué à la poursuite du mouvement intercommunal, avec une forte incidence sur le financement de la culture.

Source : Auteur, adapté de Delvainquière et Dietsch (2009 p. 2)

3.1.2. LES ENJEUX RELATIFS A LA REFORME TERRITORIALE EN COURS

Le processus de décentralisation connaît un nouveau tournant dans le cadre de la réforme territoriale en cours (Cf. Chapitre 1 Section 1 pp. 33 et suivantes). L'ensemble du dispositif de réorganisation territoriale est soumis à un double impératif : (1) la refonte des conditions d'intervention publique au niveau local via le renforcement des gouvernements métropolitains et intercommunaux ; (2) « *au niveau central, l'inspiration manifeste des recettes managériales sur la philosophie du dispositif qui s'articule avec la conduite de la révision générale des politiques publiques (RGPP) qui vise à recentraliser et rationaliser l'action de l'Etat au niveau des préfets de région* » (Chabert 2011 p. 15). En l'état, ce texte prévoit toute une série de transformations qui visent à renforcer le cadre intercommunal dans une logique de métropolisation (Saez 2009 p. 95). La question est de déterminer quel est l'impact de la réforme territoriale sur la territorialisation des politiques culturelles (Chabert 2011 p. 15), sachant que peu d'éléments se rapportent finalement à la culture (Saez 2009 p. 95). La principale question relève effectivement de la clause générale de compétence qui « *permet aux collectivités d'agir*

librement dans tous les domaines dès lors qu'elles n'empiètent pas sur les obligations des autres collectivités » (Saez 2009 p. 96).

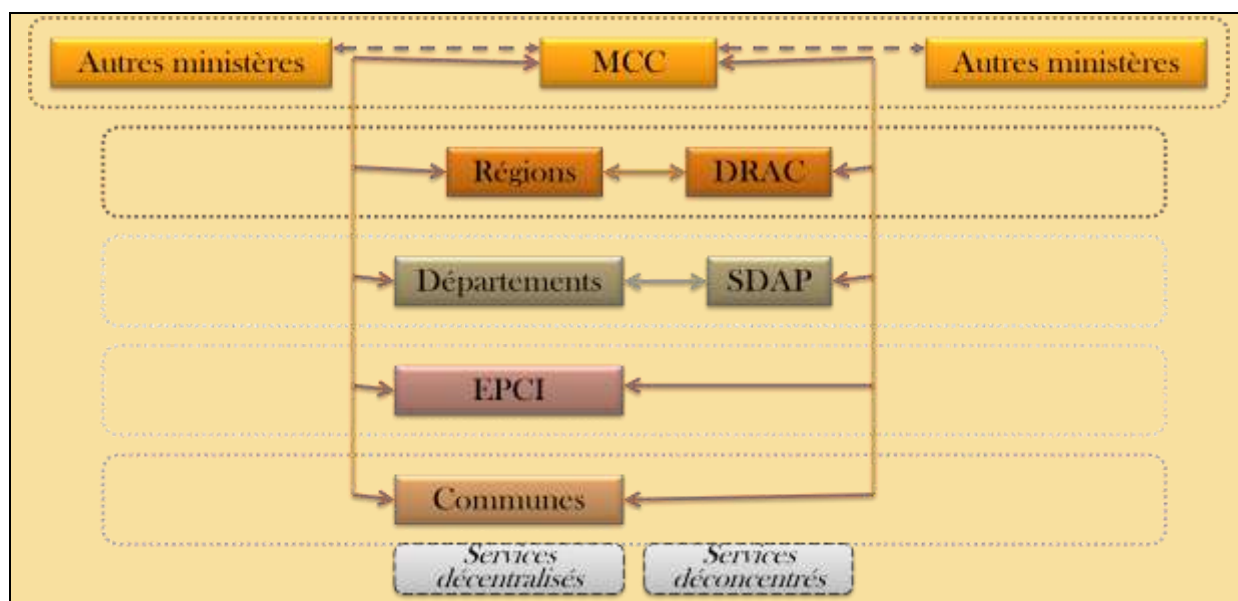
Trois points nécessitent d'être présentés dans le cadre d'une réflexion sur le champ culturel. Tout d'abord, les politiques publiques se sont construites sur la base de financements croisés entre les pouvoirs publics (Saint-Do 2010 p. 1). La culture retrouverait-elle ses moyens si le département et la région se désengageaient ? (Saez 2009 p. 96). Ensuite, « *la culture représente un élément symbolique d'intervention auquel l'ensemble des décideurs locaux sont attachés* » (Saez 2009 p. 96). Enfin, la suppression éventuelle de partenaires, si elle permet de clarifier les rôles, rend toute activité culturelle ou artistique dépendante d'une collectivité et questionne alors l'efficacité de l'intervention publique dans le champ culturel. Comment garantir le maintien de l'autonomie des artistes, l'innovation et la créativité ?

Si la décentralisation culturelle reste inaboutie dans les textes, la réalité témoigne d'une véritable appropriation de la politique culturelle par les différents échelons territoriaux.

3.2. LES ACTEURS INSTITUTIONNELS DU CHAMP CULTUREL

Dans la mesure où la réforme territoriale n'est pas encore mise en œuvre, les compétences en matière de culture sont partagées au titre de la clause générale de compétence. En effet, si certaines compétences relèvent de manière privilégiée d'un niveau de collectivité (ex : la compétence des départements en matière d'archives), aucune collectivité publique n'exerce le monopole d'une des compétences culturelles transférées. Chaque niveau de collectivité territoriale est compétent pour intervenir dans l'ensemble des fonctions culturelles, l'État restant le garant de la cohérence nationale, par l'édition de règles et l'exercice du contrôle scientifique. Or, la question des compétences pose, en filigrane, la problématique du leadership, du chef de file de la politique culturelle engagée.

FIGURE 6- LES ACTEURS INSTITUTIONNELS DE LA CULTURE⁸³



Source : Auteur

Nous revenons successivement sur les rôles et positions que prennent la région (3.2.1.), le département (3.2.2.) ainsi que les communes (3.2.3.) dans le champ culturel.

3.2.1. RENFORCEMENT DE L'IDENTITE ET DE LA VISIBILITE DE L'ECHELON REGIONAL

Depuis 1977, le ministère de la culture est présent dans chaque région grâce aux Directions Régionales des Affaires Culturelles (DRAC). La loi du 6 février 1992 organisant l'administration territoriale de la République a fait des DRAC des services déconcentrés du Ministère. Les trois missions qui leur sont attribuées sont : (1) l'aménagement du territoire et l'élargissement des publics ; (2) l'éducation artistique et culturelle ; (3) l'économie culturelle. Les DRAC agissent dans les domaines des arts plastiques, du cinéma et de l'audiovisuel, du livre et de la lecture, des musées, de la musique et de la danse, du théâtre et des spectacles, ainsi que du patrimoine.

Les régions quant à elles sont principalement en charge du développement économique du territoire. Cela passe notamment par le développement de l'attractivité du territoire. A l'inverse du département et de la commune qui apparaissent comme des échelons territoriaux de proximité, la région pourrait être envisagée comme un niveau territorial avec un statut particulier dans sa relation à l'Etat (prescripteur, aménageur, gestion complète des fonds culturels européens). « Ainsi dans les domaines de l'action culturelle entendue au sens global - médiation, formation, emploi, aménagement du territoire, accompagnement de processus artistiques innovants, soutien accru aux industries culturelles (cinéma, livre, musique), aux avancées numériques - les Régions ont affirmé des ambitions et dégagé des moyens très significatifs (une moyenne de 3% des budgets régionaux consacrés aux dépenses culturelles). En

⁸³ DRAC : Direction Régionale des Affaires Culturelles ; SDAP : Service Départemental de l'Architecture et du Patrimoine.

se dotant de services culturels compétents et d'outils d'expertises efficaces, elles sont aujourd'hui tout à fait prêtes à s'inscrire et à s'investir dans des dispositifs nouveaux de copilotage qui, à terme, conduiront à une autre gouvernance de l'art et de la culture dans notre pays » (ARF 2011, p. VII). Par ailleurs, la capacité prospective de l'échelon régional doit être mentionnée (Martin et Saez 2008 p. 101, Béhar 2007).

Jusqu'en 2004, les régions n'avaient pas connu de transfert de compétences culturelles obligatoire. Comme le souligne J-P. Saez lors des Premières Assises Nationales de la culture (2012), pendant longtemps, la culture est apparue comme une dimension marginale de l'action des régions. Cependant, un effort croissant de l'intervention de la région dans le domaine est à souligner depuis les années 1980 avec une accélération depuis 2004. Ainsi, au-delà des partenariats historiques qu'elles ont pu nouer avec l'Etat (création et soutien d'orchestres ou de théâtres régionaux, fonds régionaux d'art contemporain et d'acquisition de musées et bibliothèques), les régions ont su développer d'autres types d'intervention. Pour ce faire, elles ont croisé la recherche d'un champ spécifique qui leur permette de renforcer leur identité et leur visibilité en tant qu'institution avec leurs responsabilités en matière d'aménagement et de développement du territoire régional (Delvainquière et Dietsch 2009 p. 21). La question est de savoir comment intervenir face à un contexte territorial spécifique, tout en ancrant la contribution de l'échelon régional à la culture dans ses compétences de base (Martin et Saez 2008 p. 100). La région peut favoriser l'inscription de la politique culturelle dans une logique de développement durable. Avec un outil primordial qu'est la subvention (80% de leur budget), les régions soutiennent principalement le spectacle vivant, les grands événements culturels ainsi que le champ de la formation artistique.

3.2.2. ANCRAGE DANS LA PROXIMITE POUR LES DEPARTEMENTS ET LES COMMUNES

Les priorités du département sont, quant à elles, de l'ordre de l'action sociale, pédagogique et sanitaire. Cet échelon est principalement en charge de la conservation et de la diffusion des patrimoines. Cette mission comprend, entre autres, les responsabilités en matière d'archives et de bibliothèques départementales. Par ailleurs, le département est en charge des musées départementaux et du soutien au patrimoine non protégé des communes (majoritairement rurales). Enfin, il œuvre pour l'expression artistique et l'action culturelle sous forme de subventions aux associations et communes.

De manière naturelle, les communes vont s'emparer de la question de la proximité, notamment dans une volonté de construction des territoires avec l'émergence des EPCI. Au-delà d'une cohérence et d'une réflexion commune entre les différentes collectivités territoriales, les EPCI apparaissent comme un nouvel échelon à prendre en compte. Il convient alors d'interroger la nature des politiques culturelles intercommunales, l'identité de ces territoires intercommunaux ainsi que les relations parfois complexes avec les politiques communales (Roullier 2005 p. 12).

TABLEAU 4- TRANSFERT DE COMPETENCES AVANT ET APRES LA LOI DU 13
AOUT 2004

Niveau de collectivité	Compétences transférées avant la loi du 13 août 2004	Compétences transférées par la loi du 13 août 2004
Communes et EPCI "culture"	Responsabilité des bibliothèques de prêts, conservatoires et musées municipaux	* Organisation et financement de l'enseignement artistique initial ; * Peut devenir propriétaire de monuments classés ou inscrits appartenant à l'état ou au Centre des monuments nationaux
Départements "éducation, culture, patrimoine"	* Construction, entretien, équipement et financement des collèges ; * Responsabilité des bibliothèques centrales de prêt ; * Gestion et entretien des archives et des musées départementaux.	* Propriété du patrimoine immobilier des collèges ; automatiquement ou après accord des collectivités concernées ; * Définition des secteurs de recrutement des collèges après avis du conseil départemental de l'éducation nationale ; * Responsabilité du recrutement et de la gestion des personnels techniciens, ouvriers et de service (TOS) des collèges ; * Elaboration d'un schéma départemental de développement des enseignements artistiques dans les domaines de la musique, de la danse et de l'art dramatique ; * Gestion, à titre expérimental pour quatre ans , des crédits d'entretien et de restauration du patrimoine classé ou inscrit n'appartenant pas à l'état ou à ses établissements publics ; * Peuvent devenir propriétaire de monuments classés ou inscrits appartenant à l'état ou au Centre des monuments nationaux.
Régions "culture"	* Organisation et financement des musées régionaux ; * Conservation et mise en valeur des archives régionales.	* Responsabilité de l'inventaire général du patrimoine culturel ; * Possibilité de gérer, à titre expérimental pour quatre ans, les crédits d'entretien et de restauration du patrimoine classé ou inscrit n'appartenant pas à l'état ou à ses établissements publics ; * Peuvent devenir propriétaire de monuments classés ou inscrits appartenant à l'état ou au Centre des monuments nationaux ; * Organisation et financement du cycle d'enseignement artistique professionnel initial.

Source : Auteur

3.3. LES BUDGETS ALLOUES A LA CULTURE : TEMOINS D'UNE APPROPRIATION LOCALE FORTE

S'interroger sur les politiques culturelles et leur territorialisation s'est, bien évidemment, jeter un regard sur « le budget de la culture ». Au-delà du budget étatique (3.3.1.), nous pouvons ici constater que les collectivités territoriales s'investissent de manière croissante dans le champ culturel (3.3.2.).

3.3.1. LE BUDGET « CULTURE » DE L'ETAT

Au niveau de l'Etat, deux points sont à soulever. Tout d'abord, on ne peut résumer l'effort culturel au seul ministère de la culture. Ensuite, ses attributions ayant évolué dans le temps (récupération de politiques et d'institutions qui appartenaient à d'autres départements ministériels), les comparaisons dans le temps doivent être nuancées. Avec l'apparition de la LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances) en 2001, une nouvelle nomenclature apparaît. Elle permet de dessiner les nouveaux contours du ministère de la culture ancrés dans la mission « culture », ainsi que la mission « médias, livre et industrie culturelle ». La mission « culture » est composée de trois programmes : patrimoine, création et transmission des savoirs et démocratisation culturelle (Cf. Annexe C2-1). Alors que les deux premiers font référence aux métiers fondamentaux du ministère, le troisième répond à « *la nécessité de mieux retracer les politiques transversales [...et] donne curieusement une seconde vie (de papier) à l'un des concepts-clés du développement culturel, celui de la 'démocratisation de la culture'* » (Chougnat 2010 p. 39).

TABLEAU 5- EVOLUTION DES DOTATIONS BUDGETAIRES DU MINISTERE CHARGE DE LA CULTURE⁸⁴

Période	Evolution	Moments phares / remarques
1959 Création du ministère	Peu de moyens. 0,5% du budget de l'Etat	Au milieu des années 1960, le ratio ne dépasse pas les 0,5% du budget global de l'Etat ce qui atteste du peu de moyens dont disposaient A. Malraux et ses successeurs → Revendication du 1%
1960-1985	Budget multiplié par 6,5 (en francs constants)	Les années 80 sont marquées durablement par le doublement du budget voté en 1981 → 0,75%
1990-2000	Hausse de 53% (parallèlement hausse des prix de 15%)	Pas d'évolution majeure
2000-2010	Ralentissement de la croissance : +25% et +17% depuis 2002 (prix: 15,2%)	2004: LOLF avec la mission culture divisée en trois programmes. Le référentiel du 1% du budget n'a plus de sens

Source : Auteur, adapté de Chougnat (2010)

En 2011, le budget attribué à la mission culture s'élève à 2.7 milliards d'euros (+1.1% par rapport à 2010). On peut y ajouter le budget du programme « Recherche culturelle et scientifique » qui lui est en baisse de 0.8% par rapport à 2010 avec un montant de 121.55 millions d'euros⁸⁵. Afin d'avoir une visibilité sur l'ensemble des dotations budgétaires qui entrent dans « l'Effort financier dans le domaine culturel », il faut se référer à l'annexe éponyme du ministère du Budget⁸⁶. Le périmètre du champ culturel retenu dans ce document reflète une vision large du « culturel » intégrant tout à la fois la presse, l'audiovisuel, et l'animation culturelle. Cette « compilation administrative de prévisions ministérielles » (Chougnat 2010 p. 40) intègre entre autres les dépenses estimées de personnel de l'Education et de l'Enseignement Supérieur, l'action culturelle extérieure (ministère des Affaires Etrangères), l'action

⁸⁴ A noter un « ajustement des frontières » du ministère au cours du temps.

⁸⁵ Chiffres du budget 2011 en libre accès sur le site du ministère de la culture.

⁸⁶ http://www.performance-publique.gouv.fr/farandole/2011/pap/pdf/Jaune2011_Culture.pdf.

audiovisuelle extérieure... aboutissant à considérer que le ministère de la Culture ne représente que 40% de l'effort culturel... Il convient donc de nuancer ces données.

3.3.2. L'INVESTISSEMENT DU CHAMP CULTUREL PAR LES COLLECTIVITES TERRITORIALES

Parce que le domaine culturel a été massivement investi par les collectivités territoriales, il convient également de revenir sur leur place dans ce système (2/3 du financement de la culture provient des collectivités territoriales). « *C'est un fait, les collectivités locales développent des politiques culturelles. Elles y affectent des budgets importants, qui peuvent atteindre 15 % de leurs dépenses totales. Elles construisent des cinémas, elles rénovent des théâtres, elles restaurent des églises ou des châteaux ; et, pour les mettre en valeur, elles promeuvent même des festivals* » (Launay et Martinez 2006 p. 7). Ainsi, l'analyse empirique des budgets relatifs à la culture témoignent de l'écart fondamental entre les pratiques réelles des acteurs et le cadre conceptuel et normatif des politiques publiques de la culture (Friedberg et Urfalino 1984 p. 3).

En 2006, les dépenses culturelles des collectivités locales atteignent près de 7 milliards d'euros, attestant du développement de la décentralisation culturelle et de l'implication réelle et croissante des collectivités dans la vie culturelle. La dernière étude du Département des Etudes et de la Prospective du ministère de la Culture et de la Communication (Delvainquière et Dietsch), publiée en 2009, présente et analyse les données budgétaires de l'année 2006⁸⁷. Cette étude révèle des éléments essentiels sur l'effort culturel des collectivités territoriales en 2006. Tout d'abord, la contraction, en fonctionnement uniquement, de l'effort culturel des départements, alors que les régions ont été en mesure d'accroître leur budget culturel presque à proportion de l'ensemble de leurs dépenses. Ensuite, l'évidente montée en puissance de l'intercommunalité culturelle qui justifie par ailleurs une stagnation des dépenses culturelles de fonctionnement des communes. Enfin, l'importance, pour l'année 2006, des dépenses d'investissement, liées au cycle électoral (constat d'une forte croissance des dépenses en investissements).

Revenons sur le positionnement des communes, principaux financeurs publics de la culture en France (3.3.2.1.) et des intercommunalités (3.3.2.2.) puis sur le statut particulier de la région (3.3.2.3.).

⁸⁷ Il convient de noter à ce sujet l'absence de données pour les communes de moins de 10 000 habitants ainsi qu'un manque de données détaillées concernant les départements et les régions. L'enquête est réalisée à partir des comptes administratifs (CA) des collectivités, qui retracent leurs dépenses réelles exécutées. Un questionnaire complémentaire a permis de compléter et d'améliorer les données des comptes administratifs en ce qui concerne les dépenses culturelles (Delvainquière et Dietsch 2009).

TABLEAU 6- DEPENSES CULTURELLES DES COLLECTIVITES LOCALES
FRANÇAISES EN 2006

Echelons territoriaux	Postes	Millions €	€ / hab	Effort culturel (% budget)	Evolution 2002-2006
<i>Communes > 10 000 hab</i>	Fonctionnement	3 389	118,3	9,3	+6,2% soit +1,5% / an
	Investissement	968	33,8	5,7	
	Total	4 357	152,1	8,1	
<i>EPCI à fiscalité propre compétents⁸⁸</i>	Fonctionnement	522,1	27,2	5	x4 de 3,1% à 5,7% du budget global
	Investissement	319,7	16,7	7,3	
	Total	841,8	43,9	5,7	
<i>Départements</i>	Fonctionnement	884,9	15,1	2,2	+14% soit +3% / an
	Investissement	407,3	7	2,2	
	Total	1292,2	22,1	2,2	
<i>Régions</i>	Fonctionnement	387,8	6,6	3,4	+43,8% soit +11,6% / an de 2,4% à 2,5% du budget global
	Investissement	167,8	2,9	1,5	
	Total	555,6	9,5	2,5	

Source : Auteur, adapté de Delvainquière et Dietsch (2009)

3.3.2.1. LES COMMUNES, PREMIERS FINANCEURS DE LA CULTURE

Nous constatons que les communes sont les premiers financeurs de la culture en France, avec, comme compétence principale le fonctionnement des services culturels de proximité. Or, il s'agit d'une tradition d'intervention ancienne pour les municipalités qui n'ont pas attendu les premières mesures de décentralisation pour participer à la vie culturelle et artistique locale (Poirrier 2010b p. 65). Le tableau précédent témoigne d'un engagement croissant des communes. Il convient d'ailleurs de discuter les chiffres présentés dans le tableau. Tout d'abord, pour des raisons de données disponibles, seules les communes de plus de 10 000 habitants sont prises en compte dans cette mesure de l'effort culturel. Ainsi, selon Launay et Martinez (2006), ces chiffres ne prennent en compte que la moitié de la population des communes de France... Or, « *considérer que, sur les communes de moins de 10 000 habitants, au moins celles de 3 500 à 10 000 habitants assument des charges culturelles, et que celles-ci représentent par habitant la moitié de celles qu'assument les communes de 10 000 à 80 000 habitants paraît une estimation, raisonnable, voire particulièrement prudente [...]. Pour avoir une image plus juste de leur*

⁸⁸ Il s'agit ici uniquement des Etablissements Publics de Coopération Intercommunale qui ont la compétence en matière culturelle et qui comportaient au moins une commune de plus de 10 000 habitants. Or, « *Le choix méthodologique de ne retenir que les groupements compétents en matière culturelle conduit toutefois à une sous-estimation globale des dépenses que les groupements consacrent à la culture. En effet, certains groupements n'ayant pas opté pour la compétence culturelle peuvent malgré tout engager des dépenses culturelles pour des actions qui sont à la frontière de leurs autres domaines d'intervention : volet culturel dans un plan de développement touristique par exemple* » (Delvainquière et Dietsch 2009 p.10). En 2006, sur les 386 groupements à fiscalité propre comportant au moins une commune de plus de 10 000 habitants, 194 sont dotés de la compétence culturelle (103 communautés d'agglomération, 78 communautés de communes, les 8 communautés urbaines et 5 syndicats d'agglomération nouvelle) (Delvainquière et Dietsch 2009 p.10).

montant, il faut ainsi ajouter au moins 1 milliard d'euros aux dépenses culturelles des communes⁸⁹ » (p. 8). Par ailleurs, le tableau (de par son analyse en termes de moyennes) ne reflète pas les disparités entre les communes qui sont principalement dues à deux critères : la population (plus la ville est grande, plus ses dépenses sont importantes) et la situation urbaine (ville-centre *versus* ville isolée) de la commune (Delvainquière et Dietsch 2009 p. 8).

3.3.2.2. LA MONTEE EN PUISSANCE DES INTERCOMMUNALITES

Ces chiffres révèlent par ailleurs la montée en puissance de l'intercommunalité culturelle qui se révèle tant dans l'intensité des transferts d'équipements culturels qu'au travers de la réelle présence de ces structures dans le champ culturel. « *L'État, à défaut de parvenir à la diminution significative du nombre de communes, a cherché à atténuer les effets de cet émiettement et encadré autant qu'encouragé par des incitations financières le développement des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI). Ce processus s'est accéléré ces dix dernières années, depuis la loi de 1999 sur le renforcement et la simplification de la coopération intercommunale. Puis, avec l'obligation faite aux communes en 2004 de préciser l'intérêt communautaire, les intercommunalités ont dû s'emparer de la question culturelle pour définir le périmètre de leur action* » (Delvainquière et Dietsch 2008 p. 1).

Cependant, les expériences d'intercommunalité culturelle sont très hétérogènes en matière d'avancées et de construction des politiques culturelles publiques à cet échelon (Delvainquière et Dietsch 2008). Cette montée en puissance s'exprime à la fois d'un point de vue quantitatif (groupements actifs dans le champ culturel de plus en plus nombreux), mais également dans une visée plus qualitative (intensification des interventions culturelles et donc de leur effort budgétaire). Pour plus de précision, alors qu'en 2002 1/3 seulement des EPCI avaient choisi la compétence culturelle, ils sont la moitié en 2006⁹⁰. Ces établissements publics tendent à prendre le relais en matière de développement culturel. Leur structure de dépenses est très similaire à celle des communes avec une prépondérance des dépenses directes consacrées au financement d'une offre culturelle de proximité. Ainsi en va-t-il de leurs missions attachées au soutien des équipements culturels traditionnels des communes. En particulier, dans les domaines de la lecture publique et de l'enseignement artistique ; ainsi que dans la construction et le réaménagement d'équipements culturels (musées, salles de spectacle). Les disparités au niveau national sont ici de l'ordre de la forme que prend l'EPCI (communauté d'agglomération, communauté de communes, communauté urbaine, syndicat d'agglomération nouvelle) et de son niveau de prise en charge de la culture. Si certains groupements ne disposent que de compétences spécifiques en matière culturelle, d'autres EPCI peuvent avoir décidé de prendre en charge l'ensemble des actions culturelles menées sur le territoire.

⁸⁹ Cette remarque est faite sur l'étude précédente du DEPS qui date de 2006 et s'appuie sur les données de 2002. Les dépenses des communes étaient alors inférieures à celles de 2006. On peut donc largement valider cette estimation.

⁹⁰ L'actualisation des chiffres, dépassant la simple analyse du tableau montre que 66% des EPCI ont adopté la compétence culturelle et que les 3/4 de ces EPCI (compétents ou non en matière culturelle) sont actifs dans le domaine culturel (Chougnat 2010, Delvainquière et Dietsch 2008).

3.3.2.3. LES REGIONS, DES TERRITOIRES DYNAMIQUES

Alors que l'on peut noter une contraction de l'effort culturel du département qui se focalise sur les dépenses en fonctionnement, les régions, pourtant moins nombreuses et disposant de budgets moindres par rapport aux autres échelons territoriaux, apparaissent comme extrêmement dynamiques. Elles ont en effet témoigné d'un accroissement de leur budget culturel presque à proportion de l'ensemble de leurs dépenses. Pourtant, jusqu'en 2004, elles n'avaient pas connu de transfert de compétences culturelles obligatoire. Cependant, au-delà des partenariats historiques qu'elles ont pu nouer avec l'Etat (création et soutien d'orchestres ou de théâtres régionaux, fonds régionaux d'art contemporain et d'acquisition de musées et bibliothèques), elles ont su développer d'autres types d'intervention. Pour ce faire, elles ont croisé la recherche d'un champ spécifique qui leur permette de renforcer leur identité et leur visibilité en tant qu'institution avec leurs responsabilités en matière d'aménagement et de développement du territoire régional (Delvainquière et Dietsch 2009 p. 21).

Aujourd'hui, les différentes actions culturelles⁹¹ sont souvent placées au cœur des stratégies territoriales - en tant qu'objectif intermédiaire permettant l'atteinte de l'intention stratégique ultime : l'attractivité territoriale durable (Soldo Arnaud et Keramidas 2012, Soldo Keramidas et Arnaud 2012, Soldo 2010) - avec pour finalité assignée d'inscrire le territoire dans un processus coopétitif (Best 1990)⁹² destiné à faire évoluer différents espaces territoriaux au cœur d'un jeu à somme positive pour chacun des protagonistes engagés. « *A des degrés divers, selon notamment le portage politique, la culture a intégré pleinement les politiques territoriales, et est mobilisée ainsi à des fins de développement - économique, social, spatial - et, ce, quel que soit le profil de territoire étudié* » (Sibertin-Blanc 2008 p. 12). Face à la diversité entre les villes, l'élargissement du domaine culturel à l'échelon intercommunal renforce les opportunités d'échange et de négociation. En cela, la culture apparaît bel et bien comme une clé d'entrée vers le développement et la gouvernance du territoire. « *La culture, composante majeure de l'identité et de la spécificité locale, est un paramètre déterminant de la construction de ces territoires (patrimoine, savoir-faire, création et autres productions culturelles). Elle est, ainsi, au cœur du mouvement de recomposition des territoires* » (Faure et Négrier 2001 Prologue). A. Vion et P. Le Galès (1998) considèrent pour leur part que les actions culturelles locales sont centrales en ce qu'elles permettent de constituer la ville comme un acteur politique et social. Elles assurent la création d'une identité collective liée à la ville, la culture apparaissant également comme un élément de contrôle social à l'égard de groupes ou de quartiers en difficulté. Enfin, la production de grands événements festifs va de pair avec le maintien d'une action socioculturelle forte.

⁹¹ Qu'il s'agisse des actions menées en direction des services aux habitants et qui constituent le maillage culturel du territoire (équipements), des actions en direction du patrimoine ou encore des politiques de festivals.

⁹² Néologisme construit autour de l'imbrication nécessaire de la coopération (qui permet de développer à long terme le marché) et de la compétition (qui assure à court terme la compétitivité et la réactivité des acteurs face à tout challenge ou opportunité).

Les enjeux relatifs au processus de décentralisation évoqués ici sont d'autant plus prégnants dans le cadre de cette recherche puisque les événements culturels étant considérés comme « *les fils aînés de la décentralisation* » (Négrier et Jourda 2007 p. 21). En effet, trois mouvements majeurs favorisent le développement des événements culturels en France. Tout d'abord, le renouvellement des élites municipales urbaines après les élections de 1977 qui conduit à une « municipalisation » de la culture (Patriat 2009 p. 123). Le champ culturel apparaît alors comme le nouveau référentiel des politiques urbaines (Le Galès 1993, Négrier 1993). Ensuite, dans les années 80 et sous l'impulsion du ministère de Jack Lang, les fonds gouvernementaux accordés à la culture sont doublés et une part importante est dédiée aux conventions de développement culturel, riches d'événements culturels (Poirrier 2000). Enfin, les mouvements de décentralisation ascendants octroient une responsabilité accrue aux collectivités territoriales en matière de politique culturelle (Poirrier 2000) qui se traduit par une gestion et un financement des équipements ainsi que la création d'événements auxquels les élites locales assignent trois objectifs principaux : (1) la distinction territoriale ; (2) l'animation touristique ; (3) la démocratisation culturelle (Négrier et Jourda 2007 pp. 22-23). Le territoire sur lequel est produit l'évènement, avec ses acteurs, ses ressources, sa population, ses traditions culturelles et artistiques mais également sa stratégie ou ses modes de gouvernance, sont autant d'éléments qui définissent la substance même de l'évènement culturel.

II. L'AVENEMENT DE L'ÉVÈNEMENT DANS LES SCIENCES DE GESTION : APPROCHE FONCTIONNELLE DU PORTEFEUILLE TERRITORIAL

“It’s a beautiful world of events” (Getz 2007 preface).

« Le temps de l'éphémère est présent au cœur de la ville comme ailleurs. » (Dambon 2007 p. 19).

On assiste, cette dernière décennie, à la montée en puissance d'une nouvelle forme d'action dans le paysage culturel français : l'évènementiel. Le festival et plus globalement la forme évènementielle dans le champ culturel sont historiquement rattachés à une certaine période des politiques culturelles en France. *« La ligne favorable aux évènements soutenue par un ministre, Jack Lang, lui-même venu à la culture par l'organisation d'un festival, a trouvé de multiples échos dans la France des prémices de la décentralisation »* (Négrier et Jourda 2007 p. 7). Avant les années 1980, la forme évènementielle est limitée dans le champ culturel en France. Ce phénomène de « mise en évènement » du territoire s'accompagne par ailleurs d'un tournant dans les logiques de compréhension du fait urbain au sein desquelles les facteurs productifs ne constituent plus les principales explications (Gravari-Barbas 2007 p. 391). Considéré comme l'une des clés de la compétitivité d'une destination (Canali et d'Angella 2009, Ritchie et Crouch 2000), les évènements d'envergure font l'objet de demandes progressivement mieux formulées et plus agressives (Gravari-Barbas et Jacquot 2007 p. 2, Hall 1992). Dans un processus de mondialisation auquel tous les territoires sont aujourd'hui soumis, ces évènements participent à l'expression d'un certain esthétisme cosmopolite indispensable (Lash et Urry 1994). Pourtant, comme le souligne L. Benito (2001), peu d'articles scientifiques ou d'ouvrages ont abordé de front les questions relatives aux évènements culturels. Ce phénomène fait donc l'objet de peu d'approches globales qui appréhendent toute la diversité de ses formes (Vauclare 2009 p. 1, Robertson Chambers et Frew 2007 p. 99) malgré sa place prégnante dans le champ culturel contemporain (Négrier et Jourda 2007 p. 5).

Le champ du management de l'évènementiel, tout à la fois récent et en pleine croissance (Thrane 2002, Getz 1997 1993 1991, Crompton et McKay 1997), trouve ses racines dans diverses disciplines (anthropologie, ethnologie, économie...) (1.). Il invite à découvrir l'évènement dans ses multiples facettes, à le définir et à tendre vers des grilles de classification (2.). Enfin, l'approche fonctionnelle du portefeuille d'évènements culturels est débattue autour de la classification nouvelle proposée (3.).

1. D'UNE APPROCHE PLURIDISCIPLINAIRE A UNE DEFINITION DE L'EVENEMENT CULTUREL

« *Les concepts ne se définissent jamais par leurs frontières mais à partir de leur noyau* » (Morin 2005 p. 98).

1.1. UN CHAMP QUI SE NOURRIT DE MULTIPLES SOURCES DE CONNAISSANCE

L'évènement dans son sens le plus large est « *une occurrence à un endroit et à un temps donnés, un ensemble spécial de circonstances*⁹³ » (Getz 2007 p. 18), « *identifié à la singularité, la contingence, l'accident, l'irréductibilité, le vécu* » (Morin 1972 p. 6). Il existe alors de nombreux types d'évènements, y compris les évènements historiques. « *La notion d'évènement relève d'une ontologie temporelle. Or, tout élément peut être considéré comme évènement dans la mesure où on le considère situé dans l'irréversibilité temporelle, comme une manifestation ou une actualisation, c'est-à-dire en fonction de son apparition et de sa disparition, comme en fonction de sa singularité. Le temps marque d'un coefficient d'évènementialité toute chose* » (Morin 1972 p. 17). Et de poursuivre en indiquant que *l'évènement, inscrit dans un continuum linéaire, apporte l'idée de rupture mais en même temps d'aboutissement. Ces qualités expliquent qu'aujourd'hui toute fête, tout spectacle, la culture en général, sont nécessairement des évènements* (Croizat 2004). Quoiqu'il en soit, l'évènement est une manifestation éphémère, conçue comme une rupture, devant être délimitée temporellement : « *un temps fort paroxysmique, bien démarqué par rapport à un 'avant' et un 'après'* » (Gravari-Barbas et Veschambre 2005 p. 286). Défini comme « ce qui se produit », que ce soit des fêtes, des festivals⁹⁴ ou encore des rites qui célèbrent la mémoire, l'identité ou l'appartenance à un groupe culturel, l'évènement convoque très souvent l'art et la culture (Gwiazdzinski 2008). Il convient alors de revenir sur les disciplines qui ont permis la construction d'un tel objet de recherche (Cf. Tableau ci-après).

⁹³ « *An occurrence at a given place and time; a special set of circumstances; a noteworthy occurrence* ».

⁹⁴ Selon E. Négrier et M.T. Jourda (2007), le festival est un « *vocabulaire d'origine récente et anglaise, désignant une manifestation limitée dans le temps et dans l'espace, proposant une programmation plus ou moins spécialisée et haute en couleur* » (p.7). P. Inkei (2005) souligne la difficulté qu'il existe à les définir tant le terme englobe une réalité trop large et trop disparate (Favre d'Arcier 2006).

TABLEAU 7- LA NOTION D'ÉVÈNEMENT DANS DIFFÉRENTS CHAMPS DISCIPLINAIRES

<i>Champs disciplinaires</i>	<i>Définition</i>	<i>Caractéristiques</i>
<p><i>Domaine de la culture et des arts :</i></p> <p>L'évènement à l'origine de l'acte de création</p>	<ul style="list-style-type: none"> * L'évènement permet l'inspiration, suscite la réflexion, donne à l'artiste le besoin impérieux de s'exprimer. * La littérature est l'un des domaines où l'évènement est particulièrement présent (souvent l'intrigue débute par un évènement). 	<ul style="list-style-type: none"> * L'évènement permet de découvrir la vocation artistique
<p><i>Histoire :</i></p> <p>Pour une compréhension de l'évènement situé dans le temps</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Enjeu épistémologique essentiel: d'une approche positiviste, historisante qui raconte ce qui s'est passé à une approche compréhensive des phénomènes sociaux qui, sans l'évènement, seraient restés enfouis dans les replis du mental collectif. * Poids de la mémoire collective. 	<ul style="list-style-type: none"> * L'évènement se construit dans le temps * L'évènement crée une rupture
<p><i>Théologie :</i></p> <p>L'évènement comme acte fondateur</p>	<p>Ce domaine est incontournable si l'on étudie l'évènement.</p> <p>La différence la plus fondamentale entre le mythe et les religions monothéistes tient en ce que celles-ci se réfèrent à un point de départ connu, daté, à une révélation originelle portée par un fondateur et des livres saints. L'évènement est un acte fondateur, c'est le pouvoir de Révélation qui amène au renversement de pensée et de croyance. C'est l'évènement absolu, le miracle qui défit toute forme d'interprétation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * L'évènement est situé: il ne peut se comprendre et s'affirmer que dans la chaîne d'histoire où il se situe * L'évènement pur est non fondé mais fondateur * L'évènement est lié à la décision
<p><i>Philosophie :</i></p> <p>L'évènement et le sens ou le sens de l'évènement</p>	<p>Discipline qui apporte une contribution essentielle à la notion d'évènement en permettant de réfléchir sur ce qu'il nous dit du rapport au sens et au temps en introduisant les notions de rupture, de réinterprétation et de reconnaissance.</p> <p>Différenciation de l'évènement collectif et « pour soi ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> * L'évènement en tant que fait intramondain (par exemple : il pleut, il neige) se montre toujours à l'intérieur d'un contexte qui lui confère son sens. Il est susceptible dans ce cas d'une explication causale * L'évènement survient également à « moi-même », à « toi-même ». Il s'absout de toute causalité antécédente et s'annonce, délié de tout conditionnement, comme sa propre origine.
<p><i>Sciences de l'information et de la communication :</i></p> <p>L'évènement médiatique et la construction d'un évènement collectif</p>	<p>Dans notre société submergée d'informations, la reconnaissance et la valorisation de telle ou telle information représentent des enjeux essentiels. Plus que jamais, les médias font et défont les situations de catastrophes, les évènements. L'évènement médiatique permet d'interroger le rapport individu /collectif ainsi que celui du ponctuel / historique.</p> <p>Dans cette approche, l'évènement peut apparaître éphémère, superficiel, s'opposant à la pensée, à la réflexion.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * L'évènement est spatialisé, il se déroule dans un lieu précis * L'évènement revêt une fonction de perturbateur * La qualité de l'évènement est jugée en fonction des situations de partage et d'échange qu'il crée et du spectaculaire qu'il représente ou est susceptible de représenter

Source: Auteur, adapté de Prestini-Christophe (2006)

1.2. EMERGENCE D'UNE APPROCHE MANAGERIALE DE L'ÉVÈNEMENT

Si ce tour d'horizon inclut de nombreuses disciplines et permet de comprendre les origines historiques et culturelles de l'évènement, il n'intègre pas l'approche managériale, bien plus récente, qui fait l'objet de cette recherche. A ce stade, la définition de M. Prestini-Christophe, construite sur la base des cinq disciplines étudiées, permet de définir l'évènement tel qu'un « *fait inattendu, qui crée une rupture. Il représente un aspect exceptionnel, parfois spectaculaire, toujours unique et singulier. Il se réfère à des effets, à un résultat, à une réception. Il relève de l'expérience, puisqu'il est situé dans un temps et un lieu. Il peut interpeller l'individu dans son histoire personnelle [...] mais il peut se situer également à un niveau collectif, et prendre alors le statut d'évènement médiatique ou dans un autre domaine, prendre le statut d'évènement historique ; dans ce cas, il sera commémoré. Fait visible, il n'est cependant pas superficiel, pourvu qu'on le considère comme un moyen de questionner le sens en le situant dans un rapport à l'historicité. Il peut parfois être anticipé* » (2006 p. 27).

Finalement, ce qui permet probablement de faire basculer la réflexion sur l'évènement dans une démarche plus managériale, c'est tout d'abord de restreindre le champ de la recherche aux évènements planifiés (excluant de fait les évènements historiques ainsi que les évènements catastrophes). Ces évènements entrent dans le champ du management puisqu'ils font l'objet à la fois d'objectifs clairement définis, d'une planification, d'un contrôle et d'une comptabilité (Getz 2007 p. 28). Ces évènements sont en effet créés afin d'atteindre des objectifs spécifiques, incluant ceux relatifs à l'économie, à la culture, à la société et à l'environnement (Getz 2008 p. 404). L'évènement planifié est donc toujours créé dans un but précis. Derrière chaque évènement se cache une rationalité, des objectifs qui sont directement connectés à son élaboration et à sa mise en œuvre (Roche 1992). Il a une finalité qui lui est propre et son caractère prévisible l'inclut dans le champ des gestionnaires. Pourtant, pendant longtemps, ces évènements ont été étudiés à l'aune de leur dimension anthropologique, sociologique, géographique ou économique. Ils entraient alors dans les champs de recherche et les théories de ces différentes disciplines (Getz 2008). Ce n'est qu'en 2000, sous l'impulsion de D. Getz (discours à la conférence « Events Beyond 2000 » à Sydney) que le terme *Event Studies* apparaît. Comprendre l'entrée et l'évolution de l'évènement dans les recherches académiques appelle une réflexion autour de quatre grandes périodes (Cf. Encadré 12- La constitution du champ scientifique de l'évènement p. 123).

1.2.1. LES ANNEES 1960-70 : LES PREMICES

Dans la période 1960-70, les évènements sont peu étudiés (Formica 1998). D. Getz (2007) considère que les évènements ne constituent pas un objet de recherche en soi. Pour autant, quelques recherches doivent être mentionnées. Elles permettent de mettre en évidence la transdisciplinarité du champ de l'évènementiel. Ces deux décennies sont marquées par plusieurs entrées disciplinaires : l'histoire (Boorstin 1961), la sociologie et l'anthropologie de l'art (Greenwood 1972), ainsi que le tourisme (Ritchie et Beliveau 1974). D. Boorstin s'intéresse au lien existant entre l'évènement et les médias et développe le concept de « pseudo évènement » créé

à des raisons politiques et commerciales. D. Greenwood, pour sa part, s'intéresse aux impacts socioculturels des festivals.

Pourtant, malgré l'intérêt de ces travaux, le constat à la fin des années 1970 est clair : la plupart des recherches pionnières analysent les impacts économiques (Vaughan 1979). Il en est ainsi pour J.R.B. Ritchie et D. Beliveau qui signent la première approche touristique de l'évènement en créant le concept de « Hallmark Event » et en s'interrogeant sur sa capacité à combattre la saisonnalité de l'attractivité touristique (1974).

1.2.2. LES ANNEES 1980 : L'EMERGENCE D'UN OBJET D'ETUDE SCIENTIFIQUE

Les années 1980 marquent l'avènement de l'analyse touristique de l'évènement. On retrouve principalement des recherches concernant les visiteurs des festivals, les impacts économiques de l'évènement (Gartner et Holecek 1983), ou plus largement les impacts attendus de ces évènements. J.R.B. Ritchie s'interroge sur la nature des impacts du « Hallmark event » (1984) et R. Mill et A. Morrison reconnaissent explicitement le pouvoir des évènements (1985). Suite à ces recherches, de nombreuses conférences internationales seront dédiées à l'évènement. En 1987, le méga évènement est le sujet emblématique de l'AIEST (Association Internationale d'Experts et Scientifiques en Tourisme). Si l'interrogation qui plane autour des impacts trouve des réponses principalement économiques, des auteurs tels que C. Cunneen et R. Lynch (*ritualized rioting in a sport event*, 1988) et C.M. Hall (il définit et analyse l'évènement phare⁹⁵ autour d'une attention portée aux impacts sociaux et culturels en 1989 et 1992) s'intéressent à d'autres dimensions. En 1989 G.J. Syme, B.J. Shaw, D.M. Fenton et W.S. Mueller écrivent un ouvrage intitulé « the planning and evaluation of hallmark events ». La fin des années 1980, tout comme le début des années 1990, marque un tournant dans l'analyse des évènements, multi-dimensionnelle et comparée (les consultants Coopers and Lybrand mènent différentes études comparatives dès 1989).

1.2.3. LES ANNEES 1990 : « L'ASCENSION CONTINUE »

Cette décennie est marquée par la publication de nombreux ouvrages ainsi que la création de revues spécialisées: *Festival Management* et *Event Tourism* (renommée plus tard *Event Management*) en 1993. Nous pouvons citer les ouvrages de J. Goldblatt, *Special Events - The Art and Science of Celebration* (1990) ; de D. Getz, *Special event and tourism* (1991) ; ou encore de C.M. Hall, *Hallmark tourist events* (1992). Le milieu des années 1990 se veut une période d'institutionnalisation académique du management évènementiel, ce qui légitime par ailleurs les formations universitaires dans le domaine. De nombreux travaux s'interrogent à nouveau sur les impacts économiques de l'évènement : H. Bos (1994) analyse le rôle crucial du méga évènement en tant que générateur de demande touristique et J. Crompton et S.

⁹⁵ Adaptation française du terme "Hallmark Event". Pour plus de détails, se référer à Arnaud Soldo et Fouchet 2011 et Chanoux Arnaud et Soldo 2011.

McKay (1994) proposent un article sur les impacts économiques des événements, à l'origine d'un ouvrage de J. Crompton (1999).

1.2.4. LES ANNEES 2000 : AU-DELA DES IMPACTS ECONOMIQUES...

Les années 2000 marquent le retour à des analyses non purement économiques. Les travaux de T. Delamere, L. Wankel et T. Hinch ont permis de construire une échelle de mesure de l'attitude des résidents comme indicateur de l'impact social (2001). E. Fredline et B. Faulkner (2002) ainsi que P. Xiao et S. Smith (2004) se sont intéressés aux perceptions des résidents alors que d'autres chercheurs ont proposé une échelle des impacts sociaux de l'évènement (Fredline Jago et Deery 2003, Fredline 2006).

ENCADRE 12- LA CONSTITUTION DU CHAMP SCIENTIFIQUE DE L'EVENEMENT

Les **années 60-70** marquent l'émergence de l'évènement comme objet d'étude.

Milieu des années 80, l'objet 'évènement' est véritablement reconnu par la communauté scientifique (notamment aux Etats-Unis dans le champ du tourisme).

La fin des années 90 marque quant à elle l'institutionnalisation académique du management évènementiel et ainsi une plus grande légitimité.

Enfin, **l'année 2000**, véritable théâtre d'évènements spéciaux organisés en l'honneur du passage dans le nouveau millénaire, influence directement les chercheurs qui s'interrogent de plus en plus sur l'évènement. **Cette décennie** est par ailleurs marquée par une volonté de dépasser les analyses d'impacts purement économiques de ces événements.

Une telle approche **historique** et **multidisciplinaire** projette dans le champ du management évènementiel l'ensemble des problématiques (artistiques, spatiales, temporelles, politiques, économiques, sociales, etc.) qui sont apparues dans le temps et dans l'espace au cours des quelques dernières décennies et qui nourrissent aujourd'hui le champ académique de l'évènement, et notamment son management.

Source : Auteur

1.3. VERS UNE DEFINITION DE LA FORME EVENEMENTIELLE

Chaque expérience d'évènement est personnelle et unique, émergeant d'interactions entre « *des lieux, des programmes et des gens* » (Getz 2007 p. 21). Cet évènement, planifié et éphémère (Hiller 1998), qui a un début et une fin délimités et vient toujours à la rencontre d'un public, revêt alors un caractère de rareté, voire d'unicité dans son fond comme dans sa forme. Chaque évènement est unique en fonction des interactions qui apparaissent entre les lieux, les acteurs et les systèmes de management⁹⁶ (Getz 2008 p. 404). Ainsi, selon le Conseil national du tourisme, l'évènement correspond à « *toute animation se déroulant sur une période bien délimitée et capable d'attirer un flux de fréquentation inhabituel* » (Dutoya 2008 p. 4). Et de

⁹⁶ « *Each event is unique because of interactions among the setting, people, and management systems* ».

rappeler que l'évènement est, tout comme le théâtre, fondé sur la règle de l'unité. Unité de temps (période donnée), unité de lieu⁹⁷ (choisi pour le sens qu'il donne à la manifestation), et unité d'action (intimement liée au public). « *Des synergies qui se développent sur ce tryptique de base dépend l'inscription dans la durée de la manifestation, son retentissement et ses effets à court, moyen et long terme, directs ou induits* » (Dechartre 1998 p. II-13).

S'il est circonscrit en un temps et un lieu donné, il convient cependant de ne pas confondre le temps du déroulement de l'évènement – parfois très court – avec l'épaisseur temporelle qui caractérise les processus de décision et de mise en œuvre (Gravari-Barbas et Jacquot 2007 p. 2). De même les lieux investis par l'évènement sont réducteurs par rapport aux territoires connectés aux processus précédemment cités (Vion et Le Galès 1998). La profondeur et l'épaisseur des dimensions spatiale et temporelle, auxquelles s'ajoutent des logiques institutionnelles et organisationnelles multiples, témoignent de la complexité des acteurs investis dans l'évènement culturel (Vauclare 2009 p. 6) et nécessitent une réflexion autour du management évènementiel (Cf. III.).

1.4. LA NATURE CULTURELLE DE L'EVENEMENT

« *Qu'est-ce qu'un évènement culturel quand, dans la vie d'un peuple, tout est culture ? Le champ est immense, ses composantes sont éminemment variables* » (Dechartre 1998 p. II-7).

“*We do not even have to think about economic impacts and cultural policies to realize that planned events are timeless and vital parts of civilization, of life itself*” (Getz 2007 preface).

L'évènementiel culturel « *matérialise par sa programmation dans un espace et un temps particuliers un projet culturel et artistique en lien avec un territoire et des objectifs en termes de développement de ce dernier et de mobilisation d'un public* » (Vauclare 2009 p. 3). Il appelle alors une réflexion nouvelle autour de l'évènementiel, mais aussi plus largement de l'action et de la politique culturelle. Car enfin, « *les festivals contribuent au développement culturel des communautés humaines dans lesquelles ils se déroulent [...] et] participent au développement économique et social des collectivités qui les accueillent* » (Dechartre 1998 p. I-2). L'évènementiel culturel, ancré dans le territoire, fédérateur et symbolique, apparaît alors comme un véritable outil de management et de développement territorial. Cet évènement matérialise le lien ténu qui existe entre une définition au sens large de la culture, proche de celle de civilisation (Tylor 1981 p. 1) et une définition étroite qui renvoie au secteur d'activité culturelle (Soldo 2007 p. 137). Il matérialise la culture locale (Palmer 2009). Le lien entre les notions de culture et de territoire se fait alors prégnant. Ainsi, l'évènement culturel se voit-il fortement attaché au territoire, construit social, culturel, incrémental, ancré dans un contexte historique et spatial et sur lequel est pensé et produit l'évènement. Et M. Roche d'ajouter que

⁹⁷ A ce titre, il convient de préciser qu'un évènement peut se dérouler dans plusieurs lieux, mais eux-mêmes réunis sur un territoire défini comme pertinent en tant que territoire d'action.

les événements sont des célébrations du millénaire qui jouent un rôle essentiel dans le processus d'orientation des sociétés nationales vers une société globalisée⁹⁸ (2000 p. 7). Ainsi la symbolique puise-t-elle toute sa force dans ce lien entre culture et territoire. D'ailleurs, les festivals sont souvent liés à des événements culturels partagés (Rao 2001, Turner 1982). Ces événements matérialisent, de manière symbolique, ce que la société croit l'essence de sa vie, par conséquent, quand un groupe social célèbre un événement particulier, il se célèbre lui-même (Turner 1982).

Dans un souci de restriction de l'objet de recherche, l'événement culturel est ici défini comme appartenant au secteur d'activité de la culture (édition, impression et reproduction ; audiovisuel ; arts vivants ; patrimoine ; animation de loisirs⁹⁹). C'est donc bien la création artistique (Vauclare 2009) qui différencie l'événement culturel des autres types d'événement (d'affaires, scientifiques, sportifs, privés...). Cette dernière doit en effet être l'objet / le but principal de l'événement. Les événements de « création » vont accorder une place primordiale à la créativité des artistes et à l'originalité de leurs spectacles, alors que les événements de « diffusion » auront un tout autre objectif qui consiste moins en la créativité qu'en une réflexion sur la manière de la transmettre et de la faire découvrir (Dechartre 1998). De ce fait, le contenu, tout comme le public visé sont des questionnements artistiques qui doivent trouver des réponses (Vauclare 2009, Guala 2002, Dechartre 1998). L'événement est-il uni ou pluridisciplinaire, vise-t-il l'élargissement du public ou au contraire a-t-il une portée élitiste ?

Ainsi, et à l'instar du Conseil national du tourisme (Dutoya 2008 p. 4) et du rapport de P. Augier (2009), les foires et salons ainsi que les événements à caractère religieux, de commémoration ou encore les événements de société, parce qu'ils relèvent d'une approche différente, ne sont pas pris en compte dans cette recherche. Il convient par ailleurs de préciser, qu'à l'instar de C. Vauclare (2009), il est entendu ici que l'événementiel culturel ne comprend pas les manifestations appartenant aux programmations annuelles proposées par les institutions culturelles. Cela s'explique par l'entrée « management événementiel » qui permet d'identifier une gestion du projet différente de la gestion des opérations quotidiennes (Koenig 2006). En effet, « *la confrontation des contraintes résultant des jeux d'acteurs d'une part, de l'évolution de la demande d'autre part, a fait émerger deux modèles d'offre* » (Bourgeon-Renault Filser et Puhl 2003 p. 121) différenciés : l'événement et la programmation de saison classique (notamment sur la base de critères marketing de différenciation de ces deux modes de gestion). Alors que l'institution qui propose une programmation annuelle est tournée vers une demande individuelle de stimulation et de conformité à la norme sociale (Mann 2000, Bourgeon 1994), le festival valorise la demande individuelle et interpersonnelle de création de lien (Puhl 2001).

Pour conclure cette section, nous proposons une définition de l'événement culturel, propre à cette recherche et intégrant les problématiques managériales, territoriales et culturelles.

⁹⁸ Events are seen as “*important elements in the orientation of national societies to international or global society*”.

⁹⁹ Cf. Annexe C2-1.

ENCADRE 13- DEFINITION DE L'EVENEMENT CULTUREL

Evènement **planifié** avec un début et une fin délimités et mis en œuvre dans un **but précis** (objectifs assignés), l'évènement culturel renvoie à la **dialectique éphémère (son existence)/durable (pérennisation de ses impacts)**. Il se distingue des autres évènements par la **création artistique** toujours présente (création/diffusion) et renvoie à une **définition restreinte du « culturel » entendu comme secteur d'activité**, excluant par là-même les évènements d'ordre religieux, traditionnel ou encore de société. L'évènement culturel se caractérise enfin par une **double problématique du développement territorial** (instrumentalisation de la culture à des fins de développement durable/externalités de la culture) et de **l'identité et de l'ancrage local** (la culture est ce médium qui permet de donner du sens au territoire et de le différencier).

Source : Auteur

2. DES ESSAIS DE CLASSIFICATION DES EVENEMENTS INSUFFISANTS

Différents auteurs se sont interrogés sur les possibles voies de classification des évènements (Allen et al. 2010, Getz 2005, Guala 2002, Roche 2000, Getz 1989, Hall 1989) (2.1.) ainsi que sur les évènements culturels plus spécifiquement (Vauclaire 2009, Bourgeon-Renault Filser et Puhl 2003, Dechartre 1998) (2.2.). L'étude de ces typologies nous a permis de construire une réflexion stratégique autour de l'évènementiel culturel (2.3.).

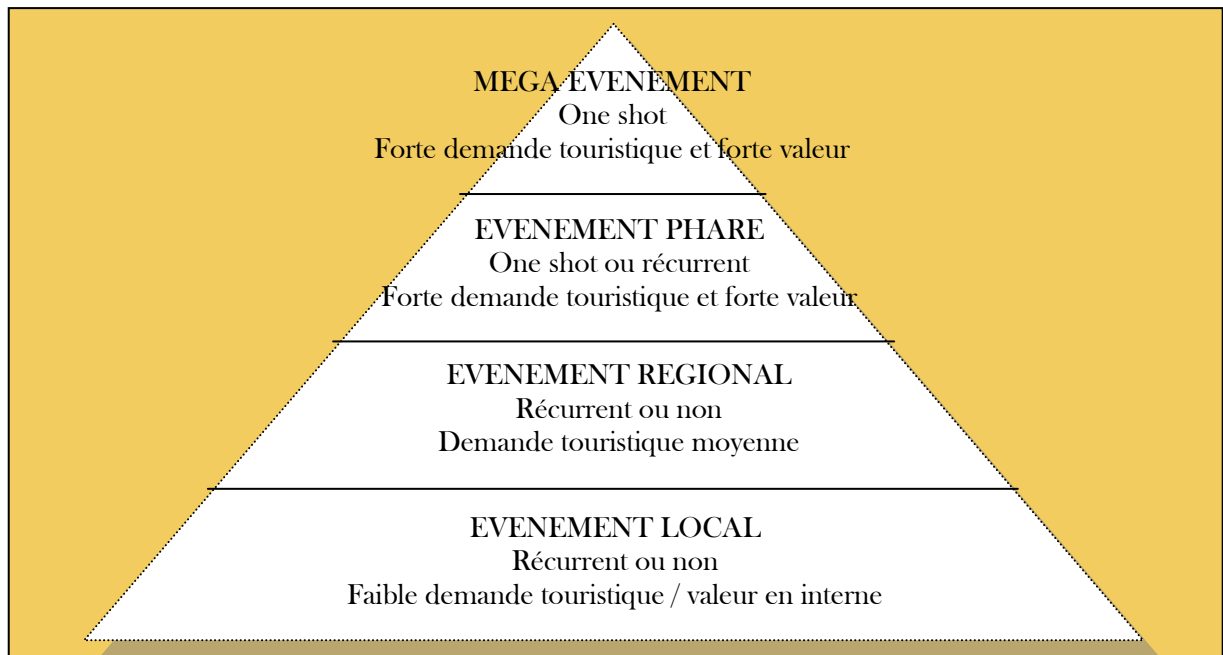
2.1. CRITERES DE CLASSEMENT DES EVENEMENTS

C. Guala, M. Roche et C.M. Hall fondent leurs typologies sur l'analyse d'évènements sportifs. La typologie de M. Roche (2000), qui reprend la taxonomie de C.M. Hall (1989), est principalement fondée sur la symbolique des évènements. Il propose un classement des évènements en fonction de leur cible (de leur marché) et de l'impact médias. Son classement introduit à la fois les méga évènements et les évènements locaux, sans s'interroger sur leur nature. C. Guala, pour sa part, propose une typologie des « grands évènements » qui se caractérisent par leur échelle, leurs impacts économiques, leur nature et leur contenu, leurs structures, le public visé ainsi que le rôle attribué aux médias (Guala 2002). Ces deux premières typologies permettent de montrer combien il est difficile de proposer une typologie complète et réaliste qui « couvre » l'ensemble des évènements et les caractérisent les uns par rapport aux autres sur la base de critères pertinents (Guala 2002 p. 4).

J. Allen et al. (2010) et D. Getz (1989) se sont quant à eux intéressés à la classification des évènements sur la base de quatre critères : la taille, le nombre de visiteurs, la durée ainsi que la forme / le contenu. A l'instar de M. Roche, l'impact médias ainsi que le public ciblé sont des indicateurs mobilisés. Comme le soulignent G. Bowdin et al. (2010), s'il n'y a pas de typologie exacte, deux macro-catégories émergent : l'évènement local, et l'évènement d'envergure. Ces derniers auteurs intègrent cependant dans leur propos l'évènement phare ainsi que le méga évènement, distinguant dans les évènements d'envergure ces deux types bien distincts. La typologie la plus aboutie semble être celle proposée par D. Getz en 2005. L'auteur propose une

classification construite autour de quatre types d'évènements allant du méga évènement à la petite manifestation locale (Cf. Figure ci-après). Deux grands critères sont indiqués : la demande touristique relative à l'évènement ainsi que la « valeur » de l'évènement. L'auteur précise qu'il entend par valeur un ensemble de facteurs, à savoir : le potentiel de croissance de l'évènement, les parts de marché, les bénéfices économiques (valeur ajoutée économique) ; la qualité, l'amélioration de l'image (effets sur le marketing territorial) ; le soutien de la communauté, la durabilité et l'appropriation (ancrage territorial) ; ainsi que la valeur environnementale (Getz 2005).

FIGURE 7- TYPOLOGIE DES EVENEMENTS



Source : Auteur, adapté de Getz (2005)

2.2. TYPOLOGIES DES EVENEMENTS CULTURELS

En termes de forme, ou contenu, trois grandes familles d'évènements sont identifiées dans la littérature événementielle : les évènements d'affaires, les évènements sportifs et les évènements culturels (Garat 2009 p. 145). Concernant la classification plus spécifique des festivals et évènements culturels, différents auteurs se sont attelés à la tâche (Bowdin et al. 2010, Getz Andersson et Carlsen 2010, Vaclare 2009, Quinn 2006, Getz 2005, Bourgeon-Renault Filser et Pulh 2003). Il convient de revenir sur les classifications les plus pertinentes dans le cadre de cette recherche.

La typologie de C. Vaclare (2009) tout d'abord. Cette dernière se fonde sur cinq critères (la dimension artistique, le public, le lieu, le temps et la rareté) qui permettent de définir trois types d'évènement.

TABLEAU 8- TYPOLOGIE DES EVENEMENTS CULTURELS

Critères	Très grands événements	Evènements culturels thématiques	Evènements fondés sur une mise en scène des lieux
<i>Artistique: la présence de la création</i>	Création	En général dédié à un genre artistique	Rencontre de genres artistiques différents: création fondée sur le métissage des modes d'expression
<i>Du public: la recherche d'un public</i>	Massification et élargissement du public recherchés	Publics mêlés. Ne visent pas forcément l'élargissement du public	Elargissement du public souhaité
<i>De lieu: investissement d'un espace</i>	Concentration dans le temps et dans l'espace	Concentration dans le temps et dans l'espace	Mise en scène du lieu ou du territoire
<i>De temps: l'unité de temps</i>			Concentration dans le temps et dans l'espace
<i>De rareté: créer l'événement implique qu'il soit exceptionnel</i>	Unicité de l'événement qui n'exclut pas la récurrence: l'événement n'aura lieu qu'une seule fois sous cette forme	Souvent, ils deviennent de véritables institutions culturelles et s'organisent dans la durée	Souvent, ils deviennent de véritables institutions culturelles et s'organisent dans la durée
<i>Exemples</i>	La Nuit Blanche (Paris), la Fête des lumières (Lyon), les Capitales européennes de la culture	Historiquement les festivals constituent cette forme première d'événementiel	Bouche à oreille (Puisaye-Forterre), Festival d'Île de France, Festival du mot (la Charité-sur-Loire)

Source : Auteur, adapté de Vaclare (2009)

« *Emblématiques de l'évènementiel* », les très grands événements réunissent tous les critères : création ; massification et élargissement du public recherchés ; concentration dans le temps et dans l'espace ; unicité de l'évènement qui n'exclut pas la récurrence. « *L'évènement n'aura lieu qu'une seule fois sous cette forme* » (Vaclare 2009 p. 2).

Les « rendez-vous », des événements culturels thématiques, sont, en général, dédiés à un genre artistique et « *mêlent les publics mais ne visent pas forcément à l'élargissement au-delà d'un public d'amateurs. Souvent, ils deviennent de véritables institutions culturelles et s'organisent alors dans la durée (partenariats financiers, équipe permanente). Historiquement, les festivals constituent cette forme première d'évènementiel* » (Vaclare 2009 p. 2).

Enfin, la troisième catégorie d'évènements culturels fait référence à des événements construits sur l'articulation de genres artistiques différents ainsi que sur la mise en scène des lieux (équipements ou territoires).

Si cette typologie fait référence à certains critères mobilisés par la suite, elle ne s'inscrit pas suffisamment dans la stratégie territoriale ainsi que dans le management culturel, ne permettant pas une mise en exergue des véritables enjeux de l'évènementiel culturel. Par ailleurs, les critères proposés ne permettent pas de différencier les méga événements des événements phares.

D. Bourgeon-Renault, M. Filser et M. Puhl (2003) proposent quant à eux une typologie des festivals fondée sur une approche marketing du spectacle vivant. Ils conçoivent ainsi l'existence de trois types de festivals. Le premier, traditionnel, dans le prolongement des premiers festivals en Angleterre et en Allemagne, perpétue une tradition de représentation d'un type d'œuvre. Le public concerné est alors très fermé. Les festivals de Bayreuth et Salzbourg en sont d'excellents exemples. Le second type de festival est caractérisé par une importante fonction de marché interne. Il permet le rapprochement entre les événements, éphémères, et les institutions culturelles ainsi que les collectivités territoriales. La démarche de ces festivals, comme par exemple Cannes, le « in » d'Avignon ou encore le Printemps de Bourges, cible tout autant le public que la profession. Enfin, le troisième type d'évènement renvoie à une expérience de consommation où le spectateur est très actif. Le caractère collectif ainsi que les possibilités de choix et de valorisation permettent au spectateur de construire sa propre expérience. C'est le cas du « off » d'Avignon ou encore du festival des Vieilles Charrues. Ces festivals sont tournés vers le public.

Enfin, selon C. Barthou et al. (2002) une hiérarchie entre les événements culturels semble se dessiner, construite autour de la médiatisation, des soutiens accordés, du public concerné, de son importance numérique et de son origine, de son originalité et de son ancienneté (p. 8).

2.3. EMERGENCE D'UNE REFLEXION STRATEGIQUE AUTOUR DES EVENEMENTS CULTURELS

Au vu des éléments évoqués dans la section précédente, il paraît indispensable de proposer une réflexion intégratrice qui permet de projeter les événements culturels au cœur des problématiques territoriales.

2.3.1. L'ANCRAGE TERRITORIAL DE L'EVENEMENT CULTUREL

Dans le contexte actuel de compétition intense entre les destinations, les territoires sont de plus en plus enclins à mettre en œuvre des événements d'envergure, clés de la compétitivité territoriale (Canali et D'Angella 2009, Langen et Garcia 2009, Getz 2007, Ritchie et Crouch 2000). Les grands événements sont de véritables outils stratégiques ainsi que des leviers de croissance pour la France (Augier 2009). Au cœur de cette joute concurrentielle, chaque territoire choisit ses propres armes, dans une bataille au sein de laquelle, de par leur fort capital symbolique, les événements culturels semblent particulièrement convoités (Gravari-Barbas et Jacquot 2007).

En effet, de par sa composante territoriale forte, la culture apparaît comme un outil efficace au service du développement durable du territoire en ce qu'elle favorise à la fois la créativité et le dynamisme de la communauté locale, tout en l'ancrant dans une certaine inertie nécessaire, en se raccrochant aux valeurs fondamentales qui ont permis la construction et l'appropriation territoriale (Soldo Keramidas et Arnaud 2012). En d'autres termes, les biens et services culturels se caractérisent par un fort degré d'idiosyncrasie (Greffé et Simonnet 2010). La mise en œuvre de nombreuses productions culturelles s'ancre effectivement dans un contexte local et historique prégnant (Santagata 2002). « *On le justifie souvent en disant que des composantes immatérielles*

tels certains savoir-faire ou certaines organisations (Limoges, Murano) peuvent jouer un rôle important aux côtés des composantes matérielles, composantes immatérielles en général héritées d'une expérience locale récente réussie (Hollywood) ou de longue date (Kanazawa). Ceci ne signifie pas absence de créativité ou de renouvellement et on peut relever sur de tels espaces des vagues de créativité successives, comme le montre par exemple l'industrie de la mode dans des villes comme Paris ou Milan » (Grefte et Simonnet 2010 p. 63). P. Poirrier constate ainsi que la réussite de l'instrumentalisation de la culture passe nécessairement par une inscription dans une histoire locale et dans les politiques culturelles (2010b p. 71).

L'événement est par définition ponctuel, ce qui signifie qu'il peut être réalisé sans implantation locale et de ce fait ne générer que de faibles retombées dans un temps court. En effet, ce qui constitue la légitimité de l'événement tient dans son caractère éphémère « *dans la mesure où il est capable de concentrer, pendant un laps de temps défini et dans un lieu donné, un maximum de puissance, de performance, de contenu. Dans ce sens, l'événement se situe aux antipodes de l'équipement qui, lui, construit sa légitimité dans la durée* » (Barthon et al. 2002 pp. 31-32). L'inscription d'un événement culturel dans une stratégie de long terme suppose donc un ancrage territorial (matériel et immatériel) de l'événement et des acteurs dans l'espace et dans le temps (Morice et Violier 2008). Il s'agit de concevoir à la fois la visée multi-dimensionnelle de développement territorial impulsé par l'événement culturel (dynamique) et l'importance d'un ancrage local nécessaire dans une pensée de long terme (inertie). Car enfin, « *derrière l'impression que donne la « petite histoire » des genèses de chaque festival, le trait commun de ces aventures précoces est situé dans le rapport entre l'événement et le lieu* » (Négrier et Jourda 2007 p. 24).

2.3.2. L'ÉVÈNEMENT CULTUREL AU SERVICE DE L'ATTRACTIVITÉ DURABLE DU TERRITOIRE

Au vu de l'ensemble de ces typologies, et parce que les impacts des événements culturels sont nombreux (Bowdin et al. 2010, Dwyer Forsyth et Spurr 2005, Quinn 2005, Throsby 2001, Frey 2000), il convient de prendre en compte les données politiques et stratégiques dans l'élaboration et la mise en œuvre de l'événement. « *Un festival urbain est avant tout un événement artistique. Mais il est aussi un événement qui s'installe, ne serait-ce que de manière éphémère, dans un espace urbain. Cette installation n'est pas invisible, inaudible ou inodore, elle n'est pas sans conséquences* » (Barthon et al. 2002 p. 19). Si les politiques culturelles sont justifiées par leur impact sur le développement territorial, elles posent également la question de leur contenu culturel, de leur impact social et symbolique et s'inscrivent dans des stratégies personnelles ou collectives, d'acteurs politiques, institutionnels, privés¹⁰⁰, etc. La prégnance dans les débats actuels du développement durable qui prône la prise en considération d'un ensemble de

¹⁰⁰ Les impacts des événements culturels sont nombreux : sur les infrastructures urbaines, sur la flexibilité des attractions existantes, sur la valeur ajoutée pour l'image de la ville ainsi que la valeur économique de la culture (dont le développement de communautés et de commerces locaux, un support aux secteurs industriels clés et la revitalisation et l'aménagement de l'espace urbain), apparition de consensus sur le territoire, mobilisation « *d'une part non négligeable de la population urbaine autour d'une certaine conception de l'intérêt général* » (Gravari-Barbas et Jacquot 2007 p.2), modification de l'évolution du territoire autour d'un projet d'ensemble (Lucchini 2002 p.15), etc.

composantes loin d'être uniquement économiques, témoigne de la place prépondérante que l'on doit accorder à des concepts intégrateurs tels que celui d'attractivité territoriale durable (Soldo Arnaud et Keramidas 2012, Soldo Keramidas et Arnaud 2012, Soldo 2010 2007). Comme le souligne C.M. Hall en 1992, les effets environnementaux, socioculturels et politiques sont probablement plus importants que les effets économiques. Ces effets ont pourtant tendance à être ignorés parce que les organisateurs et les décideurs recherchent des données quantifiables, capables de légitimer leur action¹⁰¹.

L'évènement peut jouer un rôle « pacificateur » en créant du lien social, en contribuant à l'intégration des populations ou encore en apaisant les conflits et tensions locales (Gravari-Barbas 2007 p. 398). Une myriade de besoins sociétaux est évoquée dans la perspective de l'implémentation d'un évènement culturel (Robertson Chambers et Frew 2007). Ces derniers renvoient au développement économique, social, culturel, politique mais également spirituel d'un territoire et de ses parties prenantes. Ces mêmes auteurs mettent spécifiquement en exergue l'importance de la gestion des parties prenantes dans l'organisation d'un évènement culturel (p. 100). D. Getz (2010) souligne ainsi qu'au-delà des impacts économiques, la question du rôle, du sens et des impacts des évènements culturels sur la société participent largement de la construction du champ scientifique des *Event Studies*.

L'évènement peut alors jouer un rôle catalyseur en ce qu'il permet de créer / projeter une image de « vitalité urbaine » et fabrique une part de la « personnalité » du territoire. Il devient un outil de singularisation, de différenciation et de positionnement pour le territoire (Gravari-Barbas 2007 p. 398). Les territoires sont devenus de véritables lieux de consommation (Urry 1990, Britton 1991). De ce fait le territoire se met en scène en utilisant différents artifices. B. Pradel définit cette mise en scène comme « *l'agencement des différents éléments urbains (éclairage, mobilier, support d'activité, modes de transport, végétaux, etc.) sur un périmètre délimité en vue de l'organisation d'une représentation [...] Ce processus homogénéise l'espace et y réifie un temps partagé. Cette relocalisation fantasmagorique par la mise en scène [...] est construite sur l'idée de rupture cognitive avec le quotidien et entre dans une dynamique de projet* » (2007 p. 9). Le territoire va se transformer en une scène de spectacle éphémère qui se veut fête, il veut vendre du rêve pour mieux attirer : le territoire s'expose et se donne à voir. « *La 'réalité' devient effectivement ce qui est synthétisé et fabriqué par une création humaine, simulation et stimulation sensorielle. [...] Ces environnements à thème deviennent donc un système de signes, un fantasme visuel qui ressemble au cinéma excepté qu'on peut 'pénétrer à l'intérieur', expérimenter le spectacle* » (Crozat 2004 p. 251). Et d'ajouter que l'expérience culturelle devient un processus holistique au sein duquel producteurs et consommateurs cohabitent et identifient une symbolique prégnante (Russo et Van der Borg 2002). Le temps festif est devenu, au niveau du territoire, un moyen de créer une rupture dans les temporalités ordinaires, « *le temps de la fête est spécifique... c'est classique, et en même temps limité* »

¹⁰¹ "Environmental, socio cultural and political effects are probably more important than economic one, but have tended to be ignored because festivals organizers and councils commission research to get economic data, socio-cultural impacts are less easily quantifiable, and research concerned with socio-cultural effects may find results that are 'less politically palatable [...] particularly if what might be regarded as negative consequences, such as increases in crime or conflict between locals and visitors, are seen to outweigh the perceived economic gain'" (Hall 1992 p.315).

(Crozat 2004 p. 250). Si l'identité de l'évènement culturel est liée à l'acte fondateur, à son projet artistique, au lieu et au territoire, aux objectifs assignés ; sa mise en scène « *repose très souvent sur une multiplicité de types de manifestations au sein de l'évènement lui-même : spectacles, colloques, installations d'art plastique, mise en scène de l'espace public* » (Vauclare 2009 p. 3). Ainsi se crée une recherche d'évènements dans l'évènement qui joue un rôle déterminant dans la mise en scène du territoire. « *L'évènement peut ainsi être approché comme un outil de maîtrise du temps urbain par les acteurs locaux, qui impose les priorités de l'aménagement et de la planification* » (Gravari-Barbas et Jacquot 2007 p. 6). L'évènement culturel devient un « *défricheur de lieu* », son originalité réside dans « *l'utilisation de lieux publics qui structurent la ville comme les places, les rues, les cours ou encore les jardins* » (Barthon et al. 2007 p. 8).

3. APPROCHE FONCTIONNELLE DU PORTEFEUILLE D'ÉVÈNEMENTS CULTURELS

“It is no longer sufficient for an event to meet just the need of its audience. It must also embrace a plethora of other requirements including government objectives and regulations, media requirements, sponsors' needs and community expectations” (McDonnell Allen & O'Toole 1999 p. 39).

Si la multiplication des évènements culturels a conduit à la professionnalisation du champ¹⁰², elle a, en parallèle, donné naissance à une série de questionnements concernant les multiples impacts de ces évènements : économiques, sociaux, environnementaux et culturels, ou plus spécifiquement en termes de dynamique dans la communauté des organisateurs locaux ; en termes de gouvernance locale, ou encore de motivation et de fédération des acteurs (Gursoy, Kim et Uysal 2007 p. 171). Pourtant, comme le souligne le Conseil national du tourisme en 2008, la plupart des évènements sportifs et culturels n'intègrent pas de finalité propre au développement du territoire sur lequel ils sont produits (Dutoya 2008 pp. 6-7). Or, il est essentiel, d'intégrer leur organisation dans un schéma stratégique plus global. L'objectif de cette recherche est de proposer une typologie des évènements culturels qui s'intègre dans une approche fonctionnelle du portefeuille territorial. Il s'agit, dans un premier temps, de revenir sur les critères retenus (3.1.). Par suite, les cinq types d'évènements composant la typologie sont présentés (3.2.).

¹⁰² L'évènementiel est reconnu comme un secteur d'activité professionnel depuis peu (Augier 2009 p.3).

3.1. DES CRITERES DISCRIMINANTS ET DES CRITERES TRANSVERSAUX

Trois critères principaux ont été choisis afin de différencier les événements les uns des autres : (3.1.1.) l'envergure de l'évènement ; (3.1.2.) la stratégie territoriale dans laquelle il s'intègre ; (3.1.3.) les modalités de gouvernance interne et externe qui le caractérisent. Cependant, au sein de ces trois catégories principales apparaissent à la fois des sous-critères qui discriminent clairement les différents types d'évènement, ainsi que des critères plus transversaux qui, s'ils méritent toute l'attention des chercheurs, ne peuvent être directement intégrés dans la typologie mais participent à la structuration d'une offre culturelle événementielle (Cf. Tableau 9 p. 132).

3.1.1. L'ENVERGURE DE L'EVENEMENT

Le premier critère de différenciation tient à l'envergure de l'évènement. Trois entrées sont proposées ici : (1) le territoire concerné ; (2) la cible en termes de public ; (3) le budget dédié à l'évènement. Ainsi, l'échelle de l'évènement se caractérise-t-elle en premier lieu par le territoire investi (territoire institutionnel local, dépassement des frontières institutionnelles pour un projet commun...) (Guala 2002) [*critère discriminant*] tout autant que par son degré « d'éclatement » (Dechartre 1998) relatif aux territoires et lieux investis [*critère transversal*]. L'évènement est-il cantonné dans un équipement ou irrigue-t-il l'ensemble de l'espace urbain (Barthon et al. 2002 p. 19) ? Pour aller plus loin, il est intéressant de reprendre la typologie de M. Gravari-Barbas (2007) pour qui il existe trois types d'évènements au regard de cette dimension spatiale : (1) l'évènement « multipolarisé » qui irrigue l'ensemble du territoire ; (2) l'évènement qui se déroule le long d'un axe (de type parade, défilé) ; (3) l'évènement localisé en un point précis duquel il tire une partie de sa légitimité (p. 403).

Ensuite, l'envergure de l'évènement se reflète au travers de la cible visée. Le nombre de spectateurs (Getz 2005, Roche 2000) ainsi que la composition de l'audience (domestique *versus* touristique) (Girard 1997) constituent des critères discriminants. Le contenu de l'évènement (Allen et al. 2010, Guala 2002, Getz 1989) quant à lui relève d'une logique qui dépasse la typologie proposée et s'inscrit dans des démarches propres à chaque évènement. Le domaine artistique (Dechartre 1998) tout comme la politique « public » (élargissement / élitisme) sont donc des variables importantes mais qui ne distinguent pas les évènements.

Enfin, il convient de prendre en compte le budget alloué à l'évènement. Si le volume budgétaire octroyé à l'évènement apparaît bel et bien comme un critère discriminant, la répartition des ressources financières ainsi que la composition des partenaires financeurs relèvent là encore de logiques qui dépassent les frontières posées dans le cadre de la typologie proposée.

3.1.2. L'ÉVÈNEMENT, ADOSSE À UNE STRATÉGIE

Le deuxième critère relève de la stratégie territoriale. Comme évoqué précédemment, l'organisation d'événements culturels peut se définir comme un objectif intermédiaire dans la stratégie des territoires. Chaque territoire dispose d'un portefeuille d'événements qui se distinguent les uns des autres par les objectifs et finalités qui leur sont assignés. Une approche stratégique fonctionnelle permet de mesurer toute l'ampleur de l'évènementiel urbain dans les politiques et stratégies publiques. Toute sa valeur réside dans son caractère idiosyncratique qui lui permet de prendre des formes variables en fonction des spécificités et trajectoires territoriales. Ainsi, peut-on constater la mise en œuvre, de manière plus ou moins concomitante, d'une pléiade d'événements allant de la petite manifestation locale au méga-événement. Les cinq types d'événements proposés ne répondent pas aux mêmes enjeux territoriaux. Trois sous-critères émergent : (1) les conditions d'obtention de l'évènement ; (2) les finalités stratégiques associées ; (3) les objectifs intermédiaires assignés. Les conditions d'obtention de l'évènement discriminent principalement le méga événement des autres types d'événements. En effet, les événements qui nécessitent l'entrée dans une compétition avec d'autres territoires (et donc une préparation accrue) engagent beaucoup plus de risques de par leur issue incertaine (Marais et Arnaud 2010, Haxton 1999).

Par suite, dans le processus stratégique des territoires, il convient d'interroger les finalités qui sont associées à l'évènement. Comme le souligne P. Dambron (2007), deux orientations principales peuvent être prises : l'attractivité interne ou externe. Si les deux sont étroitement liées et que la plupart des événements œuvrent pour une double finalité, les événements locaux s'ancrent plus spécifiquement dans une logique interne et les méga événements se voient octroyés « d'office » les deux finalités.

Enfin, nous constatons au regard du référentiel d'attractivité territoriale durable (Cf. Tableau 2 p. 87) que certains objectifs intermédiaires discriminent les événements entre eux : objectifs économiques notamment en termes de demande touristique (Getz 2005) et d'impact médiatique (Guala 2002, Roche 2000, Hall 1989) et objectifs urbains relatifs à la modification des infrastructures territoriales (Guala 2002). D'autres, au contraire, s'inscrivent dans des logiques propres à chaque événement, dépendant notamment de leur portage public (objectifs politiques), leur orientation (objectifs socio-citoyens) ainsi que leur ancrage au sein des institutions culturelles (objectifs sectoriels).

3.1.3. LES MODALITÉS DE GOUVERNANCE DE L'ÉVÈNEMENT

Le troisième critère interroge les modalités de gouvernance de l'évènement, tant en interne (1) qu'en externe (2). Il s'agit tout d'abord de s'interroger sur la nature de la structure porteuse du projet. La plupart des événements s'inscrivent dans une logique associative. Cependant, certains événements relèvent d'une gestion privée hors champ associatif ou d'une régie directe. Le méga événement s'inscrit dans une approche particulière avec une structure « *ad hoc* ». Au-delà de ce critère, le management interne (leadership, organisation, management de projet, etc.) ne peut être entendu comme un critère discriminant.

Par ailleurs, la gouvernance externe laisse s'esquisser de grandes tendances, des problématiques spécifiques.

Tout d'abord, la récurrence de l'évènement engendre une institutionnalisation de ce dernier (Vauclare 2009, Getz et Andersson 2008, Dechartre 1998) qui modifie les modalités de gouvernance. D'ailleurs, cette récurrence favorise les rapports dynamiques entre les acteurs locaux et les phénomènes de pérennisation (Gravari-Barbas et Veschambre 2005) dans un contexte d'implantation fort de l'évènement sur le territoire (Barthon et al. 2002 pp. 32-33).

L'échelle spatio-temporelle a également un réel impact tant en termes de réseaux d'acteurs concernés (les parties prenantes) que de temporalités dans les processus de décision ainsi que dans la mise en œuvre. Cependant, la forme tout comme le contenu des partenariats avec des acteurs publics et / ou privés relève, une fois encore, de critères transversaux.

Le tableau suivant met en exergue les critères qui permettent la constitution et la structuration d'un portefeuille territorial au regard de la stratégie locale développée. Apparaissent en parallèle les critères discriminants et les critères transversaux.

TABLEAU 9- CRITERES DE CLASSIFICATION D'EVENEMENTS CULTURELS

<i>Critères discriminants</i>	<i>Critères transversaux</i>
Envergure de l'évènement	
<i>Territoire concerné</i>	
"Frontières" du territoire de projet (Guala 2002)	Degré "d'éclatement" du projet (Gravari-Barbas 2007, Dechartre 1998)
<i>Cible</i>	
Cible domestique VS touristique (Girard 1997) Nombre de participants (Getz 2005, Roche 2000)	Le contenu (discipline artistique) (Allen et al. 2010, Guala 2002, Getz 1989) La politique relative au public (Vauclare 2009)
<i>Budget</i>	
Volume du budget	Dépendance financière à un ou plusieurs partenaires, publics et/ou privés
Stratégie territoriale	
<i>Conditions d'obtention</i>	
Conditions d'obtention de l'évènement culturel	
<i>Finalités stratégiques</i>	
Attractivité interne (Dambron 2007)	
Attractivité externe (Dambron 2007)	
<i>Objectifs intermédiaires (Soldo 2010, Soldo Keramidas Arnaud 2012)</i>	
Objectifs économiques relatifs à la demande touristique et à la visibilité médiatique du territoire	Objectifs politiques qui dépendent notamment du degré de portage public de l'évènement
Objectifs urbains en termes d'infrastructures territoriales	Objectifs socio-citoyens
	Objectifs sectoriels
Modalités de gouvernance	
<i>Gouvernance interne</i>	
Choix de la structure porteuse	Management interne
<i>Gouvernance externe</i>	
Institutionnalisation de l'évènement (Vauclare 2009, Getz et Andersson 2008, Gravari-Barbas et Veschambre 2005) Temporalité Etendue du réseau	Forme et contenu des partenariats avec des acteurs publics et/ou privés

Source : Auteur

Une première remarque est à apporter. Tout d'abord, les évènements sont dynamiques, et pour peu qu'ils soient récurrents, peuvent tout à fait passer d'un « type » à un autre (par exemple, un évènement local peut devenir au fil du temps un évènement phare, puis un évènement phare institutionnalisé). Une seconde remarque tient à ce que de nombreux auteurs peinent à différencier le méga évènement de l'évènement phare (O'Brien et Gardiner 2006 p. 26, Hall 2000). Pourtant la typologie présentée permet de les différencier clairement. Il convient donc à présent de revenir sur la présentation des différents types d'évènements.

3.2. LES CINQ « TYPES » D'ÉVÈNEMENTS CULTURELS

Au regard des critères énoncés précédemment, cinq types d'évènements culturels émergent. L'encadré ci-dessous en présente une synthèse.

ENCADRE 14- UNE TYPOLOGIE, CINQ EVENEMENTS

L'offre en manifestations locales, s'attache essentiellement à améliorer le cadre de vie des populations résidentes en leur proposant une offre de loisirs riche et renouvelée (attractivité interne) alors que les **manifestations de plus grande ampleur**, thématiques et périodiquement reconduites (*le festival d'Avignon*) ou non, considérées comme des **évènements phares**, œuvrent plus spécifiquement pour le dynamisme économique territorial et l'attractivité touristique (attractivité interne et externe). **L'évènement d'ampleur internationale, le méga évènement**¹⁰³ (*Capitale européenne de la culture, Exposition universelle*) semble pour sa part être l'occasion pour un territoire d'agir sur son image au niveau mondial (attractivité externe). Il va toutefois également agir sur l'attractivité interne du territoire dès lors qu'il implique des travaux de rénovation urbaine ou d'adaptation du territoire en amont de l'évènement et qu'il nécessite une mise en action collective qui appelle à de nouveaux modes de gouvernance. Enfin, les **évènements nationaux**, projetés sur l'ensemble du territoire français à l'initiative du ministère (*Fête de la musique, Fête du livre, etc.*), ou ancrés dans des traditions fortes (*Carnaval*), relèvent plus d'une démarche de « communion nationale » que de véritable différenciation territoriale. Libres aux territoires de s'en emparer ou non afin de créer « l'évènement », de rendre la ville festive, visible, grâce à un évènement ancré dans la création artistique.

Source : Auteur

3.2.1. LE MEGA EVENEMENT

En France, P. Augier définit les grands évènements comme des manifestations qui, « *concernant principalement un secteur d'activité (sport, culture, économie), a des répercussions territoriales de tous ordres (création de valeur, effet d'image, facteur de cohésion sociale, divertissement) et, à un titre ou à un autre, un impact international (venue de touristes étrangers ; effet d'image ; réplique de l'évènement à l'étranger) bénéfique pour le pays ou le territoire d'accueil* » (2009 p. 4). Hiller définit le méga évènement comme un évènement de court terme et de grande envergure principalement pensé en termes d'impacts économiques et touristiques (2000 p. 439). Il ajoute pourtant que le méga évènement est bien plus qu'un outil marketing pour un territoire, il s'agit principalement d'une idéologie, d'une approche politique (Gursoy et Kendall 2006 p. 603).

En effet, l'organisation d'un méga évènement exige un investissement considérable en termes de ressources humaines, financières et matérielles des communautés d'accueil, alors même que le succès est incertain (Haxton 1999), dans la phase de compétition, comme dans

¹⁰³ A ce sujet, certains auteurs (notamment Getz et Guala) considèrent que le méga évènement est réservé aux évènements de nature sportive. Les grands évènements culturels sont alors définis comme des évènements spéciaux. Pourtant, si la discussion n'est pas véritablement arrêtée (Langen et Garcia 2009), à l'instar de A.M. Deffner et L. Labrianidis (2005), il est considéré ici que des évènements culturels tels que les Capitales européennes de la culture ou les expositions universelles peuvent être considérés comme des méga évènements culturels.

l'évaluation des impacts (Marais et Arnaud 2010). Pourtant, de nombreux pays l'utilisent afin d'accroître leur légitimité et leur prestige, mais il s'agit avant tout de construire une identité nationale¹⁰⁴. D'ailleurs, J. L'Etang étend la notion de « pseudo event » de D. Boorstin pour proposer une version « médiatisée et médiatique » du méga évènement : le « média évènement » (2006 p. 389). Si les méga évènements sont tant convoités par les territoires, c'est qu'ils permettent de démontrer leur modernité et leur dynamisme économique (Whitson et Macintosh 1996 p. 279). Et C. Guala (2002) de définir les objectifs des méga évènements sportifs tels que : la légitimation politique, la transformation du territoire, la promotion du territoire, la valorisation économique¹⁰⁵, la valorisation d'une nation à travers une ville, la culture et l'identité. Les grands évènements créent de la visibilité, de la valeur, de la croissance et de la relance au niveau national (Augier 2009).

Ainsi, les méga-évènements sont-ils caractérisés par des taux d'utilisation et des prix plus élevés pour les industries liées au tourisme (Matheson 2004), mais pas uniquement. Selon C.M. Hall (1998), ces évènements sont également extrêmement importants de par les impacts qu'ils produisent sur la communauté d'accueil (Hall 1997, Ritchie et Smith 1991, Ritchie 1984), et c'est bien là leur grande différence avec les autres évènements qui ne se voient pas assignés de tels objectifs. Les nombreux objectifs assignés à l'évènement ainsi que les changements importants attendus font que le méga évènement crée une véritable rupture dans la temporalité territoriale. Par ailleurs, en termes d'épaisseur spatiale, au contraire des plus petits évènements, l'envergure du méga évènement nécessite un dépassement des frontières pour la construction d'un territoire de projet pertinent. Cela rend encore plus nécessaire une réflexion préalable sur la gouvernance du projet tant les enjeux sont importants. Pour conclure, les méga évènements s'inscrivent dans la dialectique local/global et interpellent tout à la fois les logiques locales avec une territorialisation du projet, et les logiques globales et de mondialisation ou de régionalisation qui participent à l'implémentation de l'évènement (Union Européenne pour les Capitales de la culture, Bureau International des Expositions pour les expositions universelles). De plus en plus de pays ont compris l'intérêt d'une politique de grands évènements active, avec une véritable volonté de captation, d'organisation et de renouvellement de ces évènements, même si la plupart du temps, il n'y a pas encore de véritable stratégie (Augier 2009 p. 28). En conséquence, les modes de gestion propres à l'organisation de tels évènements impliquent la nécessaire capacité à « *faire travailler ensemble* » un grand nombre d'acteurs hétérogènes et invite au renouvellement des pratiques et modalités managériales (Pipan et Porsander 2000). D'ailleurs, le dépassement des frontières institutionnelles dans la mise en œuvre de tels projets ne peut que modifier la gouvernance territoriale. Or, toute la difficulté réside dans la nature des structures, « *ad hoc* », « *caractérisées par la fugacité des projets et l'existence d'échéances définies. Ce caractère temporaire des organisations pèse sur leur fonctionnement : dans les processus de coopération et de collaboration [...], dans les accords de contractualisation et le partage des responsabilités, dans la répartition des tâches [...], dans la distribution des rémunérations et des droits* » (Benghozi 2006a p. 3).

¹⁰⁴ « *Mega events are a major tool with which to encourage urban redevelopment and reimagining* » (Hall 1998 p.9).

¹⁰⁵ « *Cities routinely offer to spend large sums of money to attract these events in large part based on upon these exaggerated claims of an economic bonanza* » (Matheson 2004 p.8).

3.2.2. L'ÉVÈNEMENT PHARE¹⁰⁶ : UNE DOUBLE ENTREE

L'évènement phare est, pour sa part, considéré comme un évènement majeur (foire, exposition, évènement culturel et sportif...) unique ou récurrent, à durée limitée et mis en œuvre sur un territoire principalement afin d'améliorer la visibilité, l'attrait et la rentabilité du territoire, considéré en tant que destination touristique (Getz 2005). B. Meyronin (2008), explique ainsi que « *nombres de villes s'orientent vers des projets phares dynamisant leur territoire, attirant investisseurs, consommateurs moyens et touristes* ». Sa fonction principale est donc de garantir un positionnement fort du territoire sur le marché des destinations touristiques en s'ancrant dans les spécificités et traditions locales. Lorsqu'il est récurrent, cet évènement phare devient suffisamment associé au territoire qui le produit pour constituer un avantage concurrentiel évident dans le champ du marketing¹⁰⁷. Ce terme est utilisé plus spécifiquement dans des approches liées à la construction de l'image, au marketing urbain et à la stratégie de marque appliquée aux destinations (Getz 2008). Ce type d'évènement s'inscrit dans les stratégies marketing urbaines, associées à un renouveau du marketing territorial, basé sur les services culturels et de loisirs.

Ces récentes définitions font écho aux plus anciennes, et notamment à la définition donnée par C.M. Hall en 1989 pour qui l'une des principales fonctions de l'évènement phare est de garantir à la communauté d'accueil de l'évènement une place « de premier choix » sur le marché des destinations. Si dès 1974, J.R.B. Ritchie et D. Béliveau publiaient le premier article qui évoque le « Hallmark Event » dans *Journal of Travel Research* (dont le thème était celui de la lutte contre la saisonnalité de la demande touristique). Le premier à avoir publié une véritable discussion sur le « Hallmark Event » est Ritchie (1984) en mettant en avant les notions de marketing et « destination branding »¹⁰⁸. On comprend donc l'attachement de cet évènement au territoire qui le met en œuvre et à sa population. Cet évènement n'a de sens qu'en référence au territoire et son ancrage reste-il fort, allant jusqu'à une institutionnalisation de certains de ces évènements.

Dans les différentes définitions mentionnées, deux types d'évènements phares se distinguent : l'évènement phare et l'évènement phare institutionnalisé (Getz et Andersson 2008). L'évènement phare, en particulier celui qui est récurrent et institutionnalisé, a un fort potentiel de représentation et d'impact sur la société, tant d'un point de vue sociétal que symbolique. Son ancrage sur le territoire, dans le temps, et au sein des institutions locales lui permet d'être au plus proche des réalités locales et de tisser un lien étroit avec les valeurs de la société locale

¹⁰⁶ Adaptation française du terme anglo-saxon 'Hallmark Event', utilisé dans les travaux de C. Barthou et al. (2002 p.10).

¹⁰⁷ « *We can refer to a Hallmark Event in which case the term has to refer to a very special class that represents the best event, one that is authentically imbedded in a particular place or culture. They are recurring events that have become so closely associated with their host community or destination that they form an important part of its image and branding. These events provide and feed off place identity* » (Getz 2007).

¹⁰⁸ « *'Hallmark' describes an event that possesses such significance, in terms of tradition, attractiveness, quality or publicity, that the event provides the host venue, community or destination with a competitive advantage. Over time, the event and destination images become inextricably linked. Hallmark Events are, by definition, permanent 'institutions' in their communities or societies* » (Ritchie 1984).

(Sahleh et Ryan 1993, Falassi 1987). Ainsi est-il intéressant de s'interroger sur l'institutionnalisation potentielle d'un évènement, ou plus largement de l'organisation porteuse de l'évènement, en ce qu'elle va passer du statut d'organisation éphémère à celui d'institution permanente sur le territoire (Getz et Andersson 2008). P.-J. Benghozi constate ainsi une tendance générale des évènements à tendre vers la permanence et la durabilité (2006). La problématique relève de l'exploration des « tensions entre le caractère éphémère de l'évènement et les velléités de pérennisation que celui-ci peut susciter » (Gravari-Barbas et Veschambre 2005 p. 286). « Une fois l'évènement terminé, l'objectif est de le faire durer, d'en prolonger les effets, de démontrer que celui-ci n'a pas été vain, éphémère, autrement dit de capitaliser sur l'évènement » (Gravari-Barbas et Jacquot 2007 p. 8).

3.2.3. L'ÉVÈNEMENT LOCAL

Les évènements locaux sont principalement orientés vers la population du territoire. Ils participent au renouvellement de la question de la préservation de l'authenticité culturelle ainsi qu'à l'interrogation autour du contrôle local (Getz 2008 p. 407). Ces évènements s'inscrivent plus spécifiquement dans une recherche d'attractivité interne et s'appuient fortement sur le socle de valeurs et de tradition local. Le vivier associatif qui caractérise la France se veut ici un acteur majeur dans l'organisation de ce type d'évènement, renvoyant également à la question de la démocratie locale et de l'initiative citoyenne. Ces évènements constituent d'ailleurs fréquemment de véritables institutions sur le territoire et participe à sa cohésion. Ils invitent à des réflexions autour de l'intégration de nouvelles populations, à l'accompagnement de l'économie de service, et se présentent également en réaction à l'éclatement territorial des pratiques sociales (Sibertin-Blanc 2008). Si leur impact économique et marketing est plus restreint, ils doivent rester entièrement intégrés dans la stratégie territoriale en ce qu'ils participent fortement à la construction symbolique du territoire et à son appropriation par les acteurs locaux.

3.2.4. L'ÉVÈNEMENT NATIONAL

Si les différents types d'évènement présentés ci-avant sont ancrés dans un territoire et participent de sa différenciation, la cinquième catégorie d'évènements culturels, renvoie, inversement, à une volonté de construction et d'appropriation d'une identité et d'une réalité nationales. Il s'agit d'évènements impulsés par le ministère de la culture (Fête du Livre, Fête du Patrimoine, Fête de la Musique, etc.), ou d'évènements ancrés dans les fêtes calendaires (Carnaval), patronales ou commémoratives (Di Méo 2001 pp. 4-6). Selon T. Gibson (2005), la fête est aujourd'hui refaçonnée en tant que spectacle annuel, récurrent (reproduits d'année en année), laïc, et malheureusement potentiellement extraite de ses racines historiques et religieuses (Gravari-Barbas p. 396)¹⁰⁹.

Les élites se font les relais d'une initiative ministérielle ou s'emparent de la fête afin de proposer un évènement ancré dans la création artistique. Les festivals sont d'ailleurs souvent liés à des évènements culturels partagés (Rao 2001, Turner 1982). « *En s'affranchissant des codes,*

¹⁰⁹ Cette réflexion est plus globalement valable pour d'autres types d'évènements (ex : Fête des lumières à Lyon).

des rituels et du sens, souvent d'ailleurs religieux, qui les portaient jusqu'alors, les fêtes sont devenues des événements déclenchables « à volonté » par les acteurs locaux » (Gravari-Barbas 2007 p. 396). Le pays peut alors entrer en « communion » le temps d'un événement projeté sur le territoire national ; le peuple français se célèbre lui-même (Turner 1982). Les sociétés contemporaines étant fortement individualisées, les moments festifs participent de la création d'un « nous » (Maffesoli 1992, 1988). Si le territoire de projet est national (voire supra-national), la territorialisation du concept conduit à une gestion locale, donc possiblement différenciatrice. La couverture territoriale globale, avec une dimension internationale dans son exportation, s'oppose alors à des objectifs plus locaux, internes, relatifs à des espaces en concurrence (Garat 2009 p. 158).

TABLEAU 10- TYPOLOGIE DES EVENEMENTS CULTURELS¹¹⁰

<i>Critères</i>	<i>Sous-critères</i>	<i>Evènement local</i>	<i>Evènement phare</i>	<i>Evènement phare institutionnalisé</i>	<i>Méga évènement</i>	<i>Evènement national</i>
Envergure de l'évènement	<i>Territoire concerné</i>	Territoire local	Territoire local/régional	Territoire local/régional	Dépassement des frontières institutionnelles	Territoire national + appropriation territoriale locale
	<i>Nombre de participants</i>	Relativement limité	> Moyenne des évènements sur le territoire	> Moyenne des évènements sur le territoire	> 1 000 000 de participants	Potentiel national
	<i>Cible</i>	Population locale	Touristes Population locale	Touristes Population locale	Touristes Population locale	Population locale Touristes
	<i>Budget</i>	Budget limité	Budget élevé Financements croisés, mécénat	Budget élevé Financements croisés, mécénat	Budget très élevé Financements croisés Mécénat	Budget collectivité
Stratégie territoriale	<i>Conditions d'obtention / de mise en œuvre</i>	Initiative locale - Soumise au financement et à l'adhésion des acteurs	Initiative locale - Soumise au financement et à l'adhésion des acteurs	Report automatique	Compétition régionale / internationale	Portage public
	<i>Finalités stratégiques</i>	Attractivité interne	Double finalité	Double finalité	Double finalité	Attractivité interne
	<i>Impacts escomptés Economiques et urbains</i>	Demande touristique faible Visibilité médiatique locale / régionale Peu d'impacts sur les infrastructures	Demande touristique élevée Visibilité médiatique régionale / nationale / internationale Valorisation du patrimoine	Demande touristique élevée Visibilité médiatique régionale / nationale / internationale Valorisation du patrimoine	Demande touristique très élevée Visibilité médiatique internationale Renouvellement urbain	Demande touristique moyenne Visibilité médiatique nationale / internationale Valorisation du patrimoine
Modalités de gouvernance	<i>Institutionnalisation : récurrence & « âge »</i>	En général, fort ancrage territorial Récurrence et âge variables	« Jeunes » évènements, pas obligatoirement récurrents	Institutionnalisation Les Rendez-vous	One shot (projets internationaux itinérants)	Chaque année Institutionnalisation (ancrage dans les valeurs et traditions)
	<i>Temporalité (décision + mise en œuvre)</i>	Court terme (1-2 ans)	Court à moyen terme en fonction de la fréquence	Court à moyen terme (prise en compte de la récurrence / routine)	Long terme (processus supérieur à 5 ans)	Court à moyen terme (prise en compte de la récurrence / routine)
	<i>Etendue du réseau</i>	Locale / régionale	Régionale / nationale	Régionale / nationale	Internationale	Nationale

Source : Auteur

¹¹⁰ Le code couleur permet de voir, selon les différents critères, quels sont les types d'évènement qui se ressemblent ou au contraire se distinguent.

III. LES ENJEUX DU MANAGEMENT CULTUREL EVENEMENTIEL : POUR UNE GESTION DU PORTEFEUILLE TERRITORIAL

« *Les spécificités industrielles et culturelles rendent particulièrement sensibles et difficiles la régulation et la gouvernance des échanges culturels au niveau national aussi bien que mondial. Les effets éventuels de domination économique ne soulèvent pas simplement, comme dans d'autres secteurs, des questions de tarification, de prix d'accès, voire même de liberté du consommateur ou de diversité de l'offre. Ils affectent aussi très directement la vie, l'identité et l'intégrité même des individus, dans ce qu'ils ont de plus intime* » (Benghozi 2006b p. 143). L'intégration du portefeuille territorial d'événements culturels dans le giron du management public implique une redéfinition du champ des possibles au vu de ses valeurs, finalités et contraintes. L'évènement constitue une « matière première » malléable, dont peuvent se saisir les différents acteurs présents sur le territoire (Gravari-Barbas 2007 p. 397). L'objectif pour l'organisation publique en charge de ce portefeuille est de construire une stratégie d'évènementiel culturel solide qui intègre les événements (projets) ainsi que leurs porteurs (acteurs culturels). Nous discutons tout d'abord les modalités et enjeux du management par projet (1.). Afin de comprendre les modalités de gestion du portefeuille, nous revenons ensuite sur les spécificités du champ culturel, au sein duquel s'exercent les relations entre l'organisation publique et les porteurs de projet (2.). Il apparaît en effet que les organisations culturelles évoluent dans un contexte pluraliste (Denis Langley et Rouleau 2007 2005) « *caractérisé par de multiples sources de tension tout à la fois dans leur dynamique interne et dans les relations que les acteurs de ces organisations entretiennent avec les parties prenantes externes* » (Daigle et Rouleau 2010 p. 14). Nous poursuivons enfin notre réflexion par son application à l'échelle méso du portefeuille territorial (3.).

1. LA GESTION DE L'EVENEMENTIEL : POUR UN MANAGEMENT PAR PROJET

Comment « appréhender l'inconnu d'une façon créative » ? (Joffre et al. 2006 p. 9).

« Malgré tout, le projet n'est pas n'importe quelle forme d'anticipation. Il constitue au contraire une forme typique de la culture moderne en associant deux moments de l'activité de création, le moment de la conception, le moment de la réalisation » (Boutinet 2004 p. 9).

Dans les années 1970, les événements culturels se multiplient en France, et une proximité à la fois temporelle et spatiale se crée. Il convient alors de se différencier et de se positionner. L'évènementiel culturel apparaît comme un « *besoin ressenti par une société qui se cherche et que le marché, comme les incertitudes qu'il engendre, ne satisfait pas* » (Dechartre 1998 p. I-3). C'est à cette période que les élus commencent à faire appel à des entreprises spécialisées et à professionnaliser le champ de l'évènementiel culturel (Dechartre 1998). « *Ces événements sont trop importants, ayant à satisfaire de nombreux objectifs stratégiques - et souvent trop risqués -*

*pour être laissés entre les mains d'amateurs*¹¹¹ » (Getz 2008 p. 404). Il s'agit alors de dépasser cette querelle ancestrale entre l'artiste et le manager (Chiapello 1998) pour intégrer de manière croissante des compétences et des outils de gestion nécessaires au succès d'événements de plus en plus importants (Dupuis 2004 p. 10). Gérer des événements culturels à l'échelle du portefeuille consiste donc à évoluer vers un management par projet. Afin de tendre vers une définition de ce management, nous revenons sur l'évolution du terme (2.1.) jusqu'à questionner le management stratégique par projet (2.2.). Enfin, la gestion des parties prenantes dans le management par projet fait l'objet d'une dernière section (2.3.).

1.1. CHANGEMENT PARADIGMATIQUE DANS LE MANAGEMENT DE PROJET

Il convient tout d'abord de revenir sur les principales définitions du management de projet dans une chronologie qui permet de mettre en exergue les changements paradigmatiques (Cf. Annexe C2-3).

La théorie classique du management de projet doit son origine au paradigme NASA DOD qui a inspiré les grands projets militaires nord-américains (bombe thermo-nucléaire, programme spatial Apollo - 1961-1975). Le management de projet se définit alors comme « *l'ensemble des méthodes et des techniques créées pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires, fortement irréversibles, non répétitives, réalisées sous contrainte de temps, en engageant des ressources rares et limitées [...] et des acteurs interconnectés dans un système organisationnel et qui exécutent des tâches organisées par un processus dont le contenu dépend du projet à accomplir* » (Navarre Schaan et Doucet 1989 p. 36). Cette première approche s'inscrit largement dans la lignée des travaux sur l'Organisation Scientifique du Travail (OST).

Les années 1980 sont marquées par une évolution de la vision du management de projet plus éclectique. Deux éléments sont alors mis en exergue : les ressources humaines et la nécessaire prise en compte de l'équipe projet, ainsi que la contextualisation du projet. On retrouve notamment la démarche socio-gestionnaire française portée par Ecosip dont le chef de file est C. Midler. Ce dernier définit le management de projet comme « *une méthode où l'incertitude, l'aléa et la subjectivité n'interviennent pas comme des pollutions du raisonnement mais comme des variables à intégrer dans un processus d'organisation créatrice* » (Joffre et al. 2006 p. 53).

Par la suite, le management de projet s'inscrit dans une approche post-moderniste qui s'oppose au projet mécaniste (moderne) des années 1960 (Badot et Hazebroucq 1996). L'environnement de plus en plus incertain et instable appelle à une évolution du statut du projet, de la marginalité à l'état d'activité dominante. « *Cette évolution traduit pour les entreprises le passage d'une gestion d'opérations à un management par projet* » (Arab 2007 p. 152). Le passage de la modernité à la post-modernité relève ici d'une mutation des temporalités des projets. En effet, les projets modernes valorisaient le futur et l'anticipation au détriment du passé et du présent. Ainsi, selon J-P. Boutinet (2006), le projet mécaniste cherche, sur un mode opératoire, à

¹¹¹ « *Events are too important, satisfying numerous strategic goals - and often too risky - to be left to amateurs* ».

anticiper un objet désiré en se donnant un horizon temporel reculé en direction d'un avenir désiré. Il s'inscrit dans une vision chronologique, unitaire, linéaire et mécaniste du temps, monochronique. La post-modernité est, quant à elle, marquée par la valorisation du passé et du présent dans un contexte de futur incertain. Le projet s'ancre alors dans le présent afin de concrétiser et matérialiser l'intention de l'organisation. Le temps présent est à la fois polychronique (multi-projets), fragmenté et subjectif permettant ainsi la gestion de l'éphémère, de l'incertitude et de la turbulence (Joffre et al. 2006 p. 61).

1.2. UN MANAGEMENT STRATEGIQUE PAR PROJET

« *Tout projet suppose par définition une projection dans l'avenir, avec le lot d'incertitudes qu'une telle projection comporte nécessairement. Chaque projet présente un certain caractère de nouveauté par rapport aux pratiques existantes, qui ajoute encore des facteurs de risques et d'incertitudes* » (Néré 2009 p. 6). Cette définition nous laisse entrevoir les caractéristiques propres au projet : la projection (2.2.1.), l'incertitude, la nouveauté et le risque (2.2.2.).

1.2.1. UNE PROJECTION : LE DESSIN D'UN DESSEIN

Le projet renvoie à l'idée de projection, incluant toute l'incertitude liée à une telle activité du fait même qu'elle se déroule dans l'avenir (Néré 2009 p. 9). « *Un projet est donc d'abord une image, dans tous les sens du terme : 'représentation par les arts graphiques', 'représentation mentale d'origine sensible', 'produit de l'imagination' ou 'image de marque'* » (De Courson 1993 p. 21). Cette représentation, interprétation symbolique ou visuelle, renvoie au monde imaginaire, des rêves, et à la projection mentale dans le futur. Ce terme recouvre ainsi deux réalités : à la fois l'ébauche d'une idée ou d'une action (le dessin), et un objectif pour le futur (le dessein). « *Essentiellement, un projet se définit comme une action spécifique, nouvelle, qui structure méthodiquement et progressivement une réalité à venir pour laquelle on n'a pas encore d'équivalent exact* » (Le Bissonnais 2000 p. 2). « *Création collective, organisée dans le temps et dans l'espace, en vue d'une demande* » (Collectif Ecosip 1993 p. 18), le projet est « *à la fois vrai et faux, volonté collective et miroir aux alouettes* » (De Courson 1993 p. 148). Il canalise alors les risques de dispersion et d'incohérence globale en se posant comme élément fédérateur et représente « *l'ambition stratégique et culturelle* » de l'organisation. C'est un fil conducteur, un facteur de mobilisation (Bartoli 2005 p. 252). « *Dès qu'il est évoqué, il est une promesse de réussite qui nous projette dans un futur organisé, construit, où le risque 'géré' permet de mieux maîtriser l'avenir et non de le subir* » (Aïm 2007 p. 33). Le management par projet projette la gestion du portefeuille dans un processus stratégique.

1.2.2. LE PROJET : UN PROCESSUS UNIQUE, DANGEREUX ET INCERTAIN

Par ailleurs, la définition proposée dans la norme NF EN ISO 9000 laisse entrevoir le degré d'incertitude et de risque lié à ce « *processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais,*

de coûts et de ressources » (dictionnaire de la qualité AFNOR 2003). Cette définition renvoie à l'idée d'une « *réalisation unique, qui n'a pas encore d'équivalent et qui s'inscrit dans une durée* » (Aïm 2007 p. 35). Comme le rappelle J.-J. Néré (2009), cette incertitude fait intégralement partie de la vie du projet.

Cet ensemble d'actions, voué au succès de la production d'un événement appelle donc à la créativité, à l'innovation et à la nouveauté pour répondre aux exigences spécifiques qu'impose la production du projet. « *Malgré le caractère singulier et unique de chaque projet, il existe des façons de faire et de s'organiser qui se reproduisent d'une fois sur l'autre, font partie d'un fonds commun de savoirs partagés et sont spécifiques aux différents réseaux. Chaque projet exprime l'adaptation particulière d'une configuration organisationnelle globale reproductible d'un projet à l'autre* » (Benghozi 2006a p. 7). Si des procédures figées sont créées par les organisations dans le cadre de leurs activités routinières, le projet a toujours un caractère partiellement singulier. On peut dire que l'on passe de la procédure au projet du fait du caractère non répétitif et singulier pour au moins une partie du processus engagé (Néré 2009). Les travaux en sciences de gestion de C. Midler (1996 1993) permettent de faire émerger trois dimensions structurantes du management de projet : l'irréversibilité du processus, la dialectique connaissance/action, ainsi que le phasage des enjeux et modes de pilotage. Cette « entrée temporelle » est intéressante car elle permet la mise en exergue du caractère évolutif de l'organisation du projet et de son mode de fonctionnement.

1.2.3. GESTION ET DIRECTION DE PROJET

La gestion de projet consiste en « *l'ensemble des outils de gestion qui doivent être mis à la disposition du groupe de projet pour conduire le projet* » (Aïm 2007 p. 39). Il s'agit d'une approche méthodologique qui permet le pilotage du projet, alors même qu'il présente un caractère incertain. « *Le projet est ainsi devenu l'occasion, le prétexte et le support technique de la connexion entre les métiers et entre les acteurs internes et externes. On retrouve là l'esprit du management (et non pas seulement de la gestion) et le rôle du manager (et non pas seulement du gestionnaire) : connecter, communiquer, coordonner, produire de la confiance, explorer aux frontières des projets actuels pour innover, évaluer projets et activités* » (Joffre et al. 2006 p. 42).

La direction, quant à elle, fixe les objectifs (qu'ils soient politiques, stratégiques, organisationnels ou humains) et alloue les moyens permettant de les atteindre. Faire du management de projet, c'est avoir une équipe correctement constituée, des structures de travail et de décision bien pensées, des acteurs motivés qui connaissent le sens et les limites de leurs rôles respectifs (Néré 2009 p. 34). S'esquissent alors les avantages d'une démarche par projet qui nécessite la mise en œuvre de plusieurs activités complémentaires. La multiplicité des contributions, et donc des acteurs, rend la complémentarité inhérente à la notion de projet. Ce management permet ainsi une « *décomposition des politiques et des actions en unités identifiables auxquelles sont attachés des objectifs, des résultats, des contraintes* » (Néré 2009 p. 116). Ensuite, ce mode de fonctionnement met en responsabilité les différents acteurs face aux objectifs explicités. Enfin, la réévaluation constante des objectifs et des moyens alloués permet le pilotage effectif des actions menées dans le cadre du projet.

1.3. UN PROJET, DES PARTIES PRENANTES

Si le management de projet est généralement envisagé dans sa dimension méthodologique en termes d'outils de gestion et de contrôle, il convient de souligner que « *les projets conjuguent de multiples compétences internes ou externes à l'organisme qui le mène : la réalisation d'un projet suppose la contribution de multiples acteurs ayant chacun une vision, des intérêts, des cultures différents* » (Néré 2009 p. 6). Au-delà de la dimension capitale que constituent les techniques de management de projet, la prise en compte des parties prenantes est indispensable : « *comment faire travailler ensemble efficacement des acteurs dissemblables et prendre les bonnes décisions ménageant un degré de risque acceptable ?* » (Néré 2009 p. 6). Parce que le projet est « une forme transitoire », il est ajusté à un monde en réseau. La succession des projets multiplie les connexions et les liens et a pour effet d'étendre les réseaux. Les projets nécessitent coopération, concurrence, adaptation, flexibilité ainsi que coordination intra et inter-organisationnelle (Boltanski et Chiapello 1999).

2. LA GESTION DES PORTEURS DE PROJETS : COMPLEXITE ET SPECIFICITES DU MANAGEMENT CULTUREL

Peu étudiés (Vauclare 2009, Benito 2001), prégnants dans la vie culturelle de notre pays et soumis à d'importantes mutations (Négrier et Jourda 2007 p. 5), les événements culturels constituent un objet de recherche en sciences de gestion passionnant. Ils font face à de nombreux enjeux relatifs au champ culturel : « *la recomposition territoriale et la décentralisation culturelle, la conquête de nouveaux publics et l'évolution des programmations, l'impact de la réforme de l'intermittence du spectacle, une économie des arts de la scène de plus en plus fragilisée, la nécessité de la réflexion à l'échelle des réseaux* » (Négrier et Jourda 2007 p. 5). « *L'autonomie d'un éventuel « champ culturel », ou « système d'action » est limitée par le jeu de régulations articulées dans un mode de gouvernance* » (Vion et Le Galès 1998 p. 8) au sein duquel évoluent des organisations qui nécessitent un assemblage de compétences artistiques et managériales adaptées à chacune (1.1.) et difficilement mobilisables (1.2.).

2.1. LA DUALITE ART / MANAGEMENT

Le management culturel (Arts Management) se situe à l'intersection d'une structure théorique, le management, et d'un secteur, celui de la culture (Evrard et Colbert 2000 p. 9). Ce dernier, où se côtoient acteurs publics et privés, marchands et non marchands, est caractérisé par la diversité, la mouvance et la complexité de ces « *forces antagonistes gouvernant la formation de l'offre tout autant que celle de la demande* » (Bourgeon-Renault Filser et Puhl 2003 p. 120). Le projet artistique, au cœur des missions des organisations culturelles (Daigle et Rouleau 2010), conduit d'ailleurs à la dialectique centrale de ce management : la dualité entre art et management, deux notions qui sont historiquement contradictoires, ancrées dans des valeurs divergentes, et qui créent les tensions idéologiques inhérentes à ce champ (Maitlis et Lawrence 2003, Chiapello 1998). La dialectique art / management apparaît dès lors que la liberté et la créativité de l'artiste sont mises en danger par le système économique dans lequel il s'insère. L'introduction d'outils et de démarches managériales est donc difficile dans un secteur revendiquant son autonomie à l'égard

des mécanismes de marché et la primauté de la création, c'est-à-dire la primauté de l'offre sur les attentes des spectateurs (Colbert 2000, Bourgeon et Filser 1995 p. 5). Le secteur culturel est soumis à trois niveaux de contrainte : la création artistique, l'œuvre d'art, et la perception esthétique (Holbrook et Zirlin 1985). En cela, il soulève des problématiques atypiques. Selon D.S. Throsby (2001), les biens et services culturels sont caractérisés par : un processus de production qui est soumis à la créativité, la valeur symbolique et de sens dont ils sont imprégnés, et leur output qui se traduit toujours par une certaine forme de propriété intellectuelle.

Rappelons ici que tout évènement culturel, tel que nous l'avons défini, a pour objet principal la création artistique (Vauclaire 2009), qu'il s'agisse d'un évènement de « création » accordant une place primordiale à la créativité des artistes et à l'originalité de leurs spectacles, ou un évènement de « diffusion » consistant moins en la créativité qu'en une réflexion sur la manière de la transmettre et de la faire découvrir (Dechartre 1998). Les porteurs de projets culturels, s'ils ne sont pas nécessairement des artistes, tentent donc, au-delà d'une gestion classique de projet, d'intégrer l'artiste et sa capacité créative. En effet, l'artiste doit pouvoir se saisir de ses acquis, tracer l'avenir grâce à une vision qui ne se préoccupe pas des limites qui entravent toutes les libertés. « *Je suis prisonnier de compromis commerciaux. Je souhaiterais faire du cinéma en m'abandonnant à mes idées, mais cela ne serait possible que si un film ne revenait pas plus cher qu'acheter un stylo ou une feuille de papier* » (Alfred Hitchcock). En s'intégrant dans un marché où en se manifestant dans une institution, la créativité artistique est menacée par d'autres logiques (notamment financière ou de notoriété, de succès) (Bureau d'étude Bonnacini 2000). On retrouve « *cette dialectique de l'innovation, aiguillon indispensable à l'entretien de la demande, et de la standardisation, seul moyen de comprimer le risque et les coûts de l'information* » (Benhamou 2004 p. 69).

L'organisation publique en charge du portefeuille d'évènements culturels doit donc intégrer dans ses modalités de pilotage la spécificité du processus artistique et de ses outputs. Les produits culturels offrent un contenu d'ordre immatériel. Pour cette raison, « *la valeur symbolique des produits culturels est [...] bien plus élevée que leur valeur d'usage et est souvent sans lien avec leur coût de production* » (Benghozi 2006b p. 130). Il convient ainsi de rappeler que « *la consommation n'est pas réduite à la simple nécessité mais, au contraire, se concentre essentiellement sur les choses superficielles de la vie ... impliquant ainsi l'éventualité qu'aucun objet au monde ne puisse échapper à la consommation et à la destruction par la consommation* » (Arendt 1958). « *Les industries culturelles sont à la fois à la base de création de richesses marchandes et la première source de valeur symbolique et identitaire* » (Benghozi 2006b p. 130). De ce fait, la valeur de la culture est tout à la fois esthétique, spirituelle, sociale, historique et symbolique. Un glissement s'opère ainsi d'une valeur d'utilité, qui résulte d'une comparaison coûts / bénéfiques, à une valeur d'usage, qui « *dérive d'une expérience de consommation ou de possession en lien avec un objet* » (Marteaux et Mencarelli 2005 p. 169). Le produit culturel est par essence complexe, multiforme et répond à des besoins variables. Ces dimensions symboliques, esthétiques et hédoniques (Holbrook et Hirschman 1982) fondent l'expérience vécue sur la subjectivité du consommateur (Evrard Bourgeon et Petr 2000 p. 2). Il est donc indispensable de

dépasser les seuls critères objectifs des produits et des activités culturels¹¹². Ce sont d'ailleurs les expériences de consommation culturelle qui furent les premières à faire l'objet d'investigations scientifiques en France (Cova et Cova 2002 p. 33) et cela de par l'intérêt porté à l'étude des aspects symboliques présents dans ce domaine. « *L'analyse des activités culturelles s'appréhende mieux en termes d'expérience de consommation qu'en termes de consommation (qui impliquerait une destruction et la passivité du sujet) ou d'achat. Qu'achète un consommateur lorsqu'il paye une place de cinéma ou l'entrée d'un musée si ce n'est l'accès à un flux d'expériences ?* » (Passebois 2003 p. 6). La dimension artistique des produits culturels complexifie la relation qu'entretient le consommateur lambda avec ces produits. Le management et plus spécifiquement le marketing ont donc été amenés à réfléchir à de nouveaux modèles explicatifs.

Car enfin, une manifestation culturelle ou artistique peut difficilement être « *interprétée à travers la décomposition de cet événement en attributs élémentaires [...]. Il est au contraire raisonnable d'appréhender la perception de cette manifestation à travers une démarche holistique qui prendra notamment en compte les symboles et les émotions associés par l'individu à l'évènement.* » (Bourgeon et Filser 1995 p. 5). La notion d'expérience de consommation renvoie à l'idée que l'œuvre d'art est le support permettant à l'artiste de s'exprimer et au public de l'apprécier à travers les émotions qu'elle lui inspire (Holbrook et Hirschman 1982). « *Le cadre expérientiel nous permet de cerner la façon dont un individu évalue, c'est-à-dire donne de la valeur à une expérience de consommation singulière* » (Passebois 2003 p. 6). Cette notion d'expérience introduit l'ensemble contextuel dans lequel s'insère la relation esthétique entre l'individu et l'œuvre, opérant ainsi un glissement vers l'expérience de consommation culturelle, également nommée expérience esthétique contextualisée (Passebois 2003).

2.2. SOUTENABILITE¹¹³ DES PORTEURS DE PROJETS CULTURELS¹¹⁴

La dimension artistique des organisations culturelles est également à relever (Benghozi 2006b). En effet, ces industries culturelles, également nommées « industries de l'imaginaire » (Flichy 1991), sont marquées par le poids de certains traits traditionnels de la culture (Caves 2000, Throsby 2001). Le fait que ces organisations reposent sur une grande part de création artistique et donc qu'il y ait une primauté de l'offre sur la demande, détermine leurs spécificités économiques et institutionnelles. Ces dernières se matérialisent par l'articulation constante de ces entreprises avec l'ensemble du secteur culturel, la nature économique des produits culturels et de leurs modes de production, la situation de risque inhabituelle à laquelle elles se confrontent, ou encore leur

¹¹² Les modèles classiques de comportement du consommateur disposent seulement d'une capacité limitée à rendre compte du processus de choix dans les domaines artistique et culturel (Nyeck et Bergadaa 1995). Ces recherches, fondées sur le processus de consommation, ont abordé le comportement d'achat du consommateur, mais également les phénomènes post-achat au travers de l'expérience vécue (Evrard Bourgeon et Petr 2000 p.1). Il apparaît que l'approche expérientielle est plus à même de comprendre le comportement de consommation culturelle.

¹¹³ L'Annexe C2-2 est une synthèse des caractéristiques de l'offre et de la demande dans le secteur culturel. Si nous n'avons pas développé l'ensemble de ces arguments, un aperçu peut faciliter la compréhension des logiques sectorielles.

¹¹⁴ Les structures porteuses d'évènements culturels en France sont majoritairement des associations. Les autres formes, qu'elles soient plus orientées vers une dimension commerciale (Sem, SA, SEP) ou « *alignées sur la nature du partenariat institutionnel* » (EPCC, DSP, régie directe) restent minoritaires (Négrier et Jourda 2007 p.26).

nature technologique et industrielle (Benghozi 2006b). Le secteur culturel donne la primauté à l'offre, se caractérise par la faiblesse des prix de la demande et par la force des prix de l'offre. A ce titre, d'aucuns s'interrogent sur la soutenabilité des entreprises culturelles (Greffé et Simonnet 2010). Pour notre part, nous nous focalisons ici non pas sur les industries culturelles dans leur ensemble mais sur les porteurs d'évènements culturels. De même, les variables d'ordre organisationnel (fonctionnement des organisations culturelles) ou individuel (comportement des consommateurs, statut de l'artiste, etc.) ne font pas l'objet de notre développement puisque la focale d'analyse reste le portefeuille et plus précisément les relations inter-organisationnelles entre l'organisation publique en charge du portefeuille et les porteurs de projets. Pour répondre à cette problématique, nous revenons sur trois spécificités du secteur culturel : la concurrence accrue (1.2.1.), la loi de la fatalité des coûts (1.2.2.) ainsi que l'incertitude du processus de production (1.2.3.).

2.2.1. UNE CONCURRENCE ACCRUE PAR L'AUGMENTATION DU TEMPS DE LOISIR

L'accroissement du temps de loisir ainsi que le développement d'activités culturelles et de loisirs au sein de la population ont projeté le secteur culturel dans une concurrence exacerbée. Cette réalité est devenue quotidienne et non plus seulement exceptionnelle. Elle bouleverse les représentations sociales, les fondations et le fonctionnement des institutions. Le loisir constitue désormais, dans nos sociétés développées, un temps social qui contribue à redéfinir tous les autres (Huet et Saez 2002). « *Cette situation peut se traduire, comme nous le verrons plus loin, par des formes de concurrence plus ou moins explicites entre secteurs industriels et non marchand, associatif et professionnel, bénévole et salarié. Cette concurrence n'est pas seulement une concurrence entre les œuvres produites ; ce peut être aussi une concurrence pour le contrôle des artistes à succès potentiels ; c'est aussi une concurrence pour l'accès à la notoriété, aux canaux de distribution et de diffusion* » (Benghozi 2006b p. 134). Dans le champ de l'évènementiel, cet accroissement de la concurrence se traduit par un phénomène de festivalisation qui peut s'essouffler (Getz 2007 pp. 116 et 263).

2.2.2. LA FATALITE DES COUTS D'UN SECTEUR ARCHAÏQUE SOUTENU PAR LES POUVOIRS PUBLICS

Au-delà de cette situation concurrentielle, le secteur culturel, dit archaïque, peut difficilement réaliser des gains de productivité (Baumol et Bowen 1966). En 1965, sur demande de la fondation Ford, deux économistes (Baumol et Bowen) sont chargés d'analyser le secteur du spectacle vivant aux Etats-Unis. Leur recherche met en exergue la loi de la fatalité des coûts croissants dans le champ artistique, laissant émerger un réel questionnement autour de la viabilité des entreprises du spectacle vivant. Afin de valider cette théorie, les auteurs s'appuient plus spécifiquement sur la structure du secteur et différencient les secteurs « archaïques » des secteurs progressifs. Cette loi repose sur une définition très précise de la productivité du musicien, à savoir le nombre de notes jouées en un temps donné. Avec une telle définition, la productivité du musicien ne peut que difficilement évoluer dans le temps. Ils démontrent également que le progrès technologique est

introduit à la marge dans le secteur et qu'il ne contribue pas réellement à une augmentation de la productivité. Les modèles économiques développés dans le champ de l'évènementiel culturel s'ancrent dans cette problématique relative à la productivité et à la soutenabilité des projets.

La décentralisation de la culture n'est pas sans effets sur la gestion culturelle, et notamment sur la gouvernance. En effet, « *le rôle croissant des collectivités territoriales dans les financements et son corollaire, la diminution de la toute-puissance du ministère, font prendre conscience aux professionnels qu'ils doivent désormais s'inscrire dans un cadre aux partenaires multiples, ce qui implique la multiplication des démarches et des dossiers auprès de pouvoirs n'ayant pas forcément les mêmes objectifs, les mêmes usages, et donc, les mêmes exigences et les mêmes critères d'appréciation* » (Dupuis 2004 p. 10). Aujourd'hui la décentralisation culturelle est une réalité et les villes sont devenues d'énormes centres culturels et de loisirs. Cette décentralisation a projeté tout à la fois les institutions culturelles et les collectivités territoriales dans une perspective concurrentielle (Bourgeon-Renault Filser et Puhl 2003 p. 120). Cela a notamment conduit les structures culturelles à mettre en place de nouvelles stratégies basées sur le temporaire et l'évènementiel pour assurer leur existence.

2.2.3. L'INCERTITUDE DU PROTOTYPE

« *Les industries culturelles, édition de livres, de disques, de films, affrontent des risques importants, qu'elles gèrent en multipliant les produits offerts, et en tentant d'en maîtriser la distribution* » (Benhamou 2004 p. 64). « *Les produits culturels sont, par nature, le résultat de créations originales dont le succès s'avère éminemment aléatoire* » (Benghozi 2006b p. 132). « *'Personne ne sait' : tel pourrait être le leitmotiv de l'entrepreneur de biens culturels quand il lui faut prévoir l'accueil réservé à ses produits*¹¹⁵ » (Greffé et Simonnet 2010 p. 60). Les industries culturelles s'inscrivent dans une logique particulière où les économies d'échelle ne sont que peu envisageables au stade de la production¹¹⁶. Il s'agit d'une industrie de prototypes (Benghozi 2006a 2006b, Evrard et Colbert 2000). Au-delà d'un apprentissage en termes d'expérience et de savoir-faire, l'industrialisation du processus de création n'est pas possible (Perkins 2003). « *En matière artistique, le prototype est à la fois le produit « final » et la série, de telle sorte que tout désajustement entre la nature du bien et les goûts des consommateurs prive le producteur de la rentabilité espérée de la production et l'empêche de récupérer les coûts déjà supportés* » (Greffé et Simonnet 2010 p. 60).

Les biens et services culturels sont produits par des adhocraties, « *des organisations opérant dans un environnement complexe et dynamique, mobilisant une part importante de création pour produire des produits uniques et innovants, et appelant à ce titre des structures spécifiques* » (Benghozi 2006b p. 132). Ces caractéristiques s'appliquent aussi bien à des organisations par nature éphémères, mais également à des structures plus stables « *qui se calquent sur des organisations temporaires pour développer des projets spécifiques et des activités évènementielles* » (Benghozi 2006a p. 4). Cela a notamment conduit les institutions culturelles permanentes à penser leur

¹¹⁵ Ce caractère très incertain de la réussite a par ailleurs fondé les modes de rémunérations du secteur. Ces derniers permettent à la fois de protéger les producteurs et de rétribuer correctement les contributeurs en cas de succès.

¹¹⁶ Economies d'échelle tout à fait envisageables au niveau de la distribution avec la reproductibilité des œuvres inédites, d'où l'importance des dimensions technologiques et industrielles de ces entreprises (Benghozi 2006a&b).

management en termes d'évènements successifs. Si, dans le cadre de ces activités, la primauté est donnée à la création artistique, il est vrai que la pérennisation des institutions et des évènements réduit l'asymétrie d'information et le coût d'opportunité du consommateur.

L'ensemble de ces éléments conduit à une surproduction généralisée et à une logique de star system (Benhamou 2002) qui limite les risques engagés. « *L'imprévisibilité des lois de la réussite interdit de mener une politique malthusienne et conduit à la multiplication des produits. Les firmes gèrent ainsi l'incertitude par la surproduction [Menger, 1989], quitte à très tôt abandonner la promotion des titres dont les premiers pas sont jugés insuffisants* » (Benhamou 2004 p. 65).

Les éléments développés ici participent d'une compréhension des logiques managériales des porteurs de projets, ancrés dans une logique artistique qui contraint leur activité et lui octroie des spécificités que l'organisation publique en charge du portefeuille doit être à même d'intégrer.

3. DE LA NECESSITE DE CONSTITUER ET GERER UN PORTEFEUILLE TERRITORIAL D'EVENEMENTS CULTURELS

Selon A. Faure (2007), deux courants s'opposent aujourd'hui : « *d'un côté ceux qui diagnostiquent les indices concordants d'une standardisation de l'action publique, et de l'autre ceux qui décèlent plutôt les ferments d'un processus instable de différenciation territoriale* » (p. 276). Notre approche du portefeuille d'évènements culturels d'un territoire, fonctionnelle et idiosyncratique, s'inscrit dans le courant de la différenciation territoriale, tout en admettant l'existence d'un contexte international au sein duquel l'évènement culturel est devenu un outil au service du management de tous les territoires. Ce portefeuille est construit dans une approche stratégique publique, c'est-à-dire avec une finalité externe (3.1.). Il implique une sélection des projets (3.2.) ainsi qu'une mise en synergie sur le territoire (3.3.).

3.1. UNE FINALITE STRATEGIQUE EXTERNE

Il convient de rappeler que deux problématiques principales émergent d'une réflexion sur le portefeuille d'évènements culturels d'un territoire. Tout d'abord, au-delà de la cohérence et de la pertinence des choix effectués, il faut être capable de gérer la saisonnalité des évènements qui se concentrent sur quelques semaines estivales. Ensuite, il convient de veiller à ne pas tendre vers un essoufflement de l'évènementiel culturel, de plus en plus mobilisé par les collectivités territoriales dans leur démarche stratégique (Getz 2007 pp. 116 et 263). Tout l'enjeu du management stratégique d'un portefeuille d'évènements culturels réside donc dans le paradoxe de l'éphémère et du pérenne, ainsi que dans le tiraillement entre l'instrumentalisation de la culture à des fins internes et externes. Il s'agit de « *rehausser la gloire de la cité tout en procurant incidemment du plaisir à la population locale, et du travail aux commerçants* » (Patriat 2009 p. 59). Ainsi, si les contempteurs des évènements culturels sont nombreux, la stratégie événementielle mise en route trouve ses limites et ses détracteurs qui critiquent un phénomène de « festivalisation » et de « marchandisation » stérile (Patriat 2009 pp. 27, Gravari-Barbas 2007 p. 390).

L'organisation publique en charge du portefeuille territorial d'évènements culturels doit donc, dans une logique externe orientée vers l'intérêt général, construire une stratégie solide, qui acte

de la dimension événementielle des projets culturels tout en les inscrivant dans une stratégie de long terme transversale.

3.2. LA NECESSAIRE SELECTION DES PROJETS

Parler de projet, c'est intégrer plus largement la notion de portefeuille de projets. La question de la sélection des projets a été largement abordée dans les travaux en management de projet et constitue une issue cruciale (Joffre et al. 2006 p. 139). Il s'agit d'un processus d'évaluation de différents projets dont l'objectif est la sélection d'un nombre limité d'entre eux et l'allocation des ressources nécessaires à leur réalisation (Tarondeau 1990 p. 140). A l'échelle d'un territoire, cette notion est d'autant plus importante que le risque est grand de mettre en place, de manière concomitante, des projets non cohérents entre eux. Les territoires doivent « *mettre en place des structures de coordination et d'arbitrages de ces 'portefeuilles de projets'* » (Néré 2009 p. 7). En effet, comme le souligne T. Loilier (2010), la relation projet / territoire est multi-niveaux. Au-delà du projet global d'un territoire, le niveau local apparaît via des projets d'acteurs territoriaux qui « *s'inscrivent dans une dynamique de coopération / compétition compte tenu de la rareté plus ou moins importante des ressources du territoire* » (pp. 27-28). C'est donc dans cette phase qu'il faut imaginer le système d'incitation. Il s'agit de mettre en place des procédures qui permettent l'émergence et l'évaluation de projets entrant dans les axes stratégiques mais également d'autres initiatives (Mauguin 1991 pp. 135-136).

Afin de comprendre tout l'enjeu d'une gestion stratégique d'un portefeuille de projets sur le territoire, il convient de rappeler que le management de projets ne peut être appréhendé que dans une vision holistique saisissant dans son ensemble la dynamique propre à chacun des projets, leur intégration dans l'organisation ainsi que les interactions qui se nouent entre eux (Durieux-Nguyen 2005, Leroy 1996). A l'échelle d'un territoire, il faut analyser l'interaction des événements culturels entre eux, mais également leur rapport aux institutions territoriales pérennes et leur intégration dans les pôles culturels. Dans quelle mesure s'inscrivent-ils dans les projets territoriaux futurs ?

Par ailleurs, la gestion d'un portefeuille, qu'il soit territorial ou organisationnel, renvoie à la notion de projets, à leur nature, leur imbrication, leur place, etc. (Garel Giard et Midler 2001). Un portefeuille territorial peut contenir à la fois des projets « sans regret », « options » ou « tout ou rien ». Si les premiers généreront des impacts positifs, et ce qu'importe le scénario, les derniers sont extrêmement risqués et peuvent toucher à la survie même de l'organisation. Les projets « options » quant à eux sont moins risqués. L'investissement de départ est plus faible et l'organisation peut adapter les ressources allouées au projet en fonction de ses résultats. Ces projets peuvent, au mieux, générer des impacts positifs importants, et dans la pire des situations, des résultats négatifs limités.

Le niveau territorial implique également une réflexion quant à la phase de sélection des projets, c'est-à-dire le moment où un nombre restreint de projets sélectionnés se voient alloués les ressources nécessaires à leur réalisation (Tarondeau 1990 p. 176). Comme nous l'avons vu précédemment, le secteur culturel est largement soutenu par les collectivités territoriales ainsi que l'Etat et les événements culturels entrent directement dans le giron des subventions publiques

ainsi que dans la problématique des financements croisés. La phase de sélection, indispensable notamment dans une période de restriction des budgets publics et, plus largement, dans une démarche stratégique, est double puisqu'elle dépend à la fois du choix de l'organisation porteuse du projet, mais également des critères de sélection des institutions publiques qui financent le projet via des politiques de subventions. Le succès de cette phase dépend de la capacité des managers territoriaux à construire une ligne stratégique qui leur permet de choisir les bons projets (Buttrick 2006 p. 171 - Cf. Annexe C2-4). Le portefeuille doit être porteur d'une vision qui représente un générateur de projets (Ederlé 2000). En posant un certain nombre de principes d'action, elle légitime et suscite des actions qui vont dans le sens futur ou souhaité et se veut un véritable outil de sélection des projets (Joffre et al. 2006 p. 145). Bien entendu, cette stratégie est révélatrice de l'idiosyncrasie du territoire et de ses agencements. Ainsi existe-t-il un « *puissant paramètre de « subjectivité » inhérent à toute ambition culturelle locale, sans quoi elle ne peut rencontrer qu'un conformisme latent* » (Djian 2005 p. 106). Pour cette raison, chaque territoire développe un portefeuille d'événements culturels unique construit autour de son histoire et de sa trajectoire, et en fonction des stratégies, ressources et volontés des acteurs en présence. En effet, il faut se souvenir qu'avec la décentralisation, les territoires s'inscrivent dans une perspective concurrentielle entre les différentes collectivités. C'est d'ailleurs historiquement à cette période que l'événementiel culturel se développe sur le territoire français (Négrier et Jourda 2007 pp. 14-15). Or, les activités culturelles apparaissent comme de véritables vecteurs stratégiques de diffusion de ces réalités locales.

3.3. UNE MISE EN SYNERGIE AU SEIN D'UN SYSTEME DE GOUVERNANCE PARTAGE

Enfin, les préconisations du rapport Dechartre (1998), renouvelées peu ou prou dans le rapport de 2008 du Conseil national du tourisme, indiquent la voie à suivre en termes de management culturel événementiel. Car enfin, tout l'enjeu est de montrer qu'il est possible de bâtir une stratégie durable à partir d'événements ponctuels (Dutoya 2008 p. 10), et notamment une stratégie de mise en action collective sur le territoire. De par la multiplication des événements culturels, il semble opportun, et même nécessaire, de mettre en place des outils communs de gestion et de coordination qui facilitent la mise en synergie des ressources existantes. Pour ce faire, il faut instaurer une plus grande coopération entre les organisateurs qui interviennent dans un même domaine. Ensuite, une réelle gouvernance locale doit être pensée afin de faciliter les échanges entre acteurs publics et privés ainsi qu'entre institutions culturelles permanentes et organisations éphémères. L'existence d'un portefeuille territorial favorise la pérennité du continuum institutionnel / événementiel avec des manifestations pouvant s'inscrire à l'entre-deux et marquer la porosité qui existe entre institutions et événements culturels. En effet, « *la contrepartie d'une organisation de la production par projets temporaires est l'existence, au niveau sectoriel ou local, d'institutions ou de réseaux, permettant d'assurer la reproduction des compétences, la définition des qualifications, la faisabilité même de projets par nature éphémères* » (Benghozi 2006a p. 6). Ainsi, les effets durables d'un investissement en attractions et infrastructures culturelles dépendent-ils de la synergie entre le secteur culturel et les autres secteurs stratégiques du développement territorial (Russo et Van der Borg 2002, Paddison 1993).

En 1998 il a été proposé de créer une conférence régionale de la culture afin de pérenniser et de transmettre les connaissances, compétences, savoir-faire issus des expériences de chacun. L'objectif est de créer des lieux communs de discussion, de partage et de décision qui favorisent la capitalisation des expériences locales. L'évènement culturel n'est pas simplement l'émanation d'une ville, il est soutenu par des acteurs locaux, des groupes sociaux, des porteurs de projets qui ont tous leurs propres objectifs. Ces évènements fonctionnent alors comme des « *facteurs catalyseurs dans la création, dans la formalisation ou dans l'approfondissement de nouvelles alliances au niveau local ou régional* » (Gravari-Barbas et Jacquot 2007 p. 4). Cela renvoie à la problématique évoquée par P.-J. Benghozi (2006a) : « *qu'il s'agisse d'une exposition, d'un festival, d'un film, ou d'un spectacle d'opéra, tous partagent des traits communs affirmés et sont confrontés à des problèmes du même ordre : réussir à gérer des activités ponctuelles, ayant une logique propre, en relation avec des partenaires multiples* » (p. 3).

La constitution puis la gestion du portefeuille d'évènements culturels peuvent permettre l'affirmation d'un acteur collectif défini comme une « *entité virtuelle capable de réflexivité, d'adaptation et de choix prospectifs* » (Divay et Mazouz 2008 p. 350). Il permet d'atteindre l'autonomie puisqu'il nécessite de la part de ceux qui l'initient une capacité d'auto-analyse et de réflexion forte afin d'inscrire au mieux le territoire dans son environnement. Les projets, véritables continuums spatio-temporels opérationnels dont les acteurs territoriaux peuvent se saisir, constituent un cadre générique privilégié pour l'action publique locale (Brétéché et Arnaud 2010). Le processus d'élaboration d'un portefeuille d'évènements culturels nécessite à la fois de retourner aux mythes fondateurs de la Cité, de provoquer les leaders, d'interroger la scène intellectuelle et artistique, et d'examiner les futurs possibles (De Courson 1993 p. 88).

ENCADRE 15- LES FACTEURS CLES DE SUCCES D'UN PROJET CULTUREL

- Une volonté politique marquée et partagée (un leadership et une collaboration entre les parties prenantes) ;
- Une bonne compréhension de l'intérêt des communes (définir une véritable intention stratégique claire pour tous) ;
- Une définition d'un projet de territoire ;
- L'existence de partenaires extérieurs.

Source : Auteur, adapté de Faure et Négrier (2001)

Le contexte actuel pousse vers le temporaire, l'innovation et l'inédit. De multiples registres de nos vies sont sous-tendus et animés par des « logiques projets » plongeant la société dans une économie de projet. Cette dernière se caractérise par : 1) un idéal-type organisationnel de configuration projet plus organique au détriment des structures hiérarchiques traditionnelles ; 2) la dématérialisation des prestations et des organisations ; 3) une économie de l'offre fondée sur l'innovation et l'expérience de consommation ; 4) un temps complexe, enchevêtré et non linéaire ; 5) une structuration via des réseaux supports des projets (Joffre et al. 2006). Intégrer le projet comme outil stratégique, c'est donc comprendre quelles sont les spécificités du management de / par projet.

En conclusion, comme le soulignent L. Boltanski et E. Chiapello (1999), une ère nouvelle débute, celle des projets, dans laquelle les notions d'adaptation, de coopération mais également

de concurrence, d'adaptation ou encore de flexibilité dessinent les contours d'une indispensable coordination intra et inter-organisationnelle. Enfin, il convient de rappeler que « *s'intéresser aux dynamiques de l'action collective et des organisations, c'est s'intéresser au développement de projets par des acteurs dans des contextes organisationnels et concurrentiels, que l'on parle de projets forts ou de simple reconduction de l'existant [...] L'action collective, à quelque niveau que ce soit, ne se comprend que comme dialectique de projets et de contre-projets* » (Bréchet et Desreumaux 1999 p. 6). Finalement, le management de projet est inédit en ce qu'il a pour vocation d'atteindre des objectifs singuliers via la mobilisation d'acteurs au-delà des frontières et des habitudes traditionnelles. Car enfin, tout projet est à la fois encadré dans l'organisation qui le produit et dans l'environnement qui l'accueille.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

La politique culturelle française contemporaine se traduit à la fois par une politique d'Etat, conduite par le ministère de la culture et de la communication, et par une politique territoriale, d'où l'enracinement et l'émergence de stratégies de développement de territoire fondées sur la culture. « *La ville, l'agglomération, le pays rural sont les cadres appropriés de ces stratégies dans lesquelles la vie associative peut jouer pleinement son rôle. La proximité de l'offre, sa diversité et sa qualité constituent un pilier essentiel de la démocratisation culturelle* » (Rizzardo 1989 p. 47). Voilà pourquoi il est essentiel d'aborder les politiques culturelles locales, notamment dans le contexte de réforme territoriale que nous connaissons actuellement. Questionner la décentralisation culturelle revient à interroger le rapport territoire / culture à l'aune de la territorialisation d'une politique publique relative à un secteur d'activité particulier. L'enjeu est de montrer à quel point, on ne peut penser une politique ou une stratégie culturelle hors de toute réflexion territoriale. Dans le même temps, il s'agit de comprendre que toute œuvre artistique ainsi que son support (éphémère ou non) sont produits à un moment donné en un lieu donné. L'ancrage temporel et spatial est alors à prendre en compte, l'offre culturelle se positionnant « *par rapport à un héritage pour s'en saisir sans le subir* » (Vadelorge 2005 p. 15).

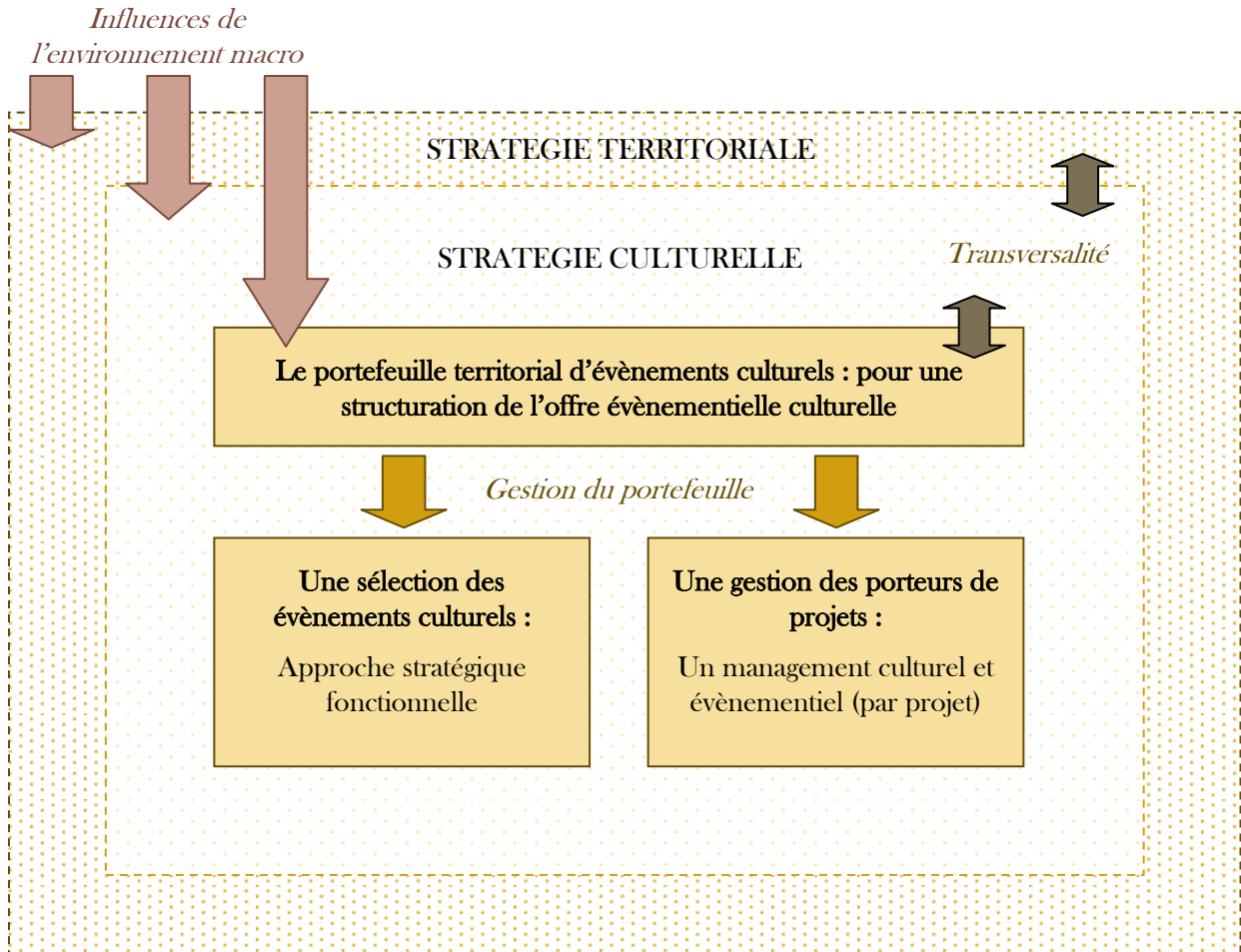
Par ailleurs, les enjeux relatifs au processus de décentralisation apparaissent d'autant plus prégnants dans le cadre de cette recherche, les événements culturels étant considérés comme « *les fils aînés de la décentralisation* » (Négrier et Jourda 2007 p. 21). En parallèle aux processus institutionnels évoqués, un phénomène « d'évènementialisation » vient toucher la culture et les territoires. Ainsi nous sommes-nous attachés à définir l'évènement culturel et à proposer une classification qui constitue un outil stratégique de sélection et de structuration de l'offre culturelle évènementielle. La proposition n° 2 de cette recherche peut donc être énoncée :

P2. La gestion du portefeuille territorial d'évènements culturels se fonde sur une approche fonctionnelle.

Au-delà d'une sélection stratégique fondée sur une approche fonctionnelle, nous proposons de transposer la notion de « portefeuille » de l'entreprise au territoire et discutons les modalités de son pilotage. La gestion du portefeuille relève alors de deux logiques : le management par projet et la gestion des porteurs de projets culturels. Nous pouvons donc, au terme de la troisième section de ce chapitre, énoncer la dernière proposition :

P3. Le management stratégique du portefeuille territorial d'évènements culturels implique la gestion d'un contenu à la fois « matériel » (des projets culturels) et « humain » (des porteurs de projets culturels).

FIGURE 8- SCHEMA DE SYNTHESE DU CHAPITRE 2



Source : Auteur

CHAPITRE 3. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET CHOIX METHODOLOGIQUES

Lorsque l'on évoque la méthode, R. Descartes vient immédiatement à l'esprit. Il affirmait en 1636 que la méthode s'impose à « un exécutant » qui doit la suivre. Elle consiste alors en un ensemble de démarches, cheminements, procédés et techniques fixant une activité déterminée (Depover Giardina et Marton 1998 p. 36, Puren 1988 p. 17). Pour R. Descartes, « *il convient de reconstruire les sciences selon un plan qui les unifie et les installe sur des fondements communs, grâce à l'unité d'une méthode* » (Demaizière et Narcy-Combes 2007 p. 2). La méthode renvoie alors au paradigme positiviste. Inversement, la méthodologie fait référence à une pratique réflexive, certes menée en fonction de critères reconnus comme scientifiques, mais ne s'inscrivant pas dans un paradigme spécifique. Il s'agit, dans le cadre de cette recherche en sciences de gestion, de proposer un protocole méthodologique pertinent au regard de la problématique et, dans une démarche de transparence du design de la recherche (Cf. Synthèse du chapitre), de revenir sur ses fondements épistémologiques.

Pour ce faire, nous discutons tout d'abord les implications méthodologiques de notre positionnement épistémologique (I.). En effet, s'il n'y a pas de corrélation directe entre un positionnement épistémologique et une méthodologie employée, il paraît essentiel de rappeler l'influence du positionnement, notamment en termes de formulation des énoncés ou encore d'évaluation de la valeur de la connaissance produite. La seconde section de ce chapitre permet de revenir sur la phase plus opératoire de la recherche, à savoir le choix et l'accès au terrain, ainsi que le recueil et le traitement des données empiriques (II.). Nous présentons et justifions le choix d'une étude de cas unique enchâssée à l'échelle d'un territoire (1.) ainsi que la méthode des entretiens et l'analyse de contenu (2.). Enfin, nous discutons les critères de validité (1.) et de fiabilité (2.) de la connaissance produite (III.).

I. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET IMPLICATIONS METHODOLOGIQUES

« Chacun a ses philosophies, qu'il soit ou non conscient du fait, et nos philosophies ne valent pas grand chose. Cependant l'impact de nos philosophies sur nos actions et nos vies est souvent dévastateur. Ainsi, tenter d'améliorer par la critique nos philosophies devient une nécessité » (Popper 1991 p. 84).

Parce que toute recherche scientifique reflète une position épistémologique, revendiquée ou non (Mbengue et Vandangeon-Derumez 1999), il convient, d'autant plus dans le cadre de travaux doctoraux, de mettre en exergue les points saillants de ce positionnement (1.). Pour notre part, nous nous inscrivons dans le courant interprétativiste. L'ensemble des éléments qui suivent permet d'éclairer le lecteur sur le cheminement intellectuel qui nous permet d'aboutir à cette conclusion (2.).



(« De Cape et de Crocs », Ayroles & Masbou, 2009, Tome 9, p. 21).

1. DE LA NECESSITE DE SE POSITIONNER ?

Apparue au début du XX^{ème} siècle pour « désigner une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance » (Avenier et Gavard-Perret 2008 p. 8), l'épistémologie a pour objet l'étude de la science et son lien avec la connaissance. J. Piaget la définit comme « l'étude de la constitution des connaissances valables » (1967 p. 6). Comme le souligne R. Virieux (1966), l'épistémologie s'est fixé comme objet de déterminer l'origine logique, la valeur ainsi que la portée objective des sciences (p. 3). « L'épistémologie ou la philosophie de la science [...] étudie la recherche scientifique et son produit, la connaissance scientifique » (Bunge 1983 p. 13). Expliciter la posture épistémologique retenue ici revient donc à « préciser les hypothèses fondamentales sur lesquelles se fonde le processus d'élaboration et de justification des connaissances » (Avenier 2011 p. 41). Sciences jeunes s'il en est, l'appellation « sciences de

gestion » remonte à une trentaine d'années (Cheyssel et Pavis 2001 p. 101). Inséparables de l'histoire des entreprises, l'universalité de leur message n'apparaît pas si aisément et il convient de dégager leurs singularités historiques et scientifiques (Hatchuel 2001). Comme le souligne J-L. Le Moigne (1995) dans la continuité de J. Piaget, la construction d'un programme de recherche, fût-il relatif aux sciences de gestion, s'appuie sur des questionnements relatifs aux dimensions gnoséologique, méthodologique et éthique. Or, il faudra bien deux décennies aux sciences de gestion pour que prenne corps une réflexion épistémologique dont l'ouvrage coordonné par A-C. Martinet (1990) peut être considéré comme fondateur. « *Les ingrédients signalant la naissance d'une nouvelle science (création d'une communauté scientifique, fondation d'un socle épistémologique et recherche historique) sont donc réunis depuis peu* » (Nikitin 2003 p. 68).

Dans une acception synthétique, « *l'épistémologie est la réflexion sur la construction et la gestion du savoir dans un domaine donné et dans son rapport avec les autres domaines de la réflexion scientifique. Nous serons encore plus larges en considérant que l'épistémologie s'intéresse aussi à la façon dont la connaissance se construit pour chaque individu ; c'est alors que le mot "positionnement" prend son sens* » (Demaizière et Narcy-Combes 2007 p. 4). Dans toute recherche, le chercheur doit se positionner dans son rapport à la réalité (Avenier 2011, Avenier et Gavard-Perret 2008, Demaizière et Narcy-Combes 2007), et ce d'autant plus dans le cadre de recherches qualitatives en sciences de gestion (Dumez 2010 p. 3). Elle permet de définir la stratégie d'accès au réel. Dès 1967, J. Piaget invite les chercheurs à une réflexion, une critique épistémologique. « *La réflexion épistémologique est consubstantielle à la recherche qui s'opère* » (Martinet 1990 p. 8). En effet, « *une explicitation de ces présupposés épistémologiques permet de contrôler la démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable* » (Perret et Séville 2007¹¹⁷ p. 13).

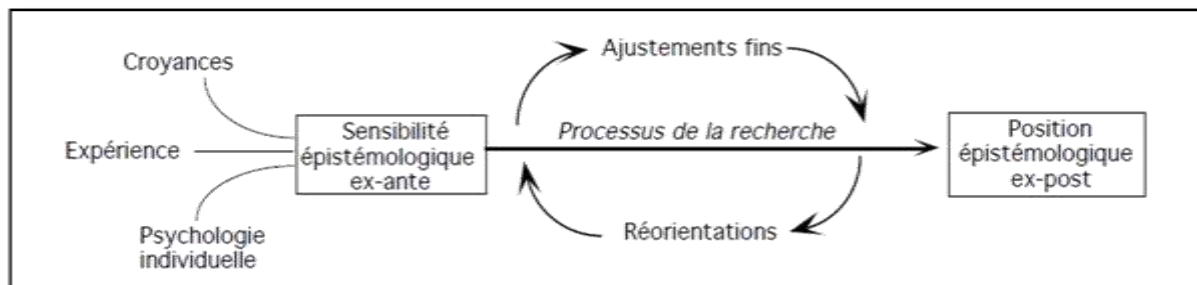
Loin de concevoir le choix d'un paradigme épistémologique comme un « *acte de foi* » (Burrell et Morgan 1979), il nous semble plus opportun de considérer que ce choix peut être fortement influencé par des facteurs exogènes¹¹⁸ et connaître des ruptures soudaines (Demaizière et Narcy-Combes 2007 p. 1) ; d'autant plus chez les jeunes chercheurs qui sont rares à aborder leur premier travail de recherche avec une position véritablement établie (Baumard 1997 p. 1). Prenant acte de ces influences externes, et considérant le caractère émergent et instable du positionnement épistémologique (Cf. Figure ci-après), nous allons tenter d'exprimer le plus justement possible notre rapport à la réalité. Il convient de rappeler que le jeune chercheur n'est ni « vierge » de toute sensibilité personnelle, ni « extrait » d'un environnement qui participerait d'une influence dans sa manière « *de percevoir, de sélectionner les stimuli, d'opérer des choix* » (Baumard 1997 p. 6). N. Elias (1993) souligne ainsi que la recherche résulte d'une conjonction de la curiosité du chercheur et de ses intérêts. Par suite, le processus de la recherche engagé apparaît comme un véritable médium d'arbitrages épistémologiques, théoriques, méthodologiques et instrumentaux. La position épistémologique ex-post est influencée par (1) le(s) directeur(s) de thèse et plus largement la dynamique du laboratoire de recherche ; (2) les influences « endogènes » relatives à l'éducation même du chercheur ; (3) la nature des terrains auxquels

¹¹⁷ 1^{ère} édition : 1999.

¹¹⁸ Ainsi Baumard (1997) met-il en exergue les facteurs suivants : le paradigme établi dans le domaine de recherche investi, la personnalité du chercheur, la position épistémologique du directeur de recherche, les rites d'interaction de la communauté scientifique dans laquelle est conduite la recherche.

accède le chercheur ; (4) des exemples d'instrumentation en sa connaissance ou la pression de l'urgence, etc. (Baumard 1997 p. 9).

FIGURE 9- EMERGENCE ET DETERMINATION D'UNE SENSIBILITE EPISTEMOLOGIQUE



Source: Baumard (1997 p. 6)

Au-delà du rapport que chaque individu construit, de manière incrémentale, avec le monde, il convient, dans le cadre de ce travail doctoral, de souligner la double influence et de la direction de thèse et du laboratoire de recherche. Cette recherche est encadrée par Robert Fouchet et Edina Soldo. Il apparaît clairement que les personnalités complémentaires ainsi que la manière de chaque directeur de s'investir dans la thèse ont participé à l'enrichissement de ce travail. La doctorante ne peut qu'acter d'une influence liée à l'aura des directeurs (Simmel 1950 p. 321). Ainsi le processus de la recherche et les divers choix opérés sont-ils empreints des influences des directeurs. Par ailleurs, la dynamique du laboratoire du CERGAM constitue un élément essentiel. Selon P. Baumard (1997), le jeune chercheur peut, dans le contexte d'une petite collectivité scientifique, développer un ensemble de routines et de rituels (p. 10). Les travaux s'inscrivant dans un positionnement épistémologique aménagé et modéré sont nombreux (Soldo 2007, Hernandez 2006, Tiberghien 2006, Keramidas 2005) et la recherche qualitative est convoquée par une grande majorité des travaux du laboratoire (thèses, articles, communication, études). De manière évidente, ce travail de recherche s'inscrit dans la lignée des travaux développés au sein de l'équipe Management Public du CERGAM tant en termes de positionnement épistémologique, de littérature mobilisée que de méthodologie développée. Cela s'explique notamment par les nombreuses interactions avec les différents chercheurs et la participation à divers projets.

Afin de déterminer le positionnement épistémologique, M.-J. Avenier (2011), V. Perret et M. Séville (2007 p. 14) ainsi que P. Baumard (1997) invitent les chercheurs à se poser plusieurs questions¹¹⁹ :

- Quelle est la nature de la connaissance produite ? Cette première question renvoie aux aspects ontologiques et gnoséologiques du positionnement, à savoir le rapport du chercheur au monde et à la réalité. Le statut de la réalité engage nécessairement une réflexion sur le statut des données et leur mode de collecte (Mbengue et Vandangeon-Derumez 1999).

¹¹⁹ Ces auteurs se sont inspirés de Piaget qui dès 1967 énoncent les trois questions suivantes : (1) Qu'est-ce que la connaissance ? (2) Comment s'est-elle constituée ? (3) Comment en apprécier la valeur et la validité ?

- Comment est-elle engendrée ? Quel est le « *chemin de la connaissance* » qui est emprunté par le chercheur ? Cela revient à discuter le mode de raisonnement posé (David 1999), et, par extension, la forme des énoncés de la recherche. La relation entre la théorie et les observations empiriques est alors questionnée (Mbengue et Vandangeon-Derumez 1999).
- Quelle est la valeur, quel est le statut de cette connaissance ? Il s'agit ici de discuter les critères d'évaluation de la connaissance. De plus, il est intéressant de déterminer dans quelle mesure et de quelle manière la connaissance est mobilisable en pratique. En effet, comme le soulignent M.-J. Avenier et M.-L. Gavard-Perret (2008), la valeur de la connaissance peut être double : (1) elle peut avoir une valeur épistémique, c'est-à-dire participer au développement de la connaissance générale en sciences de gestion ; (2) ou pragmatique, c'est-à-dire à valeur ajoutée pour la pratique gestionnaire. Les critères d'évaluation de la connaissance relèvent de sa validité ainsi que de sa fiabilité (Cf. III.).

La section suivante permet de revenir plus en détail sur ces questions¹²⁰ au regard de notre positionnement interprétativiste. Même s'il n'y a pas de corrélation directe entre un positionnement épistémologique et une méthodologie (Yin 2003¹²¹), le choix du paradigme a bien des implications méthodologiques. Il s'agit ici de déterminer l'incidence de notre positionnement épistémologique sur la démarche méthodologique en termes d'approches, de méthodes de collecte, d'analyse des résultats, etc. Il ne s'agit donc pas de retracer la généalogie de l'épistémologie en sciences de gestion ou de reprendre les différentes typologies des paradigmes existants¹²².

¹²⁰ La troisième question, relative aux critères d'évaluation de la connaissance produite, est abordée dans le III. Après une présentation détaillée (II.1., II.2.) de la démarche méthodologique employée.

¹²¹ Première édition: 1984.

¹²² A ce sujet, se référer notamment à Dumez (2010), Perret et Séville (2007), Tashakkori et Teddlie (1998), Lincoln et Guba (1994).

2. POUR UN POSITIONNEMENT INTERPRETATIVISTE

*Sonnette*¹²³.

M. SMITH : Tiens, on sonne.

M^{me} SMITH : Je ne vais plus ouvrir.

M. SMITH : Oui, mais il doit y avoir quelqu'un !

M^{me} SMITH : La première fois, il n'y avait personne. La deuxième fois, non plus. Pourquoi crois-tu qu'il y aura quelqu'un maintenant ?

M. SMITH : Parce qu'on a sonné !

M^{me} SMITH : Ce n'est pas une raison.

M. MARTIN : Comment ? Quand on entend sonner à la porte c'est qu'il y a quelqu'un à la porte, qui sonne pour qu'on lui ouvre la porte.

M^{me} MARTIN : Pas toujours. Vous avez vu tout à l'heure !

M. MARTIN : La plupart du temps, si.

M. SMITH : Moi, quand je vais chez quelqu'un, je sonne pour entrer. Je pense que tout le monde fait pareil et que chaque fois qu'on sonne c'est qu'il y a quelqu'un.

M^{me} SMITH : Cela est vrai en théorie. Mais dans la réalité les choses se passent autrement. Tu as bien vu tout à l'heure.

[...] (*Elle revient à sa place.*) [...] *On entend de nouveau sonner.*

M. SMITH : Tiens, on sonne. Il doit y avoir quelqu'un.

M^{me} SMITH (*qui fait une crise de colère*) : Ne m'envoie plus ouvrir la porte. Tu as vu que c'était inutile. L'expérience nous apprend que lorsqu'on entend sonner à la porte, c'est qu'il n'y a jamais personne.

M^{me} MARTIN : Jamais.

M. MARTIN : Ce n'est pas sûr.

M. SMITH : C'est même faux. La plupart du temps, quand on entend sonner à la porte, c'est qu'il y a quelqu'un.

[...] M. SMITH (*va ouvrir*) : Ah ! How do you do ! (*Il jette un regard à Mme Smith et aux époux Martin qui sont tous surpris.*) C'est le Capitaine des Pompiers !

(Ionesco, *La Cantatrice Chauve* 2002 (1^{ère} édition 1972), pp. 39-43).

2.1. UNE REALITE SUBJECTIVE

« *Pour anticiper ce qui de l'inconnu est susceptible d'être acquis à la connaissance, la pensée scientifique doit inlassablement prendre le risque d'interroger le réel en fonction d'un possible dont elle sollicite les virtualités par la pensée et l'expérimentation. Et cette ferveur interrogative ne se satisfait d'aucune réponse apportée* » (Lecourt 1999 p. 368).

Cette première dimension de la réflexion renvoie à la problématique de la nature de la réalité, autrement dit à la question ontologique. La réalité, considérée comme objective a une essence propre. Dans une vision opposée, elle est construite et résulte de l'expérience d'acteurs sociaux. Dans le cadre de cette recherche, il est convenu que les données sont des interprétations de la réalité considérée comme subjective et multiple. Les données empiriques ne sont pas équivalentes à une réalité non interprétée. Nous défendons l'hypothèse relativiste selon laquelle « *l'essence de l'objet ne peut être atteinte* » (Perret et Séville 2007 p. 14). L'objet des sciences de

¹²³ C'est la troisième fois que l'on sonne à la porte, les deux premières il n'y a personne lorsque M^{me} SMITH va ouvrir la porte.

gestion est de s'interroger sur des construits sociaux (Cf. Encadré ci dessous). Comme le soulignent V. Perret et M. Séville, « *le statut privilégié donné à la compréhension par les interprétativistes se fonde sur la notion de Verstehen (comprendre) développée par Weber (1965)* » (2007 p. 23). Un double phénomène d'interprétation est à l'œuvre selon M. Weber. Le premier processus d'interprétation et de compréhension est celui des individus dans leur vie quotidienne. A ce premier niveau de filtres, s'ajoute celui du chercheur interprétant des significations subjectives qui fondent le comportement des individus (Lee 1991). Dans la lignée de la thèse de P. Bourdieu sur l'habitus, P. Dupriez et S. Simons (2002) défendent l'idée d'un positivisme « pur » impossible pour l'homme : « *l'expérience que chaque individu fait de la nature est indissociablement liée à un ensemble de significations qu'il a assimilées dès la naissance et qui constituent le tissu de sa perception du monde environnant* » (p. 25). Les faits ne parlent pas d'eux-mêmes. Ainsi constate-t-on une tendance générale des chercheurs contemporains à s'orienter vers des positionnements plus proches du constructivisme, et ce en réaction à la prédominance du positivisme, d'autant plus dans les recherches qualitatives¹²⁴. Cependant, il apparaît clairement (1) que le courant constructiviste « *regroupe en réalité un ensemble d'approches très variées, il y aurait davantage une « galaxie constructiviste » qu'une « école » bien identifiée* » ; et (2) qu'il se produit un effet de balancier qui manifeste le rejet d'un relativisme trop radical et conduit vers des formes plus modérées de constructivisme (David 1999 pp. 10-11). Si le chercheur en sciences de gestion est perpétuellement amené à travailler sur des construits, des phénomènes sociaux, ces derniers peuvent être étudiés à l'aune de paradigmes épistémologiques réalistes (Searle 2010, Tsoukas 2000). Il est donc possible de considérer que les connaissances que l'on produit sont épistémologiquement objectives, alors que l'on considère la réalité examinée comme ontologiquement subjective.

ENCADRE 16- LA NOTION DE CONSTRUCTION SOCIALE : FONDEMENTS

- La vérité scientifique n'existe pas en soi, elle est le résultat d'interprétations de la part du chercheur et de l'acceptation d'une communauté scientifique.
- La réalité n'est pas donnée, elle est le résultat de l'activité humaine et sociale.
- L'organisation est un construit humain et social ancré dans des pré-constructions du passé.
- Les formes organisationnelles sont reproduites et appropriées ou inventées dans les pratiques et les interactions de la vie quotidienne.
- L'action intentionnelle conduit rarement aux résultats attendus.
- L'organisation est une réalité à la fois intériorisée et objectivée.
- Le réel est dialectique ; les oppositions doivent être conciliées.
- L'individu est un acteur ou un agent réflexif¹²⁵.
- La « dé-construction » suppose une démarche de « reconstruction » soit de repérage a posteriori des processus de construction de la réalité sociale, c'est-à-dire des processus qui ont permis la stabilisation et l'objectivation de cette réalité.

Source : Rouleau (2007 p. 167)

¹²⁴ « *Il ne fait aucun doute que la recherche qualitative s'est développée dans un contexte marqué par une remise en question des fondements mêmes de la science normale et du paradigme positiviste* » (Nguyen-Duy et Luckerhoff 2007 p.11).

¹²⁵ A ce sujet et pour plus de détails cf. De Vaujany (2005).

La nature de la réalité renvoie également à l'opposition déterminisme / volontarisme. Dans le cadre d'un positionnement modéré, nous pouvons admettre qu'il existe un ensemble de contraintes auxquelles il est difficile de se soustraire. En ce sens, la réalité du monde revêt une certaine dimension « objective » par les contraintes qu'elle impose (Rouleau 2007 p. 167). Ainsi existe-t-il des phénomènes à l'intersection entre intentionnalité et lois naturelles (Mc Kelvey 1997). Ce croisement entre déterminisme d'un système contraint et volontarisme d'acteurs qui disposent d'une marge de liberté et l'utilisent de manière stratégique renvoie aux travaux de Crozier et Friedberg (1992).

Notre positionnement détermine tout à la fois le statut accordé aux données ainsi que le mode de collecte (Mbengue et Vandangeon-Derumez 1999). Le tableau suivant met en exergue les implications méthodologiques du positionnement épistémologique de la recherche. Au-delà de la nature des données, leur mode de collecte dépend largement de la relation établie entre le chercheur et la réalité. Notre recherche s'inscrit dans la tradition d'interdépendance du chercheur et de l'objet d'étude. A l'instar de J. Piaget (1970), il est considéré que le chercheur est un sujet conscient, non objectif car doué de parole et de multiples symbolismes. Comme le soulignent Y.S. Lincoln et E.G. Guba (1985), le chercheur doit, dans la phase de collecte des données, s'assurer que son interprétation coïncide avec celles des individus dont il observe et analyse les comportements. Car enfin, « *le problème de l'interaction entre la recherche et le terrain réside dans le fait que, à simplement vouloir observer, on agit sur la réalité que l'on voudrait saisir, et que cette réalité agit en retour sur la dynamique de la recherche* » (Girin 1990 p. 154).

TABLEAU 11- INFLUENCE DU STATUT DE LA REALITE SUR LES DONNEES ET LEUR COLLECTE

Statut de la réalité (Rouleau 2007 pp. 167-168, Blaug 1992)	* Caractère relativiste (la réalité est multiple) * Les phénomènes sociaux, politiques culturels et économiques s'appréhendent au regard des croyances, attitudes et décisions individuelles... ... Mais il existe un ensemble de contraintes desquelles il est difficile de se soustraire
Statut des données (Lincoln et Guba 1985)	Les données sont des interprétations de la réalité , subjective et plurielle. Le chercheur, par son interprétation doit se faire une représentation la plus proche possible de la façon dont les acteurs perçoivent eux-mêmes la réalité
Mode de collecte des données (Lincoln et Guba 1985)	L'instrument de collecte est subjectif. Le chercheur doit s'assurer que son interprétation coïncide avec celle des individus qui expérimentent eux-mêmes l'objet d'étude

Source : Auteur, adapté de Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999)

Même si aucune méthodologie n'est a priori rattachée directement à un positionnement épistémologique, il apparaît que la recherche qualitative s'inscrit dans une démarche de compréhension des apprentissages humains et des phénomènes sociaux (Clénet 2007 p. 59) et adopte une posture subjective, interprétative (Savoie-Zajc 2000b). Les recherches dites « qualitatives », qui prennent une importance croissante dans les sciences de gestion, et plus largement dans les sciences humaines et sociales (Anadon 2006 p. 5), recouvrent « *l'ensemble des*

techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire et généralement percer le sens et non la fréquence de certains phénomènes survenant dans le monde social. Opérer sur un mode qualitatif c'est traiter les symboles linguistiques et donc tenter de réduire la distance entre le signifié et le signifiant, entre la théorie et la donnée, entre le contexte et l'action » (Van Maanen 1979 p. 520). Parce que la recherche qualitative privilégie une attitude naturaliste (Denzin 1977) et permet de « *fournir des descriptions détaillées des sujets et phénomènes considérés dans leur contexte naturel* » (Nguyễn-Duy et Luckerhoff 2007 p. 8), elle nous semble être la meilleure stratégie d'accès au réel. Cette démarche, qui permet la prise en compte essentielle des situations et contextes d'action (Girin¹²⁶1990), est mobilisée dans le cadre de notre recherche sous la forme d'une étude de cas unique enchâssée interprétée grâce à une analyse de contenu. Elle est relative à des données difficilement quantifiables et induit ici une méthode d'analyse souple et davantage inductive qui s'inspire de l'expérience de la vie quotidienne et du sens commun, et tente de les systématiser (Douglas 1976). Ces recherches introduisent souvent des enquêtes de terrain analysées en profondeur. La recherche qualitative peut parfois être « *développée de manière engagée et en contextes* » (Clénet 2007 p. 59), d'où l'importance de la réflexion épistémologique et méthodologique qui permet de soutenir la scientificité de la connaissance produite.

2.2. LE « CHEMIN DE LA CONNAISSANCE » EMPRUNTE

Au cours de toute recherche, un questionnement fondamental émerge : celui de la relation entre théorie et empirie. Nous l'avons évoqué précédemment, l'objectif de l'interprétativisme est de comprendre le « *sens que les acteurs donnent à la réalité* » (Perret et Séville 2007 p. 23). Ce processus de compréhension, qui s'oppose à celui de l'explication, s'appuie sur les interprétations. Il s'agit d'une démarche qui porte moins sur les faits que sur les pratiques (Pourtois et Desmet 1988 pp. 27-28). Questionner les logiques de raisonnement permet de définir « comment nous cherchons ». De manière générale, les deux grands processus de construction de la connaissance sont l'exploration et le test (Charreire-Petit et Durieux 2007 p. 58). Bien entendu, l'orientation vers l'un ou l'autre n'est pas indépendante du positionnement épistémologique de la recherche. Le courant interprétativiste reconnaît l'intérêt scientifique des logiques inductives et abductives. Ainsi apparaît-il évident, au regard des éléments précédents, que cette recherche s'inscrit dans une démarche exploratoire, de type inductif (Charreire-Petit et Durieux 2007 p. 59). Il convient toutefois de préciser et de nuancer cette dernière affirmation.

2.2.1. UNE DEMARCHE EXPLORATOIRE... HYBRIDE

Il existe trois voies d'exploration : théorique, empirique et hybride. Alors que la première renvoie à l'exploration d'un lien nouveau opéré à un niveau conceptuel (lien entre deux ou plusieurs champs théoriques, entre des disciplines, etc.), l'exploration empirique revient à faire table rase de toute connaissance antérieure afin d'apprivoiser un phénomène « vierge » de toute considération scientifique (Charreire-Petit et Durieux 2007 pp. 69-72). Bien que les deux voies

¹²⁶ « Une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe » (p.142). Dans le cadre de cette recherche, l'unité d'analyse territoriale tout comme les événements culturels étudiés entrent dans la définition d'une situation de gestion.

exploratoires renvoient à des démarches inductives, la seconde appelle à une « induction pure » impossible à atteindre dans la réalité. L'exploration hybride, engagée dans cette recherche, est une démarche analytique médiane qui invite le chercheur à « *procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche* » (Charreire-Petit et Durieux 2007 p. 72).

« *Comment [...] découvre-t-on des hypothèses judicieuses ? On entend dire parfois qu'elles sont inférées à partir de données recueillies antérieurement selon une procédure appelée inférence inductive, que l'on oppose à l'inférence déductive dont elle diffère de façon importante* » (Hempel 1972 p. 15). La déduction apparaît comme « *le raisonnement qui fonde la démarche hypothético-déductive. Cette démarche consiste à élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter ensuite à la réalité. Le but est de porter un jugement sur la pertinence de l'hypothèse initialement formulée* » (Charreire Petit et Durieux 2007 p. 61). La démarche inductive, quant à elle, « *permet d'arriver à une connaissance dont la probabilité tend, asymptotiquement seulement, à l'universalité, puisqu'il n'est pas exclu qu'on découvre des cas non conformes à la loi¹²⁷* » (1966 p. 40). Ainsi, déduction et induction apparaissent comme deux modes de raisonnements certes distincts, mais plus complémentaires qu'antagonistes.

Comme le souligne A. David (1999), « *il est impossible de considérer séparément les aspects abductifs, déductifs et inductifs [...], il faut, au contraire, prendre en compte dans sa globalité une boucle récursive abduction / déduction / induction¹²⁸* » (p. 2). Alors que la déduction permet de générer des conséquences (C), l'induction favorise l'établissement de règles (A) et l'abduction permet la construction des hypothèses (B)¹²⁹. Chacune de ces logiques participe donc, à sa manière, à la construction de la connaissance. A. David (1999) conclut alors en constatant qu'il s'agit toujours de la même forme logique, la déduction ABC, qui subit des permutations (p. 4). La démarche exploratoire hybride engagée, développée dans le cadre d'une étude de cas unique enchâssée, s'inscrit dans une logique de raisonnement dite abductive. Koenig (1993) définit l'abduction comme « *l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (p. 7). En cela, la logique abductive conduit à rechercher des régularités qui permettent d'asseoir le raisonnement et de déployer l'imagination. C'est là qu'elle diffère de l'induction qui doit conduire à la proposition de lois générales, universelles (démarche d'induction non démonstrative) (Mbengue et Vandangeon-Derumez 1999 p. 6)). « *Alors que l'induction vise à dégager par l'observation des régularités indiscutables, l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (Koenig 1993 p. 7). V-I. De La Ville (2000) rappelle que deux définitions de l'abduction coexistent : « *l'une positive se traduit par un raisonnement faisant émerger une hypothèse plausible ; l'autre négative conduit à se détourner a priori d'un grand nombre d'hypothèses [P. Bourguin 1991]* » (p. 80).

¹²⁷ Cf. K. Popper et la réfutabilité des hypothèses.

¹²⁸ Il précise cependant que cette prise en compte n'est pas nécessaire, dans sa globalité, dans le cadre d'une seule recherche, mais s'inscrit dans le programme de recherche d'une communauté scientifique.

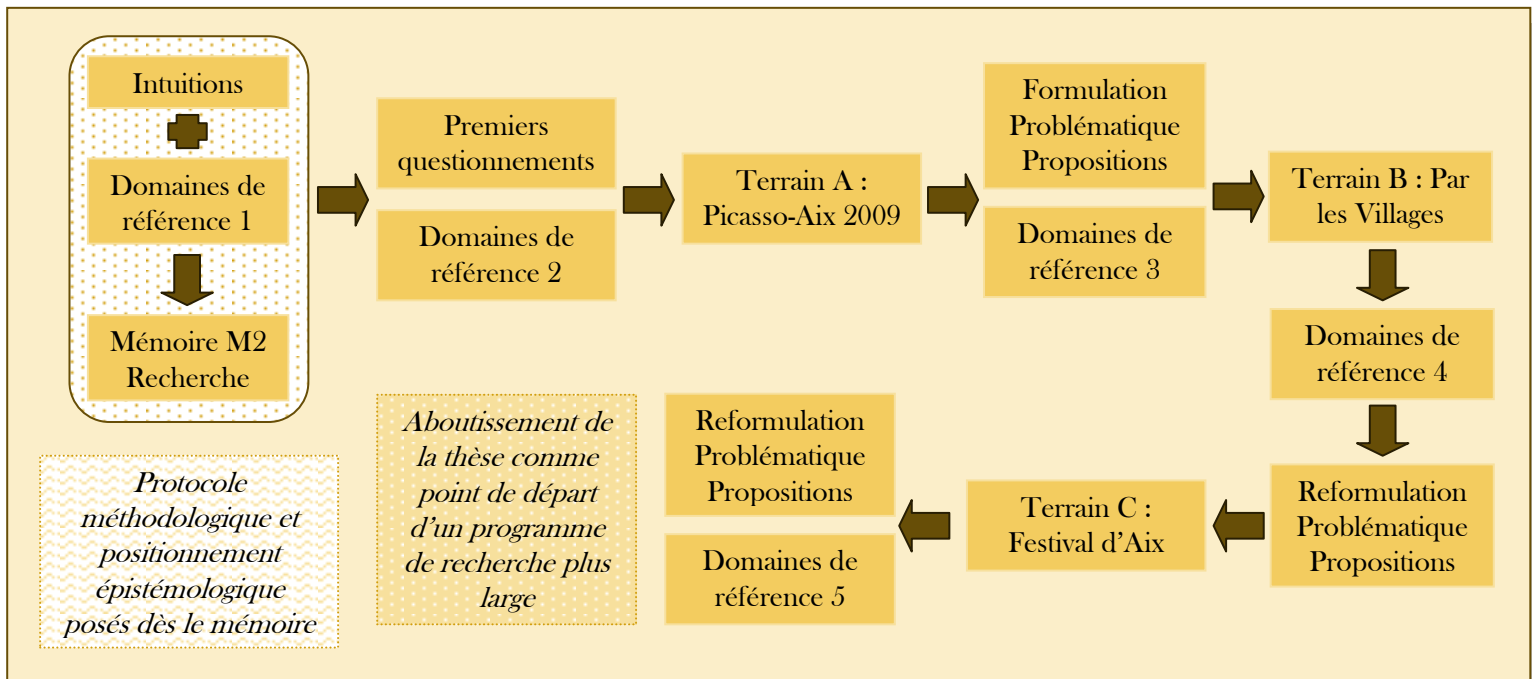
¹²⁹ Pour une critique de la boucle récursive proposée par David, cf. A. Pellissier-Tanon (2001) qui souligne l'absence de véritable logique inductive dans la proposition de l'auteur.

2.2.2. RETOUR SUR UN CHEMIN SINUEUX

Ayant pu constater, en tant qu'observatrice de la réalité territoriale de la CPA, la présence de nombreux événements culturels (1) et, par ailleurs, ayant mobilisé un cadre théorique relatif à la proximité territoriale (2) ; la formulation d'une première proposition a émergé : cet « ensemble » d'événements, que l'on peut regrouper au sein d'un portefeuille (logique de l'analogie propre à l'abduction), participe à l'émergence d'un management dans la proximité. Il s'agit, au-delà de la formulation d'une proposition de départ, d'orienter les travaux dans une direction précise, à savoir interpeller l'évènementiel culturel dans sa capacité à activer les potentiels de proximité territoriale et, par extension, à renforcer l'attractivité territoriale durable. En d'autres termes, il s'agit de mettre en exergue la valeur ajoutée multi-dimensionnelle de la culture. L'abduction nous invite à questionner ici le lien entre le portefeuille d'événements culturels et l'attractivité territoriale du territoire. Dans un second temps, et suite à cette esquisse de formulation du sujet et de l'objet de la recherche, comme indiqué dans la définition de cette démarche, nous avons testé et discuté les conjectures qui ont émergé du terrain (Koenig 1993). L'analyse en profondeur du cas du territoire de la CPA ainsi que de trois événements culturels se déroulant sur ce-dit territoire permet de répondre aux propositions avancées. Si la méthodologie employée ne permet pas de tracer de chemin de causalité directe, les éléments issus des entretiens permettent de questionner de manière scientifique une intuition de départ.

Pour autant, et ce afin de refléter de manière plus réaliste le cheminement intellectuel inhérent au travail doctoral, il convient de rappeler que ce dernier n'a rien de linéaire. Il s'agit véritablement d'un processus itératif, fait d'allers-retours entre des théories, concepts et une réalité de terrain apprivoisée au fil des mois. Ce type de démarche est dit « émergent » (Lincoln et Guba 1985). Bien que nous ayons formalisé les grandes lignes de notre approche avant d'aller sur le terrain, il n'en reste pas moins que la recherche a évolué sur le fond comme sur la forme. Ainsi, la forme même des énoncés, la question de recherche ainsi que les propositions (Blaug 1982 p. 14) ont beaucoup évolué et se sont de plus en plus resserrées. Malgré leur présence en fin des chapitres 1 et 2 du cadre conceptuel, il apparaît clairement dans le schéma ci-après qu'elles se sont construites au regard d'un croisement entre la théorie et les données empiriques collectées.

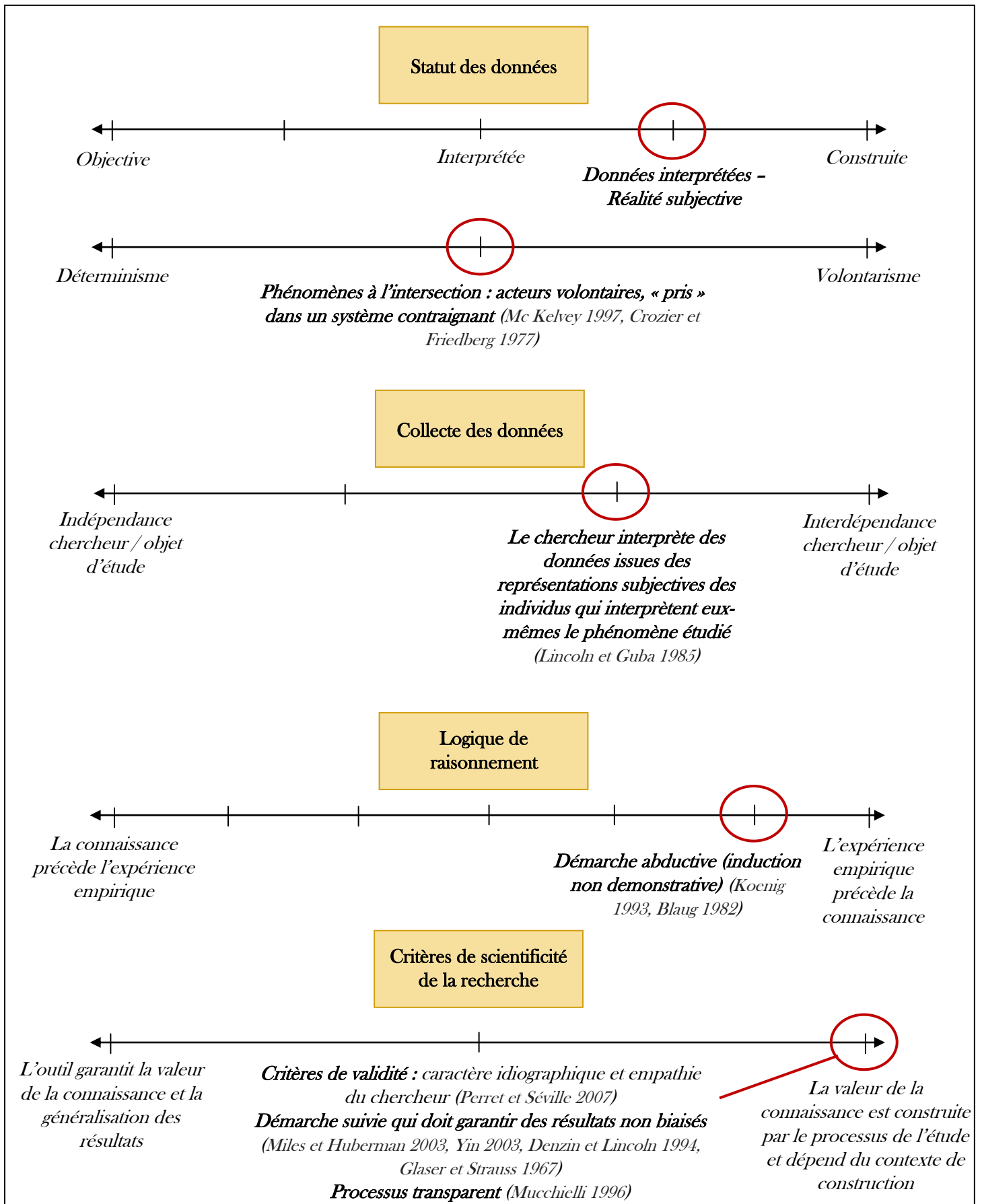
FIGURE 10- CHEMINEMENT DE LA RECHERCHE



Source : Auteur

Le schéma page suivante se veut une synthèse de l'ensemble des éléments abordés jusqu'ici. Il met en exergue la nature interprétativiste de notre positionnement.

FIGURE 11- POUR UN POSITIONNEMENT INTERPRETATIVISTE



II. RECUEIL ET ANALYSE DES DONNEES DANS LE CADRE D'UNE ETUDE DE CAS UNIQUE ENCHASSEE

Le protocole de recherche classique dans les méthodes qualitatives se construit en différentes étapes (Miles et Huberman 2003). L'objectif de cette section est de présenter notre étude de cas unique enchâssée (1.) et de mettre en exergue une partie de ce processus opératoire, à savoir la phase première de collecte des données (2.), ainsi que l'explicitation de la méthode d'analyse utilisée (analyse de contenu) (3.). Il convient alors de revenir plus précisément sur l'analyse de contenu et la méthodologie envisagée dans le cadre de la condensation des données, première étape de l'analyse du corpus de données qualitatives. Pour conclure cette section, les critères d'évaluation de la connaissance produite sont présentés.

1. LE CHOIX DE L'ETUDE DE CAS

« On peut admettre que chaque territoire construit représente un cas irréductiblement particulier du fait de la quasi infinie combinaison des variables qui s'y jouent, appelant par conséquent un mode particulier de gouvernance » (Leloup Moyart et Pecqueur 2005 p. 328).

1.1. UNE ETUDE DE CAS...

« De façon abstraite, on peut définir un cas comme un phénomène donné qui se produit dans un contexte délimité. Le cas est, en fait, votre unité d'analyse » (Miles et Huberman 2003 p. 55). Ainsi, selon T. Bonoma (1985), l'étude de cas serait une description obtenue directement d'une situation managériale, situation qui se compose d'individus, de rôles détenus, d'organisations, de projets, de cultures, etc. Cette description se fait alors à partir d'entretiens, d'archives, d'observations ou de toute autre source d'information qui permet de rendre compte du contexte situationnel dans lequel le comportement s'inscrit. Le cas est alors délimité à la fois par une temporalité et par un espace. Si pendant longtemps l'utilisation des études de cas a été fustigée, les travaux de M.B. Miles et M. Huberman (1991), K.M. Eisenhardt (1989) et R.K. Yin (1984)¹³⁰ ont permis la « réhabilitation » de cette méthode. Le principal reproche apporté à cette méthodologie, fondé sur un malentendu, relevait de son incapacité à conduire à une généralisation, condition de la scientificité des résultats. Elle est donc souvent considérée comme réservée à des phases exploratoires (David 2005). Pourtant, nous verrons que ce n'est pas l'unique voie de mobilisation de l'étude de cas (Cf. 3.3. Critères d'évaluation de la connaissance pp. 196 et suivantes). En 2003, R.E. Stake note que l'étude de cas est largement répandue et utilisée dans le domaine des sciences de gestion. Cette méthode, de par la richesse qu'elle offre en termes de recueil d'information, permet de proposer plus facilement de nouvelles conceptualisations (Miles et Huberman 2003). Elle est particulièrement recommandée lorsque la recherche à trait à un champ nouveau, complexe, où la littérature est peu étoffée et où la prise en compte du contexte

¹³⁰ Il s'agit ici des premières éditions afin de rappeler le déroulement chronologique. Cependant nous nous sommes appuyés sur les éditions 2003 de M.B. Miles et M. Huberman, et R.K. Yin dans le cadre de cette recherche.

est « *déterminante pour l'élaboration du processus de compréhension* » en ce qu'elle permet d'étudier « *en profondeur et de manière intensive une ou plusieurs situations dans une ou plusieurs organisations* » (Evrard Pras et Roux 2003 p. 89). Or, si la théorie de la proximité a fait l'objet de nombreux développements depuis la création du groupe « Dynamiques de proximité » au début des années 1990, l'approche envisagée ici, tant dans le choix des terrains et de la problématique culturelle, que du choix du dispositif méthodologique, relève d'une démarche novatrice. Par ailleurs, le territoire est un construit idiosyncratique, un système ouvert sur son environnement, en proie à des démarches stratégiques implémentées par ses différentes parties prenantes. La prise en compte du contexte et des spécificités du territoire de la Communauté du Pays d'Aix est donc indispensable pour la compréhension des différentes situations managériales étudiées. En d'autres termes, l'étude de cas est une « *stratégie de recherche qui se concentre sur la compréhension de la dynamique actuelle dans des arrangements simples* » (Eisenhardt 1989 p. 534).

L'étude de cas « *est une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples* » (Yin 2003 p. 25). Et A. David d'ajouter (2005) que la spécificité de l'étude de cas réside dans l'approche de cet ensemble d'évènements contemporains, sous-tendue par la question du « pourquoi » et / ou du « comment » (Yin 2003 p. 20). En fonction de la question de recherche, l'étude de cas peut prendre différentes formes (étude de cas unique / multiple ; holistique / enchâssée) (Yin 2003 p. 40). La problématique ici est de déterminer dans quelle mesure le management stratégique du portefeuille territorial d'évènements culturels participe au management de la proximité territoriale et, par extension, à l'attractivité durable du territoire. La démarche engagée s'ancre dans une étude de cas unique enchâssée. En effet, l'unité d'analyse globale relève du portefeuille territorial d'évènement, au sein duquel une sélection d'évènements culturels est étudiée à un niveau d'analyse inférieur.

1.2. ... UNIQUE ET ENCHASSEE

Il existe différentes formes d'étude de cas (Yin 2003). Tout d'abord, le chercheur doit déterminer s'il travaille sur une étude de cas unique ou multiple (1.2.1.) puis s'il s'oriente vers une investigation holistique ou enchâssée (1.2.2.). Enfin, nous revenons sur l'analyse intra-cas et inter-cas (1.2.3.).

1.2.1. L'ETUDE DE CAS UNIQUE

Si l'étude de cas unique peut faire l'objet de critiques virulentes (notamment parce que, de par son caractère idiosyncratique, elle serait impropre à la généralisation), de nombreux chercheurs la défendent aujourd'hui « *en soulignant que la présentation de la particularité d'un contexte, la narration d'une histoire riche et singulière est de nature à augmenter la force de la démonstration* » (Evrard Pras et Roux 2009 p. 134). C. Chatelin (2005) souligne ainsi que le potentiel scientifique des études de cas tient en leur capacité à mettre en exergue la singularité du problème étudié et non pas dans une quelconque généralisation statistique (Cf. III. Critères

d'évaluation de la connaissance pp. 192 et suivantes). « *Bien au-delà de la réalisation d'une monographie descriptive, le processus d'investigation idiographique a pour but, non seulement de révéler une histoire singulière en soulignant les conditions particulières de son déroulement, mais également de mettre en valeur à quels moments elle aurait pu bifurquer, se réorienter, créer d'autres irréversibilités...* » (De La Ville 2000 p. 79). Dans le cadre de cette recherche, il est fait le choix d'étudier le cas unique de la Communauté du Pays d'Aix afin de déterminer dans quelle mesure le portefeuille stratégique d'évènements culturels participe de l'activation d'une proximité territoriale. Par la suite, cet appareillage méthodologique pourra être répliqué (sous conditions) mais l'étude de cas unique permet une approche en profondeur et facilite l'imprégnation du chercheur. Ainsi émerge le paradoxe de la recherche idiographique qui, tout en considérant le cas étudié comme un « *cas particulier du possible* » (Bachelard 2004¹³¹), « *doit tenter de dépasser les caractéristiques idiosyncratiques* » du cas (De La Ville 2000 p. 73).

Est-il nécessaire de rappeler les caractéristiques propres au territoire ? Ce construit économique, politique, social et culturel au caractère idiosyncratique. Ce territoire, construit incrémental, à la dimension diachronique prégnante, qui invite à une réflexion sur son épaisseur temporelle (histoire, trajectoire, stratégie, etc.). Nous nous positionnons clairement en faveur d'une double approche à la fois volontariste et phénoménologique¹³². La construction des territoires de demain est étrangère à « *toute fatalité de la géographie* » ; elle est le résultat d'un « *maillage réussi entre les acteurs publics et privés, adossés à des institutions adéquates, porteurs pertinents de projets pertinents et mobilisateurs* » (Veltz 2002 p. 11). Par ailleurs, au-delà de l'observation des résultats d'un certain nombre de phénomènes, nous cherchons bien à comprendre quels sont « *les mécanismes qui induisent ces phénomènes* » ainsi que le « *rôle des acteurs, dans le temps, mais également à différents niveaux d'échelles* » (Moine 2006 p. 117). La problématique plus qu'actuelle des stratégies d'évènementiel culturel vient alors se greffer à la dimension territoriale évoquée ci-avant. Il est donc essentiel de comprendre que le cas d'analyse n'est pas celui d'un événement culturel mais d'un territoire sur lequel sont produits, de manière plus ou moins concomitante, un ensemble d'évènements intégrés dans un portefeuille territorial. L'objectif de cette recherche est donc « *d'élaborer une méthodologie qui serve de référence au processus d'observation* » à l'échelle d'une collectivité territoriale (Hufty 2007 p. 11). En effet, l'analyse du portefeuille d'évènements culturels de la Communauté du Pays d'Aix¹³³ (CPA) doit permettre de déterminer son impact sur la proximité territoriale telle que définie dans le chapitre premier. Il ne s'agit pas de postuler le local comme niveau pertinent d'analyse mais de le déduire. Le territoire apparaît alors bel et bien comme ce construit, résultat des pratiques et des représentations des acteurs (Pecqueur et Zimmermann 2004b p. 15).

La CPA est un « jeune » territoire institutionnel qui s'est construit autour de la ville d'Aix-en-Provence, figure de proue de l'intercommunalité. Avec une superficie d'environ 1300 km², il représente ¼ des Bouches du Rhône. Ce vaste territoire, au carrefour des Alpilles, du Luberon, du Var et aux portes de la métropole marseillaise, se trouve niché au pied de la Sainte Victoire (l'un des rares sites naturels qui bénéficient du label Grand Site de France). Territoire rural s'il en est, les communes sont, pour la majorité, des petits villages avec un faible taux de densité (Sud

¹³¹ 1^{ère} édition : 1938.

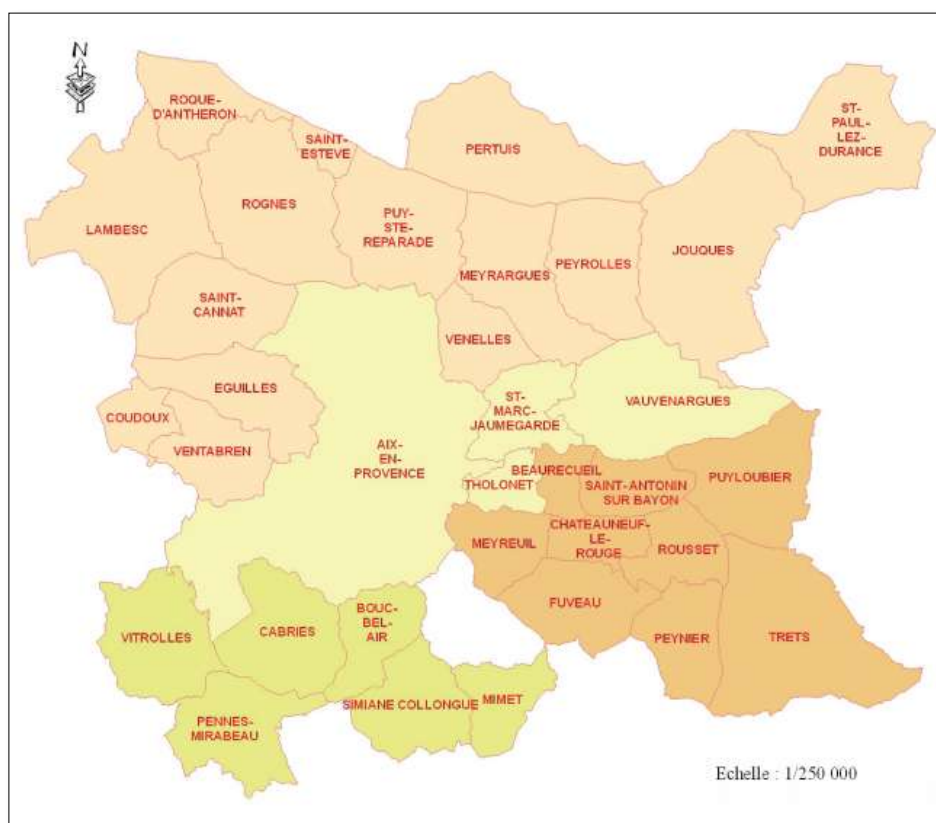
¹³² Cf. Meyor (2007) pour plus de détails sur la phénoménologie.

¹³³ Etablissement Public de Coopération Intercommunal (EPCI).

INSEE l'essentiel 2005). En effet, 80% du territoire est constitué d'espaces naturels ou agricoles (24% de la superficie du territoire). Ces espaces constituent l'un des premiers atouts du territoire : terre de vin et d'olive, de polyculture céréalière et de maraîchage, support d'activités vitivinicoles ... L'un des enjeux du SCoT (Schéma de Cohérence Territoriale) est donc de préserver la coexistence harmonieuse entre la ruralité (source d'activités économiques et notamment touristiques) et l'urbanité. Si le ciel bleu et le soleil de la Provence favorisent les activités agricoles et viticoles, le climat de la Provence participe également à son attractivité touristique. En 2009, la fréquentation des musées et autres équipements est de 750 000 visiteurs ; près de 3 000 chambres d'hôtels sont louées, soit le ¼ des chambres d'hôtels du département, dont 21% des chambres en hôtellerie de luxe. La fréquentation touristique est de 925 000 nuitées et le taux d'occupation des lieux d'hébergement est de 66% (site de l'Agence de Développement du Pays d'Aix). Au-delà du climat, l'identité du Pays d'Aix, ses traditions, ainsi que son patrimoine culturel et naturel, en font l'un des hauts lieux du tourisme en France.

« Du début de l'intercommunalité en 1993 à la maturité de l'institution actuelle, elle a tracé son chemin vers un territoire dynamique et équilibré. De la mise en œuvre de services de meilleure qualité à la réflexion prospective puis à la construction de l'avenir du territoire, elle a montré combien l'union faisait la force, et la force l'espoir » (Pays d'Aix {Provence} Magazine mai 2011 p. 6). La première aventure partagée par les communes proches d'Aix-en-Provence date de 1993. Une Communauté de communes constituée de 6 membres naît. Cette entité se développe progressivement, rassemblant 33 communes en 2001, année où elle devient la Communauté d'Agglomération du Pays d'Aix. Depuis l'arrivée de Mimet en janvier 2002, la CPA compte trente-quatre communes membres. Le tableau en annexes permet de constater l'accroissement de la population de l'EPCI tout en mettant en exergue ses différentes vagues d'extension (Cf. Annexe C3-1). Fin 2012, l'intercommunalité devrait compter deux communes supplémentaires : Gréasque et Gardanne. La CPA est un territoire attractif, riche d'atouts essentiels pour un développement durable et multi-dimensionnel. Cependant, la construction d'une identité territoriale partagée et d'une volonté de tendre vers un avenir commun relève d'un processus incrémental long.

FIGURE 12- LA COMMUNAUTE DU PAYS: ZONAGE PAR BASSIN DE VIE



Source: site internet de la CPA¹³⁴

Même si le territoire choisi est un territoire institutionnel, il est intéressant de déterminer dans quelle mesure, dans la réalité des pratiques, projets et coordinations, ce territoire est pertinent. Le local apparaît non pas comme un système fermé mais limité dans son étendue et dans sa relation avec l'extérieur. Le local devient « *une modalité de fonctionnement du global* » (Pecqueur et Zimmermann 2004 p. 17). Comme évoqué dans le premier chapitre de la partie conceptuelle, il est question d'un territoire « actif », non plus seulement support de ressources et de fonctions diverses et variées. Il a la capacité de répondre, par des objectifs, des normes et des comportements stratégiques, aux défis internes et externes auxquels il est soumis. Ainsi de rappeler que le territoire est « *un espace structuré par les principes de la contiguïté et de la continuité [... Il] s'impose comme une aire délimitée affectée d'une idéologie territoriale qui attribue à une portion d'espace un statut de territoire* ». (Lussault 2007 p. 113). Le territoire, au-delà d'être un lieu est aussi le lien, ou, en d'autres termes, l'ensemble des relations qui caractérisent les acteurs d'un territoire (Loilier 2010). Et l'auteur d'ajouter que ce pourrait aussi « *être une interprétation possible de la célèbre expression « la carte n'est pas le territoire » d'A. Korzybski* » (p. 26).

Au-delà de ces éléments propres à la nature même de l'objet étudié, l'étude de cas unique semble un choix pertinent en ce qu'elle permet de confirmer, de remettre en question ou d'étendre une théorie existante et de travailler sur des cas révélateurs, ou des champs d'expérimentation jusqu'alors inaccessibles à la recherche (exemplarité). Or, l'objet ici est bel et

¹³⁴ http://www.agglo-paysdaix.fr/paysaix_territoire_34communes.htm.

bien d'interroger de manière renouvelée la théorie de la proximité à la lumière d'une réflexion qui s'insère dans un champ nouveau (la culture) autour d'une logique bien plus managériale qu'économique. Pour autant, il ne faut pas oublier que le statut du cas unique fait l'objet de nombreuses controverses. Alors qu'il est considéré pour certains comme impropre à la généralisation puisque produisant des connaissances idiosyncratiques, d'autres estiment qu'il peut donner lieu à la généralisation (Royer et Zarlowski 2007 p. 219). Pourtant, selon R.K. Yin (2003), le cas unique peut être assimilé à une expérimentation. Il doit alors remplir un certain nombre de critères afin d'être justifié : être critique, extrême ou unique, représentatif ou typique, ainsi que révélateur (Cf. Encadré ci-dessous).

ENCADRE 17- LA CPA, UN CAS UNIQUE JUSTIFIE

La CPA apparaît comme le territoire pertinent pour cette recherche, et ce à de nombreux égards. Si l'on reprend les critères énoncés par R.K. Yin (2003) afin que le choix de l'étude de cas unique soit justifié, les critères suivants ressortent : un cas critique, extrême ou unique, représentatif ou typique, et enfin révélateur.

- 1) Des **caractéristiques rares** : La CPA est la troisième communauté de France par sa superficie. Elle apparaît comme un **cas extrême** au regard de cette première caractéristique. Par ailleurs, la concentration ainsi que la variété de l'offre culturelle que l'intercommunalité propose la rendent légitime au regard de la problématique de la recherche. En effet, au-delà de la question territoriale (la CPA doit se projeter dans les changements inhérents à la réforme territoriale en cours), ce territoire est représentatif du dynamisme du spectacle vivant en région PACA¹³⁵ et dépasse les attentes en termes de culture par rapport aux territoires de population équivalente. De plus, la CPA propose un portefeuille d'événements riche, diversifié et complet (au regard de la typologie d'événements proposée dans la partie conceptuelle (Cf. Tableau 10 p. 137). Or, dans la période temporelle concernée par la réalisation de cette recherche, il n'y a qu'un seul méga événement culturel qui se déroule en France : « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture », dont la CPA est partie prenante intégrante.
- 2) Un **cas révélateur** : la Communauté du Pays d'Aix est un EPCI récent. La « jeunesse » de ce territoire postule que le système de gouvernance territorial n'est pas encore réellement en place. La présence simultanée de cette faiblesse en termes de gouvernance et de sa richesse en termes de ressources culturelles en font un cas révélateur. Quelle est la réalité de la dimension coopérative de cette communauté face à la lancinante problématique de l'hégémonie de sa ville-centre ? Comment s'approprier une compétence optionnelle telle que celle relative à la politique culturelle communautaire (Cf. Annexe C3-2) ?

Source : Auteur

Si l'une des justifications du choix du territoire de la CPA relève de sa participation au méga événement « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture », il convient de noter l'absence d'une étude de cas spécifique. Cela tient principalement à trois raisons. Tout d'abord, il ne s'agit pas d'un territoire institutionnel, mais d'un territoire de projet non stabilisé, dessiné à l'occasion de l'événement. Autrement dit, ce territoire est encore mouvant et non véritablement

¹³⁵ A noter que la région PACA (Provence-Alpes-Côte-d'Azur) est la troisième région de France en termes de concentration des emplois culturels (6.7%) derrière l'Ile-de-France (46%) et la région Rhône-Alpes (8.4%) (Calzada et Labosse 2008 p.3). Par ailleurs, comme le souligne I. Garat (2009), la moitié des festivals de France se déroule dans cinq régions : Ile-de-France, PACA, Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées et Aquitaine (p.148).

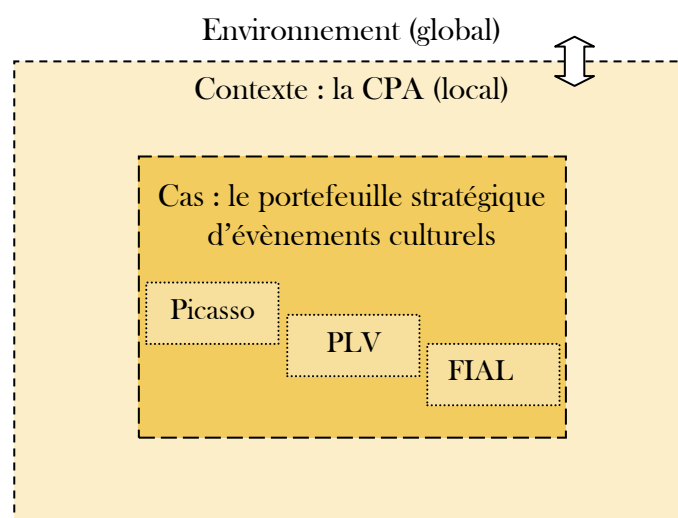
défini. Par ailleurs, au-delà de 2013, il n'a pas d'objectif de pérennisation et donc pas de stratégie à long terme. Or, la problématique de recherche, orientée vers la gouvernance territoriale, semble perdre de sa valeur et de son intérêt dès lors qu'il s'agit d'un territoire construit *ad hoc*, qui n'est pas sous-tendu par une volonté de pérennisation au-delà de 2013 et qui n'a pas de réelle matérialité. Même si d'aucuns affirment que cet événement et le territoire dit « pertinent » qui s'y rattache préfigurent le futur territoire métropolitain, il n'est en aucun cas possible, à l'heure actuelle, d'en déterminer les frontières. Enfin, la temporalité du projet ne correspond pas à celle de la thèse. Ce méga événement culturel se déroulera en 2013. Cela signifie qu'il s'agirait de l'analyse d'un événement en cours de réalisation, à l'inverse des autres cas sélectionnés. Il aurait alors fallu mettre en perspective ce cas avec celui d'une Capitale de la culture passée afin de valider les éléments analysés. Cependant, l'impact de cet événement sur le territoire de la CPA et sa stratégie ainsi que sa filiation avec les trois événements étudiés témoignent des enjeux de la mise en œuvre d'un méga-événement culturel sur un territoire et font partie intégrante des résultats de cette recherche. « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture » apparaît en filigrane comme l'événement catalyseur majeur de ces dernières années.

1.2.2. L'ETUDE DE CAS ENCHASSEE

Il est possible de mener une investigation holistique, ou bien de se tourner vers une approche dite enchâssée. En effet, R.K. Yin (2003) rappelle qu'un cas n'est pas toujours une entité monolithique. Il peut également contenir des « mini-cas ». L'étude de cas enchâssée comporte ainsi plusieurs sous-unités d'analyse avec une investigation sur le cas d'ensemble et sur les sous-unités (Musca 2006). Chaque entité est choisie pour ses particularités et constitue le point de départ de l'analyse (Curchod 2003). La plupart des études de cas au design enchâssé questionne une organisation, au sein de laquelle il existe « *des entités distinctes qu'il faut comprendre dans leur globalité* » (Perrin 2008 p. 189). Ici, l'unité d'analyse globale n'est non pas une organisation, mais un territoire. Cependant, et considérant que ce dernier correspond à un espace « organisé » circonscrit par des frontières administratives, culturelles, identitaires, etc.¹³⁶, il est possible de faire le parallèle avec le fonctionnement d'une organisation. « *Un territoire, c'est aussi une population locale, et une organisation et une action des acteurs territoriaux, publics et privés. Et la vie d'un territoire, ce n'est pas seulement sa capacité de production industrielle ou la localisation des services de l'État. [...] L'environnement dans lequel vit la population d'un territoire, c'est bien sûr un environnement de liaisons et de services, mais c'est aussi un environnement culturel* » (Launay et Martinez 2006 p. 7). Dès lors, l'objet de recherche étant le portefeuille stratégique d'événements culturels du territoire, il apparaît évident qu'une analyse de l'unité globale (le portefeuille stratégique - à l'échelle du territoire institutionnel de la CPA) et les sous-unités d'analyse (les événements culturels) doivent être questionnés et croisés.

¹³⁶ Le territoire est considéré comme bien plus que sa définition institutionnelle et administrative. Dans sa dimension politique, la territorialité correspond à un mode de découpage et de contrôle de l'espace. Le territoire se veut également un champ symbolique et identitaire. En cela, il peut se définir à la fois par son rapport à l'extérieur, ainsi que par les rapports entre les individus et groupes qui le composent (Schmitz 2001 p.321). Le territoire « *témoigne [donc] d'une appropriation à la fois économique, idéologique et politique de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire, de leur singularité* » (Di Méo 1998b p.107).

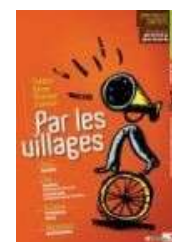
FIGURE 13- ETUDE DE CAS UNIQUE ENCHASSEE PROPOSEE



Source : Auteur, adapté de Yin (2003 p. 40)

Sur le territoire de la CPA, et parmi les centaines d'évènements culturels existants (plus de 200), il a été décidé de travailler sur trois cas particuliers.

« Par les Villages » (PLV) est une initiative relativement empirique émanant d'artistes et d'opérateurs culturels de proximité ancrés sur le territoire de la CPA. Elle s'est inventée à partir *d'a priori* ou d'intuitions, liés aux places de ses initiateurs au sein du paysage culturel local. PLV est un festival nomade qui traverse les différentes communes de la CPA (notamment les zones rurales) et est constitué de troupes de théâtre, de groupes de musique et de compagnies de danse, professionnels et amateurs, qui investissent les communes pour un temps fort d'un week-end. Plusieurs spectacles sont proposés, pour tous les publics, gratuits, et inscrits dans un registre contemporain. La communication passe par des bateleurs présents sur les marchés et dans les rues la semaine précédant le temps fort. PLV c'est enfin une posture originale, fondée sur un travail de terrain participatif. Cette offre artistique apparaît comme cohérente (par rapport aux logiques territoriales, aux dispositifs existants et aux besoins des différentes parties prenantes territoriales), remarquable (des temps forts « clé en main » uniques) et fédératrice (caractère convivial et festif) et participe ainsi à la « mise en mouvement du territoire ». Aux origines de cette opération, le Groupe du 27, groupe de réflexion sur les politiques et institutions culturelles locales, qui décide de traduire ses paroles en actions. Considéré d'intérêt communautaire, le projet PLV est soutenu et financé par les élus de la CPA et voit le jour en 2005. En 2011, PLV en est à sa cinquième édition. Alors que les premières années une dizaine de temps forts étaient proposés, l'offre a été quelque peu réduite pour proposer six temps forts (cela s'explique par une diminution des recettes du collectif). Le nombre moyen de participants par week-end est de quelques centaines de personnes¹³⁷. Les temps forts se déroulent généralement dans les salles polyvalentes communales aménagées pour l'occasion. Il convient donc de multiplier la jauge de la salle par le nombre de spectacles proposés dans le week-end (entre quatre et six). Sur les 34



¹³⁷ A l'heure actuelle, « Par les Villages » n'a pas développé de système d'évaluation systématique (qualitative ou quantitative) de ses temps forts, y compris un bilan de comptabilisation billetterie.

communes qui constituent la CPA, toutes ne sont pas équipées de salles de spectacles. PLV propose donc d'équiper, pour le temps d'un week-end, les salles communales, afin de les transformer en salles de théâtre. L'objectif n'est pas d'inviter les communes à s'équiper. Bien au contraire, les membres du collectif, et notamment le régisseur, font venir la culture là où il n'est pas toujours facile de la retrouver.

Après la rénovation du musée Granet et le succès de l'exposition « Cézanne en Provence » qui a accueilli 450 000 visiteurs en 2006, la CPA organise, en coproduction avec la Réunion des Musées Nationaux (RMN), l'exposition « Picasso-Cézanne » (371 936 visiteurs). Moment fort de l'année dédiée à l'artiste espagnol, elle rassemble de nombreuses œuvres des deux peintres, dont plusieurs issues de collections privées et encore jamais exposées. L'exposition se tient au musée Granet du 25 mai au 27 septembre 2009 et vise à souligner l'influence majeure qu'a exercée Cézanne sur l'œuvre de Picasso. Mais au-delà de l'exposition, c'est une véritable saison culturelle, inédite, qui est proposée au public. Autour de l'exposition centrale, la saison « Picasso-Aix 2009 » a célébré le cinquantenaire de l'installation de Picasso sur les terres de Cézanne, dans le château de Vauvenargues, au pied de la Sainte-Victoire (montagne qui fait l'identité du paysage provençal et aixois). Plus de soixante manifestations sur le thème de la filiation entre les deux peintres ont été financées et labellisées saison « Picasso-Aix » et se sont déroulées sur l'ensemble du territoire intercommunal. Le château où Picasso s'installa en 1959, dont il parlait en se targuant d'avoir acheté « *la Sainte-Victoire de Cézanne* », a ainsi ouvert ses portes au public pour la première fois au printemps 2009. Cette saison apparaît ainsi comme un événement phare, précurseur d'un véritable « label événementiel aixois ». Gérée en régie directe au sein des services administratifs de la CPA, son organisation a nécessité l'intégration et l'implication d'un grand nombre d'acteurs.



Le Festival d'Aix-en-Provence est sans conteste l'un des événements qui symbolisent le plus le territoire d'Aix-en-Provence. Créé en 1948, il est considéré comme l'un des plus grands festivals lyriques européens. Les représentations données, à l'origine, en plein air dans la cour de l'ancien Archevêché, sont réparties aujourd'hui sur plusieurs sites : le théâtre de l'Archevêché, le Grand Théâtre de Provence, le théâtre du Jeu de Paume et l'hôtel Maynier d'Oppède, tous situés sur la ville d'Aix-en-Provence. Sous-tendue par la volonté de « faire-vivre l'opéra », l'association porteuse du Festival semble se rapprocher du fonctionnement d'une entreprise. Au-delà du fonctionnement interne de la structure, l'une des problématiques de l'organisation relève de sa capacité à dialoguer avec les autres acteurs territoriaux et à s'ancrer dans le territoire.

Plusieurs avantages peuvent être retirés d'un design enchâssé. Tout d'abord, le fait de devoir définir les sous-unités au sein du cas d'ensemble permet au chercheur de focaliser sa recherche (Yin 2003). Par ailleurs, cette approche permet d'approfondir les analyses réalisées en comparant des variables à différents niveaux d'analyse et en multipliant les angles d'approche. G. Musca va plus loin en précisant que cela favorise tout à la fois l'émergence de nouvelles compréhensions (résultats théoriques en vue d'une généralisation analytique) et la confrontation à des explications rivales (2006 p. 156). En cela, ce design favorise et augmente la validité interne puisque la pertinence des analyses est testée auprès d'autres unités au cours de l'étude, ainsi que la validité du construit (Musca 2006, Yin 2003) (Cf. III. Critères d'évaluation de la connaissance pp. 192 et suivantes). Par ailleurs, cette méthode est cohérente avec les recherches abductives (Koenig 1993). Comme le note A. Perrin (2008 p. 192), l'approche enchâssée permet « *d'appréhender toute la complexité du monde social et d'identifier des 'patterns'* » ce qui convient particulièrement à une logique de raisonnement abductive (Strauss et Corbin 1994). Et d'ajouter par ailleurs que l'abduction « *semble être la notion qui rend le mieux compte de la démarche créative caractérisant la recherche idiographique* » (De La Ville 2000 p. 80). Il s'agit d'une stratégie de recherche dynamique qui permet l'élaboration théorique à partir d'une description. Au-delà de la compréhension d'une situation, l'étude de cas peut permettre la mise en évidence de causalités. Le risque lorsque l'on envisage une telle démarche est le pendant des avantages de l'enchâssement (Musca 2006)... En se focalisant sur les sous-unités, le chercheur peut perdre de vue le système global qui perd sa qualité de cas pour devenir le contexte de la recherche au lieu d'en être la cible (Yin 2003).

1.2.3. UNE ANALYSE INTRA ET INTER-CAS

L'analyse est à la fois de type intra-cas et inter-cas. L'échantillonnage multi-sites proposé dans le cas des sous-unités vient renforcer la validité des résultats (Cf. III. Critères d'évaluation de la connaissance pp. 192 et suivantes). Il s'agit d'une stratégie de répliques successives. L'étude des trois événements culturels ainsi que le cas du territoire de la CPA permet de générer des résultats analytiques à la fois au niveau intra-cas et inter-cas (Miles et Huberman 2003).

La réflexion intra-cas permet de questionner les spécificités de l'évènement au regard de l'analyse de la proximité territoriale. Il s'agit de retracer le récit de l'évènement. L'analyse inter-cas doit, quant à elle, permettre de discriminer les événements les uns des autres afin de faire émerger des *patterns* relatifs à chaque type d'évènement.

TABLEAU 12- SYNTHÈSE DES TROIS ÉVÉNEMENTS¹⁸⁸

Critère	“Par les Villages” 2011	“Picasso-Aix 2009”	Festival d’Aix 2012
<i>Type</i>	Évènement Local	Évènement Phare	Évènement Phare Institutionnalisé
<i>Territoire concerné</i>	CPA : 34 communes Déroulement : la plupart des communes (en fonction de leur demande)	CPA : 34 communes Déroulement : irrigation de l’ensemble du territoire avec une centralisation sur Aix-en-Provence	CPA : 34 communes Déroulement : Aix-en-Provence
<i>Financement de l’évènement</i> ¹⁸⁹	(100% public sans auto-financement) 180 000 € CPA 40 000 € ville d’Aix 20 000 € Conseil Général	6 000 000 € dont 15% de mécénat privé	19 245 000 € en 2011 35.9% de recettes de structure 34.4% de recettes artistiques et de tournée 29.7% de recettes d’exploitation
<i>Echelle</i>	Local	Régional-National	National-International
<i>Organisation</i>	Société En Participation (SEP) qui émane du Groupe du 27 (groupe de réflexion sur les institutions culturelles locales). Les membres sont des artistes et opérateurs culturels (professionnels et amateurs) <u>Particularités</u> : flexible, éphémère, entièrement dépendante des financements publics	Modèle en régie : l’évènement a été mis en œuvre directement par les services administratifs de la CPA, sous l’égide des élus, avec, comme services moteurs la culture et la communication <u>Particularités</u> : bureaucratie, cloisonnée, manque d’experts et d’anticipation	Association Loi 1901 Fonctionnement, organisation, choix artistiques fortement soumis à la personnalité du Directeur <u>Particularités</u> : fonctionnement à l’année avec une période festivalière intense
<i>Objectifs</i>	Cohésion sociale Attractivité interne	Marketing territorial et impacts économiques Attractivité externe	Marketing territorial et impacts économiques Attractivité externe Une dimension pédagogique et de démocratisation culturelle de plus en plus forte Création artistique d’excellence
<i>Récurrence</i>	Festival annuel 5 ^{ème} édition	Après Cézanne 2006, seconde tentative. Première tentative en régie locale	Festival annuel, institutionnalisé Créé en 1948

Source : Auteur

¹⁸⁸ Les cas sont, de manière systématique, présentés dans l’ordre de la typologie proposée dans le chapitre 2 (Cf. Tableau 10 p. 142.) c’est-à-dire l’évènement local (PLV), l’évènement phare (Picasso) et l’évènement phare institutionnalisé (FIAL). Cet ordre est respecté tout au long des chapitres qui suivent.

¹⁸⁹ Pour plus d’indications sur les budgets respectifs des évènements Cf. Annexe C3-3.

2. LE RECUEIL DES DONNEES

Dans le cadre de l'étude de cas unique enchâssée présentée précédemment, la collecte de données a principalement consisté en la réalisation d'entretiens semi-directifs. Pour autant, un bref retour sur les données secondaires mobilisées est fait (2.1). Par suite, la méthode de l'entretien semi-directif (2.2.) ainsi que l'échantillonnage sont présentés (2.3.).

2.1. DONNEES PRIMAIRES ET SECONDAIRES : TRIANGULATION

Les études de cas ont été analysées sur la base de données primaires (entretiens) et de données secondaires internes et externes. Les données secondaires internes « *sont des informations déjà produites par des organisations ou des personnes privées. Elles n'ont pas été recueillies pour répondre aux besoins spécifiques du chercheur, mais elles constituent de véritables sources de données secondaires pour celui qui les consulte. Archives, notes, rapports, documents, règles et procédures écrites, modes d'emploi, revues de presse etc., voici une liste non exhaustive de données internes que le chercheur peut utiliser* » (Baumard et al. 2007 p. 257). Les données secondaires externes quant à elles ont radicalement changé avec le développement d'outils technologiques tels qu'internet. Une bonne utilisation des moteurs de recherche permet d'avoir accès à une information journalistique, ainsi qu'à des données financières et commerciales, ou encore scientifiques extrêmement fournies. Par ailleurs les bibliothèques restent une mine d'or... L'annexe C3-4 propose un tableau synthétique des données secondaires utilisées ainsi que leur apport dans l'analyse des cas. Dans le cadre de cette recherche, une triangulation de données primaires et secondaires est mise en œuvre.

2.2. L'ENTRETIEN AU CŒUR DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Les entretiens, s'ils ne sont pas obligatoires dans l'étude de cas, y sont souvent intégrés afin de permettre au chercheur de se familiariser avec le domaine étudié. Comme le souligne E.G. Mishler (1986), les entretiens participent d'une co-construction de la réalité entre le chercheur et les personnes interrogées qui, de par leur fonction, leur spécialité ou leur expérience, vont éclairer le chercheur et lui permettre de mieux comprendre le problème posé (Evrard Pras et Roux 2009¹⁴⁰ p. 90). Selon A. Jolibert et P. Jourdan (2006), les entretiens individuels permettent de rendre compte de la complexité de l'action humaine. En cela, ils constituent une méthode plus adaptée que les entretiens de groupe lorsqu'il s'agit de s'interroger sur les logiques d'appropriation individuelles, les comportements et processus, ou encore la place des individus au sein d'un système plus large. Ils permettent de comprendre la signification que les individus ont des événements. En effet, lors de l'entretien, le chercheur ne doit pas négliger le fait que chaque individu a vécu ses propres expériences et a des histoires spécifiques à évoquer (Stake 1995). Chaque personne interrogée a, au-delà de sa personnalité, une place particulière dans le système étudié, des connaissances spécifiques. Il convient donc d'ajuster l'entretien en fonction de ces éléments. C'est pour cette raison que les guides d'entretiens, s'ils ont été construits à partir

¹⁴⁰ Première édition : 1993.

d'une même base, ont été spécifiés en fonction de deux critères : l'évènement culturel étudié et la catégorie d'acteurs interrogée (interne / externe) (Cf. Annexe C3-5). Enfin, au contraire des questionnaires qui définissent a priori les catégories de réponses des répondants, l'entretien privilégie le témoignage.

Les entretiens effectués dans le cadre de cette recherche sont de type semi-directif, dits également « centrés » (Merton Fiske et Kendal 1990). Ce type d'entretien se fonde sur les mêmes principes que l'entretien non directif, il fait simplement l'objet de la construction d'un guide d'entretien, utilisé afin d'orienter la discussion en fonction de grandes thématiques (Baumard et al. 2007 p. 241) (Cf. Annexe C3-5). Ils invitent ainsi à une réflexion sur les fondements de la non-directivité. Or, selon Y. Evrard, B. Pras et E. Roux (2009), la non-directivité repose sur deux principes : (1) une attention positive inconditionnelle et (2) une attitude empathique (p. 91). Cela permet à l'interviewé, mis en confiance, de disposer d'un espace de liberté dans sa façon d'aborder le sujet et de le développer. L'intérêt de l'entretien semi-directif apparaît notamment lorsque l'on souhaite comparer le contenu de l'ensemble des entretiens sur un ensemble de critères prédéfinis (Morgan 1997). Cependant, comme le souligne P. Pellemans (1998), si cette méthode favorise la précision, les entretiens non directifs permettent de gagner en profondeur dans la mesure où la personne interrogée est beaucoup plus libre. Pour autant, le choix de l'entretien semi-directif nous a semblé indispensable étant donné le nombre conséquent de personnes interrogées pour chaque cas, ainsi que la nécessité de comparer les échantillons les uns aux autres. Car enfin, plus la stratégie d'entretien est informelle, moins les données sont comparables (Miles et Huberman 2003 p. 109). Enfin, il convient de rappeler que la méthode des entretiens n'est pas linéaire. Elle fait l'objet de différentes phases. Dans le cadre de cette recherche, une première phase exploratoire a permis en 2008, via une dizaine d'entretiens sur le cas de « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture », de proposer un guide d'entretien qui a été réajusté et utilisé dans la seconde phase, intensive (les trois cas proposés dans cette recherche).

Il est ici intéressant de s'interroger sur les dimensions de l'analyse. Quels sont les objectifs sous-jacents à la réalisation des entretiens ? Rappelons que « *l'apparition d'un niveau qu'on pourrait appeler « mésoéconomique » d'agrégation des acteurs est donc nécessaire pour rendre compte de la création de territoires qui résulte de l'exercice de la proximité. En introduisant ce niveau, on brise le face-à-face micro / macro qui traditionnellement oppose des approches épistémologiques antinomiques (soit l'individualisme, soit le holisme). Il n'y a donc pas de hiérarchie ou de gradation, c'est-à-dire pas d'ordre qui régisse les trois niveaux* » (Pecqueur et Zimmermann 2004b p. 36). La construction de sens sur un territoire relève à la fois de représentations partagées et de projets collectifs. Voilà pourquoi le guide d'entretien est construit en deux grandes parties : la première relative au territoire (I. La culture sur le territoire de la CPA), la seconde à l'évènement étudié (II. Les spécificités de l'évènement étudié). Or, la stratégie territoriale ainsi que les projets collectifs qui s'y inscrivent se caractérisent par une double problématique externe : (1) politique : « *obtenir et entretenir l'adhésion de certains acteurs à la finalité du projet, ce qui suppose de leur part la renonciation (au moins partielle) à leur autonomie* » (Bréchet et Desreumaux 2004 p. 137) ; (2) technique : la coordination comme mode de mobilisation concrète d'un ensemble de ressources nécessaires. En cela, des questions

relatives à l'appropriation, la mise en action collective, etc. sont abordées (sous-thématiques). Le cœur du propos tient dans cette logique stratégique de gestion des parties prenantes, dans un contexte d'action spécifique, relatif à l'évènement lui-même.

TABLEAU 13- SYNTHÈSE DES DIFFÉRENTS CAS

Unité d'analyse	Période de réalisation des entretiens	Nombre d'entretiens	Catégories de Parties Prenantes	Administration de l'entretien	Condensation des données
<i>Cas de la saison "Picasso-Aix 2009"</i>	Avril-Septembre 2009	34	Services administratifs de la CPA Communes de la CPA Acteurs institutionnels Acteurs culturels Acteurs socio-culturels	* Entre 45 min et 2h * Entretiens réalisés individuellement ou en binôme * Enregistrés avec prise de notes	Retranscription des entretiens (document word) puis condensation des données dans le logiciel N'Vivo 8 et traitement statistique sous Excel
<i>Cas du festival "Par les Villages"</i>	Mars-Juin 2011	50	Membres du collectif (professionnels et amateurs) Communes de la CPA Acteurs institutionnels	* Effet miroir pour les personnes qui le désiraient	
<i>Cas du Festival d'Aix</i>	Décembre 2011 - Mars 2012	20	Employés du Festival Acteurs institutionnels Acteurs culturels	* Entretiens réalisés sur le lieu de travail de la personne interrogée	

Source : Auteur

2.3. LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES AUX FONDEMENTS DE LA POPULATION INTERROGÉE

Dans leur ouvrage, M.B. Miles et M. Huberman (2003) rappellent qu'un « *cas qualitatif peut être défini très largement et se composer d'individus, de rôles détenus, de groupes, d'organisations, de programmes, de cultures* » (p. 61). Le chercheur doit alors prendre des décisions quant à la population qu'il souhaite interroger. Ces choix sont déterminés par les activités, processus, évènements, périodes, lieux et individus à mobiliser. Trois critères fondent l'échantillonnage qualitatif : (1) il est presque toujours « niché ». Dans notre cas il s'agit d'un territoire et de la stratégie d'évènementiel culturel qui s'y développe. (2) La représentativité théorique supplante la représentativité statistique. Cela signifie que l'échantillon est construit non pas sur la base d'une représentativité statistique mais théorique. Les échantillons qualitatifs, loin d'être aléatoires, sont dits « orientés » (Kuzel 1992, Morse 1989), analytiques. En cela, la définition et la limitation de l'univers à étudier est restreint car poussé par une question conceptuelle. Dans le cadre de cette recherche il s'agit de déterminer dans quelle mesure le management stratégique du portefeuille territorial d'évènements culturels participe au management de la proximité territoriale et, par extension, à l'attractivité durable du territoire. Ce critère renvoie non pas aux problématiques de généralisation du construit ou de la théorie mais bien aux conditions qui prévalent lors de l'opérationnalisation du concept (Miles et Huberman 2003 p. 62). (3) Enfin, le dernier critère relève de l'action itérative. L'échantillon se construit par vagues successives et progresse au fur et à mesure de l'étude. Il n'est jamais totalement prédéterminé. Cela s'explique par le fait que le chercheur peut se retrouver face au phénomène « boule de neige », l'accession terrain lui permettant de compléter son échantillon. Par ailleurs, « l'opportunisme méthodique » tel que défini par J. Girin (1989) ne doit pas être négligé tant l'accès au terrain est parfois difficile. Ainsi, le chercheur doit-il faire preuve tout à la fois de flexibilité et d'opportunisme afin de mener

à bien sa collecte de données primaires (Baumard et al. 2007 p. 249). Si, dès le départ, le sujet de cette recherche tenait dans l'analyse d'évènements culturels, le choix des terrains (les trois évènements culturels), outre le fait qu'ils remplissent à la fois les critères d'homogénéité et d'hétérogénéité de l'échantillon (Cf. Annexe C3-6), s'inscrit largement dans une forme « d'opportunisme méthodique ». En effet, l'accès à ces terrains a été facilité par le fait que notre laboratoire de recherche ait signé des conventions avec les trois structures porteuses qui nous ont ouvert leurs portes. Cela a, par ailleurs, nécessité une forte réactivité ainsi qu'une flexibilité, notamment pour le cas « Picasso-Aix 2009 » qui a provoqué un départ sur le terrain rapide, ce qui constitue selon nous une chance.

Afin de déterminer les personnes à interroger, nous nous sommes appuyés sur la théorie des parties prenantes. Les trois évènements analysés révèlent chacun un système social dont la logique est propre (Rhenman et Shymne 1965). Les parties prenantes, si elles jouent à chaque fois un rôle fondamental dans l'organisation, la construction et l'évolution de ce système social, doivent donc être abordées de manière spécifique. L'utilisation de l'approche par les parties prenantes dans le cadre de la délimitation du champ de l'étude et dans la définition des caractéristiques des personnes à interroger s'est faite par le biais de deux théories : les parties prenantes internes et externes ; les parties prenantes primaires et secondaires. Rappelons brièvement en quoi consiste chacune de ces approches. Selon I. Mitroff (1983), les parties prenantes peuvent être définies comme des « *groupes d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise* » (cité par Gond et Mercier 2004). Il s'agit des acteurs qui affectent ou sont affectés par les actions, comportements et politiques de l'organisation. I. Mitroff, tout comme A.B. Carroll et J. Näsi (1997), défend une classification des parties prenantes en fonction de leur « position » (au sens de localisation géographique) par rapport aux frontières de l'organisation : « en dedans », interne ; ou « en dehors, externe. Dans un second temps, il est intéressant de croiser cette première classification avec celle reprise notamment par R.E. Freeman, J.S. Harrison et A.C. Wicks (2007), à savoir la différenciation entre parties prenantes primaires et secondaires. Ces auteurs mettent en exergue la nécessité de prendre en compte les parties prenantes en fonction de leur degré d'indispensabilité pour l'organisation. Les parties prenantes primaires sont vitales à la survie de l'organisation, alors que les parties prenantes secondaires peuvent affecter les relations avec les premières. Alors que le premier cercle d'acteurs est lié à l'organisation via une contractualisation, les parties prenantes secondaires n'ont pas de relation de contrat et sont dites « diffuses ». Cette classification permet de cartographier les parties prenantes et de comprendre quels sont leurs enjeux respectifs. Les échantillons de chacun des trois cas peuvent donc être résumés dans les matrices suivantes (Cf. les trois tableaux suivants).

TABLEAU 14- MATRICE DES PARTIES PRENANTES INTERROGÉES DANS LE CAS DE "PICASSO-AIX 2009"

Nature / Position	Parties Prenantes Internes	Parties Prenantes Externes
Parties Prenantes Primaires	* 7 Directeurs de service et chargés de mission au sein de la CPA (SACPAn)	* RMN (2 entretiens) - (AIn) * Rectorat (4 entretiens) - (AIn) * 8 Acteurs culturels labellisés (ACn) * Ville d'Aix-en-Provence (2 entretiens) (SAAAn) * Commune de la Roque d'Anthéron (CCPAn) * Commune de Vauvenargues (CCPAn)
Parties Prenantes Secondaires	* 3 Directeurs de service et chargés de mission au sein de la CPA (SACPAn)	* 2 Partenaires médias (Mn) * Arcade (Ain) * 3 Acteurs socio-culturels (ASCn)

Source : Auteur

Le projet « Picasso-Aix 2009 » est géré en régie directe au niveau de la CPA. Les parties prenantes internes sont donc constituées des services administratifs de la CPA¹⁴¹. Cependant, il convient de distinguer les services « moteurs », « porteurs » du projet (primaires), des services supports (secondaires) (Cf. Annexe C3-9). D'un point de vue externe, les parties prenantes primaires comprennent un échantillon représentatif des acteurs qui ont directement participé à l'élaboration et / ou à la mise en œuvre de la saison culturelle, les parties prenantes secondaires relevant d'une logique plus diffuse et distante (Cf. Annexe C3-10).

TABLEAU 15- MATRICE DES PARTIES PRENANTES INTERROGÉES DANS LE CAS DE "PAR LES VILLAGES"

Nature / Position	Parties Prenantes Internes	Parties Prenantes Externes
Parties Prenantes Primaires	* 7 membres professionnels du collectif (MCPn) * 3 membres amateurs (MCAAn)	* 14 communes de la CPA partenaires (CCPAn) * 4 acteurs institutionnels publics financeurs (AIn)
Parties Prenantes Secondaires	* 10 membres professionnels du collectif (MCPn) * 6 membres amateurs (MCAAn)	* 3 communes de la CPA non partenaires (CCPAn) * 3 acteurs institutionnels extérieurs au projet (AIn)

Source : Auteur

Au sein du collectif qui porte le projet « Par les Villages », les vingt-six membres participent à la prise de décision (ils participent tous à ce qu'ils nomment « l'Assemblée Générale »). Cependant, dix d'entre eux font partie des organes décisionnels, à savoir le Comité d'Organisation et le Bureau Exécutif (Cf. Annexe C3-7). Ils sont considérés comme parties prenantes primaires. D'un point de vue externe, deux catégories d'acteurs ont été sélectionnées : les communes de la CPA (qui accueillent ou non le festival « Par les Villages »), ainsi que les acteurs institutionnels (Cf. Annexe C3-8).

¹⁴¹ A noter que ces services sont étroitement liés aux élus et aux décisions politiques. C'est pour cette raison qu'un entretien avec deux personnes travaillant au Cabinet de la Présidente de la CPA a été intégré. Cependant, pour des raisons d'anonymat, il est fondu dans les entretiens avec les directeurs et chargés de mission des services de la CPA.

TABLEAU 16- MATRICE DES PARTIES PRENANTES INTERROGÉES DANS LE CAS DU FESTIVAL D'AIX-EN-PROVENCE

Nature / Position	Parties Prenantes Internes	Parties Prenantes Externes
Parties Prenantes Primaires	* 4 membres du Comité de Direction (FIALn)	* 6 Directeurs de service et chargés de mission au sein de la CPA (AIn) * 1 Directeur de service de la ville d'Aix (AIn) * 1 Directeur de service du Conseil Général (AIn)
Parties Prenantes Secondaires	* 5 employés du festival à la direction des services dont un entretien groupé à deux (FIALn)	* 1 membre de la direction de MP2013 (AIn) * 2 Acteurs culturels partenaires sur le territoire (ACn)

Source : Auteur

Les membres internes au Festival d'Aix-en-Provence ont été classés en fonction de leur niveau hiérarchique (Cf. Organigramme dans l'Annexe C3-11). Les partenaires publics financeurs apparaissent en parties prenantes primaires. Les acteurs culturels partenaires (intégrant MP2013) ont été envisagés ici comme des parties prenantes primaires. Pour le cas de la Capitale de la culture, même si elle octroie un financement au Festival d'Aix-en-Provence, étant donné sa nature éphémère, nous l'avons envisagé comme une partie prenante secondaire (Cf. Annexe C3-12).

3. L'ANALYSE DE CONTENU

Dans le cadre de cette recherche et afin de tirer partie du matériau recueilli dans le cadre de la réalisation des entretiens, il a été décidé de réaliser une analyse de contenu. Il convient de revenir sur les objectifs ainsi que la méthode générale de cette forme d'analyse textuelle (3.1.). Dans un second temps, un focus est proposé quant à la méthode de codage utilisée (3.2.).

3.1. PRINCIPES, OBJECTIFS ET METHODE GENERALE DE L'ANALYSE DE CONTENU

3.1.1. PRINCIPES ET OBJECTIFS DE L'ANALYSE DE CONTENU

L'analyse de contenu est l'une des méthodes d'analyse de données textuelles existantes (Langley 1997, Coffey et Atkinson 1996), parmi lesquelles on retrouve notamment l'analyse de discours, la statistique lexicale, la lexicographie, etc. ; l'ensemble de ces méthodes étant aujourd'hui assisté par des logiciels informatiques tels que N'Vivo, Sphinx Lexica, Hyperbase, Alceste, etc. (Desmarais et Moscarola 2004 p. 1). Selon A. Mucchielli, toutes ces méthodes participent de processus intellectuels similaires, « à base de comparaison, de généralisation, de mise en relation et de construction corrélatrice d'une forme et d'un sens à travers l'utilisation des autres processus » (2006 p. 15). Ainsi, l'analyse de ce type de données peut-elle prendre différentes formes rattachées à des traditions intellectuelles ainsi qu'à des présupposés

méthodologiques spécifiques (Desmarais et Moscarola 2004 pp. 1-2). Pour Y. Evrard, B. Pras et E. Roux (2009), deux critères principaux fondent le choix de la méthode d'analyse : le support de communication et le modèle de communication (p. 187). Dans le cas de cette recherche, le corpus de données qualitatives est de type linguistique et oral (entretiens semi-directifs). Par ailleurs, le modèle de communication sous-jacent à l'analyse est dit instrumental : « *dans ce cas, on s'intéresse surtout au langage comme véhicule de sens en introduisant des équivalences sémantiques entre des formes lexicales différentes mais ayant la même signification ; on peut également prendre en compte le contexte de la communication* » (Evrard Pras et Roux 2009 pp. 187-188). Comme le souligne B.V. Berelson (1954), l'analyse de contenu est une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative qui permet d'interpréter le contenu manifeste (opinions, idées, croyances, idéologies, etc.) mais également le contenu latent (tensions émotionnelles, expressions de l'inconscient, etc.) des discours. L'analyse de contenu relève alors d'une « *technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste et latent des communications ayant pour but de les interpréter* » (Santilli, 2010, p. 227). Il s'agit de questionner à la fois le fond et la forme du discours. L'analyse de contenu a pour objectif de recueillir et de traiter les données issues des entretiens effectués dans le cadre de la recherche. Ainsi, comme le souligne L. Bardin (1977), il ne s'agit de rien d'autre qu'un ensemble de techniques d'analyse des communications mis au point par et pour les sciences humaines.

L'analyse de contenu revêt deux objectifs principaux (Bardin 1977) : (1) une fonction heuristique qui enrichit une approche exploratoire ; (2) une fonction d'administration de preuve empirique. Cette méthode consiste en effet en « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des énoncés, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production / réception (variables inférées) de ces énoncés* » (Bardin 1977 p. 43). En d'autres termes, elle vise à la description compréhensive de l'objet d'étude (Mucchielli 2006). Il s'agit d'un « *ensemble de techniques reposant sur des hypothèses et élaborant des processus opératoires qui le font s'évader du domaine de l'arbitraire et de l'imaginatif* » (Feller 1977 p. 124). En cela, il apparaît clairement que l'analyse de contenu oblige le chercheur à balancer entre la rigueur de l'objectivité et la fécondité de la subjectivité (Bardin 1977). Loin d'être exempte de toute forme d'analyse quantitative, il s'agit d'une méthode qui se présente avant tout comme un « *effort d'interprétation* » (Bardin 1977). Dans le cadre de cette recherche, le choix s'est porté sur une analyse thématique du contenu des entretiens réalisés. « *Les codes thématiques sont des codes explicatifs ou inférentiels, qui identifient un thème, un pattern ou une explication émergents suggérés à l'analyste par le site* » (Miles et Huberman 2003 p. 133). Le principe consiste à regrouper des unités de texte issues du corpus au sein de catégories thématiques (certaines pré-déterminées, d'autres émergentes) et d'effectuer ensuite des analyses statistiques.

3.1.2. PROCESSUS DE L'ANALYSE DE CONTENU

Selon L. Bardin (1977), l'analyse de contenu s'organise autour de trois phases chronologiques : la pré-analyse, l'exploitation du matériau, ainsi que le traitement et l'interprétation des résultats (2007 p. 249).

La pré-analyse se définit comme « *l'étape préliminaire d'intuition et d'organisation pour opérationnaliser et systématiser les idées de départ afin d'aboutir à un schéma ou à un plan d'analyse* » (Wanlin 2007 p. 250). Le chercheur effectue alors son premier contact avec le matériel recueilli (Bardin 1977). Dans le cadre d'une lecture flottante, il convient d'analyser les documents soumis à analyse et de saisir leur message apparent (Savoie-Zajc 2000a). La pré-analyse est également l'occasion de réajuster les propositions et les objectifs de la recherche dans une démarche de construction progressive. Car enfin, cette recherche ne s'inscrit pas dans un design totalement ouvert (inductif) mais bien dans une recherche dont les questions ont été en partie définies au préalable de l'étude empirique (Cf. Figure 10 p. 165). La pré-analyse permet de formuler les hypothèses de recherche et de construire des indicateurs précis et fiables (Bardin 1977). Enfin, cette étape permet de découper et « décontextualiser » le corpus afin de réaliser l'analyse thématique. Les éléments textuels codés sont regroupés par thème et détachés de leur corpus originel (Savoie-Zajc 2000a, Tesh 1990).

Dans un second temps, l'analyse de contenu consiste en l'exploitation du matériel. Cette nouvelle phase est sensible puisqu'il s'agit de traiter ce contenu sans le dénaturer (Robert et Bouillaguet 1997). Cette exploitation se traduit par une catégorisation puis un codage des données, il s'agit de la phase opérationnelle lors de laquelle le matériau recueilli est « décortiqué » (Bardin 1977). Dans le cadre de cette recherche, il a été choisi d'utiliser un logiciel en soutien pour la construction de la grille de codage et la catégorisation des extraits d'entretien : N'Vivo 8. Rappelons ainsi que le principe de N'Vivo 8 « *est relativement simple : il s'agit d'un rangement d'extraits des sources (données brutes initiales) dans des catégories (données a priori ou constituées au fur et à mesure* » (Wanlin 2007 p. 258).

L'analyse de contenu se clôt par une phase de traitement et d'interprétation des données qui se caractérise par une inférence. Il s'agit de traiter les données afin de les rendre significatives (tests statistiques, notamment de représentativité). Cela passe notamment par une condensation et une mise en relief des données (Bardin 1977). A.D. Robert et A. Bouillaguet précisent également que l'interprétation des données consiste à « *prendre appui sur les éléments mis au jour par la catégorisation pour fonder une lecture à la fois originale et objective du corpus étudié* » (1997 p. 31). Enfin et comme le traduit P. Wanlin, l'analyse de contenu consiste en un « *ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration s'appliquant à des 'discours' extrêmement diversifiés et fondé sur la déduction ainsi que l'inférence* » (2007 p. 249). L'inférence, principe de base de l'analyse de contenu consiste en une « *critique fondée sur la déduction interprétative contrôlée* » (Feller 1977 p. 124). Selon A.D. Robert et A. Bouillaguet, il s'agit d'une « *opération logique par laquelle on tire d'une ou de plusieurs propositions (en l'occurrence les données établies au terme de l'application des grilles d'analyse) une ou des conséquences qui en résultent nécessairement. Il s'agit donc de justifier la validité de ce qu'on avance à propos de l'objet étudié en exposant les raisons de la preuve* » (1997

p. 32). En d'autres termes, « *les résultats acquis, la confrontation systématique avec le matériel, le type d'inférences obtenues peuvent servir de base à une autre analyse ordonnée autour de nouvelles dimensions théoriques ou pratiquées grâce à des techniques différentes* » (Bardin 1977 p. 100).

Avant de revenir plus précisément sur les phases d'exploitation du matériel et de traitement et interprétation des résultats, il convient de rappeler brièvement les avantages et les inconvénients de l'analyse de contenu. Le choix, dans le cadre de cette recherche, d'une telle méthode, s'explique notamment par le fait que l'analyse de contenu permet, dans un champ tel que celui investigué ici, d'ouvrir le champ de l'analyse à l'implicite, au non-dit. Par ailleurs, elle permet un contrôle ultérieur du travail et ainsi une prise de recul du chercheur par rapport à son discours, à ses interprétations. Enfin, sa nature qualitative ne retire en rien l'aspect scientifique et méthodique de la démarche même s'il existe obligatoirement une subjectivité du chercheur (des chercheurs) dans le codage. Elle octroie, au contraire, une marge de manœuvre dans la créativité et l'interprétation du chercheur qui nous a semblée intéressante dans le cadre d'une démarche exploratoire.

3.2. LE CODAGE DES DONNEES TEXTUELLES

La retranscription des 104 entretiens réalisés représentent plus de 1000 pages structurées selon les lignes du guide d'entretien (Cf. Annexe C3-5). Comme le soulignent C. Desmarais et J. Moscarola (2004), ce travail considérable « *reproduit tous les aléas et les détours de la conversation : digressions par rapport aux questions posées, retours sur des points déjà évoqués...* » (p. 5). La phase de condensation des données, qui selon M.B. Miles et M. Huberman (2003), constitue la première étape de la phase d'analyse des données est donc cruciale. Parce que l'analyse de contenu « *vise à une lecture seconde d'un message pour substituer à l'interprétation intuitive ou instinctive une interprétation construite* » (Feller 1977 p. 124), cette méthode requiert un effort d'identification des thèmes, de construction des hypothèses et de clarification des liens entre données, thèmes et hypothèses (Wanlin 2007 p. 252). Elle permet, dans un premier temps, l'organisation des données, segmentées et décontextualisées (phase 2). Elle permet ensuite leur interprétation via une re-contextualisation issue de leur catégorisation (Savoie-Zajc 2000a) (phase 3). Or, comme le souligne B.V. Berelson (1954), la robustesse d'une analyse de contenu se fonde sur la rigueur et la transparence de la méthode d'interprétation et de codage des données. Elle repose sur la confrontation du corpus de données recueillies avec un cadre de référence qui, dans le cas de cette recherche est préalablement établi (Cf. Partie 1), mais a progressivement évolué par phases de déconstruction-reconstruction (démarche abductive).

3.2.1. LA CONDENSATION DES DONNEES AU SEIN D'UNE GRILLE DE CODAGE SEMI-STRUCTUREE

Le processus de codage constitue un « garde-fou » qui permet de préserver le chercheur d'une « *vision trop étroite, des biais et de faits qui conduisent à se leurrer soi-même* » (Miles et Huberman 2003 p. 112). Il semble important de répondre aux trois questions auxquelles nous

invitent M. Ayache et H. Dumez (2011 p. 45) : (1) comment le codage a-t-il été mené concrètement ? (2) Comment la technique de codage adoptée a-t-elle affronté et géré le risque de circularité ? (3) En quoi cette technique a permis de révéler quelque chose d'inattendu et d'original par rapport aux questions de recherche ?

La recherche qualitative a, pendant longtemps, été synonyme « *d'impressionnisme méthodologique* » (Ayache et Dumez 2011 p. 33). Considérée comme une démarche au sein de laquelle préside la subjectivité du chercheur, elle a été la cible de critiques lui reprochant, au-delà d'un manque d'objectivité, des faiblesses en termes de validité, voire de scientificité (Mukamurera Lacourse et Couturier 2006 p. 110). La mise à disposition de détails relatifs à la méthode de codage permet de contourner cette attaque (Ayache et Dumez 2011 p. 33). Car enfin, nous nous inscrivons dans la lignée de F. Allard-Poesi pour qui le codage relève d'une dimension de bricolage (Allard-Poesi 2003). Comment l'opération de codage, qui procède de l'interprétation du chercheur, doit-elle être interprétée ? Ce « bricolage méthodologique » laisse en effet une grande part d'inventivité et de liberté au chercheur. Pour autant, le bricolage a pour visée de résoudre un problème précis : un problème en grande partie structuré, défini, cadré « *par des termes que le chercheur n'a pas choisis, mais qui ont été élaborés au fil du temps par la communauté épistémique (et de pratiques) à laquelle il appartient* » (Allard-Poesi 2011 p. 3). D'ailleurs, le positionnement épistémologique influence la manière de formuler et concevoir les questions que se pose le chercheur. L'opération de codage participe d'un processus de problématisation. En cela, il éloigne les chercheurs qui s'inscrivent dans cette idée d'une conception du codage réduite à un simple étiquetage.

Mais alors, « *comment le codage peut-il être un outil au service de la création scientifique ?* » (Laroche 2011 p. 9). On entend par codification une démarche qui relève de l'analyse et examine un corpus de données textuelles. « *Cette partie de l'analyse comprend la façon dont vous différenciez et combinez les données extraites et les réflexions que vous avez sur cette information* » (Miles et Huberman 2003 p. 112). Plusieurs méthodes de codage sont possibles. Dans le cadre de cette recherche, fondée sur une démarche exploratoire hybride, la construction de la grille de codage a été pensée au regard de la littérature. En cela, la démarche envisagée ici s'inscrit dans la lignée des travaux de M.B. Miles et M. Huberman (2003), pour qui « *les cadres conceptuels et les questions de recherche sont la meilleure défense contre un volume de données écrasant* » (p. 110). Il apparaît clairement que nous nous éloignons ainsi d'une démarche purement inductive fondée sur l'absence de pré-codification. La démarche mise en œuvre s'éloigne donc également de l'approche « enracinée » de B.G. Glaser et A.L. Strauss (1967) dont la méthode est plus spécifiquement énoncée dans les articles d'A.L. Strauss et J. Corbin (1990) et A.L. Strauss (1987). Ils plaident notamment pour un premier codage « libre », c'est-à-dire hors hiérarchie. Or, la grille de codage initiale comportait d'ores et déjà une « liste de départ¹⁴² » qui constituait les « nœuds parents ». Nous avons pris le parti de fonctionner par nœuds hiérarchiques¹⁴³ afin de relier les codes entre eux de manière cohérente.

¹⁴² Cette liste de départ a été imprimée sur des feuilles de sorte à pouvoir la mémoriser et coder le plus aisément possible.

¹⁴³ Les nœuds hiérarchiques sont des « *nœuds organisés dans une structure hiérarchique et se déplaçant d'une catégorie générale située au niveau supérieur (nœud parent) à des catégories plus spécifiques (nœuds enfants)* » (N°Vivo 8, Guide de démarrage rapide, p.11).

Les codes¹⁴⁴ de niveau 1 renvoient aux trois propositions de la recherche et les codes de niveaux inférieurs sont issus du cadre conceptuel. L'objectif de la démarche itérative est de tendre vers plus de pertinence et de puissance (Miles et Huberman 2003 p. 115). En cela, nous avons laissé émerger des catégories de codage issues du terrain qui sont venues compléter, « bousculer » les catégories préexistantes issues de la littérature. Finalement, un grand nombre de codes ont été révisés, cependant, le socle théorique « a tenu » même si une évolution des codes préétablis a pu être constatée. Il est aujourd'hui admis que le processus d'analyse des données, loin d'être linéaire, se construit sur une dynamique itérative extrêmement féconde (Miles et Huberman 2003, Desgagné 1994). « *Le codage de certains éléments du discours incite le chercheur à faire une première tentative d'organisation des données (à se les représenter d'une certaine façon qui peut être un premier schéma) et ensuite à retourner aux données mêmes pour en apprécier la pertinence, c'est-à-dire pour voir comment cette re-présentation se confirme, se modifie ou se contredit. Lors de ce retour aux données, le chercheur reprend sa codification et le processus itératif se poursuit jusqu'à ce qu'une organisation plausible et cohérente, assurant l'intelligibilité du discours, permette de conclure à la saturation des diverses significations codifiées* » (Desgagné 1994 p. 80). Mais alors comment savoir quand s'arrêter ? A.L. Strauss (1987) ainsi que Y.S. Lincoln et E.G. Guba (1990) admettent qu'il convient de stopper le processus de modification et d'évolution de la grille de codage dès lors que les catégories sont saturées, c'est-à-dire lorsque toutes les données nouvelles peuvent être classées aisément et qu'un nombre suffisant de régularités a émergé.

ENCADRE 18- POUR UNE COMPREHENSION DE LA DEMARCHE QUALITATIVE
ENGAGEE ET DES ANALYSES PROPOSEES

- **Codage multithématique** : nous nous sommes autorisés le codage multiple des verbatims comme suggéré par F. Allard-Poesi (2011) et M. Ayache et H. Dumez (2011) : « *une même unité de sens peut être classée dans deux catégories différentes* » (Steyer 2011 p. 5).
- **Codage multinominal** : une unité de sens peut faire l'objet d'un classement plus ou moins précis (thèmes, sous-thèmes, sous-catégories, etc.) (Steyer 2011 p. 5)
- Les fréquences et autres analyses statistiques de base ont été effectuées en fonction du nombre **d'unités de sens** auxquelles ont été attribuées des caractéristiques permettant d'effectuer des analyses comparatives (cas, type d'acteurs, etc.). L'une des problématiques du codage relève du niveau de précision de l'unité d'analyse. Ici, il s'agit d'unités de type phrases, blocs de phrases.

Source : Auteur

Pour conclure, le choix d'une démarche semi-structurée par les champs théoriques mobilisés pose la question du phénomène de circularité. Dans leur article, M. Ayache et H. Dumez (2011) montrent combien, dans la pratique, il est impossible de réaliser un codage « pur », « *façon théorisation ancrée originelle* » (p. 36). Une évolution dans ce champ s'est produite dans les années 1990 (Strauss et Corbin 1998 ; Miles et Huberman 1991). « *On n'affronte*

¹⁴⁴ « *Les codes sont des étiquettes qui désignent des unités de signification pour l'information descriptive ou inférentielle compilée au cours d'une étude* » (Miles et Huberman 2003 p.112). Ces codes peuvent être de nature descriptive, interprétative ou explicative. Cela varie en fonction des niveaux d'analyse et du stade de l'analyse. Quoiqu'il en soit, l'ensemble des codes font l'objet d'une définition qui s'est précisée au cours de la recherche. La grille de codage comprend tout à la fois des codes « thèmes » (exemple : les objectifs intermédiaires), des codes relatifs à des éléments conceptuels (exemple : les formes canoniques de proximité) ou encore des codes « causes / explications » (exemple : les grandes logiques managériales).

plus le matériau brut en se forçant, par un codage systématique, à casser tout préjugé venant de cadres théoriques, on code en référence à des questions théoriques prédéfinies » (Ayache et Dumez 2011 p. 36). La question est alors soulevée : le codage demeure-t-il codage s'il devient « théorique » ? Les auteurs se réfèrent alors à Freud et à son principe de « l'attention flottante » afin de pallier autant que faire se peut le phénomène de circularité. Enfin, H. Laroche (2011) vient nuancer cette « crainte » de la circularité en précisant que s'il apparaît plus que nécessaire de combattre la circularité « plate » qui consiste pour le chercheur « à retrouver dans son matériau, par le truchement de son dispositif de codage, les idées qui l'ont amené à collecter ce matériau » (2011 p. 10), au-delà de ce premier niveau, la circularité apparaît comme un processus normal voire même indispensable dans une visée de confrontation de la recherche aux autres travaux scientifiques (Allard-Poesi 2011).

3.2.2. L'UTILISATION DU LOGICIEL N'VIVO 8

Le corpus d'entretiens a fait l'objet d'une analyse de contenu à l'aide du logiciel N'Vivo 8. Ce logiciel s'inscrit dans les CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software). Ce dernier a été envisagé dans cette recherche comme un outil informatique puissant qui remplace le « découper-coller manuel » utilisé dans les premiers temps du codage. Il s'agit d'un « stabilo géant », mais pas intelligent ! Au-delà de l'interface informatique, le travail d'analyse, d'interprétation et de synthèse des résultats incombe toujours au chercheur (Bourdon 2000, Van der Maren 1997). Finalement, « *le recours à un logiciel permet de soutenir les moments de codage et de traitement des données. La vitesse d'analyse est augmentée surtout lorsque l'on est face à un corpus de données volumineux. Le recours à des éléments statistiques est facilité. Les traitements et les croisements de données sont simplifiés et n'impliquent pas d'entreprendre des fouilles du matériel « papier » qui prennent beaucoup de temps et d'énergie* » (Wanlin 2007 p. 265). Il a été extrêmement utile, à différentes étapes de la condensation et de l'analyse des données, pour accélérer le travail de codage grâce à l'interface informatique. « *Fondamentalement, les opérations de codage et de catégorisation sont les mêmes que celles que l'on fait quand on travaille manuellement, mais la vitesse de travail de traitement et d'analyse des données est augmentée* » (Wanlin 2007 p. 258). Dans la phase d'analyse des données, le logiciel N'Vivo 8 permet d'interroger les données, d'explorer des idées, d'identifier des liens. Cependant, dès lors qu'il s'est agi de réaliser des analyses statistiques sur les données qualitatives, nous avons pris la liberté de coupler l'utilisation du logiciel (trop peu adapté à nos yeux) avec celle d'un tableur (Excel) afin de réaliser les calculs nécessaires à une interprétation et à une discussion riches. Par ailleurs, le logiciel N'Vivo 8 n'a aucunement été utilisé afin de systématiser le codage comme il le propose (encodage automatique par titre ou paragraphe). Comme précisé précédemment, l'aboutissement final de la grille de codage n'est que le résultat d'un processus long et itératif. Le logiciel facilite l'évolution de l'arborescence et le « rangement » des *verbatim* dans ces catégories « mouvantes ». Conformément aux grandes logiques de l'analyse de contenu et du codage, et dans la lignée des positionnements adoptés ici, quelques règles ont été mises en place afin de garantir la cohérence interne de la recherche.

3.2.3. LA GRILLE DE CODAGE A L'EPREUVE DE LA REALITE DES TERRAINS

La grille de codage proposée dans cette recherche est construite autour de trois codes principaux. Chacun d'entre eux relève de l'une des propositions énoncées au terme de la partie conceptuelle. Il convient d'apporter une nuance à cet endroit. Comme le souligne F. Allard-Poesi (2011), le processus de codage participe directement de la problématisation de la recherche. Si, à l'instar de M.B. Miles et M. Huberman (2003), nous considérons qu'il convient d'aller sur le terrain avec une première idée de catégorisation issue des ressources du chercheurs (académiques et empiriques), il paraît essentiel de préciser que les énoncés des propositions tels que présentés au terme de la littérature ont en partie émergé des terrains. Ainsi sommes-nous partis d'une grille pré-construite autour d'une soixantaine de codes, qui s'est développée jusqu'à plus de 280 pour se stabiliser à moins de 200 (avec 6 niveaux de code).

Le premier filtre utilisé est : « *La stratégie culturelle locale est génératrice d'une valeur ajoutée multi-dimensionnelle pour le territoire et ses acteurs, et favorise ainsi l'attractivité territoriale durable* ».

Le Code 1 généré est le suivant : « **Code 1 - La culture dans le Processus Stratégique Territorial** ». Comme le souligne le premier chapitre de la revue de littérature, l'action culturelle locale, en activant les potentiels de proximité, peut renforcer l'attractivité durable du territoire. En cela, elle constitue une véritable valeur ajoutée pour ce territoire. Dans une approche globale du cas de la Communauté du Pays d'Aix (CPA), ce premier code interroge la place de la culture dans le processus stratégique territorial. Ce questionnement s'articule autour de trois facettes de la stratégie territoriale. Les différentes étapes du processus stratégique sont ici questionnées, de l'élaboration de la stratégie à l'évaluation des impacts de l'action menée (Cf. Chapitre 4).

Le deuxième filtre utilisé est le suivant : « *La gestion du portefeuille territorial d'évènements culturels se fonde sur une approche fonctionnelle* ».

Le Code 2 généré est : « **Code 2 - Approche fonctionnelle des évènements culturels : activation de la proximité territoriale** ». Ce second filtre fait référence aux conclusions apportées dans le deuxième chapitre de la revue de littérature relatif à l'approche fonctionnelle du portefeuille territorial d'évènements culturels. Les évènements culturels qui constituent notre échantillon appartiennent tous à des catégories différentes. En cela, il est intéressant de voir dans quelle mesure, de manière empirique, des éléments discriminants viennent conforter ou au contraire nuancer l'approche fonctionnelle proposée. Il a déjà été souligné dans la partie conceptuelle la relation positive entre l'activation de la proximité et l'attractivité du territoire. Ce second code permet de fournir des clés de compréhension aux managers et élus locaux en charge des problématiques culturelles territoriales. Il convient donc de questionner l'approche fonctionnelle du portefeuille territorial d'évènements culturels au regard des impacts observés de ces évènements sur le territoire afin de pouvoir discuter, à terme, leur place au sein du portefeuille stratégique territorial. La grille de lecture des impacts de ces évènements est celle de la proximité territoriale. Cette proximité étant multiple, les sous-catégories sont organisées autour des formes canoniques de proximité (Cf. Chapitre 5).

Le troisième filtre utilisé est le suivant : « *Le management stratégique du portefeuille territorial d'évènements culturels implique la gestion d'un contenu à la fois « matériel » (des projets culturels) et « humain » (des porteurs de projets culturels) ».*

Le Code 3 généré est : « **Code 3 - La gestion des parties prenantes du portefeuille territorial d'évènements culturels** ». Ce troisième filtre fait référence aux éléments théoriques mobilisés dans la dernière section du Chapitre 2 et questionne la gestion du portefeuille territorial d'évènements culturels. Afin de répondre aux enjeux motivés par cette proposition, la grille de codage est structurée autour de quatre codes de niveau 2 qui font référence aux différentes logiques managériales qui traversent la gestion du portefeuille, à savoir le management culturel, le management public, le management territorial et le management évènementiel (Cf. Chapitre 6).

La dernière section permet de revenir sur les critères d'évaluation de la validité et fiabilité de la connaissance produite qui sont présentés et commentés.

III. CRITERES D'EVALUATION DE LA CONNAISSANCE PRODUITE

Les critères de scientificité retenus dans le cadre de cette recherche prennent acte du positionnement interprétativiste adopté ainsi que de la nature qualitative de la méthodologie engagée. Comme le souligne A. David (1999), « *le statut épistémologique des sciences de gestion suscite, encore aujourd'hui, de nombreux débats* » (p. 1) qui invitent à réfléchir à la frontière entre science et non science (question de la scientificité) autour, notamment, de la détermination des critères de validité et de fiabilité de la connaissance, critères qui relèvent de deux approches distinctes. Or, l'évaluation de la valeur globale de la connaissance produite dans le cadre d'une recherche inscrite dans un positionnement interprétativiste et relevant d'une démarche à dominante qualitative nécessite de remplacer les critères de validité scientifique (utilisés dans les recherches quantitatives) par des critères de rigueur (Anadon 2006 p. 12). Autrement dit, l'évaluation de la connaissance produite par les recherches quantitatives s'inscrit dans une démarche de tests, alors que dans le cadre de démarches qualitatives, la validité et la fiabilité dépendent des précautions et de la rigueur engagées par le chercheur dans la conduite de ses travaux (Drucker-Godard Ehlinger et Grenier 2007 p. 264). En effet, dès lors que la réalité est subjective, le problème tient moins en la démonstration de l'objectivité de la mesure que de s'assurer qu'elle permet de retracer les interprétations des différents acteurs impliqués dans la situation de gestion analysée (Mbengue et Vandangeon-Derumez 1999 p. 10). La démarche suivie par le chercheur doit alors lui permettre de garantir des résultats non biaisés (Miles et Huberman 2003, Yin 2003, Denzin et Lincoln 1994, Glaser et Strauss 1967). La question de l'objectivité du chercheur, liée à celle des valeurs, « *n'est pas une difficulté ou un obstacle dont il s'agirait de prévenir les effets mais une donnée du problème posé, qui doit être prise en compte* » (Demaizière et Narcy-Combes 2007 pp. 4-5). Cela atteste d'un bouleversement, d'une redéfinition du travail scientifique dès lors que l'objet ne peut plus être posé comme strictement extérieur. Les critères de scientificité en sont modifiés.

Par ailleurs, l'évaluation de la connaissance produite dans le cadre d'une recherche scientifique procède d'une double dynamique, interne et externe. La dynamique interne renvoie à la question de la production de la connaissance : « *cela passe par une conscience aigüe des moyens mobilisés et des fins attendues (un sens éthique), et de la manière de les communiquer* » (Clénet 2007 p. 61). La légitimité de la connaissance produite s'inscrit également dans une dynamique externe qui renvoie à « *une évaluation et une reconnaissance sociale instituée de ce qui vaut à la fois pour les sciences en question et leur scientificité* » (Clénet 2007 p. 61). Ainsi, la subjectivité du chercheur est-elle soumise au contrôle collectif (Demaizière et Narcy-Combes 2007 p. 12, Girin 1990 p. 165). Le chercheur doit donc convaincre que son processus lui permet de construire des connaissances valides (Denzin et Lincoln 1994), notamment en retraçant le plus honnêtement possible « *l'histoire de sa recherche* » (Mucchielli 1996). C. Gohier (2004) parle ainsi d'un passage de critères scientifiques vers des critères d'ordre éthique.

1. LA VALIDITE : PERTINENCE, RIGUEUR ET GENERALISATION

La validité de la recherche constitue une « *indication de la valeur scientifique des connaissances* » (Avenier et Gavard-Perret 2008 p. 29). La pertinence et la rigueur de la recherche sont mesurées au travers des critères de validité de construit, de validité de l'instrument de mesure et de validité interne. La validité externe, quant à elle, interroge le degré de généralisation de la recherche.

1.1. VALIDITE DE CONSTRUIT

Alors que certaines propriétés sont expressément mesurables (taille, âge, sexe, etc.), d'autres font référence à des concepts théoriques et relèvent alors d'un ordre immatériel (Zaltman Pinson et Angelmar 1973). Or, ces construits n'existent qu'en référence à une théorie et ne peuvent donc jamais être absolument confirmés. « *Ce sont des formes abstraites qui ont généralement plusieurs significations différentes d'où la difficulté à trouver des règles qui permettent de les désigner* » (Drucker-Godard Ehlinger et Grenier 2007 p. 264). Il s'agit donc de questionner la validité de concept. C. Drucker-Godard, S. Ehlinger et C. Grenier mettent en exergue les différents travaux qui abordent les diverses approches de la validité du concept. Il en ressort que seule la notion de validité de construit est pertinente au regard des sciences sociales (Cronbach et Meehl 1955 p. 282). La validité de construit évalue si la démarche de recherche permet de répondre à la question de recherche.

Que faut-il observer ? Comment ? Pourquoi ? Afin de garantir une validité du construit, une première étape de réflexion et de construction théorique s'impose. En effet, une analyse de la littérature relative aux différents pans de la recherche (stratégie territoriale, évènementiel culturel, proximité et attractivité) permet de faire émerger question de recherche et propositions. Par suite, une analyse plus approfondie de la littérature permet une opérationnalisation des concepts qui ont été soigneusement définis (Cf. Les grilles de codage en premières annexes de chacun des trois chapitres de résultats). Au-delà, la méthodologie doit également venir en appui. A ce titre, deux tactiques (proposées par R.K. Yin ainsi que M.B. Miles et M. Huberman) ont été utilisées : le recours à de multiples sources d'évidence (entretiens semi-directifs, documentation (interne, revue de presse, documents de communication, etc.) et présence sur le terrain) et la validation des cas par des acteurs clés (à savoir la direction scientifique ainsi que des membres de l'équipe de recherche des études évaluatives relatives aux trois cas étudiés).

1.2. VALIDITE DE L'INSTRUMENT DE MESURE

« *Pour être valide, l'instrument doit d'une part mesurer ce qu'on lui demande de mesurer et d'autre part donner des mesures exactes de l'objet étudié* » (Drucker-Godard Ehlinger et Grenier 2007 p. 272). Comme le soulignent ces mêmes auteurs, la validité de l'entretien comme instrument de mesure ne fait pas l'unanimité. Si nous nous sommes appuyés sur des guides afin de circonscrire au maximum l'entretien, cela ne suffit pas à valider l'instrument (p. 278). Cependant, la triangulation entre les données issues des entretiens et celles provenant des données secondaires permet de renforcer cette validité.

1.3. VALIDITE INTERNE

Tout comme la validité externe, la validité interne relève d'un questionnement global de la recherche. Il s'agit de déterminer si le chercheur a bien mesuré ce qu'il a annoncé mesurer... En d'autres termes, la validité interne mesure le degré d'isomorphisme entre les résultats et la réalité étudiée. « *La validité interne consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude ; le chercheur doit se demander dans quelle mesure son inférence est exacte et s'il n'existe pas d'explications rivales* » (Drucker-Godard Ehlinger et Grenier 2007 pp. 278-279). Il s'agit de déterminer si les relations causales mises en évidence par le chercheur sont correctes.

Tout d'abord, comme le soulignent D.T.Campbell et J.C. Stanley (1966) il convient de limiter les biais susceptibles de réduire la validité interne (Drucker-Godard Ehlinger et Grenier 2007 p. 279) (Cf. Annexe C3-13). Lors de la phase opératoire de la recherche (accès sur le terrain et traitement des données), il faut utiliser des stratégies qui permettent de construire une interprétation riche et détaillée du phénomène étudié (Anadon 2006 p. 12) et rendent le processus transparent (Miles et Huberman 2003, Yin 2003). L'ensemble des éléments méthodologiques présentés (y compris en annexes) permettent de retracer le cheminement de cette recherche et donc de le livrer à la critique. Par ailleurs, afin de garantir la validité du matériel empirique ainsi que son exploitation, nous avons recoupé les données à partir de plusieurs sources et avons recherché l'exhaustivité (dans l'échantillonnage des personnes interrogées), la saturation et la triangulation des données (Chatelin 2005).

1.4. VALIDITE EXTERNE

Comme le soulignent M.B. Miles et M. Huberman (2003), la validité externe relève d'une logique de transférabilité et de généralisation de la connaissance produite. Il s'agit de déterminer si « *les conclusions d'une étude ont une signification plus large* » (p. 505). En d'autres termes, sont-elles transférables à d'autres contextes, jusqu'où peuvent-elles être généralisées ?

Il existe trois niveaux de généralisation (Firestone 1993) : la généralisation statistique (de l'échantillon à la population mère) qui a peu d'intérêt dans les recherches qualitatives ; la généralisation analytique (liée à la théorie) ; le transfert d'un cas à un autre cas (Kennedy 1979).

La question de la généralisation des résultats permet d'établir le domaine dans lequel ces résultats peuvent être généralisés. « *Ayant un statut de pré-recherche ou de recherche exploratoire, la recherche qualitative reste pour de nombreux chercheurs, au mieux une belle histoire à la validité externe critiquable, au pire une simple anecdote* » (Boutigny 2005 p. 59). Et pourtant, les recherches idiographiques « *visent à clarifier la façon dont les structures (d'interaction) et les mécanismes génératifs s'y rapportant, ont été capables, dans un certain contexte de contingence, de produire le phénomène observé* » (Tsoukas 1989 p. 556). Aucune prétention à la généralisation statistique... Comme le souligne J. Girin (1990) qui paraphrase K. Popper (1957 p. 189), « *on peut analyser, expliquer et parfois aider à résoudre, des situations de gestion singulières, sans être à même de tirer de cette étude une quelconque 'généralisation'*. *C'est la version modeste de la prétention à la scientificité, qui se résume à prétendre que l'on est*

fidèle aux faits, et à dire suivant quel point de vue on les analyse, en quel sens on écrit 'l'histoire qui nous intéresse'» (p. 164). L'exigence d'une recherche qualitative impose de replacer les données dans le contexte de leur recueil (technicité utilisée pour obtenir les informations ; caractéristiques des personnes interrogées ; présence et caractéristiques du chercheur) (François et Pellemans 1979 pp. 78-79). Or, il est indispensable de mettre en avant toute l'importance du contexte dans cette recherche. Car enfin, quoi de plus contextualisés que la culture et le territoire ? « *Toutes les recherches en sciences de gestion ne subissent pas de la même manière l'exigence de la contextualisation, parce que leurs objets supportent plus ou moins bien d'être autonomisés, que leurs observations sont plus ou moins susceptibles d'être réitérées et que leur contexte est plus ou moins facilement explicable* » (Koenig 1993 pp. 15-16). L'observation des pratiques de management territorial dans le cadre d'évènements culturels intègre des éléments de contexte de par la nature même des collectivités territoriales, au cœur « *d'un tissu d'interactions avec des parties prenantes internes et externes* » (Hernandez, 2006, p. 151). En d'autres termes, lorsqu'il s'agit de territoire, le « toute chose égale par ailleurs » n'existe pas. Les territoires créent leurs propres lois de cause à effet. De plus, comme le soulignent E. Négrier et M-T. Jourda (2007), une analyse des évènements culturels pose un problème majeur dans la démarche scientifique. Ce terme désigne « *des réalités qui ne sont pas observables de façon raisonnable, dans leur globalité* » (p. 9). Il s'agit de « *fragments contradictoires* » d'une « *réalité polymorphe* » (p. 9). La généralisation de la recherche, soit sa validité externe sera donc relativement faible, notamment de par le choix qui a été fait d'une étude de cas unique. A l'instar de E. Négrier et M-T. Jourda (2007), nous avons opté pour une méthode qui « *consiste à jouer le fond contre le nombre, et faire œuvre monographique* » (p. 10). Ces auteurs soulignent l'intérêt des études monographiques dans le cas de l'analyse des évènements culturels. Elles permettent « *d'éviter l'écueil [...] de la comptabilisation sans âme. Son défaut est naturellement que la montée en généralité, pour tirer des leçons pertinentes à un niveau plus global, est presque impossible* » (p. 11). Cette étude de cas enchâssée permet, dans la lignée de B. Frey (2000) et E. Négrier (1996), d'interroger trois évènements culturels dans leur contexte territorial, politique et culturel.

La validité externe d'une recherche qualitative mobilisant la méthode des cas ne recherche pas une généralisation statistique, mais plutôt analytique. En cela, elle se réfère au critère de reproductibilité des résultats (Yin 2003). Ainsi, les résultats obtenus sur un terrain pourront, avec prudence, être répliqués sur d'autres cas, et ce notamment grâce à la présentation de l'appareillage méthodologique et plus globalement du design de la recherche.

2. LA FIABILITE : TRANSPARENCE, CAPACITE ET HONNETETE DU CHERCHEUR

« *La question sous-jacente est de savoir si le processus de l'étude est cohérent et suffisamment stable (1) dans la durée, (2) entre chercheurs, (3) entre les différentes méthodes* » (Miles et Huberman 2003 p. 503). Si, dans le cadre de recherches quantitatives, elle se mesure par des tests, la fiabilité relève ici des précautions et de la rigueur que nous avons engagée tout au long de la démarche scientifique. En d'autres termes, la fiabilité interroge la stabilité des résultats. Le critère de fiabilité relève de deux niveaux d'analyse : l'instrument de mesure et la recherche de manière plus globale.

2.1. FIABILITE DE L'INSTRUMENT DE MESURE

« *Pour être fiable, un instrument de mesure doit permettre à des observateurs différents de faire des mesure concordantes d'un même sujet avec le même instrument, ou de permettre à un observateur d'établir des mesures similaires d'un même sujet à des moments différents, toujours avec le même instrument* » (Drucker-Godard Ehlinger et Grenier 2007 p. 272). Dans le cadre de recherches qualitatives, la fiabilité est mesurée différemment en fonction des outils utilisés. Ici, ce sont les entretiens semi-directifs qui constituent l'outil prédominant de collecte des données. M.B. Miles et M. Huberman (2003) invitent les chercheurs à questionner la fiabilité du codage et ce (1) au regard d'une analyse intercodeur et (2) d'une analyse temporelle (retour sur la grille de codage à plusieurs mois d'intervalle). D'un point de vue temporel, plusieurs retours sur la grille ont été effectués au cours de la réalisation des cas successifs. Concernant, la fiabilité intercodeur, nous pouvons la calculer « *à partir des résultats obtenus par un même codeur qui a codé les mêmes données à deux périodes différentes ou à partir des résultats de codeurs différents travaillant sur les mêmes données simultanément* » (Drucker-Godard Ehlinger et Grenier 2007 p. 275). Pour des raisons en partie techniques, le cas Picasso, codé une première fois en 2009 sous Excel, a été entièrement recodé sous N'Vivo 8 en 2011. Cela a permis de confronter le codage du chercheur à l'épreuve du temps et de l'évolution de la recherche. Par ailleurs, dans un souci de respect du critère de fiabilité de la codification (Mishler 1986), pour chacun des trois cas, au moins 1/3 des entretiens a été codé par deux chercheurs, côte à côte, ce qui a amené ces derniers « *à partager une vision commune, non équivoque, de la signification des codes, et de la meilleure correspondance entre blocs de données et codes* » (Miles et Huberman 2003 p. 125). La grille de codage étant mouvante, il apparaissait difficile et beaucoup moins constructif de faire appel à la méthode proposée par C. Drucker-Godard, S. Ehlinger et C. Grenier (2007) et d'aboutir à un taux relatif au coefficient Kappa qui mesure l'accord entre deux jugements qualitatifs. En cela, il a été décidé de ne pas utiliser le taux inter-codeur comme critère de fiabilité de l'instrument de mesure.

2.2. FIABILITE DE LA RECHERCHE

Nous posons ici la question de la fiabilité des résultats de la recherche à l'aune d'un espace temporel et social formé par une communauté de chercheurs (Drucker-Godard Ehlinger et Grenier 2007 p. 281). Dans les recherches à dominante qualitative, ce critère repose essentiellement sur « *la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire très concrètement le processus entier de sa recherche, en particulier dans les phases relatives à la condensation et l'analyse des données collectées* » (Drucker-Godard Ehlinger et Grenier 2007 p. 283). Il s'agit de favoriser la transmission de la méthodologie (rédaction de consignes pour l'utilisation de cet instrument) et de contrôler l'influence du chercheur sur son terrain. La dimension réflexive sous-tend l'idée que « *la neutralité axiologique du chercheur est inatteignable* » et que « *si l'on prend en considération les nombreuses références faites par les différents auteurs aux changements introduits dans les situations sociales par le simple fait de les observer, les chercheurs sont considérés comme des acteurs* » (Hufty 2007 p. 12). Cela signifie que les chercheurs doivent être capables d'adopter une perspective réflexive afin de mesurer les conséquences qu'entraînent leur observation ainsi que leurs interactions avec l'environnement et les acteurs étudiés. La présente thèse, ainsi que les nombreux éléments méthodologiques mis en évidence, tout comme l'ensemble des recherches développées au sein du laboratoire, participe de la construction et de la visibilité d'une méthodologie de recherche robuste.

« L'esprit scientifique nous interdit d'avoir une opinion sur des questions que nous ne comprenons pas, sur des questions que nous ne savons pas formuler clairement. Avant tout, il faut savoir poser des problèmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique » (Bachelard 2004 p. 16).

Le design de la recherche peut être défini comme la construction cohérente de l'ossature de la recherche autour du positionnement épistémologique, de la méthode de recherche et de la stratégie d'investigation (Creswell 2003). Pour C. Chatelin (2005), le design de la recherche correspond au « *modèle logique mis en œuvre pour passer des observations aux propositions puis aux résultats* » et permet « *au lecteur de remonter des résultats vers les preuves empiriques et au chercheur, d'assurer une mise à l'épreuve sincère de ses schémas explicatifs* » (p. 15). Selon R.K. Yin (2003), le design global de la recherche est formé à partir d'une séquence logique qui lie les données empiriques aux propositions théoriques et à la grille de lecture qui en découle. Il s'agit donc toujours d'une trame autour de laquelle s'articulent les différentes composantes de la recherche. « *Le design de la recherche est à la fois l'expression de la mise à l'épreuve de la théorie et le support de la mise en risque de ce même travail face à la critique. Il repose sur l'utilisation et le développement par le chercheur, d'outils d'analyse et d'instruments de maintien de la chaîne de preuves de sorte que sa réplique et celle du cadre conceptuel testé soient possibles* » (Chatelin 2005 p. 23). Parce que les objectifs du design sont d'aboutir à des résultats fondés et féconds et de placer rigueur et cohérence au centre du processus de recherche (Avenier 2011 p. 40), il apparaît comme indispensable à toute recherche scientifique (Grunow 1995).

Préoccupation première : Maintenir la cohérence entre l'objet de recherche, le but de la recherche, le paradigme adopté, la méthode et les techniques ainsi que la présentation et l'analyse des résultats.

Le choix d'une méthodologie est avant tout imposé par les questions de recherche à traiter (Frederickson 1983, Leonard-Barton 1990), ainsi que par la nature du phénomène étudié (Morgan et Smircich 1980). La méthodologie employée doit permettre de répondre à des enjeux à appréhender dans une situation complexe et fortement contextualisée. Or, il apparaît clairement qu'une méthodologie qualitative est plus satisfaisante qu'une méthodologie quantitative au regard du terrain et des enjeux de la recherche (Miles et Huberman 2003 p. 22, Archer 1988 p. 265). Malgré tout, comme le souligne B. Tiberghien, « *une certaine marge de manœuvre persiste dans la manière dont le chercheur investit l'objet et aborde son instrumentation* » (2006 p. 126). « *S'interroger sur la méthodologie de terrain renvoie par conséquent à la question du positionnement méthodologique par rapport à la problématique de recherche et au type de connaissance à laquelle le chercheur souhaite accéder* » (Chatelin 2005 p. 6). Par ailleurs, il apparaît clairement que le positionnement épistémologique influence le recueil et le traitement des données et la méthodologie de la recherche plus globalement. Le design invite à discuter de « *la tension entre le positionnement épistémologique du chercheur, les données qu'il considère, et la façon dont il les traite* » (Demaizière et Narcy-Combes 2007 p. 3). En cela, il interroge les

domaines de référence, ainsi que la triangulation et la validité des données (Demaizière et Narcy-Combes 2007).

TABEAU 17- DESIGN DE LA RECHERCHE

<p>Problématique</p>	<p><i>Dans quelle mesure le management stratégique du portefeuille territorial d'évènements culturels participe-t-il à l'activation de la proximité territoriale et, par extension, au renforcement de l'attractivité durable du territoire ?</i></p>
<p>Cadre théorique</p>	<p>La recherche repose sur une approche pluridisciplinaire de la problématique qui permet d'interroger le territoire et l'évènement culturel à l'aune d'une théorie à la croisée de la gouvernance et de l'attractivité durable : la proximité territoriale. Le concept central est « le portefeuille territorial d'évènements culturels »</p>
<p>Positionnement épistémologique</p>	<p>Interprétativisme</p>
<p>Démarche choisie</p>	<p><i>Etude de cas unique</i> (le territoire de la CPA et son portefeuille d'évènements culturels) <i>enchâssée</i> (analyse de trois évènements culturels implantés sur le territoire)</p>
<p>Recueil des données</p>	<p>Perceptions des parties prenantes des évènements culturels étudiés (<i>entretiens semi-directifs</i>) + <i>triangulation</i> avec des données secondaires de sources multiples</p>
<p>Méthode d'analyse</p>	<p><i>Analyse de contenu</i> assistée par logiciel (N'Vivo 8). <i>Analyse qualitative et quantitative</i> (écart-types) des données recueillies dans le cadre des entretiens</p>
<p>Résultats attendus et apports de la recherche</p>	<p>Proposition d'éléments de <i>constitution</i> (approche fonctionnelle des évènements culturels) et de <i>gestion</i> (management par projet pour le contenu « évènements culturels » & gestion des parties prenantes pour le contenu « porteurs de projets culturels ») du <i>portefeuille d'évènements culturels d'organisations publiques territorialisées</i>.</p>

Source : Auteur

PARTIE 2. PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

CONSTITUTION ET GESTION DU PORTEFEUILLE TERRITORIAL D'EVENEMENTS CULTURELS

« *La vie a beaucoup plus d'imagination que
nous* » ...
(Truffaut, *Les films de ma vie*, 1975).

La première partie de la recherche a permis d'exposer le cadre conceptuel et méthodologique. Cela a étayé la compréhension des modalités de gestion d'un portefeuille territorial d'évènements culturels entendu comme un outil stratégique au service de l'attractivité territoriale durable. Cette seconde partie vient questionner le cas du portefeuille stratégique d'évènements culturels du territoire de la CPA dans un design enchâssé qui permet, en parallèle de l'analyse territoriale, l'étude de trois évènements culturels implantés sur le territoire : « Par les Villages », un évènement local ; la saison culturelle « Picasso-Aix 2009 », un évènement phare ; le Festival International d'Aix-en-Provence, un évènement phare institutionnalisé.

Cette partie s'articule autour des trois propositions de recherche présentées précédemment et permet de discuter du management stratégique du portefeuille territorial d'évènements culturels ainsi que de sa capacité à participer au management de la proximité territoriale et, par extension, à renforcer l'attractivité durable du territoire. Les chapitres s'enchaînent dans une logique « d'entonnoir » allant du chapitre le plus « contextualisant » (Chapitre 4) au chapitre le plus spécialisé (Chapitre 6). Une discussion est proposée à la fin de chaque chapitre. Elles permettent de revenir sur les éléments relatifs à la littérature mobilisée dans la Partie 1 ainsi que sur les apports et limites relatifs aux éléments présentés.

CHAPITRE 4. LA STRATEGIE CULTURELLE AU SERVICE DE L'ATTRACTIVITE DURABLE DU TERRITOIRE

Ce chapitre fait écho tout à la fois au premier chapitre du cadre conceptuel et à la proposition 1 qui en découle.

P1. La stratégie culturelle locale est génératrice d'une valeur ajoutée multi-dimensionnelle pour le territoire et ses acteurs, et favorise ainsi l'attractivité territoriale durable.

L'objectif est ici de montrer que la culture peut générer une valeur ajoutée en termes d'attractivité territoriale durable pour le territoire et de préciser quelles sont les dimensions de cette valeur ajoutée. Afin d'analyser le processus stratégique territorial au regard de l'élément « culture », un code de niveau 1 a été créé (Cf. Annexes C4-1 et C4-2).

Le chapitre est construit en trois sections pour répondre à cet objectif. La première analyse l'offre en équipements et événements culturels, offre considérée comme un marqueur de l'existence d'une stratégie territoriale dans le champ de la culture (I.). Si l'offre culturelle du territoire de la CPA est à la fois riche et déséquilibrée (1.), c'est le phénomène croissant de structuration autour de pôles culturels (2.) qui est particulièrement intéressant au regard de la problématique de la recherche. Par suite, nous revenons sur le processus stratégique (II.) en comparant les discours officiels et l'intention stratégique portée délibérément avec la réalité territoriale (1.). L'analyse des moyens stratégiques alloués (phase opérationnelle) s'effectue dans une triangulation de données institutionnelles et de perceptions des parties prenantes interrogées. Cela nous permet de nuancer notre réflexion (2.). La troisième partie revient sur la valeur ajoutée de la culture en termes d'attractivité territoriale durable (III.). La culture est un levier de valeur ajoutée dans différentes dimensions du développement territorial (1.). Si la valeur ajoutée de la culture est multi-dimensionnelle, les parties prenantes priorisent différemment les priorités stratégiques et attribuent ainsi des valeurs différentes à la culture (2.). Le portefeuille territorial d'événements culturels apparaît ici comme un outil stratégique qui, à la fois s'inscrit dans cette réalité territoriale, notamment au regard de la place accordée à la culture, et favorise la cohérence et la structuration de l'offre événementielle culturelle sur le territoire.

ENCADRE 19- ELEMENTS METHODOLOGIQUES : TRIANGULATION DE
DONNEES PRIMAIRES ET SECONDAIRES ET INTERPRETATION DES
PERCEPTIONS DES PERSONNES INTERROGEEES PAR TYPE D'ACTEURS

Dans ce chapitre, il paraît pertinent d'interroger les **perceptions des acteurs** quant au processus stratégique global dans une **logique de différenciation** par type d'acteurs. Deux catégories ressortent ici en termes de différenciation dans leur **rapport à la stratégie territoriale** :

- **Les acteurs institutionnels publics** (à l'échelon local : les services administratifs de la ville d'Aix-en-Provence et de la CPA, les communes de la CPA ; puis les différents échelons institutionnels : département, région, Etat). **Ces derniers interviennent tous dans la construction de la stratégie territoriale** (injonction ou collaboration). Un découpage plus fin est proposé. Il permet de différencier les acteurs institutionnels publics présents sur le territoire de la CPA des acteurs institutionnels extraterritoriaux (auxquels sont amalgamés les partenaires médias publics).
- **Les acteurs culturels** (auxquels nous avons intégré les membres de PLV, les employés du FIAL ainsi que les acteurs socioculturels). Ces derniers peuvent, dans une certaine mesure, participer à la construction de la stratégie territoriale (stratégies émergentes, bottom-up ; dispositifs de démocratie locale et participative, etc.). Cependant, **ils apparaissent également comme les destinataires de la stratégie développée et sont dans un rapport à la politique culturelle locale différent de la catégorie précédente**. Là encore, des nuances pourront être apportées au regard des spécificités de ces acteurs. Deux catégories sont proposées : les « Vigies Culturelles¹⁴⁵ » (c'est-à-dire les opérateurs d'envergure présents sur le territoire) ainsi que les autres opérateurs culturels.

Ces perceptions font l'objet d'une **triangulation** avec des données secondaires (documents stratégiques et de communication de la CPA).

Une sélection des *verbatim* les plus pertinents est proposée dans cette recherche. Afin de faciliter la lecture et la compréhension du chapitre, il a été décidé de préciser entre parenthèse la catégorie d'acteurs à laquelle appartient la personne interrogée (la répartition des entretiens dans les différentes parties est apparente dans l'Annexe C4-11):

- VC (Vigies Culturelles) ;
- AO (Autres opérateurs culturels, dont une majorité d'associations) ;
- AI CPA (Acteurs Institutionnels présents sur le territoire de la CPA) ;
- AI (Acteurs Institutionnels hors CPA).

Source : Auteur

¹⁴⁵ Ce sont les acteurs territoriaux interrogés qui utilisent le terme de « Vigies Culturelles ».

I. L'OFFRE CULTURELLE, UN MARQUEUR DE L'EXISTENCE D'UNE STRATEGIE CULTURELLE

L'offre culturelle est considérée ici comme un marqueur de l'existence d'une stratégie culturelle. Elle en est le résultat, la réalisation. Il s'agit de revenir sur les spécificités de cette offre perçue à la fois comme riche et déséquilibrée (1.) pour ensuite mettre en exergue l'émergence d'une logique de pôles culturels sur le territoire (2.).

1. UNE OFFRE CULTURELLE TERRITORIALE RICHE MAIS ENCORE INEGALE DANS L'ESPACE ET DANS LE TEMPS

L'offre et les dépenses culturelles sont liées à la taille du territoire. Il existe d'ailleurs une hiérarchie des équipements et événements culturels selon les niveaux fonctionnels urbains (expliquant notamment la surconcentration parisienne). La ville d'Aix-en-Provence, de taille moyenne, affiche une offre culturelle abondante, de prestige et de qualité, qui place le territoire à hauteur des grandes agglomérations (1.1.). Cependant, la problématique de l'irrigation d'un territoire intercommunal vaste et divers se pose aujourd'hui (1.2.). C'est dans ce contexte que la stratégie culturelle communautaire, en pleine construction, participe à la mutation de l'offre locale (1.3.).

1.1. DES « VIGIES CULTURELLES » PUISSANTES, POUR UN RAYONNEMENT INTERNATIONAL

La politique d'implantation et de développement des « Vigies Culturelles »¹⁴⁶ joue un rôle de fer de lance de la culture dans la stratégie territoriale de la CPA, et ce depuis les années 1990. Elle est commune à la ville d'Aix-en-Provence et à la CPA. Le territoire a élaboré une stratégie culturelle sectorielle qui vise à la fois la qualité de l'offre artistique et une visibilité internationale des équipements et manifestations. Cette stratégie s'inscrit dans une volonté de créer une synergie entre de grands opérateurs et de s'adresser à ceux qui ont un fort pouvoir d'achat. « *On a commencé par le Festival d'Art Lyrique, après le Jeu de Paume parce qu'il s'écroulait, on a fait un Grand Théâtre de Provence qui était, sous la municipalité précédente, positionné très clairement comme un outil pour attirer le cadre du territoire, le cadre supérieur du territoire et de rayonnement international touristique... Preljocaj donc et le GTP et on finit maintenant par le Conservatoire. Effectivement c'est impressionnant comme ensemble. Si on ramène à la population d'Aix c'est encore plus impressionnant. Si on ramène au territoire du Pays d'Aix c'est moins impressionnant mais ça marque quand même un sens, effectivement* » (AI CPA). Le territoire dispose d'équipements extrêmement pointus qui ont fait preuve de leur bon fonctionnement depuis plusieurs années. Pour exemple, le projet du GTP a été porté par la

¹⁴⁶ Les cinq vigies culturelles sont : le musée Granet depuis sa restauration et réouverture en 2006 ; le Pavillon Noir (Centre National Chorégraphique) ; le Grand Théâtre de Provence (Scène nationale); la Cité du Livre ; le Festival d'Aix-en-Provence. Certaines de ces vigies, au-delà du financement et du fort soutien à la fois de la ville et de la communauté d'agglomération, peuvent bénéficier du versement obligatoire de 5% des bénéfices du Pasino (MAQ). En effet, en contrepartie de l'autorisation des jeux qui lui a été accordée, le Pasino doit fournir un effort artistique spécifique : celui d'organiser, en accord avec la Ville, des Manifestations Artistiques de Qualité. Le Festival d'Aix-en-Provence ainsi que le Ballet Preljocaj en sont les deux bénéficiaires.

volonté de disposer d'un outil qui dépasse la problématique du territoire. Il s'agit d'un outil de rayonnement volontairement « démesuré » (VC). De même, l'ensemble des « Vigies Culturelles » peut être considéré comme une valeur ajoutée « pour la Cité avec un grand C » (AI CPA).

Il convient également de noter que géographiquement, quatre d'entre elles sont concentrées au cœur d'un forum culturel. L'objectif est de constituer un pôle culturel au cœur du projet de revitalisation urbaine qui va d'ailleurs être complété en 2013 par le nouveau Conservatoire. Ce pôle culturel dépasse largement les attentes pour un territoire de la taille de la CPA. Ces vigies participent donc de l'aménagement urbain et de l'amélioration du cadre de vie en ce qu'elles modifient considérablement le paysage urbain. « *Ce qui est très intéressant c'est que justement, la ville d'Aix a aujourd'hui bien identifié un forum culturel qui a démarré il y a très longtemps avec la Cité du Livre, qui s'est enrichi du Pavillon Noir, qui a le GTP, qui va avoir le Conservatoire, ça fait une zone d'attraction culturelle absolument fabuleuse je crois unique en France, je ne connais pas moi de ville aussi grande qu'Aix qui puisse, comme ça dans un espace assez concentré disposer de tout ces équipements culturels de très haut niveau* » (AI CPA).

Le large soutien des pouvoirs publics aux « Vigies Culturelles » atteste de la priorité qu'elles représentent dans la stratégie culturelle.

- **La Cité du Livre** est municipale (ville d'Aix-en-Provence) : « *c'est un lieu qui vit principalement avec du financement municipal, un tout petit peu CPA* » (VC).
- **Le musée Granet** appartient à la CPA - Direction Culture. « *Le musée Granet n'est pas seulement une institution muséale. Le Musée a une conception élargie de la culture : points de vue scientifique, économique, images... Tout le rayonnement du musée va au-delà de la simple exposition* » (VC). Il a réouvert ses portes en 2006 après de grands travaux de restauration.
- **Le GTP** est une délégation de service public dont la CPA est le financeur principal. En cela, il est fortement contraint (comités de suivi, examen de la programmation, proposition budgétaire...).
- **Le Pavillon Noir** : « *Le CNN a subi un certain nombre d'avatars, puisqu'au départ c'était un tout petit centre chorégraphique. La pugnacité de sa directrice administrative a fait que, finalement, il y a eu un grand studio de répétition, qui en fait est devenu une salle de spectacle de 400 places quand même* » (AI CPA). « *Le Ballet a une convention quinte partite. C'est d'abord un CCN, c'est-à-dire un Centre Chorégraphique National, où l'Etat est majoritaire. Donc c'est d'abord l'Etat qui porte, en l'occurrence le conseiller Musique et Danse de la DRAC. Et c'est aussi le Conseil Général, le Conseil Régional, la Communauté du Pays d'Aix et la Ville d'Aix. Donc tous font partie du tour de table. Quand il y a un enjeu, les gens arrivent à voir l'intérêt pour le territoire* » (AI CPA).
- **Le FIAL** : « *Le Festival d'Aix-en-Provence gère le même budget que la Direction de la Culture du Conseil Général des Bouches-du-Rhône, ils sont 40 permanents. Il n'y a pas de structures équivalentes* » (AI CPA). Ce dernier entretient des liens étroits avec le GTP qui doit l'accueillir chaque année pendant la période festivalière. « *L'Opéra d'Aix c'est mondialement connu, mais ça reste, c'est presque sanctuarisé, c'est presque sacralisé, c'est quand même, pour moi c'est très bien, je suis convaincu qu'il faut qu'on ait comme*

ça des locomotives sur les territoires pour justement mettre les choses au bon niveau et dans le sillage de ces structures avoir d'autres initiatives, c'est des boosters » (AI CPA).

Hormis la Cité du Livre, toutes ces vigies ont été déclarées d'intérêt communautaire¹⁴⁷ et transférées. Dans l'optique de maintenir et développer ce portefeuille de « Vigies Culturelles » le territoire de la CPA se positionne sur le projet de construction d'une Aréna multifonctionnelle de 14 000 places.

1.2. DES EQUIPEMENTS, DU PATRIMOINE ET DES EVENEMENTS QUI IRRIGUENT LE TERRITOIRE

L'offre culturelle est à la fois constituée de biens patrimoniaux et d'équipements, implantés en un lieu précis, ainsi que d'évènements, moins contraints par leur ancrage géographique. Il s'agit ici de présenter les politiques relatives au patrimoine et aux équipements culturels qui favorisent une irrigation et un maillage du territoire (1.2.1.). Par suite, la stratégie émergente d'évènementiel culturel est discutée (1.2.2.).

1.2.1. STRATEGIES AUTOUR DU PATRIMOINE LOCAL ET DES EQUIPEMENTS CULTURELS

Le patrimoine culturel, en tant qu'héritage, est une ressource spécifique du territoire qui, si elle fait l'objet d'une stratégie de mobilisation et de valorisation devient un véritable atout pour le territoire à la fois en termes économiques et dans une dynamique socioculturelle locale qui réinscrit la collectivité dans son histoire. D'une ressource donnée, d'une contrainte, le patrimoine, lorsqu'il prend part aux dynamiques territoriales, acquiert un nouveau statut et participe à la construction d'un avantage concurrentiel sur le long terme (1.2.1.1.). Les équipements culturels sont, quant à eux, le fruit d'une démarche volontariste mais qui s'inscrit dans des trajectoires territoriales et des dépendances de sentier. Cela signifie que les décisions prises au début d'une politique canalisent les développements ultérieurs dans une certaine direction (1.2.1.2.). Enfin, nous abordons le cas particulier du Bois de l'Aune, un équipement relais prioritaire dans la stratégie actuelle (1.2.1.3.).

¹⁴⁷ L'exercice de certaines compétences par les EPCI à fiscalité propre est subordonné à la reconnaissance et à la définition de leur intérêt communautaire. Pour la conduite d'actions d'intérêt communautaire, les communautés d'agglomération exercent, au lieu et place des communes membres, des compétences au sein de groupes de compétences obligatoires ou optionnelles respectivement fixées par les I et II de l'article L5216-5 du CGCT, dont certaines sont subordonnées à la reconnaissance de leur intérêt communautaire. L'intérêt communautaire permet de tracer, dans un souci de lisibilité, les axes d'intervention clairs de la communauté. Il s'analyse comme la ligne de partage, au sein d'une compétence, entre les domaines d'action transférés à la communauté et ceux qui demeurent au niveau des communes ; il y détermine ainsi le périmètre fonctionnel du groupement d'une part, de ses communes membres d'autre part (http://www.colloc.bercy.gouv.fr/colo_struct_intercom/guid_lint/noti_inte.html).

1.2.1.1. UN PATRIMOINE VALORISE ET REAPPROPRIE

La politique menée autour de la sauvegarde et de la valorisation du patrimoine témoigne de l'attention qui lui est portée. Consciente de la richesse patrimoniale du territoire, l'élite locale s'en empare afin de l'amener au cœur des projets culturels plutôt que de la laisser figée (AI CPA). Le maillage du territoire passe donc par une valorisation et une réappropriation du patrimoine local. « *Maintenant on peut faire le lien avec des équipements comme l'Abbaye de Silvacane, ou d'autres structures culturelles peut-être qui seraient aussi des relais, forts, avec une programmation originale, qui répondraient bien à cet objectif d'élargir la diffusion culturelle sur le territoire, et puis de faire briller au coin de ce territoire communautaire, comme ça des petites pépites assez originales* » (AI CPA). On retrouve également le projet de réhabilitation de la Chapelle des Pénitents Blancs (élargissement du périmètre du musée Granet qui ne tient plus dans ses murs) (AI CPA). Il existe également un plan patrimoine de cinq millions d'euros sur cinq ans construit autour de trois axes : bâtiments classés ou inventoriés, petit patrimoine rural (lavoirs, fours à pains), et patrimoine mobilier (toile dans les églises, etc). Ce dernier permet la sauvegarde du patrimoine de la ville-centre, mais également des territoires ruraux.

1.2.1.2. EQUIPEMENTS CULTURELS ET AMENAGEMENT TERRITORIAL

La politique d'équipements culturels s'inscrit dans une démarche volontariste qui s'ancre dans un besoin d'aménagement territorial. La question des salles de spectacles dans les communes est prégnante. « *Une politique d'équipement c'est très important. J'ai le sentiment que dès qu'une salle s'équipe, la population se l'approprie et est contente d'y venir* » (AO). « *Le Conseil Général a beaucoup accompagné les municipalités à s'équiper en théâtre, en lieux dédiés à la culture, plus que dans les salles polyvalentes où avant on essayait de mettre tout, ça ne rentrait pas et ça ne servait à aucun des projets* » (AI). Mais il est impossible de combler tous les manques territoriaux. Les équipements culturels ont, pendant longtemps, participé à la structuration et au maillage des territoires. Ils apparaissent aujourd'hui encore comme des pièces maîtresses des politiques culturelles locales tant du point de vue de la visibilité et de l'attractivité externe des territoires (grands équipements de renommée) que dans une démarche d'attractivité interne, et notamment d'animation et de développement culturel (équipements relais, salles communales).

1.2.1.3. UN EQUIPEMENT RELAIS PRIORITAIRE

« *Une politique culturelle repose sur des établissements, sur des fondamentaux, c'est des bases. Il faut arrêter de rêver que dans un établissement en centre ville on va travailler, rayonner sur tout le territoire. Non. Vous avez besoin d'équipements relais. Ça coûte cher, c'est de l'investissement, mais c'est indispensable* » (AI CPA). Afin de répondre à cette problématique, la CPA a fait de la salle du Bois de l'Aune une priorité. Ce lieu en pleine mutation, dont les élites locales ne savent pas encore exactement comment se saisir, a pour l'instant un côté expérimental. Il doit acquérir de la légitimité : « *un équipement de proximité, mais ce n'est pas une réponse*

suffisante. On a envie aussi que ce lieu soit un lieu de programmation » (AI CPA). Siège de la mission « Marseille Provence 2013 », la salle apparaît comme un équipement relais qui incarne « la volonté d'ancrer la culture dans les quartiers autrefois abandonnés » (Pays d'Aix {Provence} Magazine mai 2011 p. 18). L'objectif est qu'il devienne le lieu d'accompagnement d'une politique culturelle communautaire fondée sur quelques lieux référents. Il s'agit d'une salle avec une antenne dans chaque commune. « Le Bois de l'Aune dont on parlait à Aix est dans un quartier populaire. Il est évident que si on en fait un centre social, on va se tromper, parce que tout l'intérêt d'avoir une politique culturelle et une politique de la ville, y compris dans ce qu'on appelle les quartiers périphériques, c'est que les gens ne vivent pas les quartiers périphériques comme un ghetto » (AI CPA).

1.2.2. UNE POLITIQUE EVENEMENTIELLE EMERGENTE

La politique engagée autour de l'évènementiel culturel est à la fois volontariste et opportuniste puisque s'appuyant sur les initiatives locales. « *Il y a tout un tas de festivals qui se sont développés* » (AI CPA). Ils permettent une irrigation culturelle du territoire impossible uniquement au travers des équipements : « *on essaie de faire un autre travail sur les territoires, donc ça passe essentiellement par l'évènement, le soutien, mais pas par la gestion et l'organisation de l'équipement culturel présent partout* » (AI CPA). « *Donc sur l'évènementiel, on pourrait être un peu partout. Sur le dur, c'est vrai qu'on ne peut pas. Après, il faut effectivement aller chercher les gens, leur ouvrir la curiosité, l'envie de se déplacer* » (AI). La politique d'évènementiel culturel s'articule autour d'une double logique d'attractivité externe et interne. Il s'agit tout d'abord de soutenir les événements d'envergure et de produire des événements phares sous le label aixois saison / exposition (AI CPA). Une politique de grands événements est mise en place (AI CPA) (Cf. les enjeux d'une stratégie autour de « Vigies Culturelles » dont les problématiques et les enjeux sont similaires dans la section 1.1. pp. 203 et suivantes). Mais il existe également une offre plus « *populaire* » qui peut s'exprimer au travers d'événements tels que le carnaval, Mom'Aix, etc. (AI CPA). C'est sur cette branche évènementielle que la question de l'irrigation et du maillage du territoire se pose de la manière la plus prégnante.

1.2.2.1. DES EVENEMENTS ITINERANTS

Dès lors que le portefeuille d'événements culturels concerne le territoire de la CPA, il est intéressant de définir l'évènement communautaire. Il s'agit avant tout d'un événement « *demandé par tous* » (AI CPA). Au-delà, la portée communautaire s'exprime via l'itinérance de l'évènement. En effet, afin de favoriser l'irrigation évènementielle du territoire, la CPA a mis en place des tournées communautaires prises en charge financièrement. Cela donne la possibilité aux communes d'accueillir des spectacles. « *On voit bien que les communes sont extrêmement attentives à ce type d'expérience et à cette possibilité d'aller vers des choses, des publics... vers des spectacles qui leurs sont proposés* » (AI CPA). Les communes ont « *droit à un certain nombre de spectacles, limité à 5, qui font partie d'un panel que l'on va choisir parmi 125 troupes. Parmi ces 125 troupes que la CPA a dans son catalogue en quelques sortes, chaque commune peut choisir 5 spectacles qu'on va pouvoir diffuser gratuitement* » (AI CPA). On peut

également retenir l'initiative de l'orchestre du Pays d'Aix « *qui va dans les villages de la CPA faire des orchestres de musique symphonique, c'est important pour ça, c'est important, les actions qui sont menées* » (VC).

Ce caractère nomade des événements culturels devrait d'ailleurs être pensé par bassin de vie (Cf. Figure 17 p. 219 et en Annexe C4-6) et par itinérance annuelle. « *Cela pourrait être un évènement qui tourne chaque année. L'intérêt, ça serait ça. Par bassin de vie par exemple, il y a cinq bassins de vie, ça pourrait être ça. Parce que la volonté permanente de vouloir faire partout, ou à beaucoup d'endroits, c'est compliqué, c'est lourd. Voila, c'est comme un grand cirque, il ne va pas se déplacer...On parle de cirque. Pour 2013, il y aura un évènement cirque. C'est impossible de déplacer dans un temps relativement court ces machines-là, c'est énorme. Donc l'idée d'avoir quelque chose d'itinérant par année, là ça devient plus intelligent* » (AI CPA).

1.2.2.2. DES EVENEMENTS « AIXOIS » AU RAYONNEMENT COMMUNAUTAIRE

La ville d'Aix-en-Provence reste un acteur essentiel dans le champ culturel sur le territoire. La ville porte notamment quatre événements institutionnalisés : le carnaval au mois d'avril (seule grande manifestation culturelle organisée sur la CPA pour cette occasion), « C'est Sud » pendant le week-end de Pentecôte (festival de théâtre, danse, musiques, chants, textes, etc. qui se déroule dans différents lieux aixois), « les Instants d'Été » en juillet et août (projections nocturnes gratuites dans les parcs et jardins d'Aix-en-Provence), ainsi que « Môm'Aix » (festival jeune public qui se déroule sur la commune d'Aix-en-Provence) qui se déroule de mi-octobre à mi-décembre. Ces manifestations, si elles se cantonnent géographiquement à la ville d'Aix-en-Provence, drainent un public plus large et permettent une rencontre au sein de la CPA. Ils témoignent également d'une mise en scène et en mouvement du territoire sur l'année. La volonté politique de sortir d'une simple « évènementialisation » du territoire apparaît. « *Sur une politique culturelle c'est important que l'on sorte de ce côté évènementiel sachant que ce territoire a énormément de projets évènementiels et de festivals divers et variés* » (AI CPA). D'autant qu'il y a une pression festivalière estivale. « *L'aspect festivalier, surtout dans le cadre des musiques, cela atteint vraiment ses limites aujourd'hui. Parce qu'il y a une sur-proposition au niveau du territoire, que ce soit Arles, Nîmes, le Gaou...* » (AI CPA). Les éléments relatifs à la gestion du portefeuille d'événements, notamment au regard des offres concurrentielles alentours font l'objet de développements dans les chapitres suivants.

1.3. UNE OFFRE CULTURELLE INEGALE DANS L'ESPACE ET DANS LE TEMPS

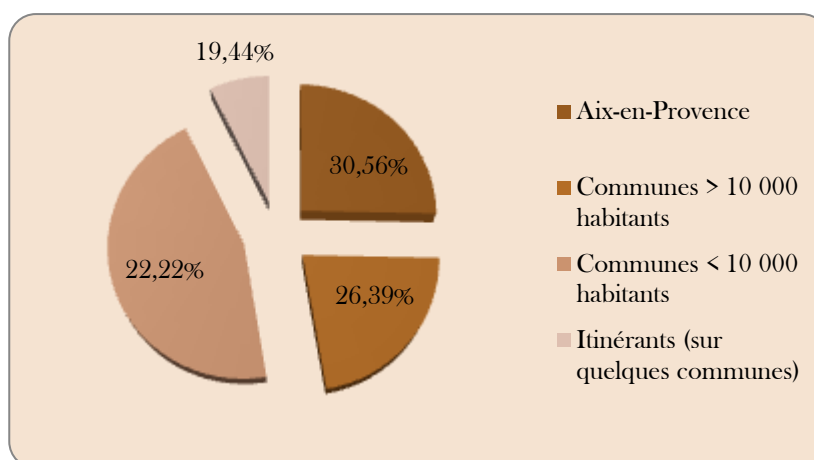
Si l'hégémonie de la ville-centre est, entre autres, de type démographique (40% de la population de la CPA vit à Aix-en-Provence (Cf. Annexe C3-1)), elle remplit ce rôle de multiples manières. Le fait qu'elle soit notamment le support de nombreuses ressources (naturelles, patrimoniales, économiques, etc.) fait que la ville doit assumer ses charges de centralité, ce qui peut parfois être vécu difficilement au sein de l'intercommunalité. Les enjeux de la stratégie culturelle sur le territoire de la CPA sont à la fois d'ordre spatial (1.3.1.) et temporel (1.3.2.).

1.3.1. UNE TENSION ENTRE CONCENTRATION ET IRRIGATION

La perspective d'une stratégie culturelle à l'échelle communautaire renvoie à l'irrigation d'un territoire par nature vaste et à prépondérance rurale. L'enjeu est de gérer la concentration des équipements et évènements sur la ville-centre. En effet, la perception d'une offre déséquilibrée et centralisée sur Aix-en-Provence est prégnante. Le tableau proposé en annexe (Annexe C4-3) permet de déterminer quelle est la perception de l'offre culturelle globale des personnes interrogées. Il apparaît clairement que les « Vigies Culturelles » (y compris le conservatoire encore en construction) sont les éléments les mieux repérés dans le paysage culturel du Pays d'Aix. Or, ces dernières sont toutes implantées sur la ville-centre. En cela, elles participent au sentiment de déséquilibre à la fois dans la répartition du budget culture de la CPA et dans la dotation des territoires intégrés dans l'intercommunalité. Hormis la médiathèque de Pertuis, la salle du Stadium à Vitrolles et le Festival International de Piano de la Roque d'Anthéron, tous les équipements et évènements évoqués sont implantés sur la ville d'Aix-en-Provence.

Si l'implantation d'équipements culturels dans toutes les communes n'est pas une solution, la stratégie événementielle peut ici rééquilibrer l'offre culturelle d'un point de vue spatial. A ce titre, il est intéressant d'analyser les données relatives au portefeuille d'évènements dont dispose la CPA¹⁴⁸.

FIGURE 14- REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES EVENEMENTS CULTURELS IMPLANTES SUR LA CPA



Source : Auteur

Les données objectives présentées dans la figure précédente permettent de nuancer la perception des acteurs interrogés quant à la répartition spatiale et temporelle des évènements culturels sur le territoire de la CPA. Cette mise en perspective de la perception de l'offre

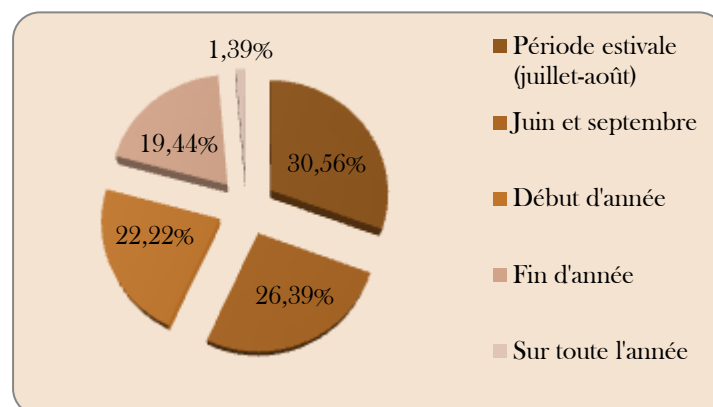
¹⁴⁸ Les données utilisées ici (ainsi que pour l'analyse de la saisonnalité ci-après) sont issues d'une veille que nous avons menée sur les évènements culturels présents sur le territoire de la CPA en 2012. Nous avons effectué une triangulation entre la base de données d'ARCADE (Agence des Arts du Spectacle Provence-Alpes-Côtes d'Azur), des bases de données internes à la CPA ainsi qu'à la ville d'Aix et les données disponibles sur internet (agendas culturels et sites des communes). Nous avons référencé 150 évènements, soit un échantillon représentatif (le portefeuille comportant, selon le DG culture 200 évènements au maximum). Nous disposons d'informations concernant l'évènement, sa structure porteuse, sa localisation géographique ainsi que la période sur laquelle il est produit.

culturelle permet de mettre en exergue le peu de visibilité du portefeuille d'évènements culturels. Au regard de l'annexe C4-3, l'évènement le plus souvent évoqué est « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture », considéré comme un véritable catalyseur sur le territoire. Par ailleurs, seuls 19 évènements sur près de 200 sont identifiés¹⁴⁹. Pourtant, la réalité de l'offre en évènementiel culturel est très bien illustrée dans les figures 14 et 15. « *Nous, en gros, c'est entre 150 et 200 par an, tout compris* » (AI CPA). Il s'agit d'une offre relativement stable (à 80%). « *Il y a bien évidemment des choses qui apparaissent et d'autres qui disparaissent, ça c'est clair. Mais non, c'est relativement constant, on a des reconductions. On a des associations qu'on subventionne depuis 2002, 2003, c'est vraiment en 2003 que ça a commencé à être un peu fort* » (AI CPA). Le fait que la ville d'Aix-en-Provence concentre plus de 30% de l'offre évènementielle n'est, a priori, pas un résultat si surprenant puisqu'elle représente plus de 40% de la population de la CPA. Une véritable irrigation du territoire se met en place. Cependant, les évènements culturels les mieux repérés, les plus institutionnalisés et visibles, se situent, hormis quelques rares exceptions, dans la ville-centre.

1.3.2. UN FORT PHENOMENE DE SAISONNALITE DANS L'OFFRE EVENEMENTIELLE

Les festivals estivaux viennent en majeure partie prendre le relais sur les programmations culturelles des équipements. Or, il faut limiter « l'effet saison estivale » qui participe largement à l'attractivité touristique du territoire mais peut nuire à la qualité de vie des citoyens au quotidien. En cela, il est intéressant de noter que la CPA ainsi que la ville d'Aix-en-Provence portent des projets qui animent le territoire à différents moments de l'année.

FIGURE 15- REPARTITION TEMPORELLE DES EVENEMENTS CULTURELS IMPLANTES SUR LA CPA



Source : Auteur

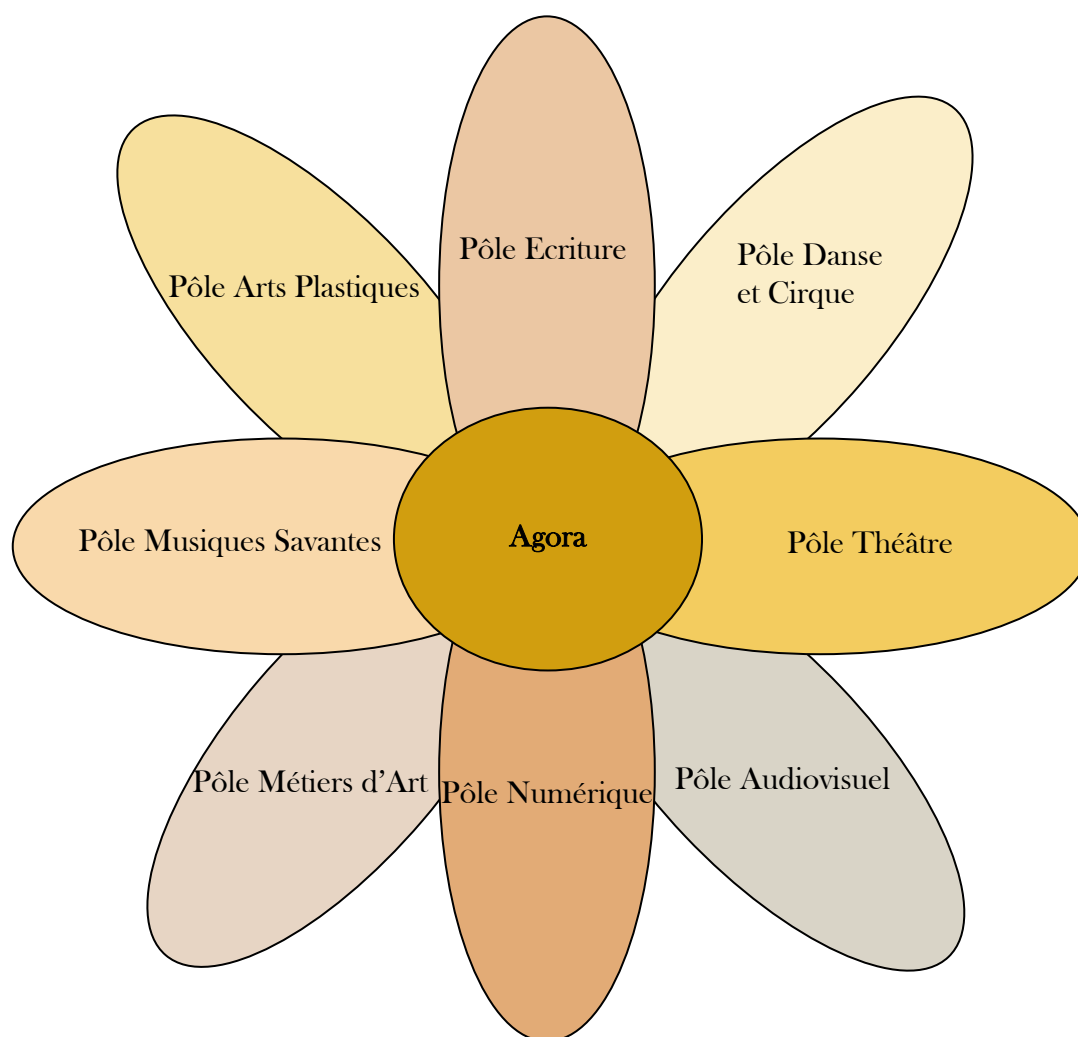
¹⁴⁹ Il s'agissait pour les répondants d'évoquer de manière spontanée les éléments qu'ils percevaient de cette offre culturelle.

2. UNE STRUCTURATION DE L'OFFRE AUTOUR DE POLES CULTURELS

Alors même qu'Aix « *a cette chance d'avoir de gros outils culturels et des plus modestes* », une véritable carence subsiste au niveau de ce qui pourrait faire le lien entre les différents opérateurs (AI CPA). Il paraît donc pertinent, voire indispensable aujourd'hui, de penser la structuration du champ culturel et de ses acteurs dans une logique de pôles. « *Ce que l'on voulait avec Madame le maire c'est que ce ne soit pas que les gros opérateurs [...] mais que ce soit aussi les autres opérateurs du territoire, que l'on n'oublie personne. Des clusters qui intègrent différents acteurs, à différents moments de la chaîne de production* » (AI CPA). Malgré l'utilisation de la notion de clusters, il est plus réaliste d'évoquer celle de pôles culturels, derrière lesquels s'amorce effectivement une démarche de clusterisation culturelle. « *En définitive, on crée des endroits où l'on concentre des activités culturelles qui ne soient pas obligatoirement des activités culturelles de l'ordre de la diffusion uniquement* » (AI CPA). Rappelons en effet qu'un cluster culturel regroupe une concentration d'acteurs et d'activités culturelles autour de la création, la production et la diffusion artistiques tout en intégrant les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), dans une zone géographique allant du bâtiment au quartier en passant par un ensemble d'immeubles. A l'heure actuelle, seul le pôle numérique pourrait être qualifié de cluster naissant. Le schéma qui suit permet de mettre en exergue l'existence de ces pôles, que l'on pourrait qualifier de « communautés de vie », encore éparses géographiquement et plus ou moins structurés. L'institutionnalisation de ces pôles est variable. Les pôles « musique savante », « arts plastiques » et « écriture » sont prégnants sur le territoire de par l'histoire et les orientations des politiques culturelles locales ainsi que l'émergence d'acteurs et d'institutions phares sur le territoire. Le pôle « danse et cirque » se développe autour du pavillon Noir et d'une orientation contemporaine. Inversement, les arts numériques et les musiques actuelles sont des priorités récentes, et le pôle « métiers d'art » est embryonnaire.

La marguerite ci-après représente la société de la culture sur le territoire de la CPA. Les pétales, les différents pôles qui se sont structurés au fur et à mesure. Le cœur une agora d'où émergent des projets autour de discussions et de débats. Cette agora est à la fois une réalité formelle (la Commission Culture) et informelle (regroupement d'acteurs culturels, réseau de Directeurs culturels, etc.).

FIGURE 16- LES POLES CULTURELS DE LA CPA



Pôle musique savante

(Musique savante, classique, art lyrique, etc.)

FIAL, Festival International de Piano, Festival de Pâques, Les Nuits Pianistiques, le GTP, etc.

Pôle arts plastiques

Beaux Arts, musée Granet, autres musées, grandes expositions, etc.

Pôle écriture

Cité du Livre, Ecritures Croisées, Ecrivains du Sud, Festivals de BD, etc.

Pôle danse et cirque

(Pôle de danse contemporaine avec une nouvelle dynamique autour du cirque contemporain)

Pavillon Noir (CCN), MP2013, Compagnie Josette Baïz, etc.

Pôle théâtre

(Dichotomie entre les grandes institutions et le groupe du 27 en opposition et sur un registre contemporain)

GTP, Jeu de Paume, Groupe du 27, Théâtre Vitez, C'est Sud, etc.

Pôle audiovisuel

(Territoire extrêmement cinéphile selon les données sur les pratiques culturelles)

Les cinémas, Images de Ville, Festivals de cinéma, Institut de l'Image, etc.

Pôle numérique

(Projet d'avenir qui s'appuie sur les nouvelles technologies - art cinématique / arts numériques)

Ecole d'art, Fondation Vasarely, Seconde Nature, Festival Gamerz, M2F, Anonymal, etc.

Pôle métiers d'art autour de l'Abbaye de Silvacane

(Maîtres verrier, maîtres maçon, etc.)

Source : Auteur

2.1. UNE VOIE PREMIERE « MONARCHIQUE »

« Aix, c'est une ville qui dès le départ s'est tournée, au-delà de la peinture, vers des arts un peu monarchiques, l'opéra, la musique classique, l'écriture, musées » (VC). Le premier axe stratégique en matière de culture sur la CPA s'inscrit dans une veine classique d'excellence (peinture, musique, danse, théâtre). Si la renommée et la qualité de l'offre inscrite dans ces pôles participent largement à l'attractivité du territoire, elles renforcent également une image élitiste qui peut lui nuire. « En creux, il y a quand même une perception que toute forme de culture à Aix n'est peut être pas envisageable » (AI CPA). Cette voie dite « monarchique », reste, pour le moment, prégnante. « Donc on est quand même toujours dans cette idée de l'excellence culturelle et du truc un peu hors norme par rapport à la taille du territoire. Aix peut le faire parce qu'Aix est riche. Est-ce qu'Aix pour autant serait la ville du cirque, des arts de la rue, de choses comme ça, je ne suis pas sûr que les gens viennent à Aix pour ça. Je ne suis pas sûr que le tissu urbain d'Aix se prête à ça » (VC). En filigrane, cette priorité stratégique peut être perçue comme un manque d'ouverture mais également de prise de risque. « Et les arts de la rue, idem, même combat, surtout pas à Aix-en-Provence. Donc d'accord, c'est super, ils ont gagné beaucoup d'argent, c'est une culture qui satisfait plein de monde, qui reste ouverte, intelligente, sensible... Mais voilà, ils prennent peu de risques quand même. C'est dommage, parce que je pense que ça va leur revenir en boomerang » (AI).

Cependant, on le voit bien, il y a une volonté de plus en plus forte d'orienter l'offre culturelle vers un registre plus contemporain et de nouvelles formes de culture. On constate notamment une orientation du pôle danse / cirque dans ce sens. Les élites se sont saisies de l'opportunité de la Capitale européenne de la culture pour prolonger leur réflexion et la mettre en action. « En ce sens là le cirque en est une démarche. La ville veut développer le cirque. Sous sa formule « loisir », pas tant dans le truc création, puisqu'il y a le CRÉAC à Marseille, qui est un Pôle régional des arts du cirque, on ne va pas en créer un à Aix, le Ministère ne donnerait pas le label. Là, il y a une dynamique et une volonté de porter, c'est pour ça qu'on parle de ce projet » (AI CPA).

2.2. LES ARTS NUMERIQUES : UNE VOIE NOVATRICE

Les arts numériques¹⁵⁰ prennent aujourd'hui de plus en plus d'ampleur (AI CPA). « Si on prend les arts numériques, c'est encore une belle perspective, tiens j'aurais dû le citer dans le portefeuille des choses qui doivent exister demain, à mon avis c'est toute une réflexion autour de Vasarely, les arts numériques, qui font une originalité très forte » (AI CPA). Ce projet de cluster culturel autour des arts numériques s'appuie sur la mise en réseau de quatre acteurs principaux :

¹⁵⁰ « On désigne par « art numérique » tout art réalisé à l'aide de dispositifs numériques - ordinateurs, interfaces et réseaux. Cette définition reste technique et générique. Elle englobe les multiples appellations désignant des genres particuliers de l'art numérique, comme l'art virtuel, l'art en réseau, le cyberart, etc. [...] Réservée dès la fin des années 1950 à la musique et aux arts visuels, qui ont été les premiers à utiliser l'ordinateur, la technologie numérique a pénétré peu à peu toutes les formes d'art traditionnelles : le cinéma, la vidéo et la télévision, la littérature (poésie et roman) et, récemment, les arts du spectacle vivant ainsi que tous ceux qui sont spécifiques du numérique » (Définition de l'encyclopédie Universalis).

la Fondation Vasarely, l'association Seconde Nature, l'Ecole d'Art et l'association M2F créations qui porte le festival Gamerz. « *On démarche beaucoup sur les arts numériques en général, autour de la Fondation Vasarely et là encore, on fait le lien entre la Fondation Vasarely, art cinématique, tête de pont d'un projet d'avenir entouré de nouvelles technologies parce que de l'art cinématique aux arts numériques, franchement, il y a une évidence culturelle, donc prolongeons-la* » (AI CPA).

2.3. LES MUSIQUES ACTUELLES : UN POLE DIFFICILE A DEVELOPPER

« *Les musiques actuelles¹⁵¹ c'est plus compliqué. Mais les musiques actuelles c'est plus compliqué dans toutes les villes. Personne n'en veut. Ce n'est pas une question de droite ou de gauche c'est que ça fait du bruit* » (AI CPA). L'attention portée au secteur des musiques actuelles est récente. En effet, le territoire n'a, pour l'instant, pas su saisir les opportunités que lui offre ce secteur en termes d'opérateurs, d'artistes (professionnels et amateurs) et de lieux. Les musiques actuelles constituent à la fois un point faible dans la construction d'un secteur culturel local et une récente priorité dans le programme de la CPA. Le territoire impulse ainsi une stratégie territoriale « *affinée et structurante* » qui vise à développer l'identité et l'attractivité territoriale, son aménagement durable, le soutien à l'action des communes ainsi que les partenariats avec les filières, acteurs et opérateurs de la CPA¹⁵². Le territoire s'engage dans un premier temps dans une phase de diagnostic territorial qui précède la mise en place d'un processus de concertation territoriale. Cependant, la frilosité récente du territoire face aux musiques actuelles a largement participé à un ressenti négatif autour des choix stratégiques du Pays d'Aix (absence de salle de musiques actuelles, manque de soutien au ZikZak Festival, abandon de la salle du Stadium).

« *Juste une vision, quand même, d'une proposition d'un portefeuille super élitiste dans le monde culture. C'est-à-dire qu'on est peu dans la diversité, on est toujours dans un niveau de la culture très « ministère de la culture ». On ne cherche surtout pas à s'en éloigner et à faire des propositions différentes. C'est-à-dire qu'on est très peu dans les arts plastiques, très peu dans la performance. Je ne vous parle même pas de cette énormité du Stadium de Vitrolles, du Zik Zak Festival qui a déplacé cinq fois son truc, de la finale d'Aix'Qui qui n'arrive pas à être au même endroit deux années de suite, donc les musiques actuelles, en gros, si ça pouvait ne pas se passer à Aix-en-Provence, ce serait super bien !* » (AI)

¹⁵¹ Les « Musiques Actuelles » ne désignent pas un genre musical particulier, mais se conjuguent au pluriel pour signifier un ensemble de musiques et de pratiques sociales qui utilisent l'électricité et l'amplification comme élément majeur des créations musicales et des modes de vie. L'appellation est d'acception récente et est cristallisée comme catégorie d'intervention publique au cours du mandat de Catherine Trautmann, alors Ministre de la Culture et de la Communication (1996-2000).

¹⁵² Informations issues de la Convention Cadre tripartite entre la CPA, Arcade et AMU (Aix-Marseille Université) dans le cadre de la réalisation d'un diagnostic fonctionnel du secteur et des filières Musiques Actuelles (2012) dont les résultats seront présentés en 2013-2014.

II. LA STRATEGIE CULTURELLE : DE SON ELABORATION A SON OPERATIONNALISATION, ECART ENTRE DISCOURS ET REALITE

L'objectif de cette section est de clarifier les perceptions que les acteurs ont du processus stratégique territorial de l'élaboration d'une intention stratégique à l'allocation de moyens stratégiques. Il ressort de cette analyse un décalage entre les données, les discours officiels et la réalité perçue en termes d'aboutissement et de partage de l'intention stratégique territoriale (1.). En termes d'opérationnalisation de la stratégie, malgré des moyens humains limités ainsi que des moyens financiers encore trop concentrés, la structuration progressive d'une gouvernance culturelle intercommunale se dessine (2.).

1. L'INTENTION STRATEGIQUE DE LA CPA : ECART ENTRE DISCOURS OFFICIELS ET REALITE PERÇUE

Afin d'analyser l'écart potentiel entre un discours stratégique et sa réalité perçue par les parties prenantes territoriales, nous avons croisé des données institutionnelles (historiques, économiques, socio-démographiques, etc.) qui favorisent la compréhension du contexte territorial (1.1.) avec les documents stratégiques de la CPA permettant d'étudier le discours officiel (1.2.). La triangulation de ce corpus de données officielles et institutionnelles avec les données primaires recueillies dans le cadre des entretiens permet de constater un écart entre le discours et la réalité perçue (1.3.). La triangulation effectuée entre ces trois types de données nous permet de mettre en perspective les résultats obtenus.

1.1. LA CULTURE, UNE DIMENSION ESSENTIELLE DE L'ATTRACTIVITE TERRITORIALE

Depuis la naissance de la ville d'Aix-en-Provence, la culture est considérée comme une force pour le territoire (1.1.1.). Au-delà de l'empreinte du passé, il apparaît indispensable d'intégrer dans la pensée stratégique le contexte territorial de proximité ainsi que les caractéristiques démographiques et économiques du territoire. Les ressources culturelles et patrimoniales participent en effet à l'attractivité du territoire (1.1.2.) dont la population est consommatrice de culture (1.1.3.).

1.1.1. HERITAGE HISTORIQUE DU TERRITOIRE

Il est possible de situer les prémices historiques de la ville d'Aix-en-Provence en l'an 123 avant J.C., lorsque les Romains démantèlent Entremont, sous la direction du Proconsul Caius Sextius. La colonie romaine, fondée sur un territoire riche en sources d'eau chaudes et froides, est nommée Aquae Sextiae (Becquart 2004). Ses caractéristiques géographiques (au carrefour des routes d'Italie et d'Espagne, située sur les chemins de la transhumance entre plaines et montagnes), ainsi que ses ressources naturelles, et notamment thermales, constituent de véritables atouts pour le territoire tout au long de son histoire. Cependant, vers 400, lorsque l'Archevêché s'installe dans la cité, et après l'abandon de la colonie par les romains, la ville,

confrontée aux attaques sarrasines, entre dans une période sombre. Il faut attendre le X^{ème} siècle pour que celle-ci connaisse une véritable renaissance sous l'impulsion du Bourg Saint-Sauveur (Palanque 1975). Aix-en-Provence devient alors le lieu de résidence des comtes souverains de Provence. Pendant toute la période du Moyen-âge, elle impose sa vocation de métropole de la Provence et de centre important de commerce et d'artisanat.

Par suite, le XV^{ème} siècle est particulièrement riche en événements. L'un d'eux, essentiel à la compréhension des problématiques et spécificités actuelles du territoire, est la création de l'Université, dès 1409, sous l'impulsion de Louis II, comte de Provence. Par ailleurs, dès le milieu du XV^{ème} siècle, le roi René fait plusieurs séjours dans la cité. Il est l'instigateur de multiples travaux et sous son règne la ville change d'aspect avec la création de nombreux quartiers. Il participe au premier dessein d'urbanisme d'Aix-en-Provence. La transformation de la ville s'accélère ensuite au XVII^{ème} siècle (Castaldo 2011). « *Le centre-ville reste marqué par les réalisations de ce grand siècle aixois auquel on doit la création du Cours Mirabeau, du quartier Mazarin, nombre de monuments civils (l'Hôtel de Ville) et religieux et beaucoup d'hôtels particuliers dans le tissu urbain* » (CRDP 2008 p. 72).

Après la période révolutionnaire, accompagnée d'une forte récession économique, Aix-en-Provence reprend et développe ses vocations universitaires (création des Facultés de Droit et de Lettres, de l'Ecole Normale, de l'Ecole Nationale des Arts et Métiers au XIX^{ème} siècle), judiciaires (achèvement du Palais de Justice au XIX^{ème} siècle) et culturelles (la ville protège et valorise son patrimoine architectural). Culture, agriculture et tourisme, constituent les trois valeurs fortes qui caractérisent l'identité et l'activité de la ville d'Aix-en-Provence pendant la première moitié du XX^{ème} siècle (Stawart 2011). Les années 1960 sont marquées par la poussée démographique de la ville (liée notamment à l'arrivée des rapatriés d'Algérie). Ce facteur démographique conduit les responsables à développer de lourds programmes d'urbanisation, d'équipement et d'industrialisation. Si l'un des atouts économiques de la ville réside aujourd'hui dans ses pôles de compétitivité Haute Technologie, elle conserve le souci constant de préserver son patrimoine et sa qualité de vie qui participent pleinement à son attractivité. La ville d'Aix-en-Provence sort transformée de la première partie du XX^{ème} siècle. « *À bien des égards, elle fait figure de 'ville neuve' par la croissance de sa population et l'extension de son espace construit* » (CRDP 2008 p. 142).

1.1.2. UNE SITUATION GEOGRAPHIQUE PARTICULIEREMENT ATTRAYANTE

Ville étape entre les pays du nord et l'Italie, à mi-chemin entre Rome et Versailles, Aix se situe en plein cœur de la Provence, profitant des atouts liés au climat et à la situation géographique de cette région. En effet, la Provence apparaît comme l'une des régions touristiques les plus riches d'Europe et la ville d'Aix est un carrefour culturel au cœur de sites naturels exceptionnels (Le Noël 2009). La ville est aujourd'hui reliée à de nombreuses destinations de France et d'Europe, grâce à sa proximité de l'aéroport international « Marseille-Provence », mais aussi aux liaisons ferroviaires par le TGV. Carrefour d'un important nœud

autoroutier, Aix-en-Provence bénéficie d'un réseau dense de services réguliers de bus¹⁵³. Enfin, au sein de l'intercommunalité, le développement des infrastructures de transport favorise la liaison entre la ville-centre et la périphérie.

Toutefois, les réalités économiques et sociales dans la région urbaine marseillaise s'accommodent mal des regroupements actuels de l'intercommunalité dans le département des Bouches-du-Rhône (Histoire d'une ville: Aix-en-Provence 2008 p. 142). Dans le cadre de la réforme territoriale, la CPA s'engage dans un processus de réflexion autour de la construction d'un pôle métropolitain qui permettrait l'organisation souple de coopérations entre différentes intercommunalités. Il serait construit autour de projets tels que Cadarache hier, le pôle technologique de Rousset ou l'Europôle de l'Arbois aujourd'hui, le projet ITER demain... Autant de réalisations qui illustrent l'interdépendance des territoires, indépendamment des limites administratives ou institutionnelles (CRDP 2008 p. 142). Ajoutons à ceux-ci le Plan Campus, « Marseille Provence 2013 Capitale européenne de la culture », le projet LGV, la fusion des universités etc. (Pays d'Aix {Provence} Magazine automne 2011 p. 21). « *Cette coopération reste toutefois à construire et c'est un des défis de l'avenir pour chacune des villes mais aussi pour les espaces qui les entourent* » (CRDP 2008 p. 142).

1.1.3. UNE POPULATION « FRIANDE » DE CULTURE

La CPA compte 363 684 habitants (recensement 2009 de l'INSEE). Au-delà de l'accroissement naturel de la population communautaire dû à l'extension du périmètre de l'EPCI depuis 1993 (+66%), la population DGF¹⁵⁴ a augmenté de 6.23% de 2008 à 2009. De manière plus longitudinale, l'INSEE constate une forte croissance de la population depuis 40 ans (Sud INSEE l'essentiel 2005). Le territoire se caractérise à la fois par des ménages aux revenus élevés et une population jeune (attirée par les pôles universitaires). En effet, en 2001, le revenu médian des ménages est de 15% supérieur à celui de l'aire urbaine¹⁵⁵ (16 365€ pour 14 200€). Ce salaire médian est supérieur à la plupart des autres grandes intercommunalités de France. Par ailleurs, le niveau de revenu est assez homogène pour une zone urbaine (Sud INSEE l'essentiel 2005) (Cf. Annexe C4-4).

D'un point de vue économique, le territoire de la CPA, pôle dynamique au sein de l'aire urbaine Marseille-Aix-en-Provence (Sud INSEE l'essentiel 2005) jouit d'une situation particulièrement positive et connaît un rayonnement économique qui dépasse son territoire (Cf.

¹⁵³ Selon la loi d'orientation des transports intérieurs (LOTI), du 30 décembre 1982, l'organisation des transports à l'échelle locale relève de structures intercommunales compétentes sur leur périmètre de transports urbains (PTU). Au regard des chiffres de l'Insee (recensement 2006, enquête annuelle « transports collectifs urbains »), le territoire est couvert à plus de 75%.

¹⁵⁴ La population DGF est définie à l'article L2334-2 du CGCT. La population DGF d'une commune est la somme de la population totale, telle que recensée par l'INSEE, majorée d'un habitant par résidence secondaire et d'un habitant par place de caravane située sur une aire d'accueil des gens du voyage conventionnée. La population DGF d'un EPCI correspond à la somme des populations DGF des communes membres au titre d'une année donnée.

¹⁵⁵ Définition INSEE : « Une aire urbaine ou « grande aire urbaine » est un ensemble de communes, d'un seul tenant et sans enclave, constitué par un pôle urbain (unité urbaine) de plus de 10 000 emplois, et par des communes rurales ou unités urbaines (couronne périurbaine) dont au moins 40 % de la population résidente ayant un emploi travaille dans le pôle ou dans des communes attirées par celui-ci ».

Annexe C4-5). En effet, sur les trente dernières années, la croissance du territoire est supérieure à celle du département et le taux de chômage est inférieur à celui de la région. Le territoire est marqué par la présence de pôles de compétitivité, d'un secteur de la micro-électronique dynamique, de grandes entreprises mais également de PME. Le « moteur » économique se concentre au Sud et à l'Est (Rousset, Aix-en-Provence, Vitrolles, ainsi que Plan de Campagne pour les activités de commerce). L'intercommunalité est l'un des plus importants pôles d'emplois du département (130 000 emplois recensés en 2007), notamment en matière d'activités tertiaires, de services aux entreprises et d'emplois hautement qualifiés (CRDP 2008 p. 142). La principale faiblesse du territoire relève de la dimension foncière. La CPA se caractérise par un habitat diffus, ainsi qu'un coût d'accession à la propriété soumis à une forte pression foncière.

Or, il existe de profondes inégalités d'accès aux produits artistiques et culturels (Lahire 2004, Donnat 1999). Selon un rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales (2007), les inégalités d'accès à la culture tendent à s'accroître depuis 1998 et sont corrélées avec le niveau de ressource ainsi que le niveau de diplôme (p. 6). Par ailleurs, selon B. Lahire, les principaux déterminants symboliques de la consommation culturelle sont liés à la socialisation culturelle exercée par la famille et par l'ensemble des cadres de socialisation tout au long de la vie (école, travail, conjoints, amis, etc.) (2004 p. 260). En définitive, « *l'argent, le temps, l'information, l'éducation et les consommations passées constituent les matières premières de la production de satisfaction dans la consommation culturelle* » (Soldo 2007 p. 232). Sur la base de ce rapide développement et au regard des éléments relatifs à la population de la CPA, nous pouvons affirmer que cette dernière est friande de culture : revenus et diplômes élevés, population jeune (et étudiante donc disposant de temps libre), attirée sur une ville qui promeut son patrimoine et ses richesses culturelles.

1.2. DES DISCOURS OFFICIELS ANCRÉS DANS UNE APPROCHE STRATEGIQUE FORTE

Les documents stratégiques analysés permettent de préciser les contours d'une stratégie territoriale construite à différentes échelles (1.2.1.) et soulignent la nécessité d'une réelle stratégie culturelle (1.2.2.) sur la CPA.

1.2.1. UN PROJET D'AGGLOMERATION CONSTRUIT DANS LA PRISE EN COMPTE DES SPECIFICITES TERRITORIALES

« *Le projet d'agglomération du Pays d'Aix est le grand dessein répondant aux besoins et aux attentes des habitants du territoire. Il montre la volonté de la CPA de bâtir un nouvel avenir résolument tourné vers le développement durable, créateur de richesses et respectueux des futures générations* » (site internet de la CPA). Afin de structurer cette vision et de la rendre visible, alors même que l'environnement institutionnel est extrêmement instable (AI CPA) et que le territoire est soumis à la pression de l'implémentation du méga évènement « Marseille Provence

2013 Capitale européenne de la culture », des dispositifs¹⁵⁶ ont été mis en place afin de participer au renforcement du processus stratégique territorial, notamment en termes d'intention finale. A l'heure de la fusion des universités d'Aix-en-Provence et de Marseille (Aix-Marseille Université, 1er janvier 2012), il convient de se souvenir que « *le pays d'Aix n'est pas une île* » (Maryse Joissains Masini, Pays d'Aix {Provence} Magazine automne 2011 p. 3). Au contraire, il apparaît clairement que les échanges entre les différents territoires limitrophes sont de plus en plus intenses. « *Le diagnostic du SCoT le confirme : la Communauté du Pays d'Aix est devenue une pièce centrale de l'espace métropolitain, pour sa situation privilégiée, qui renforce son rôle de charnière et d'interface et son dynamisme économique, et pour son rôle dans les domaines universitaire, judiciaire, culturel, touristique et environnemental* » (Pays d'Aix {Provence} Magazine automne 2011 p. 19). Plus largement, le projet d'agglomération, élaboré sur la base d'un diagnostic des forces et faiblesses du territoire, interpelle les notions de territorialisation et de coopération à trois échelles différentes : le niveau intercommunal, les bassins de vie, l'échelon métropolitain.

- (1) A l'échelle de l'intercommunalité, le projet d'agglomération coordonne la mise en œuvre de chaque politique sectorielle : l'habitat et la construction de logements, l'économie et la création d'emplois, l'environnement et la mise en valeur du patrimoine.
- (2) Par ailleurs, dans une logique territoriale et dans le cadre du projet d'agglomération, il a été décidé de mettre en exergue les spécificités locales plutôt que de les lisser. A ce titre, le projet propose un programme d'actions répondant aux besoins prioritaires définis par les maires des bassins de vie (Cf. Carte ci-après). En effet, une analyse du territoire a montré que certaines composantes ont des modes de fonctionnement et des caractéristiques géographiques communes et peuvent alors être regroupées de manière cohérente. Cinq entités géographiques ont été définies et validées par les instances communautaires¹⁵⁷ (Cf. Annexe C4-6).

FIGURE 17- LES BASSINS DE VIE DE LA CPA



Source : Site de la CPA (http://www.agglo-paysdaix.fr/paysaix_territoire_5bassinsdevie.htm)

¹⁵⁶ Démarche stratégique de promotion du territoire instaurée en 2008 / mise en place d'un SCoT (Schéma de Cohérence Territoriale).

¹⁵⁷ Pour plus d'informations, se référer au projet d'agglomération de la CPA, pp. 141 et suivantes.

(3) Enfin, le projet d'agglomération participe avec les autres acteurs locaux, l'Etat, la région, les départements du Vaucluse et des Bouches-du-Rhône, à la définition d'une ambition métropolitaine forte et respectueuse de la démocratie de proximité. Située aux portes de Marseille, c'est au travers d'une stratégie qui lui est propre que la CPA se démarque des territoires voisins. En effet, la relation entre Aix-en-Provence et Marseille est depuis toujours conflictuelle, alimentée par des positionnements différents et des images territoriales qui les placent aux antipodes. Pourtant, à l'approche du méga évènement culturel « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture », une collaboration semble se dessiner entre les différents territoires concernés (Cf. Annexe C4-7).

Alors même que la constitution de la communauté d'agglomération est récente (2001), l'objectif avancé par les élus est de renforcer les richesses culturelles et patrimoniales du territoire via une action commune et solidaire au plus près des réalités locales (Projet d'agglomération Pays d'Aix 2015 p. 5). Ce regroupement institutionnel offre donc une véritable chance à ces communes de construire une stratégie à l'échelle d'un territoire d'action pertinent (Cf. Annexe C4-8), tourné vers l'avenir et capable d'évoluer avec son temps, tout en préservant son identité provençale (Le Noël 2009). Au-delà de ses fonctions reconnues (culture, enseignement supérieur et patrimoine), le Pays d'Aix apporte à la région Aix-Marseille un développement économique et technologique de pointe et un environnement naturel remarquable. Cependant, quinze années de croissance ont créé des inconvénients comme les tensions locatives ou la croissance du trafic automobile. Le projet d'agglomération ainsi que le SCoT visent à la fois à mettre en exergue les atouts du territoire (notamment culturels) et à rétablir les grands équilibres. En cela, la démarche stratégique culturelle doit prendre en compte les spécificités du territoire ainsi que les caractéristiques de la population locale afin d'apporter des réponses au plus près de la réalité locale.

1.2.2. LA NECESSITE DE CONSTRUIRE UNE POLITIQUE CULTURELLE EQUILIBREE ET TRANSVERSALE

La CPA a bâti sa politique culturelle autour de quatre idées forces : (1) la prépondérance de la notion de développement territorial ; (2) la place centrale accordée au public de la culture ; (3) le renforcement des potentialités communales ; (4) une inscription du projet culturel dans la durée (Projet d'agglomération Pays d'Aix 2015). La première idée-force montre la prise de conscience des décisionnaires de la CPA de la valeur ajoutée de la culture pour un territoire. La seconde renvoie à l'une des missions fondatrices du ministère : la question de l'accès à la culture et des publics. Le renforcement des potentialités communales s'inscrit dans une volonté de maillage, d'irrigation et de rééquilibrage du territoire intercommunal, mais également dans une logique de solidarité interterritoriale. Enfin, l'inscription dans la durée correspond à la volonté actuelle des territoires de développer des stratégies sur le long terme. Ces objectifs ne peuvent être atteints sans relais politique local (Projet d'agglomération Pays d'Aix 2015). D'où le développement des quatre axes autour desquels s'articule la politique culturelle de la CPA :

- Une volonté forte de reconnaître l'action des communes et des associations en termes de véritables projets culturels novateurs (fonds d'intervention, contrats d'intervention, subventions) ;
- Le renforcement de l'identité communautaire (création d'évènements communautaires, tournées communautaires, soutien des opérations d'envergure communautaire) ;
- La structuration du territoire (utilisation des équipements communautaires ou des équipements partenaires pour développer des projets, création de pôles de ressources techniques) ;
- Développement de réseaux (valorisation du patrimoine, circuits, mise en réseau des bibliothèques, harmonisation de l'enseignement musical, site internet culturel, équipements relais).

1.3. ECART ENTRE DISCOURS ET REALITE PERÇUE : UNE VOLONTE COLLECTIVE DE REEQUILIBRAGE DE LA STRATEGIE D'ATTRACTIVITE

Si les parties prenantes ne perçoivent pas toutes distinctement l'intention stratégique territoriale qui s'affilie plus à une constellation de visions (1.3.1.), elles conçoivent tout à fait la culture comme un levier d'attractivité du territoire (1.3.2.).

1.3.1. LA LONGUE CONSTRUCTION D'UNE INTENTION STRATEGIQUE TERRITORIALE

Ancrée dans les ressources tangibles et intangibles dont dispose le territoire (1.3.1.1.), la construction incrémentale de l'intention stratégique est centrée sur l'appropriation matérielle et idéale du territoire par les acteurs (1.3.1.2.).

1.3.1.1. UNE DEMARCHE STRATEGIQUE ANCREE DANS LES RESSOURCES TERRITORIALES

Le territoire est perçu comme disposant de nombreux atouts. Il faut aujourd'hui l'encourager à développer ses capacités d'innovation et de créativité, notamment par un effet de levier et de mise en tension des ressources existantes (AI CPA). Le territoire a la capacité d'attirer des flux externes et internes. La finalité stratégique ultime ici consiste en l'émergence d'un territoire ancré dans ses ressources, fort de trajectoires passées qui ont participé à sa construction, et tourné vers un avenir créatif et novateur. Les traces du passé influencent d'ailleurs largement les contours de la vision stratégique du territoire. En tous cas, ces « traces » placent cette vision à un niveau élevé d'exigence. Il s'agit de « *créer quelque chose qui soit à la hauteur du passé* » (VC), qui corresponde à la fierté et à la joie que les gens éprouvent à vivre sur ce territoire. « *C'est un territoire capable de se doter de moyens, de rivaliser financièrement, humainement avec d'autres territoires tels que le département ou la région. La CPA sait faire, elle est capable de hisser le territoire dans la cour des grands* » (AI CPA).

1.3.1.2. UNE VISION STRATEGIQUE CENTREE SUR LA CONSTRUCTION MATERIELLE ET IDEELLE DE LA CPA¹⁵⁸

Afin d'amener les personnes interrogées sur ce terrain, une première question, pour certains déstabilisante mais pour d'autres passionnante est évoquée... « *De quoi rêve-t-on pour le territoire ?*¹⁵⁹ ». Ce « rêve » évoqué renvoie à une vision stratégique et de long terme. Il faut « *un projet qui porte, qui regarde l'avenir qui a un peu de souffle, qui fasse que les gens s'emparent de ce truc là* » (AI CPA). Le territoire est envisagé comme un objet en perpétuel mouvement dont le destin s'inscrit dans un avenir lointain, mais qui doit être tracé par les élites locales. La volonté ainsi que la nécessité de projection, de prospective, viennent se heurter au paradoxe entre la nécessaire inscription de la réflexion politique dans une stratégie de long terme et le court-termisme des cycles électoraux : « *comment est-ce que les politiques qui souvent prennent des décisions qui vont les engager pour quand ils ne seront plus là, intègrent l'idée de définir de quoi on a envie pour notre territoire ?* » (VC).

Par ailleurs, la construction d'une vision partagée est contrainte par la nature composite de cette intention. Elle apparaît finalement comme une « *constellation de visions* » (VC) notamment en fonction de l'échelon territorial interrogé, mais pas uniquement. « *Qui c'est « on » ? C'est toujours pareil quoi, un territoire c'est un ensemble de gens donc forcément du coup c'est un ensemble de rêves. Si c'est « on » tous ensemble, alors c'est un « on » politique territoriale* » (AI CPA). Ce territoire « rêvé » ne peut naître que dans le cadre d'une démarche stratégique durable (AI CPA) au sein de laquelle l'importance de la vision stratégique est avérée (AI CPA). Etablir une intention stratégique à l'échelle d'un territoire apparaît bien plus complexe qu'à l'échelle d'une organisation en ce que les acteurs n'ont pas bénéficié de tous les processus qui participent à l'élaboration de valeurs communes, de vision partagée dans une organisation.

Malgré cette difficulté supplémentaire, l'intention stratégique du territoire de la CPA apparaît en filigrane et peut se résumer en une phrase, une vision, admise et partagée : construire un « *vrai territoire* » (AI CPA), un « *idéal communautaire* », un « *espace communautaire commun* » (AI CPA). Il s'agit de construire un « *territoire émettant du sens, [...] émanant du terrain* » (AI CPA). Or, pour l'instant, il n'y a pas encore d'esprit communautaire. Il n'y a pas de réel partage d'une vision commune ; « *c'est plus des réactions un peu a posteriori à l'observation de ce qui a changé sur tel ou tel territoire. Donc ce n'est pas idéal* » (AI).

Une question demeure : quelle doit être la priorité de cette action culturelle ? « *Faire venir des gens* » ou participer à la vie quotidienne sur le territoire ? Car enfin, « *les questions de culture sont liées à la fois à une ambition artistique, à une ambition politique, une ambition économique mais aussi une politique d'aménagement du territoire. Et, le problème c'est qu'en France, il n'y a*

¹⁵⁸ L'analyse par type d'acteurs est extrêmement pertinente dans le cadre de l'analyse de l'intention stratégique perçue. En effet, avant même une exploration qualitative des réponses apportées, il convient de noter que seuls les acteurs institutionnels publics et, dans une moindre mesure, les acteurs culturels fortement impliqués dans la politique culturelle, ont été en mesure d'apporter des éléments de réponse relatifs à l'intention stratégique territoriale (Cf. Annexe C4-13).

¹⁵⁹ L'une des personnes interrogées a évoqué une question terriblement stimulante qui permet de débrider l'intelligence.

pas une personne qui détient toutes les manettes pour régler ça. Et donc c'est plus compliqué » (VC).

1.3.2. LA CULTURE PERÇUE COMME LEVIER D'ATTRACTIVITE DU TERRITOIRE DE LA CPA

La dynamique territoriale de la CPA se structure autour de différents outils qui, au-delà de l'aménagement du territoire, participent de son développement. L'une des questions fondamentales ici est de déterminer quelle place est accordée à la culture dans ce processus. Pour les parties prenantes territoriales interrogées, la culture a-t-elle des vertus d'attraction des flux externes ou internes ? *« Vous savez, la question de Raymond Barre quand il était Premier Ministre en 76, il se pose une question sur les territoires. Est-ce qu'on privilégie une culture du quotidien ou est ce qu'on privilégie une culture vitrine qui par son attractivité va attirer, va générer une reconnaissance politique du territoire et par là même économique. C'est ni l'un ni l'autre, c'est à la fois l'un et l'autre, la réponse est compliquée » (VC).*

1.3.2.1. UNE POLITIQUE CULTURELLE ORIENTEE VERS LE RAYONNEMENT INTERNATIONAL

L'attractivité externe du territoire de la CPA s'exprime autour de deux volets stratégiques : (1) le rayonnement international du territoire ; (2) la différenciation territoriale. Il s'agit en effet de se doter d'outils de rayonnement international, qu'il s'agisse de la mise en valeur du patrimoine, symbole d'un territoire épargné par l'histoire et lieu de quiétude (VC), des équipements d'excellence ou de la politique événementielle engagée. *« La montée en puissance du musée Granet, du CCN, était le point de départ d'une politique culturelle qui était de créer des grandes vigies qui vont offrir à Aix toujours plus de résonance et d'attractivité internationale » (AI CPA).* Une véritable dynamique d'attractivité du territoire est en route, dynamique qui dépasse les frontières institutionnelles de la CPA et s'inscrit dans une logique touristique de « vitrine » et d'excellence. Par ailleurs, la différenciation du territoire passe par un positionnement au niveau européen en tant que « capitale de la musique ». La CPA doit devenir l'un des cinq grands pôles musicaux européens (VC). Pour ce faire, il convient de hisser le territoire à un niveau d'excellence, et ce notamment en complémentarité avec les autres territoires et dans une logique de synergie avec les politiques sectorielles. D'aucuns soulignent alors que la politique culturelle de la CPA a forcément été construite autour de choix stratégiques forts, relayés par les politiques nationales et les grandes tendances institutionnelles, mais également dans une logique de différenciation territoriale. *« L'équation montante si on était dans les années 60 ou 70, on parlerait d'éducation populaire, on parlerait de choses comme ça. Si on était dans les années 80 on parlerait de problèmes urbains, société, quartiers, les machins, les trucs... Sur le territoire d'Aix depuis que s'est construite la Communauté du Pays d'Aix on parle de rayonnement international essentiellement, essentiellement. Rayonnement international, visibilité, excellence, etc... Donc à tort ou à raison, la politique culturelle s'est construite autour de ces items à mon avis, à mon sens elle s'est construite essentiellement autour de ces items-là » (AI CPA).*

Le territoire est entendu ici comme une « destination touristique » (AI CPA) dont la stratégie s'ancre dans la promotion du territoire à des fins d'attractivité (AI CPA). Les effets d'image (VC),

les couvertures médiatiques (VC), l'attractivité des « riches » et des touristes (AI) ainsi que les externalités économiques (AI CPA) de la culture sont valorisés. « *On est quand même dans la culture événementielle, c'est de la culture économique* » (AI). « *Il y a un marqueur clair à mon avis du fait que les événements sont tournés vers l'excellence et l'international* » (AI CPA).

1.3.2.2. DES VOLONTES AFFICHEES DE TENDRE VERS UNE POLITIQUE CULTURELLE DU QUOTIDIEN

Pour d'autres, la politique culturelle doit être affaire de proximité. « *Les élus territoriaux, locaux, doivent particulièrement axer leur politique culturelle sur les citoyens dont ils ont la charge* » (VC). Les notions employées de « bassin de vie », « qualité de vie », renvoient à une réalité territoriale d'aménagement et de structuration de l'espace, de bien-être de la population, de conditions de vie, etc. « *Si tu ne construis pas un projet autour de ces items à un moment donné, d'aller vers toute la population, d'intégrer les dimensions pédagogiques, de faire rayonner le terreau local, je parle pour les grands projets, ça veut dire que de toute façon quelque part intrinsèquement, déontologiquement, je veux dire...Ca ne peut pas le faire dans ce sens-là qui est d'être partagé par toute la population* » (AI CPA). La fierté, la tranquillité, la joie, le bonheur ou encore la réjouissance des résidents locaux deviennent des priorités dans la construction de la politique culturelle (VC). Il s'agit en effet de penser cette politique dans une orientation interne intégrant le territoire (irrigation, maillage) et ses parties prenantes (engagements socio-citoyens). La politique doit résonner sur le territoire (AI CPA). « *L'un des futurs objets c'est de placer le développement culturel dans le développement global de la communauté d'agglomération. Comment on donne une surface de miroir et de représentations à toutes ces classes moyennes qui ne sont ni dans la culture de masse ni dans la culture cultivée ?* » (AO). Par ailleurs, cette entrée doit prendre en compte les spécificités démographiques et socioprofessionnelles du territoire. « *Ce territoire ici, avec cette ville d'Aix, c'est quand même un bassin de vie qui a des atouts certains de qualité de vie, de patrimoine naturel. La qualité de vie est surtout liée au fait que c'est un endroit qui a su, c'est le serpent qui se mord la queue, c'est à dire que c'est un endroit qui a su protéger sa qualité de vie, que ça attire énormément de cadres supérieurs* » (AI).

1.3.2.3. LA NECESSAIRE MISE EN SYNERGIE DES PARTIES PRENANTES TERRITORIALES

Au-delà de l'équilibre nécessaire entre une stratégie d'attractivité externe et la prise en compte d'une communauté locale et de sa vie quotidienne, la mise en synergie de la réflexion culturelle avec les autres politiques sectorielles est indispensable afin de rendre le territoire attractif. « *Il y a toute une politique aussi de logement, de transport, de mise en place et de mise en relation de différents établissements publics, des crèches, des machins et tout ce qu'on sait qui fait qu'on a, à un moment, les propositions qui viennent s'installer, mais qu'elles ont besoin d'un certain nombre de services* » (AI). « *Une politique culturelle c'est une mise en réseau, une mise en synergie, essayer de faire que les choses fonctionnent de manière transversale ce qui est un peu de la tarte à la crème et c'est le plus difficile à faire* » (AI CPA). En effet, la politique de développement des « Vigies Culturelles » a placé la commune au niveau des grandes métropoles.

Cependant, l'ancrage de la politique culturelle au sein du réseau de gouvernance locale est faible et appelle au développement de modes de concertation entre les acteurs.

Si l'appropriation de la politique culturelle par la population aixoise est un défi ancien, il est nécessaire de prendre en compte les barrières économiques et symboliques lorsque l'on évoque « l'excellence partagée ». « *Vous ne pouvez pas avoir uniquement des trucs qui brillent quand vous menez une politique culturelle. Ce n'est pas ça une politique culturelle. C'est l'équilibre* » (AI CPA). Il convient de développer un projet qui soit cohérent et ce projet cohérent tient en deux éléments qui sont complémentaires : développer un projet d'un rayonnement artistique absolu ou international et en même temps un projet très ancré dans son territoire (VC). Il n'existe pas de réelle dichotomie entre ces deux approches qui s'avèrent plutôt complémentaires.

2. LES MOYENS ALLOUES A LA CULTURE, UN INDICATEUR D'UNE OPERATIONNALISATION PROGRESSIVE DE LA STRATEGIE

L'analyse des moyens alloués au champ culturel par la CPA permet de mesurer l'importance stratégique accordée à ce champ. Malgré des moyens humains limités (2.1.) et des moyens financiers encore trop concentrés sur la ville d'Aix-en-Provence et certains opérateurs (2.2.), une gouvernance culturelle à l'échelon intercommunal semble se dessiner (2.3.).

2.1. DES MOYENS HUMAINS LIMITES

Deux points sont à relever en termes de moyens humains alloués à la culture. Tout d'abord, il n'existe aucun service technique relatif aux équipements culturels à l'échelon communautaire malgré leur nombre et leur variété. Ensuite, les services culturels semblent globalement marginalisés, tant au niveau central de la CPA, que dans les communes. « *Le service culture est très isolé des autres services de la CPA. C'est un service qui n'a pas comme visée le développement culturel de la CPA. Ça sert simplement d'espace de négociation entre les élus locaux et l'argent communautaire* » (AO). Un travail considérable est accompli au sein du service culture de la CPA malgré un manque d'effectif. D. Poulain, Directeur du service, souligne le manque de temps et de personnel. « *Tout le plan évaluation et rencontre se fait de façon informelle au coup par coup. J'aimerais bien qu'on renforce l'équipe mais pour l'instant on se bat pour des postes au Musée et au Bois de l'Aune donc nous, on est un peu sacrifiés sur l'autel de l'efficacité* ». Le constat dans les communes est relativement proche : une marginalisation des élus et managers à la culture et un manque de compétences (AO). « *Dans les villages on a affaire aux adjoints à la culture, qui sont très marginalisés et n'ont pas beaucoup de poids politique* » (AO). L'évolution des budgets publics ne va pas pour améliorer cet état de fait.

2.2. UN VOLUME BUDGETAIRE CONSEQUENT MAIS INEGALEMENT REPARTI

Les moyens financiers s'inscrivent dans différentes problématiques. Ils sont en effet perçus à la fois comme abondants (2.2.1.) mais notablement déséquilibrés dans leur répartition (2.2.2.). Afin de pallier cette faiblesse, une démarche volontariste d'irrigation du territoire est mise en place (2.2.3.).

2.2.1. DES MOYENS FINANCIERS IMPORTANTS

L'accès au statut de Communauté d'agglomération augmente le champ des compétences de l'EPCI et lui permet d'accéder à un régime de Dotation Globale de Fonctionnement amélioré¹⁶⁰ (Cf. Annexe C3-2 à propos des compétences de la CPA). Afin de mener à bien ses différentes missions, la CPA s'est doté d'un budget et de dispositifs de gouvernance. « *Dans une dynamique socio-économique, les communautés d'agglomérations évoluent profondément en fonction de leurs diversités. Fortes de représenter 34% de la population française, les 191 communautés d'agglomérations dénombrées en 2011 ont un budget global de 20 Milliards d'euros (en hausse de 6%) et après versements de fiscalité aux communes, le budget global s'établit à 15 milliards d'euros, soit 640 euros par habitant* » (Analyse rétrospective financière 2007-2011, Rapport de la Direction des finances de la CPA, service du budget, publié en avril 2012, p. 3). La CPA se place en 8^{ème} position avec un volume global de dépenses de l'ordre de 434 millions d'euros (Cf. Annexe C4-9). On peut donc considérer qu'elle dispose d'un budget conséquent.

ENCADRE 20- BUDGET PRIMITIF 2012

BUDGET CPA	
Dépenses de fonctionnement	378 489 429 €
Dépenses d'investissement	124 328 475 €
TOTAL	502 817 904 €
DIRECTION CULTURE	
Dépenses de fonctionnement	11 857 476 €
Dépenses d'investissement	4 788 000 €
TOTAL	16 645 476 €
Subventions aux associations	3 480 000 €
Réhabilitation du patrimoine communautaire	2 000 000 €
Fonds de concours équipements culturels	2 300 000 €

Source : Conseil Communautaire du 15/12/2011 - données internes à la CPA

¹⁶⁰ « La dotation globale de fonctionnement (DGF), instituée par la loi du 3 janvier 1979, est un prélèvement opéré sur le budget de l'Etat. Il est distribué aux collectivités locales pour la première fois en 1979. Son montant est établi selon un mode de prélèvement et de répartition fixé chaque année par la loi de finances. Elle est versée aux régions depuis 2004. Cette dotation est constituée d'une dotation forfaitaire et d'une dotation de péréquation » (définition de l'INSEE).

Le budget de la Direction Culture représente environ 3 % du budget général de la CPA (3,61% hors salaires - environ 50 M€ à retirer des dépenses de fonctionnement). Nombreux sont les acteurs qui soulignent que le budget culture est conséquent. La CPA a en effet assumé un rôle « *d'injecteur de financement public dans le monde de la culture énorme. Sans définir une politique particulière, mais ils ont lâché des montants financiers énormes* » (AI). Il est intéressant de noter ici que ce budget n'est conséquent qu'en volume (de par l'importance du budget global de la CPA) mais ne témoigne en rien d'une priorité donnée à la culture malgré les discours officiels. Revenons sur les chiffres nationaux.

TABLEAU 18- LES DEPENSES CULTURELLES DES EPCI (AYANT OPTÉ POUR LA COMPÉTENCE CULTURELLE ET DE PLUS DE 10 000 HABITANTS) EN 2006

	Millions d'euros	Euros par habitant	Effort culturel (% du budget)
Fonctionnement	522,1	27,2	5
Investissement	319,7	16,7	7,3
Total	841,8	43,9	5,7

Source : Delvainquière et Dietsch (2009 p. 10)

Ce résultat est extrêmement intéressant et permet de revenir sur la perception des acteurs interrogés. Avec un effort culturel à 3.61%, la CPA apparaît comme une intercommunalité qui donne priorité à la culture. Or, au regard des chiffres présentés ci-dessus, ce n'est pas uniquement la répartition du budget qui peut être questionnée, mais également son volume en termes de pourcentage du budget global de l'intercommunalité.

Au-delà de ce premier constat qui vient nuancer la perception des acteurs, plusieurs problématiques émergent au regard du volume et de la répartition du budget culture de la CPA.

2.2.2. UN DESEQUILIBRE ENTRE ACTEURS CULTURELS ET ENTRE TERRITOIRES

Il convient tout d'abord de revenir sur la notion d'intérêt communautaire dont dépend le transfert à l'intercommunalité ainsi que le financement de la CPA. Le transfert de compétences à l'intercommunalité relève de règles très claires, fixées par le législateur. « *Dès qu'une compétence est prise, d'abord il faut que ce soit à l'unanimité* » (AI CPA). Dès lors, il convient de préciser les pourtours de cette compétence, c'est-à-dire de définir son champ d'action. « *Là on a pris 'définition de la politique culturelle' de mémoire et 'gestion d'équipements culturels' et on a défini des équipements culturels dits d'intérêt communautaire, c'est donc : le musée, le Grand Théâtre de Provence, c'est le Bois de l'Aune etc., reconnus d'intérêt communautaire* » (AI CPA). Ces transferts d'équipements d'envergure se sont opérés entre 2003 et 2004 (AI CPA). Cependant, il apparaît clairement que le territoire n'est pas encore maillé, solidarisé autour d'une véritable politique culturelle communautaire forte. « *On n'a pas transféré la culture parce que ça on n'a pas voulu le faire, la ville d'Aix avait beaucoup plus à y perdre qu'à y gagner en termes d'image et de choix, c'est une compétence optionnelle ce qui fait qu'on a un double à chaque fois, on a des financements ville qui se sont ajoutés à des financements CPA. La ville ne s'est pas désengagée au profit de la CPA sur les opérateurs culturels* » (AI CPA). Il existe une co-

construction ville-intercommunalité. Cela se retrouve notamment au travers des conventions tripartites et tri-annuelles fondées sur le partage d'objectifs communs aux deux échelons territoriaux.

Au-delà des grands équipements, la question de la légitimité d'un financement communautaire se pose. Si ces actions culturelles drainent un public plus large que celui de la ville-centre, un financement conjoint apparaît légitime. La compétence communautaire a d'ailleurs été l'occasion de mener à bien des projets que la ville d'Aix ne pouvait pas porter seule (AI CPA). Cependant, la concentration d'activités culturelles sur la ville d'Aix-en-Provence rend parfois difficile la prise de décision au sein de la Commission culture avec des élus qui se sentent « lésés ». La répartition du budget est donc largement critiquée. Un déséquilibre à la fois dans la répartition entre les acteurs culturels et en termes de dimension spatiale est évoqué. « *Donc si on doit trouver un marqueur, les politiques culturelles, à ce moment-là il faut analyser le budget de la politique culturelle de la CPA. Si on analyse le budget de la Communauté du Pays d'Aix au jour d'aujourd'hui en termes d'actions culturelles, le Grand Théâtre de Provence c'est 50% du budget ! 50% du budget de la culture du pays d'Aix pour le Grand Théâtre de Provence. Voilà. Ça c'est le fonctionnement. Si on prenait un investissement : le bâtiment de Preljocaj, le bâtiment du Grand Théâtre de Provence et la réfection de la cour de l'Archevêché, réfection du théâtre du Jeu de Paume. Regardons les masses financières que ça représente, musée Granet, le Conservatoire... En tout cas, au jour d'aujourd'hui, 50% du budget de la communauté du pays d'Aix c'est le Grand Théâtre de Provence situé à Aix-en-Provence¹⁶¹, donc forcément... On va rajouter Preljocaj, le Festival d'Art Lyrique, les expositions temporaires du musée Granet et le fonctionnement du musée Granet !* » (AI CPA). Globalement, les acteurs culturels de plus petite envergure ont un sentiment d'injustice et de peu de courage politique dans la construction d'une politique culturelle communautaire. « *Il n'y a pas beaucoup de courage politique de la part de la ville d'Aix et de la CPA. La CPA finance les gros projets car elle n'a pas le choix, comment ne pourrait-elle pas financer le Grand Théâtre ou le Ballet Preljocaj ou le Festival d'Art Lyrique ?* » (AO). « *Les aides sont saupoudrées de manière très sélective sur quelques acteurs culturels* » (AO). D'autant que la diminution du budget culture pourrait participer au renforcement de ces déséquilibres, les projets et équipements d'envergure étant, quoiqu'il en soit, soutenus (AI CPA). Enfin, au-delà des financements publics, le Festival d'Aix-en-Provence ainsi que le Ballet Preljocaj sont les deux bénéficiaires du versement obligatoire de 5% des bénéfices du Pasino (MAQ). En effet, en contrepartie de l'autorisation des jeux qui lui a été accordée, le Pasino doit fournir un effort artistique spécifique : celui d'organiser, en accord avec la Ville, des Manifestations Artistiques de Qualité.

¹⁶¹ Le budget CPA pour le GTP s'élève à 5 096 000 € (<http://www.lestheatres.net/fr/les-3-theatres-en-chiffres>).

2.2.3. L'EMERGENCE D'UNE DEMARCHE VOLONTARISTE D'IRRIGATION TERRITORIALE

Afin de contrecarrer cette perception d'inégale répartition, une politique d'aide aux communes a été mise en place dans le but de favoriser un rééquilibrage en termes d'offre culturelle. La Commission culture permet de donner la parole aux communes qui deviennent des « filtres à la subvention ». *On a mis en place un système de labellisation. [...] Tous les ans, on leur demande de choisir quatre, cinq, six événements se déroulant sur leur commune, qu'ils pensent, eux, devoir mériter une subvention de notre part. On leur demande de s'autocensurer, quelque part* » (AI CPA). Cette démarche permet de les autonomiser dans leur programmation culturelle ainsi que leur ligne artistique. Cela facilite par ailleurs la prise de décision à l'échelon de l'intercommunalité face à une visibilité limitée. Cette aide aux communes se décline donc en subventions aux associations mais également en tournées communautaires gratuites. Ces dispositifs propres au territoire de la CPA viennent en complément des tournées proposées par le Conseil Général sur l'ensemble du département des Bouches-du-Rhône. Les artistes varient (même s'ils peuvent être présents dans les différents catalogues et tournées), la différence principale relevant du tarif. Le « Catalogue Saison 13 » propose des manifestations financées à 50% par le CG et à 50% par la commune. Au-delà de la mise en place d'une politique événementielle qui irrigue le territoire, un dispositif de fonds de concours a été mis en place : « *si le spectacle coûte 1000 et que vous avez trouvé 200 auprès du conseil général ou régional, nous on pourra donner autant que la commune. Autrement dit on pourra mettre 400 et la commune devra mettre 400 sachant qu'une commune doit toujours au minimum financer 20% du projet* » (AI CPA). De plus, il y a un accompagnement des communes pour construire les équipements dont les élus pensent avoir besoin à un moment donné, que ce soit une salle de spectacles, l'agrandissement d'une bibliothèque, etc.

2.3. DES INSTANCES DE GOUVERNANCE FORMELLES ET INFORMELLES EN CONSTRUCTION

Afin de mener à bien ses différentes missions, dans une logique de gouvernance, la CPA est administrée par un conseil communautaire composé d'élus des collectivités membres qui se réunissent environ tous les deux mois afin de débattre des différentes problématiques du territoire. Ce conseil a élu un bureau composé du Président (Maryse Joissains Masini, Présidente - Maire de la ville d'Aix-en-Provence), de quarante-deux vice-présidents et de dix-sept membres, à qui il a donné délégation pour gérer les affaires courantes. Dans le cadre plus spécifique de la politique culturelle à l'échelon communautaire, une Commission culture présidée par J. Bonfillon (maire de Fuveau, Vice-président Culture et équipements culturels) a été mise en place. Elle favorise une prise de décision commune ainsi que la définition des actions d'intérêt communautaire. Cette commission constitue le point de rencontre entre des élus et techniciens aux enjeux divergents et aux réalités territoriales hétérogènes. Lieu de débat s'il en est (AI CPA), la concertation reste difficile (AI CPA). Il s'agit « *d'instant de débat démocratique entre élus et techniciens* », c'est une « *manière de légitimer à un moment donné, des choix politiques ou techniques au sein de l'administration* » (AI CPA). La réalité de cette commission souligne le déséquilibre entre les territoires (Aix-en-Provence *versus* les autres communes) et les opérateurs.

« C'est vrai que la commission culture passe des dossiers dont les trois quart des opérateurs culturels financés sont aixois, et ça il faut l'accepter. Après il y en a d'autre mais plutôt des communes un peu importantes car les petites communes n'ont pas tellement de demandes, d'abord elles n'ont pas forcément sur leur territoire des opérateurs culturels » (AI CPA). Une question reste en suspens. Ce dispositif de gouvernance permet-il de donner plus de cohérence, d'intelligibilité et de visibilité à la politique culturelle (AI CPA) ? « Est-ce que ça produit...le fait que les gens se rencontrent et échangent, forcément le fait dans ce cadre-là, mais je ne sais pas si le rôle de la Commission culture est vraiment de dégager une politique commune réelle, c'est-à-dire dans son essence même quoi. Elle va trancher, elle va débattre, elle va donc légaliser d'une manière... enfin dans le processus démocratique elle va être le maillon qui à un moment donné valide » (AI CPA). D'aucuns soulèvent notamment la question du choix du Président de Commission. « Vous avez au niveau de la Communauté du Pays d'Aix, un vice président qui est Jean Bonfillon, maire de Fuveau et qui, je dirais, a la difficulté de garantir une cohésion d'ensemble pour les communes de la CPA et y compris de la ville-centre et comme la dimension culturelle est concentrée sur la ville-centre, mon avis personnel est que je pense que le Vice-Président délégué à la culture doit être aixois, parce que je pense que ce qui est intéressant c'est d'avoir un projet général et global qui parte du centre. C'est le principe de la métropole qui diffuse en étoile » (AI CPA).

Enfin, au-delà des rencontres formelles, des liens se tissent entre les élus et / ou managers et techniciens sur le territoire (AI CPA). Il y a également, à l'occasion de projets spécifiques, des structures *ad hoc* créées afin de gérer l'évènement culturel sur le territoire. C'est le cas pour MP2013 avec une cellule spécifique issue de la CPA (installée dans la salle du Bois de l'Aune).

III. LA CULTURE, GENERATRICE D'UNE VALEUR AJOUTEE MULTI-DIMENSIONNELLE

Loin d'être uniquement économique, la valeur ajoutée perçue de la culture est multi-dimensionnelle. Après avoir caractérisé ses dimensions (1.), nous revenons sur les priorités stratégiques des différentes parties prenantes (2.).

1. DES OBJECTIFS STRATEGIQUES INTERMEDIAIRES MULTI-DIMENSIONNELS

Le tableau qui suit propose une synthèse des objectifs stratégiques assignés à la culture par les différents acteurs interrogés. Ce référentiel est structuré en trois niveaux. Le premier niveau renvoie aux quatre dimensions de l'attractivité qui ont soit été validées par les résultats (dimensions politique, économique et socio-citoyenne), soit ont émergé (dimension sectorielle). Les objectifs de niveau I. sont donc relatifs au renforcement des grandes dimensions de l'attractivité territoriale durable. Ces grandes dimensions au sein desquelles la culture peut s'avérer un levier de valeur ajoutée sont discutées dans les sous-sections suivantes.

TABLEAU 19- LES OBJECTIFS INTERMEDIAIRES, JALONS VERS UNE ATTRACTIVITE TERRITORIALE DURABLE

Dimensions de l'attractivité : Objectif de niveau I	Objectifs de niveau II	Objectifs de niveau III
<i>Dimension politique</i>	Pérennité de la mission d'intérêt général ¹⁶²	* Valorisation du patrimoine local * Démocratisation culturelle * Soutien à la création
	Construction de l'action publique (dans le temps et dans l'espace)	* Continuité / Cohérence des actions publiques dans le temps (d'un ancrage dans le passé à une capacité prospective) * Définition du territoire d'action pertinent * Irrigation et maillage du territoire institutionnel
	Renforcement de la démarche stratégique globale	* Visibilité de la démarche * Lisibilité de la démarche * Cohérence de la démarche
	Pérennité / renforcement du système de gouvernance	* Intégration des parties prenantes (essor de nouveaux acteurs/partenaires) * Appropriation de l'action par les parties prenantes * Solidarité territoriale
<i>Dimension économique</i>	Pérennité du modèle de développement économique	* Effets économiques (directs et indirects) * Effets sur l'innovation et la créativité territoriale
	Développement du marketing territorial	* Positionnement du territoire (concept de marque territoriale) * Visibilité et attractivité du territoire
<i>Dimension socio-citoyenne</i>	Amélioration du cadre de vie	* Aménagement urbain * Animation du territoire
	Renforcement de la cohésion sociale	* Structuration du lien social * Identité et ancrage local
	Formation de l'individu-citoyen	* Formation du capital humain * Démocratie locale
<i>Dimension sectorielle</i>	Structuration du champ	* Structuration des acteurs culturels * Structuration à l'échelon territorial
	Professionnalisation du champ	* Logique d'apprentissage des métiers artistiques * Logique de reconnaissance des métiers artistiques

Source : Auteur, adapté de Soldo Keramidas et Arnaud 2012

Voyons plus en détail comment les actions culturelles développées sur le territoire de la CPA peuvent favoriser son attractivité durable. L'ensemble des objectifs de niveaux I., II. et III. sont définis dans la grille de codage en annexe (Cf. Annexe C4-2). Les objectifs intermédiaires perçus sont présentés ici par ordre décroissant (Cf. Annexe C4-10). Parce que le cœur de cette recherche relève de l'offre d'évènementiel culturel et de sa théorisation sous la forme d'un portefeuille stratégique territorial (Cf. Chapitre 5), il est proposé ici, au regard des objectifs intermédiaires émergents, des éléments de réflexion propres à la gestion de ce portefeuille. En effet, il apparaît clairement que le portefeuille territorial d'évènements culturels est un outil stratégique qui participe à la structuration et à la mise en cohérence de l'offre événementielle culturelle et améliore ainsi sa capacité à renforcer l'attractivité durable du territoire.

¹⁶² Correspond aux grandes missions du Ministère de la Culture. Les objectifs de niveau III. varieront donc en fonction du champ d'intervention analysé.

1.1. DES OBJECTIFS POLITIQUES COMME FONDEMENT DES ACTIONS MISES EN PLACE¹⁶³

L'action publique menée dans le champ de la culture participe au renforcement de la dimension politique de l'attractivité durable du territoire de quatre manières.

1.1.1. RENFORCEMENT DE LA DEMARCHE STRATEGIQUE GLOBALE

Tout d'abord, il est attendu des actions mises en place dans le cadre de la stratégie culturelle locale, qu'elles renforcent la démarche stratégique globale. Leur valeur ajoutée d'un point de vue politique tient dans leur capacité à participer au renfort de la visibilité, de la lisibilité et de la cohérence de la démarche engagée.

Sur le territoire de la CPA, les politiques et actions mises en place dans le champ culturel manquent de transparence, ce qui nuit à la relation des parties prenantes aux projets de territoire, aux élus et aux managers publics qui les portent. « *C'est toujours mieux d'avoir un affichage politique sur lequel on peut soit s'accorder, soit s'adapter, soit se rebeller* » (VC). Plus largement, l'enjeu de la visibilité s'inscrit dans la mise en place d'une stratégie de communication régulière et de qualité à destination des parties prenantes territoriales (agenda culturel, sites internet, magazine « Pays d'Aix Rendez-vous », formule de présentation des manifestations, etc.). Par ailleurs, des dispositifs permettant une visibilité globale de l'offre culturelle territoriale doivent être mis en place afin de faciliter le travail des Directions culture et de la Commission culture. Cette notion de visibilité participe également du déséquilibre entre opérateurs, certains étant sous les feux des projecteurs et d'autres non. L'envergure de l'évènement définit en grande partie sa capacité à mettre en place une campagne de communication efficace. La visibilité qui lui est octroyée dans les dispositifs institutionnels de communication vient renforcer l'écart. « *La vraie inégalité elle est là. Elle n'est pas en termes de montant, elle est en termes de mise en valeur et en termes de considération qu'on s'accorde les uns aux autres. Ça c'est important, la considération qu'on s'accorde les uns aux autres* » (AI CPA). En cela, l'objectif de renforcement de la démarche stratégique autour des questions de transparence et de visibilité entre en résonance avec les déséquilibres évoqués précédemment dans la répartition budgétaire. « *Sur les devants, dans les vitrines, tu as tellement le GTP, le Pavillon Noir et le Festival d'art lyrique qu'il ne reste pas beaucoup de place pour les plus petits* » (AO).

Au-delà de la notion de visibilité, la démarche stratégique se doit d'être lisible. Si les acteurs interrogés accordent une importance à cet enjeu, c'est parce qu'un paradoxe subsiste sur le territoire : alors que la stratégie culturelle aixoise semble relativement bien définie, celle de la communauté reste embryonnaire et n'est pas encore lisible. Les différentes actions mises en place doivent, mises bout à bout, mettre en exergue les grands axes stratégiques définis par la CPA (notamment dans des documents tels que le projet d'agglomération). Les deux échelons territoriaux sont porteurs d'initiatives, de projets culturels sur le territoire, mais malgré l'acquisition de la compétence culture, la politique communautaire manque de lisibilité.

Enfin, le renforcement de la démarche stratégique dépend largement de la cohérence des actions mises en place. En cela, l'un des objectifs assignés à ces dernières tient dans cette idée d'une

¹⁶³ 513 unités de sens relatives aux objectifs politiques (Cf. Annexe C4-10).

adéquation avec les besoins de parties prenantes ciblées et la cohérence globale de l'offre existante. Il ressort, dans le cas de la CPA, que l'adéquation aux besoins relève de trois logiques distinctes : répondre aux besoins des communes dans un souci d'équité et de solidarité territoriale alors même que le territoire est vaste et extrêmement diversifié ; répondre aux besoins des citoyens résidents ; répondre aux besoins des acteurs culturels du territoire, quel que soit leur statut, leur envergure ou leur domaine d'activité. La cohérence globale, élément essentiel d'un processus stratégique abouti et efficace, apparaît comme un objectif intermédiaire fort et ce sans doute parce qu'actuellement il y a une véritable faiblesse du territoire à cet endroit. Les acteurs institutionnels extérieurs à la CPA sont d'ailleurs extrêmement étonnés des dispositifs mis en place sur la CPA, ces derniers venant faire concurrence à ce qui existe à des échelons territoriaux supérieurs plutôt que d'être construits dans une logique de complémentarité (tournée Saison 13 / tournée communautaire).

1.1.2. CONSTRUCTION DE L'ACTION PUBLIQUE DANS L'ESPACE ET DANS LE TEMPS

Par suite, l'action publique apparaît aux yeux des parties prenantes territoriales comme un processus fort d'une épaisseur spatiale et temporelle. La valeur ajoutée de l'action se situe alors dans sa capacité à s'inscrire dans ce processus et à participer à son évolution. On notera d'ailleurs une prégnance de la problématique spatiale au regard de la problématique temporelle. Cela s'explique notamment par la jeunesse de l'EPCI qui cherche encore à définir sa stratégie territoriale. La dimension spatiale renvoie à deux problématiques distinctes et extrêmement prégnantes : (1) la définition du territoire d'action pertinent (non pas d'un point de vue uniquement institutionnel mais également dans une logique de territoire perçu et vécu), c'est-à-dire la problématique de « *la territorialité d'une aventure culturelle* » (VC) ; (2) l'irrigation et le maillage du territoire institutionnel de la CPA. Ces objectifs renvoient aux problématiques évoquées dans la définition de l'intention stratégique territoriale autour de la nécessité de construire physiquement, mais également dans les esprits, le territoire intercommunal. La dimension temporelle renvoie quant à elle à la continuité des actions publiques dans le temps.

1.1.3. PERENNITE DES MISSIONS D'INTERET GENERAL

Par ailleurs, et c'est là sans doute la finalité même de toute action publique, elle doit remplir sa mission d'intérêt général. Dans le cadre d'une action menée dans le champ culturel, cette mission s'articule autour des trois priorités définies par le ministère. Si ces dernières sont toutes citées par les personnes interrogées, la démocratisation culturelle reste la priorité (plus de 50% des unités de sens à elle seule). De nombreux éléments sont envisagés afin de participer au développement artistique, ce qui induit ensuite du culturel et du social (AI CPA). Il s'agit de créer un équilibre, un échange permanent entre « *aller vers les gens et être en capacité de les faire venir* » (VC). Sont évoquées pêle-mêle les problématiques des politiques tarifaires, du vieillissement du public, du manque de primo-visitants / primo-spectateurs, des politiques d'accueil et des dispositifs de médiation, des publics empêchés, de l'accessibilité d'un point de vue géographique, etc.

1.1.4. RENFORCEMENT DU SYSTEME DE GOUVERNANCE

Enfin, l'un des enjeux de plus en plus prégnants de toute action publique tient dans sa capacité à renforcer le système de gouvernance en place. Si la gouvernance territoriale apparaît comme une priorité, les acteurs n'ont pas forcément conscience de la valeur ajoutée d'une action publique sur cette dimension. Pourtant, là encore, l'enjeu est double. Il s'agit tout à la fois d'intégrer les parties prenantes dans les projets mis en place et de favoriser leur appropriation du projet. Cela passe à la fois par la formalisation de partenariats et la définition de cahiers des charges précis, ainsi que par la mise en place de dispositifs d'incitation à l'implication des parties prenantes dans le projet.

De l'action publique dans le champ culturel au portefeuille stratégique d'évènements culturels :

- Le portefeuille stratégique territorial doit participer au renfort de la démarche stratégique engagée sur le territoire dans le champ culturel autour de trois logiques : visibilité, lisibilité et cohérence ;
- Ce portefeuille doit interroger la dimension spatiale de la stratégie et intégrer la question du territoire pertinent et du maillage du territoire institutionnel ;
- Ce portefeuille doit permettre de répondre aux trois priorités ministérielles à savoir : la sauvegarde et la valorisation du patrimoine, la démocratisation culturelle et le soutien à la création. C'est le brassage de différents types d'évènement culturel qui, dans son ensemble, peut participer à l'atteinte de l'intérêt général ;
- Ce portefeuille doit prendre en compte la gestion complexe des parties prenantes territoriales et extra-territoriales.

1.2. DES OBJECTIFS SOCIO-CITOYENS QUI PARTICIPENT AU BIEN-ETRE SUR LE TERRITOIRE¹⁶⁴

L'action publique menée dans le champ de la culture se veut une véritable valeur ajoutée socio-citoyenne pour le territoire à trois égards. Elle participe au renforcement de la cohésion sociale (1.2.1.), à l'amélioration du cadre de vie (1.2.2.) ainsi qu'à la formation des individus en tant que citoyens et Hommes (1.2.3.).

1.2.1. RENFORCEMENT DE LA COHESION SOCIALE

Tout d'abord, l'action publique participe clairement au renforcement de la cohésion sociale par la redéfinition d'un espace commun autour de valeurs, de ressources culturelles, patrimoniales et identitaires et favorise en cela l'ancrage local et l'appropriation territoriale. Pour autant, cet ancrage ne doit pas créer une inertie qui contraint la volonté affichée d'être un territoire novateur, qui regarde vers l'avenir. « *Nous sommes le cœur de la Provence. Donc l'image d'une Provence moderne, dédouanée de ses clichés, traditions etc., même s'il en faut, moi je pense que dans tout pays, j'allais dire tout être humain a besoin de s'ancrer dans quelque chose qui est du domaine de l'histoire et de la tradition ça me choque pas, mais qu'on puisse apporter l'image d'une modernité liée à la Provence, c'était un vrai projet, et c'était donc le projet*

¹⁶⁴ 175 unités de sens relatives aux objectifs socio-citoyens (Cf. Annexe C4-10).

que moi, j'aurais défendu, en hissant Aix comme porte étendard d'une Provence moderne, d'une Provence tournée vers l'innovation, d'une Provence imaginative, décalée, où tout est possible » (AI CPA). La culture permet également de renforcer, de développer le lien social à l'échelle locale et, ainsi, de lutter contre l'individualisation croissante de la société. Les dispositifs de réinsertion sociale par la culture participent directement de l'atteinte de cet objectif. Au-delà, l'ensemble des manifestations organisées hors-les-murs, gratuites, itinérantes, etc. favorise le lien social sur le territoire et permet de décloisonner les territoires et les individus. « *Alors moi ce à quoi je rêve, par rapport aux politiques culturelles ramenées au cadre de la CPA, c'est que l'on valorise la culture pour ce qu'elle est à un moment donné, c'est-à-dire un tas de modes multiples, d'échanges, d'expressions, d'émotions, de formalisation, de recherche d'expression entre les gens qui composent l'endroit où on est* » (AI CPA).

1.2.2. AMELIORATION DU CADRE DE VIE

Par ailleurs, ces actions améliorent le cadre de vie sur le territoire en le revitalisant (animation culturelle) et en participant à son aménagement (dimension structurelle). Ces deux dimensions sont extrêmement complémentaires. L'une structurante et durable participe clairement de la politique d'aménagement du territoire et permet un rééquilibre et un maillage autour d'une réflexion stratégique sur les équipements et infrastructures culturels. « *C'est une question, là aussi, on va en revenir à un problème d'aménagement du territoire. C'est que vous pouvez soit décider de faire venir les habitants de la CPA vers Aix ou soit décider d'apporter aux habitants de la CPA quelque chose mais encore faut-il qu'il y ait les outils c'est à dire qu'il y ait les salles* » (VC). L'autre renvoie à une démarche plus éphémère et intangible de l'ordre de la mise en mouvement, de la mise en scène du territoire. Les deux logiques se confrontent et se complètent à la fois. L'aménagement du territoire ne peut se confondre avec la construction de salles de spectacle dans chaque village. La problématique de l'accessibilité des lieux culturels est d'ailleurs dépendante de la politique d'infrastructures et de transports urbains. L'animation du territoire permet, à moindre coût pour l'intercommunalité, d'irriguer le territoire culturellement. Il s'agit de « *faire découvrir à l'ensemble du pays d'Aix, les propositions culturelles et artistiques de ces associations et en même temps ça fait profiter les habitants et les élus surtout dans les petites communes qui ont un minimum de moyens, qui ont une part très faible de leur budget consacré à la culture, ça participe à la construction d'une saison* » (AO).

1.2.3. FORMATION DE L'INDIVIDU-CITOYEN

Enfin, et à l'instar d'A. Malraux, il convient de souligner que la culture participe à l'épanouissement de l'Homme en ce qu'elle constitue l'une des dimensions prégnantes (avec l'éducation) de la formation du capital humain. « *Si on veut que la culture soit un élément fondamental d'épanouissement et donc soit intégrée dans la dimension de culture générale, comme les énergies, la santé, comme d'autres trucs, c'est qu'il faut être vigilant et continuer à le défendre, mais pas pour le plus petit nombre, toujours pour le plus grand nombre* » (AI CPA). « *Ca c'est la dimension fondamentale. Parce que la culture, ça ne veut rien dire. C'est de l'émotion qui passe entre les gens, de l'émotion, du rapport à l'autre, c'est tout. C'est une nécessité d'exulter pour une personne. Ca participe à sa construction. Ca participe à notre*

construction ensemble, parce qu'on fonctionne tous comme ça, et qu'on vit les uns à côté des autres, et qu'on ne peut pas passer à côté de ça » (AI CPA). Il est nécessaire qu'il y ait une véritable action en faveur de cet objectif de formation de l'individu-citoyen et pas uniquement un discours. En hissant l'individu vers le haut, elle lui permet de se constituer en tant que citoyen. La politique culturelle doit participer à la définition et au renforcement de la démocratie locale. « *On voit bien qu'on a tendance à dire on va regrouper les communes, on va créer des intercommunalités, et puis le département, et puis la région... Ce qu'on oublie, c'est qu'à chaque fois, on court le risque de perdre un peu plus de démocratie. Et la vie associative culturelle c'est aussi la richesse, c'est aussi la multiplication d'initiatives individuelles, de petits groupes au début qui ont envie de se risquer, qui ont envie d'apporter leur part et qui est... parce que être de la culture, être dans l'enjeu culturel, c'est aussi être acteur de la culture* » (AI CPA).

De l'action publique dans le champ culturel au portefeuille stratégique d'évènements culturels :

- Le portefeuille stratégique territorial doit participer à la cohésion sociale et proposer une offre qui cible la population locale ;
- Dans la lignée de la problématique spatiale évoquée plus haut (objectifs politiques), ce portefeuille doit envisager l'amélioration des conditions de vie à l'échelle du territoire tout à la fois dans une dimension structurelle (aménagement du territoire / transversalité avec les autres politiques sectorielles) et intangible (animation culturelle) ;
- Ce portefeuille doit intégrer dans ses problématiques l'enjeu de la formation de l'individu-citoyen (ce qui peut rejoindre la question de la démocratisation culturelle).

1.3. DES OBJECTIFS SECTORIELS VISANT UN RENOUVELLEMENT ET UNE STIMULATION DU SECTEUR CULTUREL¹⁶⁵

La valeur ajoutée d'un point de vue sectoriel renvoie à deux problématiques prégnantes : la structuration du secteur d'activité (1.3.1.) et sa professionnalisation (1.3.2.).

1.3.1. STRUCTURATION DU CHAMP CULTUREL

La structuration renvoie tout d'abord à une logique de synergie entre les acteurs culturels présents. Les pouvoirs publics ont un rôle à jouer ici en tant qu'animateurs, médiateurs et catalyseurs de toutes ces initiatives : « *on va dire que toute la dynamique par rapport à la politique culturelle repose sur le dynamisme et le croisement qu'il peut y avoir entre les opérateurs. C'est-à-dire que ce que je trouve intéressant dans le boulot que l'on fait, c'est sortir de l'isolation les projets, et faire en sorte qu'il y ait des passerelles qui se mettent en place entre eux. Il y en a qui vont être spontanées, et il y en a qu'on va devoir un peu pousser* » (AI CPA). La question de l'accompagnement des opérateurs culturels du territoire est posée (AI CPA), avec une attention particulière portée sur la limite et les modalités d'action : « *ça ne doit pas passer par l'imposition* » (AI CPA). Apparaît également, dans cette structuration, une logique de contrepoids, d'opposition et donc de regroupement de plus petits opérateurs qui souhaitent faire face aux plus imposants. Cette structuration prend forme à l'échelle du territoire communautaire et dans une logique de mise en réseau, de soutien aux associations et de rayonnement sur le

¹⁶⁵ 74 unités de sens relatives aux objectifs sectoriels (Cf. Annexe C4-10).

territoire des grands opérateurs. « *Je pense que c'est l'échelon territorial de la communauté d'agglomération aujourd'hui, qui permet justement d'innover, de réfléchir sur ces questions-là. Y compris en étant audacieux sur les liens qu'il y a à faire entre les grands opérateurs culturels, les plus petits, les plus modestes* » (AI CPA). Cela passe notamment par les actions du Bois de l'Aune qui cherche à apporter un métissage, à alimenter un vivier local, à fédérer, à créer la rencontre (notamment autour de projets coproduits). L'objectif est de créer une vraie « *texture culturelle* » sur le territoire (VC).

1.3.2. PROFESSIONNALISATION DU CHAMP CULTUREL

La professionnalisation du champ s'inscrit dans une double logique d'apprentissage et de reconnaissance des métiers artistiques. La première logique passe par des initiatives qui viennent en soutien au monde associatif et plus largement aux opérateurs culturels (conseils, formation, montage de dossiers, etc.). « *Déjà, une conviction. C'est qu'il faut soutenir le monde associatif. La culture, cela passe par le monde associatif. Bon, ce n'est pas toujours performant, culturellement très bon mais ça c'est la première chose. Au moins cette conviction là, ça me semble fondamentale. Leur permettre éventuellement de progresser. On est force de conseil aussi, par moment. Il n'y a pas de temps fort, de réunions, je n'y crois pas trop, de grands messes, mais c'est régulier, c'est courant. Sur la façon de construire un budget, sur les contacts, sur : 'attention à ça'... Il y a un vrai rôle* » (AI CPA). La seconde interroge plus largement la problématique de la reconnaissance et de la légitimité des métiers artistiques dans la société. « *Si on se place du côté de nous, les artistes, avec nos propres spectacles, il y a un objectif : qu'on puisse mettre la main à la pâte, donc qu'on puisse jouer, en tous cas jouer nos spectacles ou même, hum, mettre nos personnalités en avant dans une place particulière, singulière* » (VO). Il y a une volonté de la part des opérateurs culturels « *d'agir sur les fonctionnements institutionnels* » (VO).

De l'action publique dans le champ culturel au portefeuille stratégique d'évènements culturels :

- Le portefeuille stratégique territorial doit participer à la structuration du champ culturel, notamment dans une logique de clusterisation et de mise en réseau ;
- Ce portefeuille doit également faire référence à la professionnalisation du secteur, et ce notamment dans une logique événementielle.

1.4. DES OBJECTIFS ECONOMIQUES QUI PARTICIPENT AU DEVELOPPEMENT DU TERRITOIRE¹⁶⁶

La dimension économique renvoie à la fois aux impacts directs et indirects (1.4.1.) et à la stratégie de marketing territorial (1.4.2.).

1.4.1. PERENNITE DU MODELE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE CHOISI

Pour finir, la valeur ajoutée économique de la culture est mise en exergue. Cette dernière relève majoritairement (aux 2/3) de l'ordre de la pérennité du modèle de développement économique. Les effets directs et indirects de la culture sur les activités économiques du territoire ainsi que ses effets sur l'innovation et la créativité territoriale sont évoqués. « *La culture est fondamentale dans une stratégie de communication pour valoriser un territoire, pour valoriser des hommes qui y habitent, pour valoriser des secteurs d'activité qui sont parallèles... Plus notre culture est forte, plus nos chercheurs dans le domaine scientifique que ce soit nucléaire, que ce soit électronique, viennent. On crée l'abondance de culture et d'intelligence... l'intelligence attire l'intelligence, donc c'est important d'avoir ce phénomène-là* » (AI CPA).

1.4.2. DEVELOPPEMENT D'UNE DEMARCHE DE MARKETING TERRITORIAL

Par ailleurs, le développement et le renforcement de la démarche engagée en termes de marketing territorial apparaît. Si cette dimension n'est pas encore prégnante, il est évident qu'elle est en plein essor. Les territoires sont en effet confrontés à une concurrence de plus en plus forte sur le marché mondial des destinations. La culture est fondamentale dans une stratégie marketing qui vise à valoriser un territoire, à le rendre visible et à le positionner. « *Comment peut-on imaginer Aix ? Moi c'est Aix en musique c'est même pas Aix-en-Provence et quand je dis musique c'est tous les arts qui vont avec d'ailleurs si on disait ville d'Aix-en-Provence, ville d'eau, ville d'art, l'eau elle y est plus trop, mais au moins les arts devraient y rester* » (AI CPA). Les actions culturelles, et notamment celles événementielles, restent avant tout des outils de communication (AI CPA).

De l'action publique dans le champ culturel au portefeuille stratégique d'événements culturels :

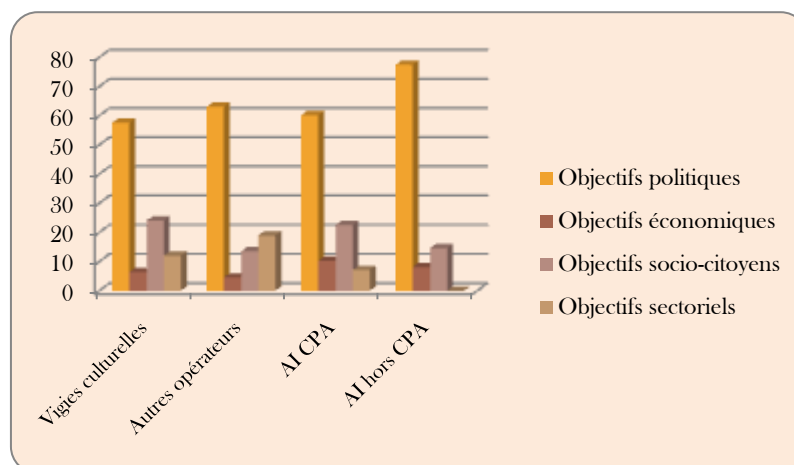
- Le portefeuille stratégique territorial doit intégrer les enjeux économiques de l'activité culturelle événementielle ;
- Ce portefeuille doit permettre le développement d'une véritable démarche stratégique de marketing territorial autour de l'offre événementielle.

¹⁶⁶ 73 unités de sens relatives aux objectifs économiques (Cf. Annexe C4-10).

2. DES PARTIES PRENANTES AUX PRIORITES STRATEGIQUES MULTIPLES

51.24% des unités de référence relatives au Code 1. se réfèrent aux objectifs intermédiaires et à leur définition (Cf. Annexe C4-11). L'histogramme ci-dessous permet de déterminer comment sont réparties les unités de référence, par type d'acteurs, au sein des différents objectifs intermédiaires (Cf. Annexe C4-12).

FIGURE 18- PERCEPTION DES OBJECTIFS INTERMEDIAIRES DE NIVEAU I. PAR TYPE D'ACTEURS



Source : Auteur

Qu'observe-t-on ? Tout d'abord, la prépondérance des **objectifs politiques** apparaît distinctement. Cela permet de mettre en exergue l'importance croissante de la pensée stratégique et l'intérêt de la dimension politique, de la structuration du territoire et des acteurs autour de projets culturels. Il est intéressant ici de constater que tous les acteurs ont conscience de la valeur ajoutée des différentes actions culturelles menées dans cette problématique.

Les **objectifs économiques**, qui ne sont pas au cœur de la recherche, sont finalement peu évoqués en comparaison des autres objectifs intermédiaires. Ils sont cependant mieux perçus par les acteurs institutionnels, qui ont notamment conscience de l'effet de levier en termes de communication (1€ investi X€ de retombées) et de l'émergence du marketing territorial. Pour avoir, par ailleurs¹⁶⁷, questionné des acteurs économiques, il apparaît que cette dimension prédomine, au vu des retombées des actions culturelles sur les activités para-culturelles.

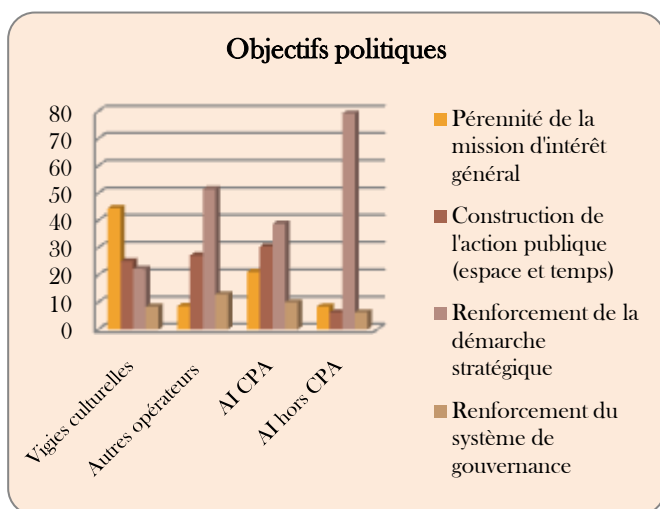
Un résultat quelque peu contre-intuitif tient ici dans la capacité des « Vigies Culturelles » à évoquer les **objectifs socio-citoyens**. L'on pourrait penser qu'en tant qu'équipements et événements d'envergure à rayonnement international, ces enjeux n'ont que peu de sens ou d'intérêt. Cependant, c'est sans compter sur la ligne stratégique prise par les directeurs ainsi que sur les partenariats qu'elles entretiennent avec les collectivités territoriales et l'Etat et les cahiers

¹⁶⁷ Cf. Rapport final sur *les impacts durables de la mise en œuvre d'un événement culturel pour le territoire et ses parties prenantes. Le cas de la saison culturelle 'Picasso-Aix 2009' sur le territoire de la Communauté du Pays d'Aix* (Soldo Keramidias et Favre 2010) pour une analyse des perceptions des acteurs économiques.

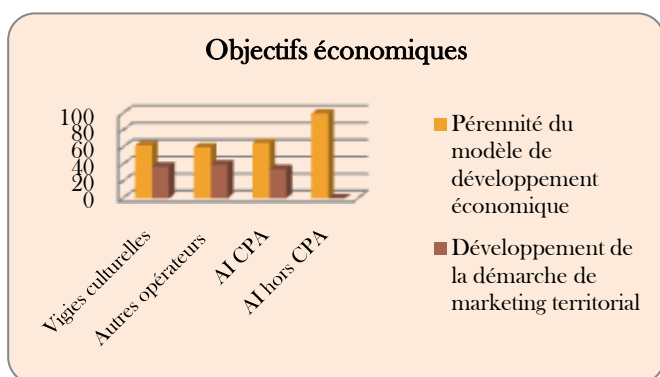
des charges qui leur incombent alors (conventions multipartites, délégation de service public, etc.).

Enfin, **la structuration ainsi que la professionnalisation du champ culturel** ne sont pas évoquées par les acteurs institutionnels extérieurs à la CPA qui se focalisent sur la dimension politique et stratégique dans leur réflexion. Cependant, il convient ici de nuancer ce résultat au regard du nombre d'entretiens réalisés. Les histogrammes présentés ci-après permettent de descendre à un niveau plus fin dans l'analyse quantitative des résultats en questionnant la perception des acteurs relative aux objectifs intermédiaires de niveau II.

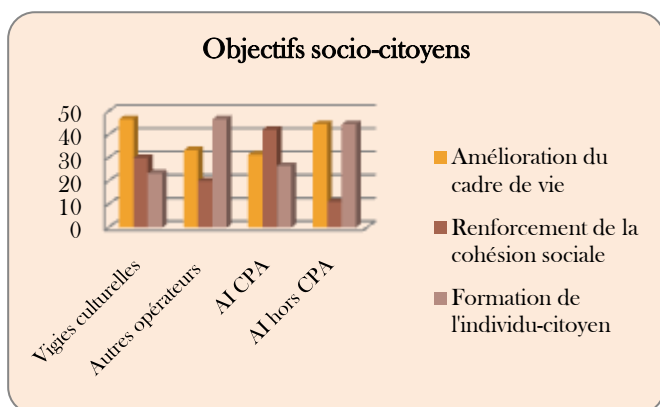
FIGURE 19- PERCEPTION PAR OBJECTIFS INTERMEDIAIRES DE NIVEAU II.
PAR TYPE D'ACTEURS



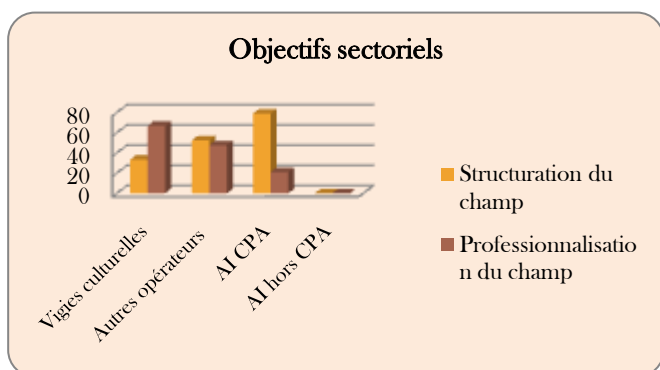
Alors que la **pérennité de la mission d'intérêt général** prédomine dans le cas des « Vigies Culturelles », les autres acteurs interrogés mettent en exergue l'objectif de **renforcement de la démarche stratégique globale**. Par ailleurs, les acteurs présents sur le territoire sont beaucoup plus sensibles à l'enjeu de **construction et de cohérence de l'action publique dans l'espace et dans le temps** que les acteurs extérieurs. Les opérateurs culturels modestes sont enfin ceux qui ont le plus conscience de la nécessité de **renforcer le système de gouvernance local**.



Etonnamment, les acteurs institutionnels extérieurs au territoire ne perçoivent pas la valeur ajoutée de la culture en termes de **marketing territorial**. Mis à part ce résultat, une fois encore à nuancer au vu du nombre d'acteurs institutionnels extérieurs interrogés, il n'y a pas de caractère discriminant en termes d'**enjeux économiques**.



L'analyse des **objectifs socio-citoyens** de niveau II. est intéressante. Dans la perception des Vigies Culturelles, **l'amélioration du cadre de vie** (et notamment en termes d'aménagement territorial) prédomine. Pour les autres opérateurs, c'est avant tout la valeur ajoutée en termes de **formation de l'individu-citoyen**, puis **d'animation du territoire** qui sont valorisées. Les acteurs institutionnels hors CPA partagent cette vision. Enfin, les acteurs institutionnels de la CPA considèrent que la valeur ajoutée de la culture se situe ici en premier lieu au niveau du **renforcement de la cohésion sociale** et, par extension, de la construction symbolique de leur territoire.



La problématique sectorielle renvoie enfin dos à dos des acteurs institutionnels intéressés par la **structuration** du champ et des acteurs culturels conscients de leur besoin de **professionnalisation**.

DISCUSSION

VALEUR AJOUTEE ET ATTRACTIVITE : LA CULTURE AU CŒUR DES ENJEUX STRATEGIQUES TERRITORIAUX ACTUELS

Ces premiers résultats permettent de présenter et d'analyser le contexte territorial du portefeuille d'évènements culturels de la CPA. Plusieurs éléments ont été mis en exergue : l'offre culturelle et la caractérisation de ses éléments saillants (I.), la stratégie culturelle de son élaboration à son opérationnalisation (II.), ainsi que la capacité de cette stratégie à générer une valeur ajoutée plurielle sur le territoire (III.). Nous allons revenir sur les résultats au regard des théories et concepts mobilisés, puis discuter les limites et voies de recherche relatives à ce premier chapitre. Les apports méthodologiques et managériaux étant entendus comme transversaux, nous les aborderons dans la Conclusion Générale.

CONFRONTATION DES THEORIES A L'EMPIRIE

Ce chapitre permet d'analyser le processus stratégique, à la fois produit et producteur du territoire de la CPA (Casteigts 2003). En effet, rappelons que les stratégies territoriales, si elles sont, *a priori*, impulsées par les collectivités territoriales en vertu de leurs prérogatives, restent soumises à cette tension entre action et contexte (Hernandez 2006). Les collectivités territoriales « *cherchent à structurer et à influencer le contexte sur lequel elles souhaitent agir, tout en étant elles-mêmes structurées et influencées par ce dernier* » (Hernandez 2008 p. 56). Il existe en ce sens un décalage entre ce qui est souhaité (l'intention stratégique du territoire), ce qui est prévu et ce qui est effectivement réalisé. Nos résultats démontrent parfaitement le décalage possible entre ces différentes phases de la réflexion stratégique.

LA REALITE DU MANAGEMENT STRATEGIQUE SUR LE TERRITOIRE DE LA CPA

Notre analyse du processus stratégique permet une compréhension fine de la démarche en cours sur le territoire de la CPA, tant dans sa phase d'élaboration que dans sa phase opérationnelle. La discussion proposée ici permet de revisiter la littérature et de la compléter au regard des éléments empiriques collectés.

VERS UNE INTENTION STRATEGIQUE TERRITORIALE MOBILISATRICE ET FEDERATRICE ?

La démarche stratégique du territoire de la CPA est mise en place par une élite locale qui se doit ensuite de démocratiser le processus afin d'y intégrer les ressources territoriales ainsi que les acteurs, avec toutes leurs initiatives et leur créativité. En effet, comme le souligne S. Hernandez (2006), le management territorial intègre une dimension collective du fait de sa proximité avec les caractéristiques locales et les habitants (p. 211). Un premier élément tient en ce que tous les

acteurs interrogés n'ont pas eu la capacité de remonter à un niveau global d'analyse (Cf. Annexe C5-13).

Dès lors que cette intention n'est pas visible pour l'ensemble des parties prenantes, sa capacité mobilisatrice et fédératrice est à questionner. Revenons donc sur « la réalité » de l'intention stratégique et sur la pertinence de l'échelon territorial auquel s'applique une telle vision.

L'intention stratégique territoriale n'est pas une réalité pour tous les territoires. Il apparaît ici que c'est l'échelon intercommunal qui favorise l'émergence d'une vision, en grande partie formulée de manière similaire à celle de l'unique territoire qui, indépendamment de son entrée dans l'intercommunalité, avait développé une stratégie : la ville d'Aix-en-Provence. Cette vision élaborée dans un cadre intercommunal tente néanmoins de prendre en compte la diversité des trajectoires et besoins des territoires membres ainsi que de tendre vers une véritable unification du territoire. Il est donc clair que la vision stratégique est un élément plus prégnant dans des contextes territoriaux métropolitains que dans le cas de petites villes ou villages. En cela, nous nous rapprochons de l'intuition de S. Hernandez qui analyse plus particulièrement les processus stratégiques territoriaux à l'échelle des métropoles (2011 2008 2006).

Par ailleurs, les conflits territoriaux à l'œuvre sur le territoire de la CPA, mais surtout ceux qui se tiennent dans le « voisinage proche », témoignent de la difficulté de définir une intention stratégique, qui plus est à l'échelle d'action pertinente. Etablir une intention stratégique à l'échelle d'un territoire apparaît bien plus complexe qu'à l'échelle d'une organisation. Et de rappeler que cela signifie « *non seulement qu'ils [les acteurs parties prenantes de la stratégie territoriale] n'ont pas bénéficié de longue date de tous les processus qui, traditionnellement, dans une organisation participent à l'élaboration de valeurs communes, mais qu'en outre, ils peuvent être directement concurrents et donc rivaux dans le partage des ressources locales* » (Mendez et Mercier 2006 p. 258). S'il « *procède d'une rationalité interactionniste, postulant par conséquent le caractère évolutif et partiellement indéterminé des outputs des processus de projet* » (Pinson 2004 in Le Galès 2006 p. 41), le projet de territoire reste considéré par tous comme un instrument de communication permettant d'affirmer la volonté politique et de la pérenniser. En effet, « *dans le désordre idéologique actuel, les élus locaux - décentralisation oblige - sont à la recherche d'un projet fédérateur et collectif qui dynamise et oriente la société civile locale, lui donne une visée, un but et une trajectoire* » (De Courson 1993 p. 14). Il y a une perte de repères, de frontières. Les managers et décideurs locaux sont à la recherche du territoire pertinent, et l'intention stratégique peut favoriser l'émergence d'un territoire qui a du sens. L'action collective suppose un imaginaire (peut être encore plus qu'à l'échelle individuelle). « *Le rêve précède le projet et le projet précède l'action* » (Calame 1991 p. 60). Or, il apparaît difficile pour la CPA de concrétiser cette intention stratégique.

Pourtant, même si la stratégie territoriale n'est pas une réalité pour l'ensemble des territoires, il apparaît, et la CPA en est un excellent exemple, que les collectivités se munissent de plus en plus d'outils et de dispositifs facilitant la mise en action collective pertinente et efficace, notamment à l'échelle des EPCI. Le cas de la CPA est révélateur d'un volontarisme fort qui permet de prendre l'ascendant sur la part « déterminée » du territoire et de son contexte. Dans le

même temps, les perceptions des acteurs quant à la réalité de cette stratégie témoignent du temps long nécessaire à la construction d'un territoire autour d'une intention stratégique fédératrice et mobilisatrice.

LE MYTHE D'UNE STRATEGIE CULTURELLE COMMUNAUTAIRE ?

Les élus et managers « qui fabriquent la stratégie », se sont emparés de la politique culturelle, déclarée d'intérêt communautaire. En témoignent les sept principaux dossiers en cours de la CPA dont deux relèvent du champ culturel (la création d'une grande salle de spectacles à Aix-en-Provence et le projet de pôle culturel de Pertuis) ainsi que la construction en cours du nouveau conservatoire et les nombreux projets lancés dans le cadre de « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture ». Pourtant, pour nombre d'élus et de managers publics, la politique culturelle communautaire relève encore du mythe et ce, pour de multiples raisons. Tout d'abord, la ville d'Aix-en-Provence a du mal à sortir de sa propre politique et à élargir la focale au niveau des 34 communes. Par ailleurs, il n'est pas toujours facile de définir la notion d'intérêt communautaire. Ainsi, malgré la création de la Commission culture sous l'égide de J. Bonfillon, au sein de laquelle se construisent une réflexion et une prise de décision collectives, il est clair que les élus ne se sentent pas toujours impliqués et considérés dans les choix stratégiques du territoire. D'autant qu'en termes de visibilité institutionnelle et de retombées, un déséquilibre en faveur de la ville-centre est ressenti. Malgré la mise en place de tournées communautaires destinées à irriguer le territoire et à renforcer la solidarité et l'appartenance territoriale, les démarches de mutualisation et de transversalité entre acteurs culturels et / ou territoriaux restent peu nombreuses. Cette réalité renvoie à la difficile mise en action collective malgré la volonté, au travers de l'intercommunalité, de renforcer la gouvernance horizontale. Nous ne pouvons que rejoindre A. Torre et J-E. Beuret qui affirment que le niveau local a vu s'accroître le nombre d'instances décisionnaires porteuses de diverses actions publiques, ce qui a « brouillé » et complexifié le panorama local. En France, « *ses racines communales* » se sont confrontées au développement des Etablissements Publics de Coopération Intercommunale, ce qui a provoqué de nouveaux besoins en matière de coordination (Torre et Beuret 2012 p. 3) et appelle une vraie prise en compte du principe de péréquation, c'est-à-dire d'équité entre les territoires (Camagni 2006).

Du point de vue des opérateurs et acteurs culturels, il n'y a pas de réelle stratégie. Une offre culturelle territoriale ne peut être construite dans une finalité d'attractivité uniquement externe. Leur positionnement renvoie à la définition du développement territorial et aux finalités que l'on assigne aux actions publiques (culturelles dans notre cas). Une partie des actions culturelles soutenues par l'intercommunalité est rejetée par les acteurs culturels locaux qui considèrent qu'elles sont sans ancrage local et uniquement à visée d'attractivité externe. On peut constater pourtant des évolutions positives en termes de démocratisation, d'accès à la culture, de dimension socio-pédagogique, etc. et ce notamment au niveau des « Vigies Culturelles » : GTP (accueil de groupes scolaires), musée Granet (parcours pédagogique métamorphose), Festival d'Aix-en-Provence (nombreuses activités socio-pédagogiques durant l'année sur le territoire), Pavillon Noir (ouverture gratuite au public et itinérance du Groupe Urbain d'Intervention

Danser), etc). Enfin, un certain nombre de projets sont visibles et semblent cohérents, mais il y a tout à la fois des manques dans l'offre et des doublons entre certains dispositifs. C'est en cela que l'outil « portefeuille » peut permettre une mise en cohérence et une structuration de l'offre territoriale et participer ainsi à la construction d'une stratégie à l'échelle communautaire.

L'ATTRACTIVITE TERRITORIALE DURABLE, FINALITE DU TERRITOIRE DE LA CPA

LA CULTURE, UN LEVIER PRIORITAIRE D'ATTRACTIVITE EXTERNE

Nous pouvons affirmer que la culture reste en priorité une voie vers l'attractivité externe du territoire (64% des unités de référence relatives à l'attractivité concernent sa dimension externe). Cependant, l'analyse des interviews a laissé poindre une évolution : l'attractivité interne du territoire est une volonté de plus en plus prégnante. Ici, le positionnement des plus petits acteurs culturels est intéressant puisqu'ils sont les seuls à évoquer non pas une attractivité externe mais à se concentrer sur une valeur ajoutée pour les parties prenantes locales. La dimension collective et de proximité du management territorial semble alors prégnante. Les porteurs de projet, en fonction de leur statut, de leur place sur le territoire et dans le secteur culturel, attribuent à la culture un potentiel d'attraction différent. Les uns l'envisagent comme un levier d'attractivité externe, les autres comme un moyen d'améliorer l'attractivité interne. Ce positionnement, orienté dans un premier temps vers une attractivité externe, puis nuancé aujourd'hui pour tendre vers une réflexion multi-fonctionnelle, correspond à l'évolution des travaux académiques dans ce champ. Cette évolution renforce d'autant plus l'actualité d'un référentiel tel que celui de l'attractivité territoriale durable.

LES DIMENSIONS DE L'ATTRACTIVITE TERRITORIALE DURABLE

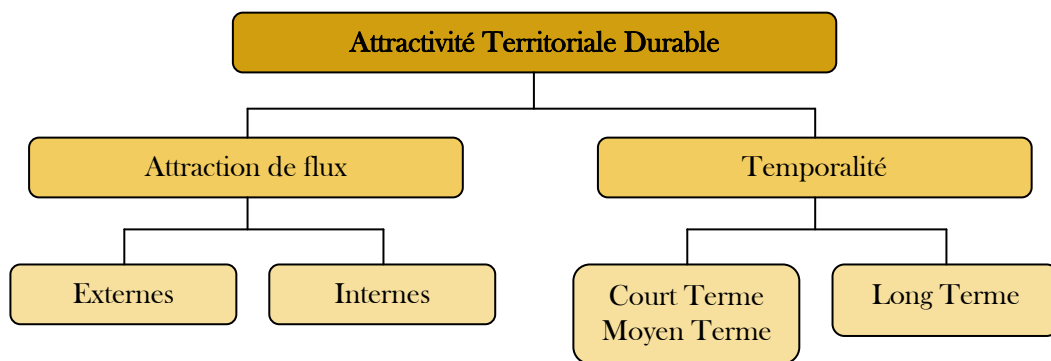
Concernant la valeur ajoutée de la culture, interrogée dans ce chapitre à l'aune du référentiel d'attractivité territoriale durable, plusieurs points méritent notre attention.

L'un des principaux résultats théoriques tient ici dans l'évolution du référentiel d'attractivité territoriale durable. Ce dernier est revisité au regard des résultats empiriques de la recherche. Comme toute démarche scientifique, le référentiel proposé évolue. Cela fait partie du processus classique de maturation. Cette recherche permet de renforcer la robustesse du référentiel proposé en l'enrichissant verticalement d'une dimension sectorielle, et en l'affinant à l'horizontale (3 niveaux d'objectifs intermédiaires).

Par ailleurs, construit au départ comme un référentiel d'évaluation (autour de dimensions, critères et indicateurs), il est ici adapté à la démarche stratégique territoriale et a pour mission de participer à la compréhension et à la définition des objectifs intermédiaires assignés aux actions culturelles locales. En cela, il se veut un outil au service de l'analyse stratégique des besoins, en fonction des priorités données sur le territoire et des ressources et acteurs mobilisables.

Au-delà de la multi-dimensionnalité de cette attractivité qui intègre les enjeux économiques, socio-citoyens, politiques et sectoriels, il ressort que la déclinaison des objectifs intermédiaires qui jalonnent le processus stratégique territorial intègre la nécessité d'attirer (au sens de faire venir à soi et retenir sur place (Cusin et Damon 2010)) des flux externes mais également internes et s'inscrit dans des temporalités variables. Les résultats permettent de mettre en avant ces deux grandes modalités qui structurent l'ensemble des objectifs et sous-objectifs intégrés dans le référentiel.

FIGURE 20- L'ATTRACTIVITE DURABLE DU TERRITOIRE : UNE QUESTION DE FLUX ET DE TEMPORALITE



Source : Auteur

Enfin, le référentiel d'attractivité territoriale durable tel que présenté ici peut être transposé à tout autre champ d'observation. En effet, les objectifs politiques, économiques, socio-citoyens et sectoriels (ainsi que les objectifs de niveau II. qui détaillent ces grandes dimensions) sont génériques et peuvent s'appliquer à toute forme d'action publique. Ce sont, par contre, les sous-objectifs de niveau III. qui doivent faire l'objet d'une adaptation contextuelle et sectorielle. Nous retrouvons pour exemple dans la dimension politique / Pérennisation de la mission d'intérêt général (niveau II.), les trois missions prioritaires du Ministère de la culture.

LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE RELATIVES A DEUX NIVEAUX D'ANALYSE

Les voies de prolongement possibles dans le cadre de ce premier chapitre de résultats s'organisent autour de deux focales : organisationnelle (micro) et territoriale (méso). Elles font écho aux facettes de la problématique qui n'ont pas été abordées dans le cadre de cette recherche.

L'ORGANISATION PUBLIQUE FACE A L'EMERGENCE D'UNE STRATEGIE TERRITORIALE

A l'échelle d'une organisation publique et au regard de l'analyse des moyens stratégiques alloués, trois problématiques marquent la mise en place d'une démarche stratégique territoriale : la contrainte financière et la problématique de la répartition des budgets, le développement d'outils de gestion ainsi que l'absence de compétences en interne (Guenoun 2009). Plus largement, nous pouvons questionner l'existence et la qualité des pratiques managériales dans les organisations publiques (Hernandez 2006). Une analyse interne du système bureaucratique enchevêtré dans l'appareillage politique intercommunal (Turc et Guenoun 2009) pourrait favoriser la compréhension de la fabrique de la stratégie et de la décision sur le territoire.

LE TERRITOIRE : DEPASSEMENT D'UNE SIMPLE LOGIQUE ADMINISTRATIVE

D'un point de vue territorial, ces résultats sont extrêmement forts puisqu'ils mettent en exergue la différence entre le territoire institutionnel et le territoire vécu, perçu. Rappelons que, loin de considérer le territoire comme uniquement objectif, nous lui attribuons des composantes « vécues et sociales ». Ainsi, si la CPA a participé à la production d'un territoire objectif (Di Méo 1998b, Bonnemaïson 1981), elle s'inscrit également dans une dimension perçue, représentée et culturelle. Ce territoire se construit alors par l'intégration du patrimoine idéologique à la fois individuel et collectif. Or, il apparaît clairement dans les entretiens réalisés que cette intégration n'est pas aboutie.

Par ailleurs, « *la notion de management territorial correspond à la capacité de management des stratégies à l'échelle des organisations publiques locales. Celui-ci est, par définition, tourné vers l'action. Il est utilisé dans la construction et la mise en œuvre des intentions stratégiques des organisations publiques locales. Leur réalisation prend la forme d'un processus continu, itératif et pragmatique, ce qui permet aux managers territoriaux de faire la preuve de leurs facultés d'innovation et de créativité* » (Hernandez 2006 p. 211). A ce titre, nous nous sommes plus aisément attachés à la réalité perçue de la stratégie culturelle sur le territoire de la CPA qu'au degré d'aboutissement de l'intention stratégique. Cependant, il aurait pu être intéressant d'approfondir le lien entre la vision portée par l'élite locale et l'investissement des parties prenantes territoriales dans sa réalisation. Nous avons pu observer, dans les discours recueillis (entretiens et données secondaires), une inflation des développements relatifs à l'attractivité et à la compétitivité des territoires, ainsi qu'au développement durable. Comme le souligne S. Hernandez (2011), ces notions ont connu un essor important, sur des périodes similaires, probablement parce que « *chacun présente de forts enjeux idéologiques et apparaît comme un concept flou (certains disent « mou ») aux contours faiblement marqués* » (p. 73). Cela s'explique sans doute parce que la réalisation d'une intention stratégique territoriale sous-entend l'engagement volontaire d'un grand nombre d'acteurs qui peuvent se retrouver autour de notions possédant un fort impact idéologique (Casteigts 2004). Cette approche au regard des idéologies territoriales pourrait faire l'objet d'un prolongement, d'autant plus dans le champ de la culture, à fort « capital symbolique et idéologique ».

Enfin, la mise en exergue des éléments relatifs à la constitution et à la gestion d'un portefeuille territorial d'événements culturels nous permettent de mettre l'accent sur la nécessaire clusterisation du portefeuille et de la stratégie. En effet, l'analyse des résultats témoigne d'un phénomène croissant de clusterisation de l'offre culturelle, qui se traduit par la constitution progressive de pôles culturels. Le clustering désigne un « *processus d'agglomération puis de consolidation d'un milieu de relation artistique* » (Ambrosino 2007 p. 59). Un cluster vise à produire des externalités positives par le regroupement, sur un bassin d'emplois, d'entreprise d'un même secteur. Or, si certains pôles se clusterisent (notamment le pôle des arts numériques avec un regroupement spatial et le développement d'une filière), d'autres se rapprochent sans doute plus de communautés culturelles (pôle musique savante). L'étude approfondie des pôles culturels serait ainsi un complément intéressant en termes de structuration et de synergie recherchées dans le champ culturel avec la mise en place d'un portefeuille territorial d'événements culturels.

CHAPITRE 5. APPROCHE FONCTIONNELLE DU PORTEFEUILLE TERRITORIAL D'ÉVÈNEMENTS CULTURELS

Ce chapitre questionne l'évènement culturel dans sa capacité à activer les différentes facettes de la proximité territoriale (Cf. Annexes C5-1 et C5-2). Au cœur de ce questionnement, et dans un souci de structuration et de gestion de l'offre événementielle territoriale, nous choisissons de transposer la notion de portefeuille à l'échelle du territoire. L'objectif de ce chapitre est d'aboutir à une typologie des évènements culturels fondée sur une approche fonctionnelle. Les résultats sont tout à la fois l'occasion de discuter la typologie présentée dans la littérature (Cf. Tableau 10 p. 137) et de développer l'approche fonctionnelle proposée. Il s'agit donc de questionner notre proposition n° 2.

P2. La gestion du portefeuille territorial d'évènements culturels se fonde sur une approche fonctionnelle.

Notre approche fonctionnelle vise à déterminer quels sont les leviers d'activation des différents potentiels de proximité territoriale de chaque type d'évènement culturel. En fonction des leviers que ces derniers activent, ils participent au renforcement de l'attractivité territoriale durable via l'une ou l'autre de ses dimensions. Il s'agit donc de déterminer les potentiels des évènements culturels en termes d'activation des proximités pour, par extension, leur assigner des fonctions stratégiques spécifiques.

Ce chapitre s'organise en deux parties distinctes. La première section présente l'analyse intra-cas dont l'objectif est, grâce à l'analyse des trois évènements étudiés, de questionner leurs capacités à activer la proximité territoriale (I.). Cette section se présente sous la forme de récits qui permettent de familiariser le lecteur avec les cas et d'en faire ressortir les idées forces. Dans un second temps, et au regard de ces premiers résultats, l'approche fonctionnelle de la gestion du portefeuille territorial est investie dans le cadre d'une analyse inter-cas. Il s'agit alors de faire jaillir des résultats empiriques les éléments qui discriminent les évènements les uns des autres (II.) afin de proposer un tableau de synthèse qui intègre l'ensemble des éléments étudiés et permet une sélection des évènements dans une approche fonctionnelle. Cette analyse se construit en deux temps : une analyse qualitative du contenu recueilli, ainsi qu'une confirmation par une analyse quantitative qui permet de déterminer quels sont les critères significativement discriminants d'un point de vue statistique.

ENCADRE 21- ELEMENTS METHODOLOGIQUES: UNE APPROCHE COMPARATIVE FONDEE SUR DES ANALYSES QUALITATIVES ET QUANTITATIVES DU CORPUS D'ENTRETIENS

Dans ce deuxième chapitre, il paraît pertinent d'interroger la capacité de chaque évènement étudié à activer les potentiels de proximité dans une logique de **différenciation par évènement**. Cette différenciation est analysée d'un point de vue **qualitatif** (analyse de contenu pointue des références codées) ainsi que d'un point de vue **quantitatif** (analyses statistiques de base : fréquences, moyennes, écart-types).

Comme dans le chapitre précédent, des *verbatim* viennent illustrer les propos tenus. Les codes des personnes interrogées sont ici plus fins et correspondent aux référencements des Annexes C3-8, C3-10 et C3-12. Nous retrouvons :

- **MCP et MCA** : membres du collectifs PLV professionnels et amateurs (PLV)
- **FIAL** : membres du Festival d'Aix-en-Provence (FIAL)
- **SACPA et SAA** : services administratifs de la CPA et d'Aix-en-Provence (Picasso)
- **CCPA** : communes de la CPA (PLV + Picasso)
- **AI** : acteurs institutionnels (PLV + Picasso + FIAL)
- **AC et ASC** : acteurs culturels et socio-culturels (Picasso + FIAL)
- **M** : médias (Picasso)

Cette démarche doit permettre :

- **De proposer une analyse intra-cas** révélatrice de l'histoire particulière que raconte chaque évènement étudié ;
- **De proposer une analyse inter-cas** révélatrice des éléments qui discriminent les évènements entre eux et participent à **l'approche stratégique par fonction** ;
- **De revenir sur la typologie** proposée dans la partie conceptuelle au regard des éléments nouveaux de terrain ;
- Discuter la notion de **portefeuille territorial d'évènements culturels** dans une **approche fonctionnelle et dynamique**.

Source : Auteur

I. DES EVENEMENTS ACTIVATEURS DE PROXIMITE TERRITORIALE - ANALYSE INTRA-CAS

La proximité se définit comme un potentiel activable et mobilisable par les acteurs économiques, politiques et sociaux, ainsi que par les citoyens. Il s'agit ici de revenir sur les trois événements culturels étudiés afin de voir dans quelle mesure ils participent, chacun de manière différente, à l'activation des potentiels de proximité par les ressources et acteurs qu'ils mobilisent. Le premier événement présenté, « Par les Villages » (PLV), est un événement local itinérant (1.). La saison culturelle « Picasso-Aix 2009 » (Picasso), un événement phare (2.), et le Festival d'Aix-en-Provence (FIAL¹⁶⁸), « l'institution » du territoire (3.).

1. LE FESTIVAL « PAR LES VILLAGES » : UN EVENEMENT LOCAL ITINERANT

Nous revenons ici sur les potentiels d'activation de la proximité territoriale de « Par les Villages » (PLV) en nous appuyant sur les éléments relatifs à la proximité géographique (1.1.) puis sur les points saillants d'une activation de la proximité organisée dans ses logiques d'appartenance (1.2.), de similitude (1.3.) et sociétale (1.4.).

« Par les Villages » est une initiative relativement empirique émanant d'artistes et d'opérateurs culturels de proximité ancrés sur le territoire de la CPA. Elle s'est inventée à partir d'*a priori* ou d'intuitions, liés aux places de ses initiateurs au sein du paysage culturel local. PLV est un festival nomade qui traverse les différentes communes de la CPA (notamment les zones rurales) et est constitué de troupes de théâtre, de groupes de musique et de compagnies de danse, professionnels et amateurs, qui investissent les communes pour un temps fort d'un week-end. Plusieurs spectacles sont proposés, pour tous les publics, gratuits, et inscrits dans un registre contemporain (Cf. p. 174 pour la présentation du cas en méthodologie).

1.1. POUR UNE ACTIVATION DE LA PROXIMITE GEOGRAPHIQUE¹⁶⁹

Parmi les trois événements étudiés, PLV est le seul qui soit véritablement itinérant (1.1.1.). Ce premier élément participe largement à l'activation d'une proximité géographique subjective, tout comme sa capacité à mailler le territoire (1.1.2.).

1.1.1. L'ITINERANCE VILLAGEOISE

PLV est un festival itinérant qui privilégie une action culturelle dans les villages. Cette démarche répond de manière pertinente aux problématiques géographiques du territoire. En effet, la CPA est l'un des plus grands EPCI de France et est majoritairement composé de

¹⁶⁸ A l'origine, le Festival avait pour appellation « Festival International d'Art Lyrique », d'où cette appellation de FIAL qui reste encore aujourd'hui usitée.

¹⁶⁹ 12,89% des unités de sens relatives à la proximité territoriale (Code 2) concernent la proximité géographique dans le cas de PLV (Cf. Annexe C5-14).

communes rurales. C'est un territoire vaste aux réalités multiples et diverses (CCPA1). Grâce à ce que nous nommons « l'itinérance villageoise », PLV renforce la proximité géographique subjective sur le territoire. Loin d'une sédentarité qui pourrait nuire à la construction du territoire communautaire, le déplacement des artistes et du public participe d'une découverte et d'une appropriation du territoire (AI4). Malgré la volonté affichée tout à la fois par la CPA, les communes et les membres du collectif de « tourner » sur l'ensemble du territoire, certaines communes restent fermées à PLV. « *Il y a des villages où 'Par les Villages' n'est jamais allé. C'est un peu dommage, l'idée c'était d'aller partout. Certaines communes nous ont accueillis deux ou trois fois, d'autres une seule et certaines pas du tout* » (MCP1). Il s'agit principalement des plus grandes villes qui disposent d'un service culturel (Cf. Logique de similitude p. 256). Cela renforce d'autant plus cette logique « villageoise » orientée en direction des petites communes rurales.

1.1.2. LE MAILLAGE DU TERRITOIRE

Ce projet permet l'émergence d'une solidarité communale à l'échelon de l'intercommunalité dans le champ culturel. En effet, la démarche engagée passe par une mutualisation des ressources avec l'organisation de temps forts sur plusieurs communes limitrophes. « *C'est ce qu'il faut faire dans les tous petits villages parce qu'ils n'ont pas forcément l'endroit, la salle disponible. Se regrouper à deux trois villages pour ce genre de chose, oui il faut le faire* » (CCPA5). Cela permet de créer des ponts entre les villages, « *il y a cette dimension de proximité, de participation* » (AI3). Cette dimension, perçue comme encore trop faible devrait faire l'objet d'un développement afin de donner du sens à cet ancrage territorial. Car enfin, la dimension territoriale ainsi que l'ancrage établi sur la Communauté d'agglomération apparaissent clairement dans les problématiques énoncées par les différents acteurs. Ainsi, face à une offre culturelle centralisée (sur la ville d'Aix-en-Provence), PLV permet de drainer un grand nombre de communes. Ce projet prend acte de l'état de la politique culturelle locale et participe à la construction d'un répertoire à l'échelle intercommunale. Il s'agit de mailler le territoire pour que « *la population ne soit pas que consommatrice* » (AI4). Afin de s'ancrer dans la réalité communale, l'évènement s'inscrit dans deux démarches spécifiques. Il s'agit tout d'abord d'intégrer, autant que faire se peut, les acteurs locaux (élus et managers publics ainsi que les associations susceptibles de participer au temps fort). « *C'est une démarche un peu différente, ça s'articule autour d'un temps fort dans lequel on doit choisir des thématiques qui correspondent à notre village, aux goûts que les spectateurs de notre village aiment bien. Après on fait un choix qui est concerté avec l'organisation. Il n'y a pas de souci avec ça* » (CCPA3). On peut ainsi parler d'une « customisation » du temps fort : « *on a des rendez-vous avec 'Par Les Villages' pour fixer les objectifs de la manifestation qui va durer 3 jours il y a un échange, on choisit la thématique. On a une marge de manœuvre* » (CCPA7). PLV apporte un « *package adapté à la commune* » (MCA6). Enfin, la concentration du temps fort sur un week-end permet de bouleverser la vie du village pendant trois jours et de créer du liant sur le territoire (Cf. Logique sociétale p. 262). « *On essaie de se mettre dans l'idée d'un changement, d'un bouleversement et que pendant trois jours, le village vive un temps fort autour du spectacle vivant* » (MCP8).

1.2. POUR UNE ACTIVATION DE LA PROXIMITE ORGANISEE DANS SA LOGIQUE D'APPARTENANCE¹⁷⁰

Les leviers d'activation de la proximité organisée dans sa logique d'appartenance sont ici de l'ordre de l'engagement militant et idéologique (1.2.1.) ainsi que de la mise en place d'un réseau à la fois marchand et non marchand (1.2.2.).

1.2.1. L'ENGAGEMENT AUTOUR D'UNE IDEE-FORCE COMME LEVIER D'APPARTENANCE

Le sentiment d'appartenance au collectif PLV, tout comme le fonctionnement réticulaire instauré, sont sous-tendus par un socle fort de valeurs. Le collectif est « *mû par une certaine philosophie qui est celle de la tentative d'un fonctionnement démocratique, et d'une analyse commune, que l'on partage sur l'importance de l'art dans une société* » (MCP9). Le concept de PLV s'est en effet construit autour de l'idée (voire de l'utopie) d'un collectif soudé pour un projet qui dépasse des horizons purement utilitaristes afin de s'inscrire dans une démarche politique engagée (Cf. Annexe C5-3). « *Je n'appellerais pas ça une utopie, j'appellerais ça plutôt une mission. Les utopies ont pour but de n'être jamais réalisées, là il y a quand même une réalisation* » (MCA7). Il s'agit d'un projet « *inspiré par plus de démocratie, plus de justice, plus de valeurs d'usage et moins de privilèges, de valeurs emphatiques de l'art, de hiérarchisation de valeur d'échange ou de valeur symbolique* » (MCP6). L'objectif de ce réseau est, notamment, de se positionner et de s'ancrer clairement au cœur du champ culturel et de participer de manière active à la définition de la politique culturelle locale. « *J'étais dans le groupe des 27 et quand a émané 'Par les Villages' je devenais représentant de mon association et l'idée n'était pas de regrouper autour d'une esthétique mais plutôt par l'aspect corporation et je trouvais ça intéressant et original comme démarche* » (MCP11). La forme juridique de la SEP¹⁷¹ permet alors de renforcer ce réseau culturel qui existait au préalable sous la forme du groupe du 27, un groupe de réflexion qui perdure. Le projet PLV vient compléter la démarche réflexive première via un réseau de compagnies et d'opérateurs qui agissent sur le territoire.

1.2.2. UNE LOGIQUE DE RESEAU A LA FOIS MARCHANDE ET NON MARCHANDE

Le projet PLV constitue un point de rencontre entre acteurs culturels de tout horizon, membres du collectif ou issu du vivier local, dans une logique de réappropriation de la chaîne de production culturelle. « *Je ne dirais pas que tous les lieux doivent être gérés par des artistes mais je trouve que cette réappropriation de l'ensemble de la chaîne de la création d'une œuvre à sa production et diffusion, c'est très bien* » (AI2). Au-delà, un croisement particulier est proposé entre artistes, élus et managers publics autour d'un véritable projet de territoire. L'objectif du

¹⁷⁰ 51.32% des unités de sens relatives à la proximité territoriale (Code 2) concernent la proximité organisée dans sa logique d'appartenance dans le cas de PLV (Cf. Annexe C5-14).

¹⁷¹ La réglementation applicable aux SEP, qu'elles soient civiles ou commerciales est traitée dans les articles 1871 à 1872-2 du Code civil. Il s'agit d'une véritable société et doit donc réunir tous les éléments caractéristiques du contrat de société : apports, partage des bénéfices (ou des économies) et des pertes, minimum de deux associés, *afectio societatis*.

réseau n'est pas de se stabiliser, voire de se scléroser autour d'un « pool » de communes, mais bien d'irriguer l'ensemble du territoire de la CPA. L'absence d'acteurs économiques est symptomatique de la démarche du collectif. L'objet ici est de « *trouver un endroit de discussion avec les élus, les employés municipaux, proposer le mélange d'amateurs, professionnels et associations, je trouve ça très intéressant l'endroit où on questionne le croisement de tout ça* » (MCP4) (1.2.2.1.). Le pouvoir dominant de la CPA, principal financeur (1.2.2.2.) limite cependant l'action militante du collectif (1.2.2.3.).

1.2.2.1. L'INTEGRATION DES COMMUNES DANS LE RESEAU

Dans sa logique marchande, l'organisation réticulaire construite autour du projet de PLV s'appuie majoritairement sur la mutualisation de moyens matériels et humains, de ressources artistico-administratives, ainsi que sur l'entraide et l'échange d'information. Au-delà de l'efficacité de la réunion de ces compétences (MCP14), le collectif favorise la constitution d'un vivier de comédiens, d'artistes et de lieux qui peuvent travailler ensemble. Par ailleurs, la charte de fonctionnement insiste sur « *la non-compétition, sur le côté sensible de réflexion sur la mutualisation* » (MCA4). Cette démarche de mutualisation et de travail coproduit dépasse les frontières organisationnelles de la SEP pour s'ancrer dans les relations aux communes et aux viviers associatifs locaux. « *Au niveau humain et matériel il y a des techniciens pour aider au montage et démontage. Ensuite c'est de la mise à disposition de matériel et après on paie les repas des techniciens et des artistes sur toute la durée de la manifestation donc du jeudi au lundi* » (CCPA14). Les acteurs principaux de ce réseau sont donc les membres du collectif (professionnels et amateurs) ainsi que les élus et les managers publics des communes. La communication entre PLV et les communes se construit autour de trois étapes principales : (1) une prise de contact ainsi qu'une explication du concept ; (2) une coordination basée sur des échanges d'informations et une communication régulière afin de produire le temps fort ; (3) la communication du temps fort par PLV sur la commune.

1.2.2.2. LA POSTURE DOMINANTE DE LA CPA

Intervient également la CPA qui s'insère dans le réseau en tant que principal financeur, créant d'ailleurs une véritable relation de dépendance avec PLV dont l'avenir dépend entièrement du renouvellement de la subvention tri-annuelle. Rappelons en effet que la part d'autofinancement de la structure est nulle, en raison de l'absence de recette de billetterie (gratuité des spectacles). Ensuite, malgré une participation de la ville d'Aix-en-Provence et du Conseil Général des Bouches du Rhône, le soutien majoritaire de la CPA marque à la fois la reconnaissance institutionnelle de l'intérêt du projet au niveau intercommunal et le conditionnement de la poursuite du festival au renouvellement de la subvention communautaire (Cf. Annexe C3-3). Ce soutien public financier dépend de la réponse de PLV face à un cahier des charges complexe qui s'inscrit dans la volonté de la CPA de développer les dispositifs de tournées de spectacles sur l'ensemble des communes du territoire.

1.2.2.3. UN RESEAU MILITANT

Au-delà de cette mise en réseau orientée vers la réalisation d'une activité économique, le projet, et c'est là l'une de ses grandes particularités, est porteur d'une action militante. Comme il a été démontré précédemment, l'une des valeurs fondamentales du collectif tient dans son engagement politique. Ainsi est-il positionné sur le territoire comme un regroupement militant de « petits » artistes et opérateurs du territoire qui cherchent à accroître leur légitimité et leur influence dans le champ des politiques culturelles locales afin de participer à la réflexion intellectuelle menée au niveau local sur cette problématique.

1.3. POUR UNE ACTIVATION DE LA PROXIMITE ORGANISEE DANS SA LOGIQUE DE SIMILITUDE¹⁷²

PLV permet l'activation du potentiel de proximité organisée dans une logique de similitude. Les leviers principaux sont de l'ordre de la redéfinition de la programmation culturelle dans les communes (1.3.1.) et du renouvellement d'un certain nombre de normes culturelles locales (1.3.2.).

1.3.1. UNE PRISE DE RISQUE ARTISTIQUE CROISSANTE DANS LES COMMUNES

Si PLV n'a que peu d'emprise à l'échelon du directoire communautaire, le collectif influence largement les élus et managers publics des communes dans lesquelles il met en place des temps forts, ce à la fois dans le registre artistique proposé et la prise de risque engagée (programmation moins « convenue »), ainsi que dans leurs rapports aux artistes (sortir du « système catalogue »). « *Par les Villages, on ne choisit pas. Ce n'est pas un catalogue et ce n'est pas à la demande. Ce sont eux qui prévoient en fonction de leurs possibilités, de leurs envies mais ce sont eux qui imposent les spectacles que l'on va recevoir. [...] D'un œil extérieur je trouve ça intéressant aussi qu'on ait accès à des choses qu'on ne prendrait pas spontanément* » (CCPA14).

1.3.2. L'INSTAURATION D'UN DIALOGUE AUTOUR DE LA PROGRAMMATION CULTURELLE

Bien que PLV participe au renforcement d'un système social au sein duquel les différents acteurs sont proches cognitivement (1.3.2.1.), il convient de relativiser les impacts des actions engagées par le collectif (1.3.2.2.).

1.3.2.1. DES ACTIONS PERÇUES POSITIVEMENT

PLV permet aux compagnies artistiques de dialoguer plus facilement avec les institutions locales en charge de la politique culturelle. « *Il fallait que les élus soient d'accord avec nous donc reconnaître leur pouvoir culturel, résoudre leur problème technique, impliquer les associations*

¹⁷² 19.91% des unités de sens relatives à la proximité territoriale (Code 2) concernent la proximité organisée dans sa logique de similitude dans le cas de PLV (Cf. Annexe C5-14).

locales, adapter notre projet à ses besoins mais on allait leur enlever le pouvoir de programmation. C'était un élément pour permettre le dialogue et mettre les artistes dans la gouvernance politique de cette opération » (MCP6). En effet, selon certains de ses membres, sans ce projet, leurs propres compagnies n'auraient que très peu, voire pas du tout, d'écoute auprès des élus locaux. « *Il y a eu une dynamique qui influençait en bien les rapports avec les élus. Ça a créé une autre façon de se côtoyer, ça a favorisé des échanges plus intéressants avec eux* » (MCP8).

Enfin, l'intégration des élus, techniciens et managers publics en charge de la culture dans le Comité de coproduction participe à la construction d'un espace de pensée partagé au sein duquel émerge de manière incrémentale des critères d'évaluation artistiques interrogeant le registre contemporain. « *On avait fait un travail en commission sur des critères d'évaluation mais c'était assez compliqué, ça nous permettait de revisiter beaucoup de choses* » (MCP5). La commission de sélection des événements coproduits est pluridisciplinaire et composée des membres de « Par les Villages », d'élus à la culture dans les communes de la CPA, de salariés, de directeurs d'Offices Municipaux de la Culture, de spectateurs, d'artistes extérieurs, etc. L'objectif étant d'avoir une composition équilibrée entre les membres internes et externes.

1.3.2.2. UNE ACTIVATION A RELATIVISER

Le frein majeur qui apparaît dans cette quête de proximité cognitive sur le territoire tient dans les modes de coordination entre les acteurs qui gravitent autour du projet. Ceux-ci sont malheureusement marqués par un manque de dynamisme qui démystifie le discours de PLV et tempère les résultats de la démarche participative de co-construction autour de l'intégration du vivier local. « *Elle m'a dit je reviens vers vous pour voir comment nous on peut l'intégrer au tissu associatif et je vous ferai des propositions de spectacles. Elle est revenue longtemps après avec un truc tout ficelé. En disant je propose telle compagnie tel jour et le dimanche deux spectacles* » (CCPA3). De plus, une relation concurrentielle s'est installée entre PLV et les communes qui disposent d'un service culturel et considèrent ne pas avoir besoin d'un temps fort. « *Il y a des difficultés avec certaines communes, notamment celles qui sont les mieux pourvues en 'cogiteurs' de culture, qui ont par exemple un directeur d'Office de la Culture, un truc comme ça... Ca leur fait peur...* » (MCP14). Enfin, malgré les efforts menés au sein du collectif, la nature concurrentielle du champ culturel, soumis à une pression économique forte, diffuse un sentiment de compétition entre les membres. La question fondamentale de la rivalité intrinsèque entre artistes est d'ailleurs renforcée par la dimension quelque peu « cannibale » du projet (si une compagnie est prise dans PLV, il est plus difficile d'être sélectionné sur les autres tournées, etc.). En cela, il convient peut être de redéfinir les missions de ce réseau professionnel. « *C'est très fragile. En interne, il y a un effet de concurrence. Les compagnies ont toutes envies que leur spectacle soit programmé. La réalité économique est là donc il y a une rivalité* » (MCP1).

1.4. POUR UNE ACTIVATION DE LA PROXIMITE ORGANISEE DANS SA LOGIQUE SOCIETALE¹⁷³

Il s'agit ici de mettre en exergue les différentes dimensions de la proximité sociétale entendue comme les relations et liens tissés non plus uniquement entre acteurs de la vie économique, sociale et politique mais incluant également les citoyens. PLV est une organisation forte d'une « performance sociale » en ce qu'elle répond et stimule les besoins des citoyens (1.4.1.), participe d'une démocratisation culturelle (1.4.2.) et crée du lien social dans les villages (1.4.3.).

« Il y a quelques années, un vieux monsieur c'était assis à côté de moi sur un banc, c'était un paysan et il m'avait expliqué comment il n'allait pas voir les spectacles au théâtre mais il est resté tout le week-end et on a vu des spectacles assez complexes. C'était touchant. Maintenant, chaque fois qu'on y retourne, si je ne le vois pas, j'ai peur qu'il lui soit arrivé malheur. J'ai toujours été dans ce rapport là d'aller au plus proche du public. Ça m'embête de ne pas aller à un temps fort, j'ai l'impression de rater quelque chose. C'est comme un feuilleton, il peut toujours se passer quelque chose » (MCP12).

1.4.1. UN PROJET AU PLUS PROCHE DES CITOYENS, DE LEUR BESOINS ET DE LA DEMOCRATIE PARTICIPATIVE

PLV répond à la problématique du manque de budget des petites communes en termes de diffusion de spectacles. « *'Par les Villages' va me permettre de proposer des choses qu'en temps normal je ne peux pas proposer* » (CCPA7). Le projet permet un autre type de programmation. « *Cette dimension de pouvoir laisser exister dans chacune des étapes, la chorale, les autres projets associatifs locaux* » (AI3) illustre la nature « perméable » du projet. « *Parce qu'on demande des actes visibles rapidement et par exemple, un des éléments importants de 'Par les Villages' c'est d'être dans une demande participative, volontariste* » (AI16). S'il s'inscrit dans une logique professionnelle et économique (production de temps forts), le projet PLV est également l'occasion d'intégrer la population locale dans une logique de gestion démocratisée, c'est-à-dire laissant une place à la parole citoyenne. « *Artistiquement, c'est l'envie de mêler professionnels et amateurs et les compagnies de 'Par les Villages' à des propositions qui viennent du village lui-même quand c'est possible* » (MCP10). Enfin, la concrétisation prochaine du projet de mécénat populaire renforce cette notion de démocratie participative (MCP2). Ce qui est intéressant « *c'est que la culture soit un vecteur de confrontation, d'échange, qui participe à la convivialité* » (AI3).

« Il y a un lien très fort avec la démocratie, de sortir, de parler, de se rassembler avant et après le spectacle. Je ne pense pas que le spectacle puisse par son contenu changer les sociétés mais je pense qu'on ne peut pas se construire sans fictions, sans récits et il y a en plus cet aspect très festif. Il y a une communauté qui se réunit et se voit, la commune est un mot très politique » (MCP15).

¹⁷³ 15.88% des unités de sens relatives à la proximité territoriale (Code 2) concernent la proximité organisée dans sa logique sociétale dans le cas de PLV (Cf. Annexe C5-14).

1.4.2. UNE DEMARCHE AU SERVICE DE LA DEMOCRATISATION CULTURELLE

PLV s'inscrit dans cette « *ligne culturelle, éducative, institutionnelle* » qui vise à une certaine forme d'ouverture du champ culturel : « *ouvrir au monde de la culture les centres de proximité avec les familles, enfants, jeunes, etc.* » (CCPA1). « *La relation est difficile avec le public du village* » (CCPA10). Afin d'être au service d'une démocratisation culturelle, PLV doit être à l'écoute du public des communes (notamment rurales). « *Pendant trois jours on essaie un peu utopiquement d'offrir au public des villages une autre vision du spectacle, une découverte du théâtre, de la danse, des spectacles jeune public, un autre rapport au spectacle, offrir de la convivialité, changer les lieux habituels du village en lieux de spectacles* » (MCP8). La diversité des spectacles proposés permet également un élargissement du public. « *Ce qui me paraît intéressant dans leur démarche, c'est que compte tenu que ce regroupement est assez large, ils arrivent à offrir un éventail de spectacles qui est lui aussi intéressant. On peut vraiment trouver une diversité qui peut toucher plusieurs publics* » (CCPA2).

L'enjeu ici est double : participer à la politique de démocratisation et d'accès à la culture tout en proposant un registre contemporain. Dans ce contexte, PLV constitue un levier d'activation de la proximité sociétale car ce projet rétablit un certain équilibre entre les individus en termes de capital humain et participe, par effet de résonance, au développement de la société rurale. « *L'objectif c'est d'apporter la culture à des gens qui n'iraient pas. Donc c'est forcément apporter une ouverture d'esprit. Politique dans ce sens là, oui. C'est ouvrir de nouveaux horizons à des gens qui ne se seraient pas déplacés et ça a marché sur le village, j'ai vu des gens venir dont je sais qu'ils n'y seraient pas allés. Et là ils sont venus même sur des spectacles un petit peu plus 'difficiles' et ils y ont pris plaisir* » (CCPA13). L'enjeu est de « *faire sortir les gens de chez eux* » (MCP1).

Pour ces diverses raisons, PLV remplit en grande partie les objectifs fixés par la CPA en termes de travail de terrain. Cependant, la politique de démocratisation et d'accès à la culture n'est pas toujours validée dans les faits, sans doute à cause du registre qui peut parfois poser problème, mais surtout de la médiation qui apparaît comme le chaînon manquant. Au-delà des bateleurs qui sensibilisent la population locale avant l'arrivée de PLV, il n'existe pas de réel dispositif de sensibilisation ou de médiation culturelle.

1.4.3. UN PROJET QUI RENFORCE LE LIEN SOCIAL

PLV est un projet qui se démarque par son approche festive et conviviale. Il se distingue des dispositifs de « *tournées* » proposés par les collectivités territoriales (CPA et CG) dont la diffusion est en partie subventionnée par la collectivité territoriale porteuse, en créant un événement, un « *mini festival* » gratuit sur un week-end complet. « *Des liens se créent avec les artistes et le public. La culture crée du lien* » (CCPA17). Il s'agit de créer une certaine fraternité dans les villages autour des temps forts. Ces manifestations successives dans un week-end drainent beaucoup de public. Cela constitue sa marque de fabrique. La convivialité, le partage et l'échange renforcent la capacité de l'évènement culturel à créer du lien social. « *On présente des spectacles dans la convivialité, d'où l'idée des temps forts. On n'est pas dans l'idée de la consommation* »

culturelle mais plutôt de fête, de rencontre. [...] Il y a tout le discours qu'on peut tenir sur le lien social, faire sortir les gens. La force et la faiblesse du théâtre c'est que ça demande un effort pour sortir, on sait qu'on ne va pas au théâtre tout seul » (MCP15).

2. LA SAISON CULTURELLE « PICASSO-AIX 2009 » : L'EMERGENCE D'UN LABEL D'EVENTEMENTIEL AIXOIS

Cette section permet de revenir sur les potentiels d'activation de la proximité territoriale du projet Picasso. Comme précédemment, cette dernière se décline autour de la proximité géographique (2.1.) puis de la proximité organisée dans ses logiques d'appartenance (2.2.), de similitude (2.3.) et sociétale (2.4.).

Après la rénovation du musée Granet et le succès de l'exposition « Cézanne en Provence » qui a accueilli 450 000 visiteurs en 2006, la CPA organise en régie directe et en coproduction avec la Réunion des Musées Nationaux (RMN), l'exposition « Picasso-Cézanne » (371 936 visiteurs). L'exposition se tient au musée Granet du 25 mai au 27 septembre 2009. Autour de l'exposition centrale, la saison « Picasso-Aix 2009 » a célébré le cinquantenaire de l'installation de Picasso sur les terres de Cézanne, dans le château de Vauvenargues, au pied de la Sainte-Victoire. Plus de soixante manifestations sur le thème de la filiation entre les deux peintres ont été financées et labellisées saison « Picasso-Aix » et se sont déroulées sur l'ensemble du territoire intercommunal (Cf. p. 175 pour la présentation du cas en méthodologie).

2.1. POUR UNE ACTIVATION DE LA PROXIMITE GEOGRAPHIQUE¹⁷⁴

Ce « second shot » d'exposition d'ambition internationale portée par une saison culturelle ancrée dans un contexte local permet, de par son portage public, d'activer la proximité géographique en différents points. Si le dispositif de labellisation est l'élément déterminant (2.1.1.), en tant qu'évènement phare, Picasso participe à l'aménagement (2.1.2.) et au développement économique du territoire (2.1.3.) de manière significative.

2.1.1. UNE SAISON LABELLISEE ANCREE LOCALEMENT

L'ancrage territorial de l'évènement est à la fois marqué par un ancrage spatial local des activités (choix de labelliser uniquement des opérateurs culturels locaux, déroulement de nombreuses manifestations dans des lieux classés) et une appropriation des ressources identitaires et culturelles du territoire. « *La mise en place d'un grand évènement passe par la légitimité de ce dernier, Cézanne est légitime sur ce territoire* » (SACPA3). En effet, la saison s'est construite autour du lien étroit entre Cézanne, l'enfant du Pays, et Picasso qui se targuait d'avoir acheté la Sainte Victoire de Cézanne lorsqu'il vint s'installer au Château de Vauvenargues. Cette appropriation des deux peintres et de leurs vies marque la « *puissance symbolique du territoire* »

¹⁷⁴ 22,58% des unités de sens relatives à la proximité territoriale (Code 2) concernent la proximité géographique dans le cas de Picasso (Cf. Annexe C5-14).

(AC2). D'ailleurs l'ouverture de ce lieu exceptionnel, le Château (propriété privée), tout comme la réhabilitation et l'utilisation de nombreux lieux du territoire, permet de redécouvrir les ressources culturelles et patrimoniales de la CPA. La CPA renforce sa stratégie d'évènementiel culturel bâtie sur une saison construite autour d'une exposition d'envergure internationale mais s'appuyant sur des ressources identitaires et culturelles locales (Cf. Annexe C5-4). « *On perdure cette mémoire et cette connaissance, on l'enrichit, on la passe aux générations futures* » (AI9). Ainsi était-il intéressant d'associer Picasso et son Château. « *Un événement comme Cézanne ne pouvait pas rester seul, après le choix de Picasso se discute, mais étant donné la situation du Château de Vauvenargues sur le territoire de la CPA, on comprend le choix. L'évènement est légitime par rapport au territoire* » (SAA2). Le processus de labellisation (Cf. Annexe C5-5 pour la composition du Comité de sélection des projets labellisés) a, par ailleurs, permis d'engager dans la saison 63 acteurs culturels locaux. Le label « Saison Picasso-Aix 2009 » a ici joué son rôle de facteur discriminant « d'un dedans par rapport à un dehors » et a permis de créer une réelle dynamique autour du projet. « *Les projets lancés comme ça créent systématiquement l'adhésion des différents partenaires, notamment par la subvention liée au processus de labellisation qui attire les gens !* » (SACPA5). Toute la difficulté réside alors dans la gestion de ce processus et notamment dans la nécessité de juguler les envies : « *tous ont voulu participer, il y a eu un foisonnement des opérations homologuées avec un différentiel qualitatif très fort entre les différentes manifestations. Il faut faire attention aux grands élans de générosité et comprendre quel degré de connectivité il y a avec la saison* » (SACPA4).

Cependant, l'évènement pâtit d'un sérieux déficit en termes d'irrigation du territoire (Cf. Annexe C5-6). Une trop grande concentration des activités et de la communication sur la ville-centre d'Aix-en-Provence nuit à l'activation d'une proximité géographique à l'échelle intercommunale. « *C'est important de voir ce qui va se passer en amont, parce que les autres communes ne trouvent pas leurs comptes et leur implication dans le projet. [...] Les territoires de la CPA sont marginalisés* » (M2).

2.1.2. UN EVENEMENT PHARE QUI PARTICIPE A L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

La mise en œuvre de cet évènement a permis le développement d'infrastructures et de moyens de transports (parkings, dessertes, signalétique pérenne, etc.) et ce principalement au niveau du village de Vauvenargues, réhabilité à l'occasion de l'ouverture exceptionnelle du Château de Picasso (réalisation d'une aire, reprise du parking, finalisation des installations de collecte des déchets, etc.). De nombreux sites ont été rénovés et réaménagés pour l'occasion. La majeure partie de ces lieux relèvent du patrimoine historique de la ville d'Aix-en-Provence (amélioration du musée Granet, de l'Hôtel de Valori, restauration de la place Saint-Jean de Malte). L'aménagement du parc relais des Trois Bons Dieux a également représenté un investissement important en vue de faciliter la circulation piétonne dans le centre ville d'Aix-en-Provence. De manière plus éphémère, lors du déroulement de l'évènement, la proximité spatiale a été facilitée grâce à la mise en place de moyens de transport et d'une signalétique « évènementielle » spécifique. Il a notamment fallu prendre en compte les flux de transport scolaire. Dans un horizon stratégique plus lointain, l'on peut considérer que la saison culturelle a

été l'occasion de repenser l'aménagement du territoire et de rappeler l'importance d'une mise en synergie des différentes politiques publiques transversales.

2.1.3. UN EVENEMENT PHARE SOURCE D'EXTERNALITES POSITIVES

Enfin, la saison a été source de nombreuses retombées économiques et marketing pour le territoire (Cf. Annexes C5-7 et C5-8). L'ouverture du Château a été un facteur d'attractivité touristique fort (AI12). Les acteurs ont conscience des impacts d'un tel évènement, à la fois en termes de visibilité du territoire et de retombées économiques directes et indirectes. Cela était d'autant plus important puisque l'évènement préfigurait la Capitale européenne de la culture et permettait à la CPA de se positionner dans le cadre du méga évènement (SACPA1 et 8).

2.2. POUR UNE ACTIVATION DE LA PROXIMITE ORGANISEE AUTOUR DE LA LOGIQUE D'APPARTENANCE¹⁷⁵

Le projet Picasso permet l'activation de la proximité organisée dans sa logique d'appartenance grâce au système réticulaire qu'il constitue (2.2.1.) et à sa capacité à formaliser les relations entre partenaires (2.2.2.).

2.2.1. L'EMERGENCE D'UN RESEAU MARCHAND DE PARTIES PRENANTES MULTIPLES

Le réseau construit autour de la saison culturelle « Picasso-Aix 2009 » est de nature marchande. Contrairement à PLV, il n'est pas destiné à la défense de valeurs ou positionnements idéologiques forts. Il permet cependant (de manière anecdotique) de renforcer la réflexion stratégique en cours autour du label évènementiel aixois dans le cadre d'échanges entre les différentes parties prenantes : « *on reste sur le terrain, au cœur de l'actualité. On réfléchit à Masson. On ne veut pas être seul, on veut faire partie d'un ensemble* » (AC3). Le projet Picasso a permis un croisement de réseaux extrêmement riche et porteur : mondes culturel, économique, scolaire, universitaire, scientifique, politique, etc. Cette réunion avait pour objectif la production d'un projet de territoire.

Cependant, de par l'unicité de l'évènement, peu de dispositifs de mutualisation ou d'entraide ont été mis en place (hormis une mutualisation au niveau de la billetterie du musée Granet avec certains projets). La principale dimension de ce réseau marchand tient dans la promotion des différentes parties prenantes. La communication institutionnelle, tout comme celle des mécènes, a permis de valoriser le travail de la CPA en tant que producteur de l'évènement.

¹⁷⁵ 31.18% des unités de sens relatives à la proximité territoriale (Code 2) concernent la proximité organisée dans sa logique d'appartenance dans le cas de Picasso (Cf. Annexe C5-14).

2.2.2. UNE FORMALISATION IMPORTANTE DES PARTENARIATS

Le projet Picasso a permis, de manière efficace, la formalisation et le renforcement d'un certain nombre de partenariats sur le territoire. Ces partenariats peuvent d'ailleurs être réactivés dans le cadre de projets à venir. La majorité des acteurs intégrés dans le projet ont été conventionnés. Cela a permis de préciser les termes des partenariats, de les envisager de manière pérenne, mais également d'en mesurer les limites (notamment dans le cadre de la convention de coproduction de l'exposition avec la Réunion des Musées Nationaux). Ainsi, le financement des projets labellisés pose-t-il un véritable questionnement. Car enfin, la plupart des acteurs culturels impliqués ont été déçus par le volet financier de cette labellisation. « *En termes de financements cette expérience a été difficile pour nous. On a été très peu financé par la CPA sur la ligne Picasso* » (AC6).

2.3. POUR UNE ACTIVATION DE LA PROXIMITE ORGANISEE AUTOUR DE LA LOGIQUE DE SIMILITUDE¹⁷⁶

Le projet Picasso participe à l'émergence d'une politique culturelle conjointe entre la ville d'Aix-en-Provence et la CPA (2.3.1.) et s'appuie sur des institutions supports qui sont revitalisées grâce au projet (2.3.2.). Enfin, il s'agit d'un véritable projet de territoire qui dynamise et fédère les parties prenantes (2.3.3.).

2.3.1. L'EMERGENCE D'UNE POLITIQUE CONJOINTE ET PARTAGEE AVEC LA VILLE D'AIX-EN- PROVENCE

La saison culturelle « Picasso-Aix 2009 » est une opération ponctuelle qui participe à la rencontre entre Aix et la CPA et, par extension, à une mise en commun, une réflexion stratégique conjointe. C'est l'occasion d'affirmer la volonté des élites locales d'accorder une place prépondérante à l'art contemporain et de définir des critères d'évaluation artistiques (processus de labellisation). « *Il y a des opérations ponctuelles sur lesquelles on peut se retrouver avec la CPA, et il y a un véritable travail en commun. Cela était le cas en 2006, en 2009 et dans le cadre de Cézanne, de Picasso, dans le cadre de la saison culturelle qui a été mise en place. [...] Il s'agissait d'une opération communautaire sur une problématique qui était gérée, à la base, en lien entre la Ville et la CPA* » (AI14). Au-delà des relations ville-intercommunalité, le projet Picasso marque un tournant dans la politique culturelle locale. Si « *un projet comme Picasso-Cézanne ne change pas la routine d'une politique culturelle* » (SACPA3), il permet « *d'approfondir la réflexion sur la problématique culturelle sur le territoire* » (AC6).

¹⁷⁶ 36,83% des unités de sens relatives à la proximité territoriale (Code 2) concernent la proximité organisée dans sa logique de similitude dans le cas de Picasso (Cf. Annexe C5-14).

2.3.2. DES INSTITUTIONS SUPPORTS REVITALISEES

Par ailleurs, le projet s'est appuyé sur deux institutions supports dont l'image, le rôle et le positionnement sur le territoire ont été modifiés : la CPA et le musée Granet. Le musée (qui émane de la Direction culture de la CPA) a joué un rôle central et « *va être reconnu au-delà de son territoire, il sera associé à des événements majeurs, créant du coup une dynamique territoriale* » (SAA1). La réussite de l'évènement valorise ses compétences et lui permet aujourd'hui de parler d'égal à égal avec les autres grandes « Vigies Culturelles » (SACPA2). « *L'opération Picasso, c'est finalement cristalliser la place d'un musée avec une culture d'autonomie. La véritable question c'est après Cézanne, après Picasso, quelle est la suite ? Quel est le positionnement du musée Granet en Provence : quels moyens, fonds, ambitions politiques ? Quelle place dans MP 2013 ?* » (SACPA4). La CPA, avec son bras armé qu'est le musée, est aujourd'hui capable de produire des événements d'envergure sur le territoire. « *Cet événement permet aussi de montrer le savoir-faire d'Aix* » (SACPA3). D'ailleurs, « *dans les relations avec ses partenaires, on constate qu'aujourd'hui ils sollicitent davantage la CPA* » (SACPA1). La CPA devient un producteur culturel. Se pose alors la question de son positionnement, de la lisibilité de sa politique culturelle, des moyens qu'elle y alloue. Elle ne doit pas être prescriptive, voilà pourquoi la posture choisie dans le cadre de Picasso relève plus de la fédération. Mais où est le curseur ? (SACPA4). « *Il y a une véritable démonstration d'un savoir-faire de la CPA dans ce domaine. Cette démonstration n'avait pas de précédent. Mais une distinction doit être faite : est-ce bon pour la CPA ? C'est plus compliqué car un institutionnel n'est jamais considéré comme un organisateur parce que ce n'est pas conçu, envisagé comme étant son 'job'. Et même lorsque la CPA est citée, quelle est sa visibilité ? Qu'est-ce que c'est ? Il y a un 'hiatus'. Par contre on identifie le musée Granet et Aix-en-Provence* » (SACPA7).

2.3.3. UN EVENEMENT PORTEUR D'UNE DYNAMIQUE TERRITORIALE

Enfin, et ce malgré un manque d'intégration de certains acteurs périphériques (au sens géographique et / ou décisionnaire), le projet est globalement apparu comme fédérateur et porteur d'une vision partagée de l'évènement sur le territoire. « *Le projet s'inscrit dans une démarche multi-partenariale, c'est un projet transversal qui a tout intérêt à être durable, cela met donc en communication différents acteurs sur un territoire* » (SAA1). La thématique autour de Picasso a créé des émules (même si certains se sont sentis bloqués par celle-ci). « *La thématique spécifique créé une émulation, une dynamique, et offre la possibilité de faire des productions d'envergure plus importantes* » (AC3). Au-delà des acteurs culturels, pédagogiques et politiques (élargissement de la problématique avec le village de Vauvenargues), le monde économique a été intégré dans le projet au travers de formations, de distribution de mallettes, etc., considérant que les nombreuses activités para-culturelles participaient de la mise en scène du territoire et constituaient d'excellents vecteurs de communication.

2.4. POUR UNE ACTIVATION DE LA PROXIMITE ORGANISEE AUTOUR DE LA LOGIQUE SOCIETALE¹⁷⁷

Les potentiels « sociétaux » du projet Picasso s'expriment dans le volet pédagogique fortement développé qui a participé à une démocratisation culturelle (2.4.1.) ainsi que dans la prise en compte du citoyen dans l'élaboration de l'évènement (2.4.2.).

2.4.1. LE PARCOURS PEDAGOGIQUE : UN OUTIL DE DEMOCRATISATION

L'évènement Picasso est l'occasion de proposer une approche plus populaire et plus accessible de l'œuvre de Picasso (AC3). Une orientation forte s'effectue en direction des scolaires. « *Les chiffres sont en augmentation forte par rapport à l'opération 'Cézanne en Provence'. L'engouement des enseignants pour le thème de Picasso a été très fort, et perceptible dès les premières réunions d'information fin 2007* » (AI10). Cette augmentation s'explique par deux facteurs principaux : (1) l'ouverture du parcours multimédia dès le mois de janvier 2009 ; (2) la volonté de la propriétaire du château de Vauvenargues de rendre celui-ci accessible aux scolaires, avec des périodes exclusivement dédiées à ce public. Il apparaît d'ailleurs que le volet pédagogique s'institutionnalise dans les évènements portés par la CPA : « *il est important de maintenir un parcours pédagogique jusqu'à la fin de l'année. Si dans trois ans il y a un projet Masson, il faudra également un projet pédagogique, c'est nécessaire car c'est un artiste moins connu, moins évident* » (AI8). Enfin, la participation à cet évènement a permis au public empêché de « *se sentir vivant dans sa ville, de se sentir présent* » (ASC2).

2.4.2. LA PRISE EN COMPTE DU CITOYEN DANS L'ELABORATION DU PROJET

Considérés comme les « *principaux ambassadeurs de la saison* » (SACPA1), les habitants ont été associés très tôt. « *Un évènement tel que celui-ci doit toucher tout le monde, même les locaux, il y a un fort lien entre le musée et la saison afin d'intégrer les populations locales dans l'évènement* » (SAA1). Il s'agit donc de concevoir un évènement d'ampleur internationale, ancré dans une réalité locale. Cela signifie notamment prendre en compte les potentielles externalités négatives de l'évènement, qui affectent principalement la population (problématique centrale au village de Vauvenargues). « *Nous avons pris des engagements très fermes auprès de la population pour garantir la sécurité et la tranquillité tout au long de la saison. Il avait été organisé, dès novembre 2008, une réunion publique d'information à laquelle plus de cent personnes ont participé pour présenter le projet et indiquer les moyens logistiques prévus par la CPA* » (CCPA19).

¹⁷⁷ 9.41% des unités de sens relatives à la proximité territoriale (Code 2) concernent la proximité organisée dans sa logique sociétale dans le cas de Picasso (Cf. Annexe C5-14).

3. LE FESTIVAL D'AIX-EN-PROVENCE, « L'INSTITUTION » CULTURELLE DU TERRITOIRE

Le cas du FIAL et de ses potentiels d'activation de la proximité territoriale est présenté de manière similaire aux cas précédents. Sont mis en exergue les éléments relatifs à la proximité géographique (3.1.), puis à la proximité organisée dans ses logiques d'appartenance (3.2.), de similitude (3.3.) et sociétale (3.4.).

Le Festival d'Aix-en-Provence est sans conteste l'un des événements qui symbolisent le plus le territoire d'Aix-en-Provence. Créé en 1948, il est considéré comme l'un des plus grands festivals lyriques européens. Les représentations données, à l'origine, en plein air dans la cour de l'ancien Archevêché, sont réparties aujourd'hui sur plusieurs sites : le théâtre de l'Archevêché, le Grand Théâtre de Provence, le théâtre du Jeu de Paume et l'hôtel Maynier d'Oppède, tous situés sur la ville d'Aix-en-Provence. Sous-tendue par la volonté de « faire-vivre l'opéra », l'association porteuse du Festival semble se rapprocher du fonctionnement d'une entreprise (Cf. p. 175 pour la présentation du cas en méthodologie).

3.1. POUR UNE ACTIVATION DE LA PROXIMITÉ GEOGRAPHIQUE¹⁷⁸

Évènement phare institutionnalisé s'il en est, le Festival d'Aix-en-Provence suscite une grande fierté sur le territoire (vecteur d'excellence et de prestige) et participe à son attractivité culturelle (3.1.1.). En parallèle, il tend vers un ancrage local physique (3.1.2.) et idéal (3.1.3.) de plus en plus fort.

3.1.1. UNE DEMARCHE STRATEGIQUE LOCAL / GLOBAL

Le FIAL est un véritable atout pour le territoire en ce qu'il participe à son développement économique (3.1.1.1.), à son rayonnement international (3.1.1.2.) et à la porosité des frontières entre la CPA et son environnement grâce à un réseau étendu (3.1.1.3.).

3.1.1.1. UN FORT IMPACT ECONOMIQUE

Source d'externalités positives pour le territoire, le Festival participe de son développement économique, ainsi que de son intégration dans des réseaux locaux, nationaux et supranationaux. « *D'un point de vue évidemment économique si on mesure l'impact économique du Festival, le territoire profite à la fois des emplois qui sont créés par le Festival, des retombées économiques indirectes, des nuits d'hôtel qui sont engendrées, etc. Ca profite très largement, très largement à la CPA¹⁷⁹* » (FIAL3). Dès 2002, L. Benito affirme qu'avec un budget de 20 millions d'euros

¹⁷⁸ 27% des unités de sens relatives à la proximité territoriale (Code 2) concernent la proximité géographique dans le cas du FIAL (Cf. Annexe C5-14).

¹⁷⁹ Cf. Annexe C5-9.

(équivalent du budget actuel) et 55 500 spectateurs (le Festival atteint en 2011 une fréquentation record de 72 500 spectateurs¹⁸⁰), les retombées économiques de la venue des festivaliers est de 9 millions d'euros pour les hôtels et restaurants. Pour illustration, pendant l'été 2003 (grèves des intermittents et annulation des festivals), les hôtels des villes d'Avignon et d'Aix-en-Provence ont accusé des baisses de remplissage de 5 à 25 points sur le mois de juillet, soit une perte de chiffre d'affaires mensuel estimée entre 1.3 et 2 millions d'euros pour chacune des villes (Kindermans 2003).

3.1.1.2. UN RAYONNEMENT INTERNATIONAL

« *Le festival est une carte maîtresse, là encore, de ce territoire à l'échelle internationale* » (AI16). Il a une identité aixoise extrêmement forte et s'inscrit dans une épaisseur temporelle qui a permis l'évolution incrémentale du Festival, de son positionnement et de son ancrage, et ainsi son institutionnalisation sur le territoire. « *Le Festival d'Aix a émergé dans ce cadre un petit peu ravissant qui était ce petit bijou d'architecture, de quiétude. 'Belle endormie', ce n'est pas par hasard, que c'est son épithète. Voilà ce que je vois comme point de départ* » (AI19). Et dans le même temps, le Festival renvoie l'image d'un territoire d'excellence artistique car « *il a traversé le temps avec une qualité et un niveau d'exigence remarquable* » (FIAL2). « *Le Festival il est très particulier parce qu'il a une très forte identité aixoise et les aixois y sont très attachés. Il a été créé à Aix, qui est une ville culturelle très forte et il a d'autres facettes en fait. Et petit à petit en fait le festival s'est façonné mais il garde toujours cette, ce très fort ancrage aixois, les aixois se reconnaissent dans le festival d'Aix* » (FIAL6).

3.1.1.3. UN RESEAU ETENDU

Enfin, le Festival s'inscrit dans des relations très fortes à l'environnement extérieur proche (Marseille, sa Capitale de la culture, ses institutions ; les festivals d'Avignon et Arles, etc.), et plus lointain. « *Il faut que nous développions un projet qui soit cohérent et ce projet cohérent à mes yeux il tient dans deux éléments qui sont complémentaires l'un l'autre qui sont de développer un projet d'un rayonnement artistique absolu ou international et en même temps un projet très ancré dans son territoire* » (FIAL1). Au-delà des tournées et coproductions internationales, le Festival a pris deux orientations : l'Europe et la Méditerranée. Après quatorze ans d'existence, l'Académie européenne de musique est aujourd'hui reconnue dans le monde entier comme « *un centre original de formation et de transmission* » (Rapport Annuel du Festival 2011 p. 6). Elle est composée de 220 jeunes artistes issus de 39 pays différents. L'Académie est par ailleurs membre fondateur du réseau européen ENOA (European Network of Opera Academies). Le Festival a également entrepris une collaboration étroite avec l'Orchestre des Jeunes de la Méditerranée (OJM). Enfin, les rencontres européennes organisées par le Festival (conférences) sont l'occasion d'aborder l'ouverture de l'organisation à l'Europe et à la Méditerranée.

¹⁸⁰ « *En 2011, 72500 spectateurs ont été accueillis au Festival d'Aix-en-Provence. Les taux de remplissage des salles sont très élevés, 97,5% pour les opéras et 93% pour les concerts. 17% des festivaliers proviennent d'Europe et du monde entier, 48% de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur et 31% du reste de la France* » (<http://www.festival-aix.com/fr/node/36>).

3.1.2. UN FESTIVAL AUX ACTIVITES « PHYSIQUEMENT » ANCREES DANS LE TERRITOIRE

Le FIAL s'ancre physiquement sur le territoire à la fois de manière éphémère et temporaire avec la période festivalière (3.1.2.1.) ainsi que de façon permanente avec le développement des activités para-festivalières (3.1.2.2.).

3.1.2.1. UNE PROXIMITE PHYSIQUE CYCLIQUE

L'une des spécificités du Festival tient dans l'accroissement extrêmement fort de la proximité physique entre les équipes (et donc de l'ancrage spatial local de leurs activités) lors de la période événementielle. Ses équipes sont réparties sur trois lieux : Paris (pour bénéficier du réseau parisien), Aix-en-Provence (pour être sur site et s'investir tout au long de l'année sur le territoire) et Venelles (ateliers de production¹⁸¹). Lors de la période festivalière, les équipes parisiennes rejoignent la ville d'Aix-en-Provence. Si l'ancrage local des employés est renforcé pendant la période événementielle, la présence sur le territoire et à l'année des ateliers de production (Venelles) et des bureaux administratifs (Aix-en-Provence) marquent le territoire d'une réelle présence du Festival. Il s'agit également de « *faire vivre le vivier local d'intermittents. [...] A compétences égales, on prend un local* » (FIAL4). Etant donné la forte variation des effectifs au sein des équipes du Festival lors de la période estivale, les retombées en termes d'emploi sont très fortes (Cf. Annexe C5-10). Comme indiqué dans le rapport d'activité, la première phase (septembre-décembre) se caractérise par l'activité des salariés permanents qui travaillent à la finalisation de la programmation, aux contrats des artistes, aux relations avec les différents partenaires et mécènes, etc. Une première montée en puissance s'opère à partir de janvier. Le festival entre dans une première période plus opérationnelle : la billetterie est ouverte et les ateliers de Venelles fonctionnent à temps plein. Pendant les mois d'avril et mai les effectifs dépassent les 300 employés. La totalité des sites du Festival sont équipés et aménagés pour recevoir les artistes et le public. Dès le mois de mai, les premières répétitions ont lieu. Juin et juillet marquent l'apogée du cycle. Plus de 500 personnes participent au bon déroulement de l'évènement, au niveau administratif, sur les plateaux techniques, à l'interface avec le public et dans la gestion des partenaires (artistes, mécènes, financeurs, etc....).

3.1.2.2. DES ACTIVITES PARA-FESTIVALIERES LOCALES PRESENTES DURANT TOUTE L'ANNEE

Au-delà, les activités du Festival se caractérisent par un fort ancrage spatial tout au long de l'année, notamment dans le cadre des activités pédagogiques et socio-artistiques. « *Il faut être attentif à ce que toutes les actions qu'on fait pour aller à la rencontre du public soient très largement réparties sur la CPA oui ça c'est important et ça on est très, on est très attentifs à ça* » (FIAL3). Ces activités s'appuient notamment sur l'atelier de Venelles pour mettre en place des

¹⁸¹ En 1997, les ateliers de construction de décors et de costumes sont installés dans la commune de Venelles, à sept kilomètres d'Aix-en-Provence. D'une surface au sol de 3700 m² pour une surface utilisable de 5000 m² grâce à l'aménagement de mezzanines.

activités pédagogiques. Ainsi, « *il y a un noyau central qui reste de toute façon ancré ici, que ce soit en bâtiments, en hommes, ou en matériel* » (FIAL6). Par ailleurs, le développement du mécénat en région favorise cet ancrage. « *Le club d'entreprises locales qu'on a développé évidemment c'est une source de ressources, c'est une source de mécénat supplémentaire et c'est une des raisons pour lesquelles on l'a fait mais c'est également l'occasion de créer un lien important avec le tissu économique local* » (FIAL3).

3.1.3. UN POSITIONNEMENT QUI EVOLUE VERS UN ANCRAGE LOCAL IDEEL DE PLUS EN PLUS FORT

Malgré le développement de nombreuses activités et des initiatives marquées par une réorientation stratégique (3.1.3.1.), la dimension communautaire reste encore trop limitée (3.1.3.2.).

3.1.3.1. UNE VOLONTE QUI SE MATERIALISE PAR DE NOUVELLES INITIATIVES

Comme toute grande institution culturelle en France, le choix du Directeur fait l'objet d'une décision collégiale intégrant différentes institutions publiques. La succession des directeurs au sein du Festival s'est traduite par une succession de politiques et de stratégies. Ces dernières sont ancrées dans une dépendance de sentier et sont liées à des cahiers des charges établis avec les institutions publiques partenaires (Cf. Annexe C5-11). Cependant, une marge de manœuvre dans les grandes orientations demeure. Ainsi a-t-on pu constater une réelle volonté du dernier directeur, Bernard Focroulle, de rapprocher le Festival de son territoire local. « *On avait un caractère, une approche différente, un contexte différent d'ailleurs. Il ne faut pas juger, il ne faut pas être anachronique, mais en tout cas clairement, et par ce qu'il est et par le contexte, aujourd'hui il y a une évidence que le Festival est beaucoup plus intégré qu'il ne l'était avant sur son territoire* » (FIAL2). Car enfin, « *dans la rue, les gens te disent : 'Le Festival d'art lyrique, ce n'est pas pour nous. C'est pour les américains'. Ce n'est pas faux quelque part, et ce n'est pas vrai non plus* » (AI22). Au-delà des activités pédagogiques et socioculturelles réservées à une frange de la population, les concerts d'ouverture gratuits sur le Cours Mirabeau sont des éléments fédérateurs qui rapprochent le Festival de la population locale. « *Et après je pense qu'on a pu reprocher à cette maison le fait qu'elle avait peut être quelque chose d'un peu parisien. Je crois que ça a été dit à un moment, oui, réservé à une population soit très riche, soit internationale. Je pense qu'on gagne du terrain depuis quelques années que ça s'améliore, que cette image là change. On arrive à être mieux ancré dans la ville. Une opération comme le concert Parade¹⁸² l'an dernier c'est sûr que c'est génial...* » (FIAL4). Toute la difficulté réside dans la tension persistante entre une envergure internationale (visibilité, réseau, activités) et un ancrage local. « *C'était cette impression que c'était revendiqué par le territoire. Ce festival devait être territorial, donc quasiment local. Ce qui est contradictoire avec le prestige qu'ils aiment, quelque part* » (FIAL5).

¹⁸² Concert gratuit d'ouverture du Festival produit sur le Cour Mirabeau.

3.1.3.2. UNE DIMENSION COMMUNAUTAIRE ENCORE TROP LIMITEE

Malgré les efforts menés, la dimension communautaire reste difficile d'accès. Il est notamment reproché au Festival de ne mettre en place sur la CPA que les activités relatives aux publics éloignés de la culture. Pourtant les projections sur écrans géants se développent, ainsi que la mise en mouvement de formes plus modestes d'opéra ou de concert (itinérance sur la CPA). Mais il reste que les coûts engendrés dans le cas d'une délocalisation des opéras est substantielle. « *On l'avait fait, on avait fait tourner 'Didon et Enée' dans les communes il y a quelques années, et le rapport qualité / prix est élevé* » (AI20).

3.2. POUR UNE ACTIVATION DE LA PROXIMITE ORGANISEE AUTOUR DE LA LOGIQUE D'APPARTENANCE¹⁸³

Le FIAL est une association loi 1901 dont le fonctionnement se rapproche cependant plus de celui d'une grande entreprise. Afin de renforcer la logique d'appartenance, le Festival a mis en place un outil managérial qui consiste à redéfinir de manière collective les missions et les valeurs de l'organisation (3.2.1.). Au-delà des relations intra-organisationnelles, le réseau du FIAL se caractérise par son ouverture et sa stabilité (3.2.2.) ainsi que par la présence de nombreux financeurs publics (3.2.3.).

3.2.1. LE PARTAGE ET L'APPROPRIATION DE VALEURS ORGANISATIONNELLES COMME OUTIL MANAGERIAL

L'association porteuse du Festival d'Aix a pour métier la conception et l'organisation d'un festival d'opéra. Pour ce faire, une ambition collective réunit les membres du Festival : « *faire vivre l'opéra* ». Malgré la distance physique qui sépare sites et équipes du FIAL, une logique d'appartenance forte s'exprime au sein des employés. Cela s'explique bien entendu par l'ancienneté de la maison d'opéra, mais également par le style de management et de leadership en place actuellement. Récemment (en 2011), un véritable travail de réflexion a été mené autour de la redéfinition des valeurs et des missions du FIAL. Ce travail a consisté en de grandes séances de réflexion portées par la Direction Générale, Artistique, Technique, l'Académie et le Secrétaire Général, sur une durée d'un an. Trois grandes valeurs, partagées et transversales à toutes les équipes du Festival, ont émergé de ce travail : (1) la créativité « *parce que nous souhaitons être un lieu de création, de créativité* » (FIAL1) ; (2) la recherche de l'excellence, « *qui est une valeur tout à fait importante donc ce n'est pas l'excellence, ce qui serait peut être un peu arrogant, mais c'est la recherche de l'excellence qu'on peut transposer dans tous les domaines* » (FIAL1) ; (3) la transmission et le partage. La défense de la créativité invite à une démarche dynamique, faite d'ouverture à la nouveauté, de curiosité. Il s'agit tout à la fois pour le Festival de porter un regard d'artiste sur le monde et d'affirmer sa singularité dans la prise de risque. Enfin,

¹⁸³ 33,38% des unités de sens relatives à la proximité territoriale (Code 2) concernent la proximité organisée dans sa logique d'appartenance dans le cas du FIAL (Cf. Annexe C5-14).

le Festival affirme clairement sa volonté de transmettre et de partager connaissances, expériences et projets artistiques.

3.2.2. UN SYSTEME RETICULAIRE OUVERT ET STABLE

Ce système réticulaire participe de l'émergence d'une « texture » culturelle sur le territoire (3.2.2.1.) au cœur d'un réseau marchand extrêmement formalisé (3.2.2.2.).

3.2.2.1. L'EMERGENCE D'UNE « TEXTURE » CULTURELLE

Le système réticulaire construit autour du Festival et de ses activités parallèles relève principalement d'une logique marchande et économique. Il favorise le croisement et le maillage d'univers divers dans le cadre de la programmation du Festival, des tournées, coproductions et résidences, mais également dans le cadre des activités para-festivalières. Le réseau d'acteurs culturels, institutionnels ou encore de mécènes, transcende largement les frontières du territoire de la CPA. « *Incontestablement aujourd'hui il y a une texture, elle s'exprime de plusieurs manières, elle s'exprime entre autre par des contacts, des liens des contacts informels ou formels selon les cas mais aujourd'hui le Festival par exemple il est en relation assez étroite avec le Conservatoire ce qui n'était pas le cas quand je suis arrivé, avec le musée Granet, avec le Théâtre du Jeu de Paume, et le Grand Théâtre de Provence, avec la Compagnie Josette Baïz* » (FIAL1). Ces nombreux rapprochements s'effectuent autour de projets artistiques ou para-artistiques, le FIAL étant dans une démarche fédératrice, « passerelle », de mise en relation des personnes entre elles. Une réelle volonté d'ouverture, de partage et de transmission émanant de la Direction est ressentie (FIAL 5). « *Voilà donc, pour moi ça fait un peu partie d'une dimension fédératrice hein c'est de rassembler dans un même projet des acteurs qui ne se rencontrent pas forcément* » (FIAL1).

3.2.2.2. UN RESEAU MARCHAND FORMALISE

L'un des objectifs du réseau tient dans la mutualisation de ressources. On observe notamment l'aide de la CPA (écrans géants pour les projections en plein air, prêt de bus pour les pré-générales, etc.). Par ailleurs, la politique de mécénat (d'entreprise ou individuel) est fortement développée. Au-delà de la rente financière que les mécènes procurent, ils mutualisent leurs ressources patrimoniales au service du Festival. La promotion des parties prenantes intégrées dans le réseau est également un élément crucial dans une approche économique.

Il apparaît clairement que les interactions qui nourrissent ce réseau sont extrêmement formalisées. La plupart des relations partenariales engagées par le FIAL font l'objet d'une contractualisation (partenariats financiers, artistiques, scientifiques, pédagogiques, logistiques, etc.). Le partenariat avec le Grand Théâtre de Provence (GTP) reste l'un des plus contraints juridiquement. Coproducteur, acteur culturel de premier plan, le GTP fait l'objet d'une délégation de service public. La gestion de l'image et de la visibilité de chacun des deux

opérateurs est difficile en termes de visibilité pour le public. « *Et puis on a des événements avec eux pendant l'année, notamment les Journées européennes de l'opéra, qui font que les images se superposent. Là, je pense que ce Festival de Pâques aussi... Mais bon, à nous aussi d'être clair dans notre communication. A eux d'être clair dans la leur et d'expliquer aux gens. Mais non, je pense que le distinguo n'est pas vraiment fait* » (FIAL7).

3.2.3. DES FINANCEMENTS CROISES QUI FAÇONNENT EN PARTIE LA STRATEGIE ORGANISATIONNELLE

Le fait que le FIAL bénéficie de financements croisés conséquents induit un alignement stratégique nécessaire entre les différentes parties prenantes de la convention (3.2.3.1.) qui est favorisé par l'intégration de ces parties prenantes dans les instances décisionnaires du FIAL (3.2.3.2.).

3.2.3.1. UN ALIGNEMENT STRATEGIQUE ENTRE LES DIFFERENTES PARTIES PRENANTES

Les subventions publiques au FIAL représentent 35.9% de ses recettes en 2011 (Rapport annuel du FIAL 2011). Si le principal financeur est l'Etat, tous les échelons participent au soutien du Festival. Dans le cadre de la convention multipartite, les collectivités publiques s'engagent à « *soutenir financièrement la réalisation de ce projet par l'attribution des subventions nécessaires* » (Convention pluriannuelle 2012-2014). A ce titre, elles financent le Festival à hauteur de 20 621 500 euros minimum (Cf. Annexe C5-12). Au-delà de ces subventions, « *l'Etat, la Région, le Département, la Communauté du Pays d'Aix et la commune d'Aix-en-Provence s'engagent à contribuer au financement de l'acquisition et du renouvellement des équipements nécessaires à l'accomplissement du projet* » (Convention pluriannuelle 2012-2014). Ajoutons donc à ce budget la somme de 360 000 euros (Cf. Annexe C5-13). Même si la dépendance financière du FIAL au secteur public est beaucoup moins forte que dans d'autres cas (part d'autofinancement qui s'élève à 29.7%, Cf. Annexe C3-3), il apparaît clairement que ces financements croisés (1) complexifient la démarche stratégique du FIAL qui doit s'aligner avec les désirs de chacun ; (2) mais participent dans le même temps de l'ajustement et de la réorientation de cette stratégie. « *Il est réel qu'à cet endroit-là, on voit bien que chaque collectivité publique, de plus en plus, a des politiques culturelles qui lui sont propres. Et donc, quand on est sur des financements croisés comme ça, ce n'est pas évident pour que le projet réponde à toutes les demandes spécifiques de chaque collectivité* » (AI18). « *Ce n'est jamais acquis donc il faut toujours continuer, essayer de garder une longueur d'avance, donc j'essaie toujours de me dire 'bon, au-delà de ce qui a été acté, continuons à regarder devant et à entendre et à anticiper'* » (FIAL2). Au vu des résultats qui dépassent les objectifs définis dans le cahier des charges, nous pouvons affirmer que la stratégie mise en place constitue « *une sorte de conjonction entre un désir du Festival de le faire et effectivement une disponibilité voire un désir des autorités publiques* » (FIAL1).

« On entre en résonnance avec des objectifs assez différents que peuvent avoir les uns et les autres qui sont pas forcément formalisés avec une grande clarté mais qu'on peut deviner dans les politiques et avec les différents aspects que je vous ai décrit un peu en préambule, qui peuvent sembler antagonistes : être excellent mais pas exclusif, être accessible au plus grand nombre mais pas banalisé ni dénigré par le bas » (FIAL3).

3.2.3.2. L'INTEGRATION DES PARTENAIRES DANS LES INSTANCES DECISIONNAIRES

Afin d'intégrer au mieux les volontés et recommandations de chacun, des représentants (élus ou managers) des différentes autorités publiques sont présents dans le Conseil d'Administration du FIAL. « *Il y a une démocratie dans cette structure qui est exemplaire. C'est-à-dire qu'il y a un vrai conseil d'administration qui fonctionne pour de vrai, ce qu'on voit dans peu de structures. Enfin moi, en tout cas, dans le champ musical je le vois assez rarement. Avec la présence des collectivités autour de la table, c'est rare qu'il y ait une telle démocratie, où les choses vont jusqu'au bout, se disent* » (AI18). Afin d'évaluer la conformité des actions mises en place par le Festival au regard des missions stipulées dans la convention, un Comité technique a été créé. Il est composé de représentants des administrations de chacune des institutions publiques mentionnées dans la convention et de la direction de l'association. Selon les termes de la convention, ce comité « *se réunit au moins deux fois par an ou à chaque fois qu'une des collectivités publiques signataires ou la direction de l'association en fera la demande* ». Ce comité a pour fonction d'examiner le projet de budget de l'association, sa programmation artistique, la politique tarifaire, le compte de résultat et le bilan ainsi que le rapport d'activité. Leur présence au sein des organes décisionnaires permet l'alignement de la stratégie organisationnelle, même si, comme le confirme la Direction, le Festival conserve une grande marge de manœuvre. « *On est plutôt dans le Conseil d'Administration, plus sur des questions, des éclairages, on va soumettre des choses spécifiques ou des arbitrages, des questionnements ou des transitions. [...] Mais sur la mission générale, je dirais on n'a pas d'ingérence, on peut avoir des suggestions mais je dirais qu'il y a une assez bonne étanchéité, on travaille dans un climat quand même qui est très sain* » (FIAL2). Car enfin, il convient de maintenir des axes stratégiques forts et de ne pas les perdre de vue dans une quête de satisfaction de tous...

3.3. POUR UNE ACTIVATION DE LA PROXIMITE ORGANISEE AUTOUR DE LA LOGIQUE DE SIMILITUDE¹⁸⁴

A l'inverse des deux évènements présentés précédemment, le FIAL n'est pas financièrement et / ou politiquement dépendant de la CPA. Son portage public local plus limité, réduit son influence sur les normes et règles locales. Cependant, sa présence et sa longévité sur le territoire en font une institution qui a du poids (3.3.1.) et dans le même temps qui sait s'adapter à son environnement (3.3.2.).

¹⁸⁴ 20.9% des unités de sens relatives à la proximité territoriale (Code 2) concernent la proximité organisée dans sa logique de similitude dans le cas du FIAL (Cf. Annexe C5-14).

3.3.1. LE FIAL, UN MARQUEUR « D'EXCELLENCE CULTURELLE » SUR LE TERRITOIRE

Le FIAL apparaît vraiment comme l'une des pièces majeures de la stratégie culturelle engagée sur le territoire. « *C'est quelque chose qui a traversé le temps avec une qualité et un niveau d'exigence remarquable, qui s'est, avec l'arrivée de Lissner¹⁸⁵, popularisé. C'est-à-dire qui est resté au même niveau d'exigence artistique, mais en permettant à la population, avec l'Académie, avec la politique tarifaire qui a été menée, qui a vraiment essayé de s'ancrer dans le paysage* » (AI18). De par son ancienneté, son ancrage, sa visibilité et son institutionnalisation, il favorise l'émergence de l'excellence comme norme culturelle locale. « *Cela étant, c'est, je pense, ce qui a permis à Aix de garder cette image culturelle, particulièrement induite à certaines époques. Parce que, franchement, à part cela, il n'y avait rien. Cela a permis de mettre la barre haute, aussi. Je pense que cela a aidé à tirer vers le haut la politique culturelle, parce que l'on ne pouvait pas, dans une ville qui a le Festival d'art lyrique, et dans une ville qui avait cette architecture aussi, [...] on pouvait difficilement, je ne sais pas...implanter Disneyland ! Ce n'était pas possible* » (AI19). « *Donc c'est l'excellence, le postulat de base est là* » (AI14). Au-delà de la qualité, la notion de répertoire contemporain, portée par PLV et Picasso apparaît également comme importante dans le cas du FIAL. « *Tout ça se réunit sur une vision de l'art lyrique en 2012 qui me semble être, en France, une des plus innovantes, ouvertes parce que c'est un festival de création, ce n'est pas un festival de diffusion. Donc il continue d'aller chercher le metteur en scène, le décorateur, etc. qui va apporter quelque chose de nouveau* » (AI18).

D'ailleurs, cette notion de qualité, d'excellence, de renommée se retrouve dans les institutions sur lesquelles s'appuie le FIAL. On retrouve principalement, sur le territoire de la CPA, les grandes « Vigies Culturelles », partenaires privilégiés. « *Un grand festival international, quelque soit son ancrage local, il va aussi s'associer à des événements du même niveau de rayonnement, parce que sinon ça va créer je pense un décalage* » (FIAL2). Sans oublier l'association « Marseille Provence 2013 », institution éphémère porteuse d'un méga événement culturel : « *d'emblée pour moi c'était une évidence que dans la mesure où il y avait un projet local, le Festival ne pouvait pas imaginer un instant ne pas en être. Enfin, en être ou en tout cas ne pas le soutenir, ne pas y apporter une contribution* » (FIAL1). On constate également une orientation vers la Méditerranée avec la volonté de s'appuyer sur le MUCEM (musée des civilisations euro-méditerranéennes implanté à Marseille - ouverture 2013).

3.3.2. UNE INSTITUTION FEDERATRICE, EN PLEINE MUTATION

Malgré une certaine animosité envers le FIAL (répartition déséquilibrée des budgets, peur de « la grosse machine », etc.), ce dernier semble en capacité de fédérer autour de ses projets un grand nombre d'acteurs et ainsi de co-construire un espace de pensée collectif et partagé. « *On a la volonté d'être très fédérateur et en même temps, on est conscient d'un certain nombre d'obstacles qui conditionnent beaucoup la manière dont on travaille avec les gens. C'est pour*

¹⁸⁵ Stéphane Lissner a dirigé le Festival d'Art Lyrique d'Aix-en-Provence jusqu'en 2009.

nous très important d'être très proactif dans cette volonté d'ancrage, de rencontres et de fédération et de montrer qu'on est une institution ouverte » (FIAL3). Cela s'explique notamment par la présence et la personnalité du Directeur Général, avide de dialogue, de partage et d'échanges : « *nous tendons consciemment ou inconsciemment, ou explicitement ou implicitement à fédérer un certain nombre de partenaires* ». La démarche du Festival consiste à rechercher des ressources artistiques, pédagogiques, etc. locales. « *C'est un festival qui a su et qu'on a su mettre dans des dynamiques de collaboration et donc il travaille aussi bien avec le Bois de l'Aune et d'autres associations. Il fait un gros travail de développement culturel* » (AI16). Si un glissement s'est opéré du prestige à la recherche de l'excellence dans la formulation des valeurs organisationnelles, c'est bien pour pouvoir faire écho à cette dynamique territoriale. « *Ça fait partie je crois de l'ancrage local de ne pas être une marque de luxe de nouveau. Si je suis une marque de luxe c'est très dangereux pour moi de me frotter à une autre marque parce qu'elle est peut être pas aussi luxueuse que la mienne et elle risque de ternir mon image, et au contraire on est, on est à l'opposé de ça en fait, avoir des rencontres avec d'autres institutions, d'autres gens de la culture ou d'autres domaines d'ailleurs* » (FIAL3). Cependant, il apparaît parfois difficile de se détacher d'une image antérieure, construite « chemin-faisant » et ayant façonné « *le grand méchant Festival* » (AI19). « *J'ai peur qu'il y ait un effet distanciateur moi, plutôt. C'est une machine tellement grosse, ce sont des budgets tellement importants, c'est l'Etat qui pilote. C'est tellement hors de portée d'une grande partie de la population quand même que cela fait peur, un peu* » (AI19).

3.4. ACTIVATION DE LA PROXIMITE ORGANISEE AUTOUR DE LA LOGIQUE SOCIETALE¹⁸⁶

Au premier regard, l'on pourrait s'attendre à se retrouver face à une institution poussiéreuse, encline à maintenir un positionnement traditionnel et à satisfaire une demande élitiste prompte à apprécier l'art complet qu'est l'opéra. Et pourtant, le FIAL a développé de nombreuses actions et activités (3.4.1.) qui sont des leviers d'une proximité sociétale s'éloignant de la dimension économique du projet (3.4.2. et 3.4.3.).

3.4.1. LE FIAL SORT DE SES PREROGATIVES

Le FIAL apparaît clairement comme une organisation qui, au-delà de sa dimension économique (prégnante), inscrit ses activités dans une logique de « perméabilité » face aux enjeux sociétaux. Le FIAL sort de ses prérogatives premières pour mettre en place des parcours pédagogiques et socio-artistiques et entreprend un rapprochement avec la population locale. « *Maintenant, c'est vrai que sous l'ère de Bernard, cela a beaucoup évolué puisque le projet 'Parade' que l'on a fait en 2009, dans le cadre de la saison Picasso, a été très important, avec une dynamique très importante, une vraie politique culturelle en faveur des jeunes du territoire, pas seulement de la ville d'Aix, mais de la CPA et de Marseille également* » (AI14). Comment s'inscrire dans le paysage local, alors même que le modèle économique de l'art lyrique contraint cette démarche ? Aix étant la ville-centre la première réponse à cette question c'est « *comment le*

¹⁸⁶ 18.72% des unités de sens relatives à la proximité territoriale (Code 2) concernent la proximité organisée dans sa logique sociétale dans le cas du FIAL (Cf. Annexe C5-14).

Festival assume totalement sa présence dans la ville-centre où vraiment il est incontournable pendant les mois d'été, dès le mois de juin d'ailleurs puisque l'autre sujet sur lequel nous travaillons c'est que l'Académie soit plus présente, l'Académie présente un avantage de multiplier les événements et d'avoir des événements gratuits, contrairement au Festival où là on a quand même une logique économique qui prévaut » (FIAL2).

3.4.2. UNE INTEGRATION PREGNANTE DU CITOYEN DANS LA REFLEXION STRATEGIQUE

Les démarches initiées depuis quelques années par le FIAL témoignent de la prépondérance croissante accordée aux enjeux citoyens (3.4.2.1.) dans la stratégie d'une organisation dont la mission est de « faire vivre » un art qui peut « faire réfléchir » (3.4.2.2.).

3.4.2.1. UNE PRISE EN COMPTE CROISSANTE DES ENJEUX CITOYENS

Alors même que l'art lyrique s'ancre dans une image de culture élitiste et inaccessible, réservée à une population aisée, voire étrangère et relativement âgée, le Festival met en place de nombreux dispositifs afin d'intégrer le citoyen, et notamment le résident local, dans ses projets. Loin de présenter une liste exhaustive des nombreuses activités proposées¹⁸⁷, il s'agit plutôt de mettre en exergue leur épaisseur temporelle (des ateliers en place depuis plusieurs années) ainsi que la qualité et la notoriété des projets mis en œuvre (Orchestre des Jeunes de la Méditerranée, l'Académie, etc.). Pour ce faire, le FIAL utilise notamment les ateliers de Venelles où une salle pédagogique a été aménagée. Enfin, le public est guidé dans sa démarche de compréhension de l'œuvre. « *A travers ce type d'action et puis je vais dire aussi à travers l'accompagnement du public vers une meilleure compréhension de l'œuvre, donc on crée, on fait des introductions de spectacle tous les soirs. Et puis après nous même avec nos partenaires entreprises on les conduit peut être plus enfin plus facilement, parce qu'enfin ils sont très identifiés, à s'approprier l'opéra parce qu'on leur a présenté l'œuvre donc ça c'est aussi donner des clés de compréhension, c'est comme une visite guidée dans un musée* » (FIAL6). Les services pédagogique et socio-artistique existent aujourd'hui depuis plus de cinq ans et développent de véritables compétences, savoir-faire et réseaux. « *C'est un service dont les activités d'une part ont tendance à s'accroître et d'autre part sont de mieux en mieux identifiées parce qu'elles deviennent aussi régulières enfin je veux dire qu'elles se reproduisent d'année en année donc forcément ça finit pas porter ses fruits* » (FIAL4). Enfin, au-delà des enjeux d'élargissement du public, de politique tarifaire ou d'activités para-culturelles, la puissance de feu en termes de communication participe de la démocratisation.

¹⁸⁷ Se référer au rapport d'activité annuel (2011) pour plus de détails.

3.4.2.2. UN ART QUI FAIT REFLECHIR

L'Art lyrique étant complet et renvoyant à des problématiques sociétales, il peut être un excellent levier de réflexion citoyenne et démocratique. « *Avec la conviction que ça change la vie d'accéder à une pratique culturelle que ça permet de réfléchir différemment, de voir des choses d'une autre manière, d'avoir une forme d'intégration sociale, de regagner de la dignité de la considération, etc.* » (FIAL3). Il s'agit d'un « *moment évènementiel artistique et culturel mais qui doit aussi provoquer de la vie, de l'échange, une ouverture autour d'œuvres artistiques donc je dirais que c'est ça. [...] Parce que ce sont des œuvres qui évidemment qu'on voit sur des grandes thématiques humaines donc à partir du moment où on est sur des thématiques humaines après on peut parler avec tous là-dessus* » (FIAL8). D'ailleurs, l'ouverture à la Méditerranée s'ancre dans une réflexion sociétale. « *Cette ouverture méditerranéenne est plus large parce que je dirais qu'elle a plutôt été inspirée par le Printemps Arabe, on a tous été assez frappés par ce qui s'est passé, on a eu, par l'OJM¹⁸⁸ aussi un ton d'appel du pied de nos partenaires qui nous disaient 'mais on a plus que jamais besoin de culture' voila, parce qu'on voit bien à qu'elle point la transition avec la démocratie est délicate et qu'elle peut parfois faire naître des espoirs...* » (FIAL2).

3.4.3. DES ACTIVITES CREATRICES DE LIEN SOCIAL

Dans le cadre des performances hors-les-murs du Festival, du lien social est créé, grâce à la dimension conviviale, simple et gratuite de la manifestation (FIAL2). « *Les extraits de la Traviata en haut du cour Mirabeau, c'est une véritable démocratisation* » (AI14). La mise en place des projections en plein air apparaît comme un vecteur idéal dans cette démarche sociétale : « *il y a une recherche de collectif, de valeurs collectives, d'idées d'être en même temps que plein d'autres personnes à assister au même spectacle, même si on n'est pas physiquement dans le même espace que les artistes. Il y a une espèce de chose, de communion qui fait que ça n'a pas la même valeur pour les gens* » (FIAL3). C'est également le cas avec les activités para-festivalières, notamment dans le cadre d'ateliers qui mixent les populations (lien intergénérationnel, diversité culturelle, diversité sociale, etc.). « *On va travailler sur l'intergénérationnel. [...] Je pense que les gens c'est ce qu'ils préfèrent et à la fois c'est ce qu'ils... mais c'est l'histoire de la société, c'est l'histoire de l'humanité j'allais dire presque c'est-à-dire qu'à la fois c'est très dur parce qu'on a tous nos verrous, tous nos résistances à l'autre à l'altérité, on est dans nos valeurs etc., donc créer de l'échange ça prend du temps et en même temps c'est les expériences humaines les plus fortes* » (FIAL8). Enfin, les rencontres entre mécènes régionaux permettent un croisement social extrêmement riche : « *dans ce club, l'objectif c'est un petit peu de permettre ce croisement d'entreprises complètement différentes. Et à priori ils n'auraient pas l'occasion de se rencontrer ailleurs* » (FIAL6).

¹⁸⁸ Orchestre des Jeunes de la Méditerranée.

II. APPROCHE FONCTIONNELLE POUR UNE CONSTITUTION DU PORTEFEUILLE TERRITORIAL - ANALYSE INTER-CAS

La question centrale de l'évaluation des outcomes au regard de la théorie des proximités revient à déterminer dans quelle mesure les événements culturels ont mobilisé les leviers d'une activation des potentiels de proximités géographique et organisée sur le territoire de la CPA.

1. DES LEVIERS DISCRIMINANTS D'ACTIVATION DES PROXIMITES TERRITORIALES - ELEMENTS DE SYNTHESE

Les événements culturels peuvent faire l'objet d'une classification. En fonction du type d'évènement, les leviers d'activation des différentes formes de proximité territoriale varient. L'analyse intra-cas présentée précédemment a d'ores et déjà laissé poindre des éléments de distinction entre les trois événements. Revenons à présent, dans le cadre d'une analyse inter-cas, sur les éléments discriminants.

TABLEAU 20- ANALYSE COMPAREE DES FREQUENCES DES NIVEAUX 2 ET 3 DE LA GRILLE DE CODAGE¹⁸⁹

Code 2 - Proximité Territoriale (nombre de références)	Moyenne des fréquences (en %)	Fréquences PLV	Fréquences Picasso	Fréquences FIAL
C.2.1. Proximité Géographique	19,79 %	12,89 ¹⁹⁰ %	22,58 %	27,00 %
<i>C.2.1.1. Proximité Géographique objective¹⁹¹</i>	25,92 %	17,86 %	22,62 %	32,26 %
<i>C.2.1.2. Proximité Géographique subjective</i>	45,29 %	74,11 %	45,24 %	27,96 %
<i>C.2.1.3. Discrimination: « un dedans et un dehors »</i>	28,80 %	8,04 %	32,14 %	39,78 %
C.2.2. Proximité Organisée - Logique d'appartenance	41,04 %	51,32 %	31,18 %	33,38 %
<i>C.2.2.1. Logique de réseau</i>	44,07 %	53,36 %	26,72 %	34,78 %
<i>C.2.2.2. Logique de groupe</i>	30,05 %	41,03 %	13,79 %	16,96 %
<i>C.2.2.3. Formalisation des coordinations</i>	25,88 %	5,61 %	59,48 %	48,26 %
C.2.3. Proximité Organisée - Logique de similitude	23,52 %	19,91 %	36,83 %	20,90 %
<i>C.2.3.1. Corpus d'institutions et de règles</i>	33,26 %	44,51 %	32,12 %	20,83 %
<i>C.2.3.2. Modes de coordination des acteurs</i>	33,04 %	21,97 %	36,50 %	43,06 %
<i>C.2.3.3. Processus de renforcement institutionnel</i>	33,70 %	33,53 %	31,39 %	36,11 %
C.2.4. Logique Sociétale	15,65 %	15,88 %	9,41 %	18,72 %
<i>C.2.4.1. Perméabilité</i>	14,90 %	7,97 %	8,57 %	24,03 %
<i>C.2.4.2. Logique citoyenne</i>	85,10 %	92,03 %	91,43 %	75,97 %

Source : Auteur

¹⁸⁹ La grille de codage détaillée du code de niveau 2 est disponible en Annexe C6-15.

¹⁹⁰ Ont été considérés comme significatifs, dans cette première phase, les résultats dont l'écart à la moyenne est supérieur à 5 points en valeur absolue (indicateur de dispersion). Nous affinons plus loin cette analyse avec le calcul des écart-types.

¹⁹¹ Les pourcentages des codes de niveaux inférieurs correspondent aux pourcentages d'unités de référence relatives au code parent. *Exemple* : ici, en moyenne 25,92% des unités de référence relatives à la proximité géographique se réfèrent à la proximité géographique objective.

Il s'agit dans cette section de faire la synthèse des éléments présentés dans l'analyse inter-cas en revenant sur les quatre formes canoniques de proximité au regard des potentiels d'activation de chacun des trois évènements.

1.1. LES EVENEMENTS D'ENVERGURE, ACTIVATEURS DE PROXIMITE GEOGRAPHIQUE

Quels sont les points saillants d'une comparaison entre ces trois évènements¹⁹² ? Tout d'abord, il apparaît que l'évènement local (PLV) participe moins que les deux évènements phares (Picasso et FIAL) à l'activation de la *proximité géographique* (12.89% des unités de références relatives à la proximité territoriale - Code 2 pour une moyenne de fréquences à 19.79%). Il convient alors de rappeler que la proximité géographique a été définie à l'aune de trois axes de réflexion : la proximité géographique objective (C.2.1.1.), la proximité géographique subjective (C.2.1.2.), ainsi que le critère de discrimination du territoire vis-à-vis de son environnement (C.2.1.3.). La faible envergure de l'évènement local limite ici sa capacité à activer une proximité géographique objective, c'est-à-dire à avoir un véritable impact sur les infrastructures, les équipements ou encore les moyens de transport sur le territoire alors même qu'un évènement phare institutionnalisé est suffisamment bien implanté sur le territoire pour agir sur cette forme de proximité (32.26% pour une moyenne de 25.92%). Par ailleurs, la capacité d'un évènement culturel à favoriser la discrimination du territoire par rapport à un « extérieur » relève de la production d'externalités positives au profit des parties prenantes du territoire mais également de l'allocation et de la création collective de ressources dans un jeu de relations interdépendantes avec des parties prenantes extraterritoriales. Une fois encore, le FIAL, de par son envergure, sa renommée ainsi que les réseaux nationaux et supranationaux dans lesquels il s'insère, réunit les conditions nécessaires à l'activation de ce processus de discrimination au bénéfice du territoire.

Inversement, et c'est là que la dichotomie entre l'évènement local et l'évènement phare institutionnalisé apparaît clairement, le premier participe largement d'une proximité géographique subjective et permet de renforcer le sentiment des parties prenantes territoriales d'être « proches de ». Ainsi, PLV renforce-t-il l'ancrage territorial et l'identité locale, et ce notamment grâce à son caractère itinérant.

Les calculs suivants permettent de déterminer quels sont les pourcentages d'unités de références relatives à la proximité géographique subjective :

PLV : 74.11% * 13.04% = **9.55%**
Picasso : 45.24% * 22.58% = **10.21%**
FIAL : 27.96% * 27% = 7.55%

Le calcul ci-dessus permet de constater que les deux évènements qui participent le plus au renforcement du territoire vécu ou perçu et ainsi à l'appropriation territoriale et à l'identité locale sont PLV et Picasso. Or, au-delà de leur envergure, il s'agit des deux évènements qui sont le plus directement portés par les collectivités locales. On peut donc supposer que la nature des relations entre les porteurs de projet et le directoire de la CPA (voir de la ville d'Aix-en-Provence) jouent un rôle dans la capacité de l'évènement à activer une proximité géographique

¹⁹² Des tableaux de comparaison sur la base de l'analyse de contenu qualitative sont disponibles en Annexe C6-14.

subjective. En effet, il apparaît clairement que les élites locales se saisissent des potentialités de l'évènement pour renforcer l'ancrage territorial et pour donner sens au territoire. Pour aller plus avant dans la comparaison des trois évènements au regard des leviers d'activation de la proximité géographique, il convient de se reporter au tableau suivant. Ce tableau permet de comparer les évènements au regard d'une analyse statistique où les éléments sont classés par ordre décroissant d'unités de sens.

TABLEAU 21- LEVIERS D'ACTIVATION DE LA PROXIMITE GEOGRAPHIQUE
(PAR ORDRE DECROISSANT)¹⁹³

FIAL (27%)	Picasso (22,58%)	PLV (12,89%)
<i>Discrimination: « un dedans et un dehors » (39,78%)</i>	<i>Proximité Géographique subjective (45,24%)</i>	<i>Proximité Géographique subjective (74,11%)</i>
Interdépendance (63,51%)	Ancrage territorial (100%)	Caractère itinérant (54,22%)
Externalités (33,78%)	Caractère itinérant (0%)	Ancrage territorial (45,78%)
Labels (2,7%)		
<i>Proximité Géographique objective (32,26%)</i>	<i>Discrimination: « un dedans et un dehors » (32,14%)</i>	<i>Proximité Géographique objective (17,86%)</i>
Proximité Géographique Structurelle (71,67%)	Externalités (44,44%)	Proximité Géographique Structurelle (90%)
Proximité Géographique Ephémère (28,33%)	Interdépendance (25,93%)	Proximité Géographique Ephémère (10%)
	Labels (25,93%)	
<i>Proximité Géographique subjective (27,96%)</i>	<i>Proximité Géographique objective (22,62%)</i>	<i>Discrimination: « un dedans et un dehors » (8,04%)</i>
Ancrage territorial (71,15%)	Proximité Géographique Ephémère (57,89%)	Interdépendance (77,78%)
Caractère itinérant (28,85%)	Proximité Géographique Structurelle (42,11%)	Externalités (11,11%)
		Labels (11,11%)

Source : Auteur

Si le FIAL participe avant tout à la discrimination du territoire, les deux autres évènements sont orientés vers l'activation de la proximité géographique subjective. L'une des spécificités de Picasso tient dans la labellisation des projets qui, au même titre que dans le cadre de la Capitale européenne de la culture, participe d'une discrimination « d'un dedans » par rapport à « un dehors » avec la création d'un véritable artefact (25.93% des unités de références relatives à la discrimination contre 2.7% pour le FIAL et 11.11% pour PLV). Par ailleurs, si les évènements phares sont sources de bénéfices économiques pour le territoire (cf. externalités), il apparaît clairement que PLV n'a pas cette fonction.

1.2. L'ACTIVATION DE LA PROXIMITE ORGANISEE DANS UNE LOGIQUE D'APPARTENANCE DUALE

Concernant l'activation de la *proximité organisée dans sa logique d'appartenance*, c'est à la fois l'envergure de l'évènement ainsi que son degré de récurrence et son ancienneté qui semblent avoir un impact sur les résultats observés. Une première lecture rapide du Tableau 20 (p. 278) montre que deux modèles s'opposent : l'évènement local *versus* les évènements phares. Dès lors,

¹⁹³ Les couleurs de plus en plus claires indiquent la hiérarchie des codes (nœuds parents / nœuds inférieurs).

il paraît logique d'émettre une hypothèse quant à l'envergure des événements : un événement local est plus à même d'activer la logique d'appartenance que des événements phares. Cette constatation renvoie aux caractéristiques du champ culturel, traversé par des logiques militantes de défense d'objets artistiques, politiques ou encore sociétaux. La prégnance des associations dans les porteurs de projet favorise ce phénomène. La lecture du tableau suivant permet d'affiner ce raisonnement et de mettre en exergue certains points relatifs à la temporalité, au sentiment d'appartenance à un groupe ainsi qu'à la constitution et l'évolution d'un réseau.

TABEAU 22- LEVIERS D'ACTIVATION DE LA PROXIMITE ORGANISEE DANS SA LOGIQUE D'APPARTENANCE (PAR ORDRE DECROISSANT)¹⁹⁴

PLV (51,32%)	FIAL (33,38%)	Picasso (31,18%)
<i>Logique de réseau (53,36%)</i>	<i>Formalisation des coordinations (48,26%)</i>	<i>Formalisation des coordinations (59,48%)</i>
Réseau professionnel (81,09%)	Financements croisés (58,56%)	Procédures contractuelles (69,57%)
Réseau professionnel marchand (61,66%)		
Prêt de matériel, mutualisation de moyens (47,9%)		
Entraide et échange d'information (44,54%)	Procédures contractuelles (20,72%)	Financements croisés (27,54%)
Promotion des parties prenantes (7,56%)	Intégration des partenaires dans les instances décisionnaires (20,72%)	Intégration des partenaires dans les instances décisionnaires (2,9%)
Réseau professionnel non-marchand (38,34%)		
Militantisme (51,35%)		
Légitimité (24,32%)		
Réflexion (24,32%)		
Croisement de réseaux (18,91%)		
<i>Logique de groupe (41,03%)</i>	<i>Logique de réseau (34,78%)</i>	<i>Logique de réseau (26,72%)</i>
Sentiment d'appartenance (50,27%)	Réseau professionnel (55%)	Réseau professionnel (61,29%)
	Réseau professionnel marchand (86,36%)	Réseau professionnel marchand (78,95%)
	Prêt de matériel, mutualisation de moyens (47,37%)	Promotion des parties prenantes (73,33%)
Dynamique collective organisationnelle (28,42%)	Promotion des parties prenantes (34,21%)	Prêt de matériel, mutualisation de moyens (13,34%)
	Entraide et échange d'information (18,42%)	Entraide et échange d'information (13,33%)
Valeurs communes (21,31%)	Réseau professionnel non-marchand (13,64%)	Réseau professionnel non-marchand (21,05%)
	Réflexion (66,67%)	Légitimité (75%)
	Militantisme (33,33%)	Réflexion (25%)
	Légitimité (0%)	Militantisme (0%)
	Croisement de réseaux (45%)	Croisement de réseaux (38,71%)
<i>C.2.2.3. Formalisation des coordinations (5,61%)</i>	<i>Logique de groupe (16,96%)</i>	<i>Logique de groupe (16,96%)</i>
Financements croisés (80%)	Valeurs communes (53,85%)	Absence de dynamique collective organisationnelle (56,25%)
Procédures contractuelles (12%)	Sentiment d'appartenance (33,33%)	Sentiment d'appartenance (43,75%)
Intégration des partenaires dans les instances décisionnaires (8%)	Dynamique collective organisationnelle (12,82%)	Valeurs communes (0%)

Source : Auteur

¹⁹⁴ Les couleurs de plus en plus claires indiquent la hiérarchie des codes (nœuds parents / nœuds inférieurs).

Trois idées-forces méritent une discussion ici. Tout d'abord, une distinction claire entre l'évènement local et les évènements phares se fait en termes de formalisation des coordinations (Tableau 20 p. 278 - Picasso : 59.48%, FIAL : 48.26%, PLV : 5.61%). Cela signifie que les évènements locaux ne peuvent être envisagés comme des leviers de structuration formelle des partenariats et par extension du champ culturel. Si l'on questionne le contenu de cette formalisation, deux logiques distinctes se forment entre Picasso et le FIAL. Le premier, géré en régie directe, a véritablement favorisé la mise en place de procédures contractuelles (69.57% des unités de référence relatives à la formalisation des coordinations traitent des procédures contractuelles dans le cas de Picasso - Tableau 22 p. 281), alors que le FIAL s'inscrit plus spécifiquement dans la problématique des financements croisés et dans une réflexion stratégique intégrée (58.56% des unités de références relatives à la formalisation des coordinations traitent des financements croisés dans le cas du FIAL - Tableau 22 p. 281). Si les évènements locaux ne participent pas foncièrement au renforcement des partenariats dans une logique de formalisation et de contractualisation, leur capacité à activer une logique de réseaux ainsi qu'une logique de groupe peut participer à la structuration et à l'évolution du champ culturel local dans une perspective « Bottom-Up ». En d'autres termes, ces évènements sont l'occasion de voir émerger des stratégies évènementielles portées par des acteurs culturels locaux et renforcent la créativité territoriale. Le rôle des collectivités territoriales tient alors dans leur capacité à soutenir sans « étouffer » ce type d'initiative. Par ailleurs la structure du FIAL favorise l'intégration des partenaires dans les instances décisionnaires et fait montre de démocratie.

Ensuite, si la constitution de réseaux professionnels est, dans les trois cas, le principal levier d'activation d'une logique d'appartenance sur le territoire, la nature marchande de ce dernier est bien plus significative dans le cadre de l'implémentation des évènements phares (Tableau 22 p. 281 : Picasso : 78.95%, FIAL : 86.36%, PLV : 61.66%). Mus par des intérêts communs loin de la dimension économique, les membres de PLV recherchent principalement les externalités positives d'une mutualisation de moyens limités ainsi qu'un système d'entraide et de solidarité (47.9% +44.54% = 92.44%). La facette non marchande de ce type de réseau, relative à des notions telles que le militantisme, la recherche de légitimité ou encore un besoin de réflexion et de prise de hauteur, reste ici encore une spécificité de PLV né, rappelons-le, d'un groupe d'opposition. Cependant, il est intéressant de constater que la quête de légitimité est l'une des problématiques du projet Picasso, porté en régie directe par les services administratifs de la CPA qui doivent démontrer leur savoir-faire. Enfin, la logique d'appartenance, si elle s'évalue à l'échelon du territoire, questionne également la focale organisationnelle. Il apparaît ici que cette question est centrale dans le cas de PLV dont l'existence même repose sur cette logique. Le FIAL a également mis en place de vrais dispositifs managériaux afin de renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation et cela semble porter ses fruits. Le cas de Picasso et de la CPA est beaucoup plus nuancé. Les références relatives à la dynamique collective organisationnelle sont à grande majorité négatives et laissent poindre toutes les difficultés managériales rencontrées dans la mise en œuvre de cet évènement.

1.3. UN PORTAGE PUBLIC QUI RENFORCE L'ACTIVATION DE LA LOGIQUE DE SIMILITUDE

L'évènement le plus enclin à activer la *proximité organisée dans sa logique de similitude* est celui qui a été géré en régie directe, à savoir le projet Picasso. Au-delà de sa capacité globale à activer plus aisément une logique de similitude sur le territoire (36.83% pour une moyenne à 23.52% - Tableau 20 p. 278), il s'appuie de manière très équilibrée sur les trois leviers existants. Cet évènement œuvre à la constitution d'un corpus d'institutions et de règles, participe à la définition des modes de coordination des acteurs et développe des processus de renforcement institutionnel (ce dernier point est nuancé dans les pages qui suivent). Là encore, l'analyse des résultats relatifs à la logique de similitude témoigne d'un écart entre PLV et le FIAL. Si le premier participe en priorité à la définition de normes et de standards sur le territoire (redéfinition de la programmation culturelle communale), le second s'ancre plus spécifiquement dans une démarche ouverte sur ses parties prenantes et œuvre pour l'évolution des modes de coordination de ces acteurs.

Les calculs suivants permettent de déterminer quels sont les pourcentages d'unités de références relatives à la proximité géographique subjective :

PLV / Corpus d'institutions et de règles :	$19.91\% * 44.51\% =$	8.86%
PLV / Modes de coordination des acteurs :	$19.91\% * 21.97\% =$	4.37%
PLV / Processus de renforcement institutionnels :	$19.91\% * 33.53\% =$	6.68%
Picasso / Corpus d'institutions et de règles :	$36.83\% * 32.12\% =$	11.83%
Picasso / Modes de coordination des acteurs :	$36.83\% * 36.5\% =$	13.44%
Picasso / Processus de renforcement institutionnels :	$36.83\% * 31.39\% =$	11.56%
FIAL / Corpus d'institutions et de règles :	$20.9\% * 20.83\% =$	4.35%
FIAL / Modes de coordination des acteurs :	$20.9\% * 43.06\% =$	9%
FIAL / Processus de renforcement institutionnels :	$20.9\% * 36.11\% =$	7.55%

Cette première analyse peut être nuancée grâce au tableau suivant.

TABLEAU 23- LEVIERS D'ACTIVATION DE LA PROXIMITE ORGANISEE DANS SA LOGIQUE DE SIMILITUDE (PAR ORDRE DECROISSANT)¹⁹⁵

Picasso (36.83%)	FIAL (20.9%)	PLV (19.91%)
<i>Modes de coordination des acteurs (36,5%)</i>	<i>Modes de coordination des acteurs (43,06%)</i>	<i>Corpus d'institutions et de règles (44,21%)</i>
Relations partenariales à l'échelle du territoire (86%)	Relations partenariales à l'échelle du territoire (67,74%)	Système de valeur de la communauté locale (67,53%)
Manque de dynamique territoriale (14%)	Manque de dynamique territoriale (32,26%)	Normes culturelles locales (23,38%)
<i>Corpus d'institutions et de règles (32,12%)</i>	<i>Processus de renforcement institutionnel (36,11%)</i>	<i>Processus de renforcement institutionnel (33,53%)</i>
Institutions supports (84,09%)	Effet d'expérience (38,46%)	Changement/apprentissage (32,76%)
Système de valeur de la communauté locale (11,36%)	Effet catalyseur (25%)	Effet d'expérience (22,41%)
	Effet de mimétisme (19,23%)	Confiance (22,41%)
Normes culturelles locales (4,55%)	Confiance (9,62%)	Effet catalyseur (17,24%)
	Changement et apprentissage (7,69%)	Effet de mimétisme (5,17%)
<i>Processus de renforcement institutionnel (31,39%)</i>	<i>Corpus d'institutions et de règles (20,83%)</i>	<i>Modes de coordination des acteurs (21,97%)</i>
Effet d'expérience (48,84%)	Normes culturelles locales (53,33%)	Manque de dynamique territoriale (76,32%)
Effet catalyseur (39,53%)		
Changement et apprentissage (11,63%)	Institutions supports (30%)	Relations partenariales à l'échelle du territoire (23,68%)
Effet de mimétisme (0%)	Système de valeur de la communauté locale (16,67%)	
Confiance (0%)		

Source : Auteur

Concernant le corpus d'institutions et de règles qui régissent les comportements et les choix des acteurs sur le territoire, il apparaît clairement que Picasso et PLV participent plus spécifiquement au renforcement de ce corpus. Si PLV s'inscrit dans une volonté de modifier le système de valeur de la communauté locale (et ce notamment dans une logique de stratégie montante et de voie d'opposition), le projet Picasso, géré en régie directe, participe lui au renforcement des institutions supports sur le territoire, notamment de la CPA et du musée Granet.

La capacité des événements à participer au renforcement des modes de coordination entre acteurs dépend, *in fine*, de l'étendue de leur réseau et des rapports qu'ils entretiennent avec les parties prenantes de ces réseaux. Il apparaît clairement que l'évènement culturel qui a développé et maintient la plus forte dynamique territoriale est le FIAL. PLV apparaît au contraire comme un évènement qui s'ancre dans une certaine inertie et Picasso semble être quelque peu « passé à côté » de cet élan territorial tant attendu.

Enfin, l'analyse des processus de renforcement institutionnel permet de déterminer, dans chaque cas, si la proximité territoriale activée peut être renforcée dans sa logique de similitude. On retrouve globalement dans tous ces processus la question d'une temporalité longue (apprentissage, confiance, effet d'expérience, mimétisme, catalyse). Les processus de changement et d'apprentissage sont présents principalement dans le cadre du projet PLV qui permet un apprentissage collectif et mutuel des métiers artistiques. Par ailleurs, des processus de renforcement de la logique de similitude sont à l'œuvre entre élus, techniciens et acteurs culturels

¹⁹⁵ Les couleurs de plus en plus claires indiquent la hiérarchie des codes (nœuds parents / nœuds inférieurs).

membres du collectif. « *Les relations sont nouvelles, à la fois entre les compagnies, les lieux mais aussi avec les communes. Il y a encore beaucoup à faire mais il y a quelque chose qui a bouleversé les habitudes, pas tant que ça car on est ‘petit’ et ce n’est pas le but de bousculer les communes. On est là pour leur proposer des choses différemment mais on n’est pas là pour changer leur quotidien* » (MCP1). Des événements tels que Picasso favorisent l’émergence d’une logique de similitude autour du rôle de la CPA (producteur d’évènements culturels d’envergure) et de la capacité des acteurs culturels à répondre à une commande publique.

Concernant l’effet d’expérience, il peut soit participer d’une évolution positive de la structure qui s’inscrit dans les trajectoires et choix passés (FIAL), soit renvoyer à une expérience passée « menaçante » (Picasso). Dans le premier cas, nous constatons que la ligne stratégique a évolué depuis le changement de direction vers une ouverture sur le territoire et ses acteurs mais que ces éléments étaient déjà présents dans le passé. D’ailleurs, l’évolution de l’image du Festival témoigne à la fois d’une évolution des choix stratégiques et de nouvelles expériences, ainsi que de la dépendance par rapport aux trajectoires passées et aux représentations construites. Le cas de Picasso est celui d’un effet d’expérience ressenti de manière négative avec à la fois une nostalgie de « Cézanne 2006 » et une peur de la comparaison. Ce premier événement et le succès qui l’a accompagné sont à la fois « grisants » et handicapants. L’effet d’expérience est d’autant plus fort que l’évènement a une existence et une histoire longues.

Le phénomène de mimétisme est très probant dans le cas du FIAL. Considéré comme une institution, il se veut un modèle en termes d’excellence : « *On veut être aussi excellent qu’eux dans notre domaine. Eux c’est l’opéra, nous c’est la musique classique. A charge pour nous de nous hisser à ce niveau d’excellence là* » (AC8). Il s’agit d’une structure exemplaire et ce notamment depuis le changement de direction qui a favorisé l’impulsion des activités para-festivalières envisagées comme des actions pilotes. Cet effet de mimétisme semble d’ailleurs se constituer au fur et à mesure des partenariats et des rencontres (GTP, Granet, Josette Baïz). Le Festival prend souvent le rôle de chef de file. Se crée alors un leadership qui favorise le phénomène d’exemplarité.

Il convient également de s’interroger sur la confiance accordée à l’heure actuelle à chacun des événements par leurs parties prenantes. La dimension temporelle est ici essentielle. En effet, le caractère idiosyncratique du territoire apparaît également dans ses traditions, habitudes de coopération, dans sa culture managériale de collaboration, etc. Un constat globalement admis est celui d’un accroissement de la confiance autour du projet de PLV (par les élus et techniciens). Cela s’explique notamment par la dimension professionnelle ainsi que la qualité de l’équipe et de leur travail (technique, administratif et artistique). On comprend que la confiance se construit dans le temps, au regard des expériences vécues, avec un effet de contagion, de transmission sur le territoire. Le FIAL s’inscrit dans une problématique similaire en cherchant à instaurer un lien de confiance tant avec le public qu’avec ses partenaires artistiques et financiers. Au-delà d’un enjeu en termes de fidélité, l’objectif ici est de pouvoir aller plus loin dans la prise de risque (artistique, financière) avec ses parties prenantes. Aucun élément significatif relatif à la confiance n’est évoqué dans le cadre de Picasso. Cela témoigne de la nécessaire imbrication de tels processus dans des logiques temporelles longues.

Enfin, un effet de catalyse est évoqué. Il est intéressant ici de constater que 44% des unités de référence relatives à ce processus se réfèrent à « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture ». Ce méga évènement est envisagé comme une institution chef de file qui permet de fédérer et de croiser les acteurs du territoire. Il permet de catalyser les projets autour d'une thématique euro-méditerranéenne. Il se veut également un catalyseur des projets d'aménagement du territoire. Enfin il participe d'une évolution dans les modes de financement et de gouvernance sur le territoire. En parallèle, les trois évènements étudiés (qui ont tous projeté de participer à la Capitale de la culture) renforcent, à leur mesure, ce phénomène de catalyse. L'envergure ainsi que l'ancienneté de l'évènement apparaissent comme des facteurs déterminants. Le FIAL participe à la fédération d'acteurs autour de projets qu'il porte, il permet des croisements, draine des réseaux, etc. La saison culturelle « Picasso-Aix 2009 » a été un formidable catalyseur de projets autour de la thématique artistique mais surtout de retombées économiques pour les acteurs culturels (subventions, création d'emplois, etc.). PLV, à sa mesure, apparaît comme un projet catalyseur d'une vision nouvelle sur le territoire, porteur d'un message.

1.4. UN EVENEMENT PHARE INSTITUTIONNALISE PRINCIPAL ACTIVATEUR DE LA LOGIQUE SOCIETALE

L'analyse de la proximité organisée dans sa logique sociétale permet de discuter un résultat intéressant. Il apparaît que l'évènement culturel le plus « performant » en matière sociétale et au regard des objectifs qui lui sont assignés, est le FIAL. Alors que l'on aurait pu s'attendre à ce que le FIAL (dont le fonctionnement est proche de celui d'une entreprise) soit le moins « performant », les résultats présentés dans le Tableau 20 (p. 278) contredisent cette intuition (18.72% pour une moyenne à 15.65%, Picasso : 9.41% et PLV : 15.88%). Malgré les efforts faits autour du parcours pédagogique et de l'accompagnement des scolaires, Picasso est défaillant en matière de logique sociétale. Le tableau suivant permet de mettre en exergue les leviers d'activation de cette logique.

TABLEAU 24- LEVIERS D'ACTIVATION DE LA PROXIMITE ORGANISEE DANS SA LOGIQUE SOCIETALE (PAR ORDRE DECROISSANT)¹⁹⁶

FIAL (18,72%)	PLV (15,88%)	Picasso (9,41%)
<i>Logique citoyenne (75,97%)</i>	<i>Logique citoyenne (92,03%)</i>	<i>Logique citoyenne (91,43%)</i>
Accès à la culture (29,59%)	Lien social (29,92%)	Accès à la culture (50%)
Accompagnement en amont, sensibilisation (28,57%)	Accès à la culture (26,77%)	Besoins citoyens (28,13%)
Besoins citoyens (16,33%)	Besoins citoyens (19,69%)	Accompagnement en amont, sensibilisation (15,63%)
Lien social (14,29%)	Accompagnement en amont, sensibilisation (14,96%)	Lien social (6,25%)
Démocratie participative (11,22%)	Démocratie participative (8,66%)	Démocratie participative (0%)
<i>Perméabilité (24,03%)</i>	<i>Perméabilité (7,97%)</i>	<i>Perméabilité (8,57%)</i>

Source : Auteur

¹⁹⁶ Les couleurs de plus en plus claires indiquent la hiérarchie des codes (nœuds parents / nœuds inférieurs).

La notion de « perméabilité », définie comme la non-étanchéité entre le monde productif et le milieu social qui l'accueille, est spécifique au FIAL dont les prérogatives premières ne sont pas de cet ordre. Dans les cas de PLV et de Picasso, portés par la sphère publique, cette notion a moins de sens.

Dans le cadre des subventions publiques qui lui sont accordées, le FIAL doit remplir un cahier des charges très précis (Cf. Annexe C5-11). En cela il s'astreint à répondre aux attentes des différentes collectivités partenaires et de l'Etat. A plus de 50%, le FIAL active la logique citoyenne via les problématiques d'accès à la culture et de médiation culturelle, ce qui répond à la mission ministérielle de démocratisation culturelle. Les trois éléments suivants renvoient très clairement au rapport qu'entretient l'évènement culturel avec les citoyens-résidents. Répond-il à leurs « besoins culturels » ? Cette question a d'ores et déjà été abordée et renvoie à la difficulté qu'a le Festival à modifier son image malgré un ancrage territorial de plus en plus fort. Participe-t-il au renforcement du lien social sur le territoire ? Les manifestations hors les murs ainsi que les nombreuses activités para-festivalières témoignent de cette nouvelle voie. Enfin, dans le cadre du mécénat régional et individuel, tout comme de par la présence des élus locaux dans les instances décisionnaires, il invite à une certaine démocratie participative. Inversement, PLV développe d'abord et avant tout les liens de solidarité et participe à la cohésion sociale sur le territoire. En décentralisant les lieux et moments de culture, il favorise l'accès des citoyens à ces formes artistiques, même si le développement de dispositifs de médiation semble aujourd'hui indispensable. Il répond ainsi aux besoins des citoyens. Malgré les démarches engagées en termes de co-construction des manifestations, d'intégration des associations locales et de développement futur du mécénat populaire, la valeur ajoutée de cet évènement en termes de démocratie participative est finalement peu perçue. Enfin, au vu des chiffres présentés dans le Tableau 24 (page précédente), il apparaît clairement que le parcours pédagogique a été un atout central du projet Picasso. Il est dommage que celui-ci soit passé à côté d'une véritable dynamique territoriale qui aurait pu renforcer davantage le système de gouvernance local autour d'une logique sociétale¹⁹⁷.

2. DES POTENTIELS SPECIFIQUES D'ACTIVATION DE LA PROXIMITE TERRITORIALE

Afin d'aller plus loin dans l'analyse fonctionnelle, nous proposons une synthèse des résultats inter-cas fondée sur une analyse de la dispersion via les écart-types (Cf. Annexes C5-17, C5-18 et C5-19). Nous avons travaillé à partir des calculs de fréquences des différents codes et ce pour chaque évènement étudié (Cf. Annexe C5-15). L'annexe méthodologique C5-16 donne des détails plus précis quant aux modalités de calculs statistiques. Pour ce faire, nous avons décidé d'interroger la base de données recueillies à l'aune des indicateurs de dispersion de trois manières différentes : dans une approche verticale (Cf. Annexe C5-18) qui permet de voir quelles sont les grandes tendances propres à chaque évènement (2.1.), dans une approche horizontale (Cf. Annexe C5-19) qui favorise une comparaison entre les trois évènements (2.2.) et enfin, dans une approche par grande forme canonique de la proximité (2.3.).

¹⁹⁷ L'annexe C5-14 propose des tableaux de synthèse des résultats de l'analyse qualitative exposée dans cette première section.

2.1. ANALYSE « VERTICALE »

L'analyse verticale (par colonne) des écart-types (Cf. Annexe C5-18) nous permet de confirmer les éléments présentés de manière indépendante dans la première section (analyse intra-cas) et d'aller plus avant par rapport à l'analyse des codes de niveau 2. La grande force de PLV tient dans sa capacité à activer la logique d'appartenance (réseau marchand + réseau non-marchand + sentiment d'appartenance = 32.8% des unités de référence du cas relatives à la proximité territoriale). La saison culturelle « Picasso-Aix 2009 » permet quant à elle d'activer de manière significative trois types de proximité. Elle participe à l'activation de la proximité géographique au travers de son fort ancrage territorial (10.22%). Par ailleurs, elle favorise la structuration des relations dans le champ culturel via une démarche forte de contractualisation (12.9%). Enfin, développée autour d'institutions publiques supports (11.56%), la saison culturelle permet une vraie mise en mouvement du territoire autour d'un projet thématique partagé. Dans le cas du FIAL les résultats significatifs sont beaucoup plus nombreux que pour les deux autres événements. Il est intéressant de constater qu'il participe à l'activation de la proximité géographique via à la fois une dimension objective, une dimension subjective et une dimension discriminante. Par ailleurs, si la mise en œuvre du Festival permet d'activer une logique d'appartenance sur le territoire, c'est clairement dans une logique entrepreneuriale (réseau professionnel marchand : 5.52% VS réseau non marchand : 0.87%). La formalisation des partenariats avec les institutions publiques passe ici par le cahier des charges inhérent aux financements croisés dont bénéficie le FIAL. Enfin, l'évènement, grâce à son réseau local d'acteurs et d'opérateurs culturels, semble bénéfique pour l'activation de la logique de similitude.

Evènement local : forte activation de la logique d'appartenance - faible activation de la proximité géographique

Evènement phare : forte activation de la proximité géographique et de la logique de similitude - faible activation de la logique sociétale

Evènement phare institutionnalisé : forte activation de la proximité géographique et de la proximité organisée dans ses logiques d'appartenance et de similitude

➔ **Pas d'activation significative de la proximité organisée dans sa logique sociétale**

2.2. ANALYSE « HORIZONTALE »

L'analyse horizontale permet non plus de questionner les événements individuellement mais de les comparer. Il s'agit de calculer les écart-types par ligne (Cf. Annexe C5-19). Concernant la proximité géographique, un certain nombre d'éléments apparaît. Tout d'abord, il est évident qu'en comparaison aux deux autres types d'évènement, PLV n'a pas pour vocation à participer à l'activation de la proximité géographique objective ni à générer des externalités économiques positives. En cela, l'évènement local s'oppose frontalement à l'évènement phare institutionnalisé qui participe à la fois à la structuration et à l'aménagement du territoire ainsi qu'à son développement économique. Picasso active la proximité géographique via une thématique éphémère mais fédératrice car ancrée dans l'histoire et la culture du territoire et renforcée par un processus de labellisation.

Constat : résultat contre-intuitif. L'on pourrait s'attendre à ce que l'évènement local participe à la proximité géographique subjective. Cela signifie qu'un évènement, même si ses organisateurs ainsi que les différents partenaires ont la volonté de l'ancrer sur le territoire, ne l'est pas forcément (temporalité, leviers d'ancrage, etc.).

Concernant la logique d'appartenance, si PLV apparaît comme un exemple d'évènement activateur de cette logique de manière multiple (focales organisationnelle et territoriale, réseau marchand et non marchand), Picasso semble au contraire pâtir de grandes difficultés à activer la proximité organisée dans une logique de réseau malgré les dispositifs mis en place. L'on peut notamment relever la problématique de la gestion en régie directe (valeurs communes : 0%). Par contre, la formalisation des partenariats et ainsi la structuration d'un réseau professionnel, sont des éléments renforcés par des évènements d'une certaine envergure. Enfin, le FIAL favorise la logique d'appartenance grâce à sa structure démocratique et à l'intégration des partenaires financiers dans les instances décisionnaires.

Constat : la structure porteuse ainsi que la nature et la formalisation des relations avec les parties prenantes sont des variables à prendre en compte en ce qu'elles ont un impact sur la capacité des évènements à activer la proximité organisée dans sa logique d'appartenance.

A l'aune des résultats relatifs à la proximité organisée dans sa logique de similitude, il apparaît que les évènements qui font l'objet d'un portage public important sont ceux qui sont le plus ancrés dans cette logique et participent à son activation. Le FIAL joue, pour sa part, un rôle de modèle sur le territoire. Un résultat contre-intuitif tient en la valeur significative du pourcentage de Picasso sur l'effet d'expérience. Cela s'explique par le ressenti négatif à l'égard de la comparaison avec l'évènement « Cézanne en Provence » de 2006.

Constat : la capacité d'un évènement à activer la logique de similitude dépend de son intégration dans la politique culturelle locale.

Enfin, si la mise en œuvre sur le territoire d'un évènement tel que PLV est cohérente car répondant aux besoins des citoyens, il reste défaillant en termes d'accès à la culture. Malgré son caractère itinérant, convivial et gratuit, la dimension de démocratisation n'est pas prégnante. Inversement, Picasso, grâce à son volet pédagogique, participe largement d'une démocratisation de la culture. Cependant, l'évènement reste globalement défaillant en termes de performance sociétale. Enfin, le FIAL dont les prérogatives premières ne sont pas de cet ordre apparaît comme un modèle en termes d'accompagnement et de sensibilisation grâce à ses activités para-festivalières.

Constat : ce n'est pas forcément l'évènement local qui participe le plus à l'activation de la logique sociétale. Les cahiers des charges relatifs à chaque évènement déterminent largement les actions à mettre en place et ainsi leur capacité à activer ce potentiel.

2.3. ANALYSE PAR FORME CANONIQUE DE PROXIMITE

En conclusion de ces différentes analyses des données recueillies, il est ici proposé une analyse par forme canonique de proximité. Cette synthèse des éléments significatifs permet ensuite de réfléchir à la valeur ajoutée des différents événements dans leur capacité à renforcer l'attractivité territoriale durable via l'activation des différentes formes de proximité territoriale. L'objet ici est d'élargir le point de vue à des types génériques d'évènement et d'essayer de généraliser les résultats obtenus et discutés jusqu'alors. Dans le cas de cette première analyse à l'échelle des codes de niveau 2, le mode de calcul des éléments les plus significatifs est le suivant :

TABLEAU 25- ANALYSE DES ECART-TYPES SUR LES CODES DE NIVEAU 2

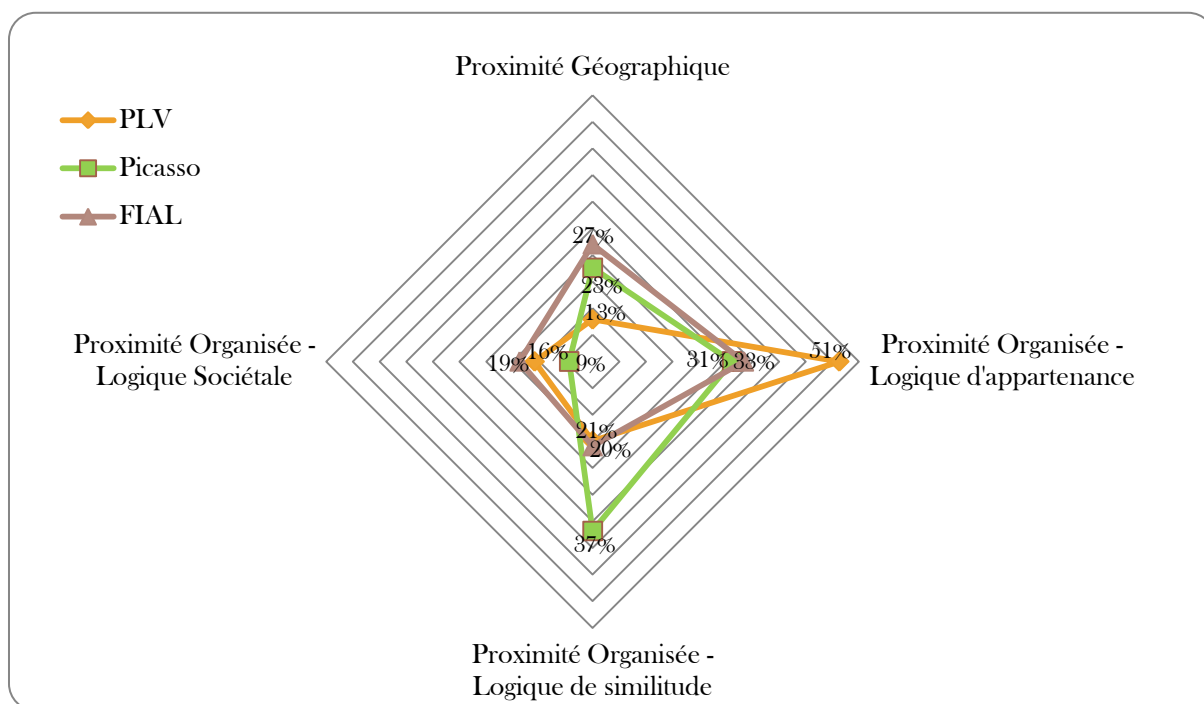
Code 2 - Proximité Territoriale	PLV	Picasso	FIAL
Proximité Géographique	12,89%	22,58%	27%
Proximité Organisée - Logique d'appartenance	51,32%	31,18%	33,38%
Proximité Organisée - Logique de similitude	19,91%	36,83%	20,9%
Proximité Organisée - Logique Sociétale	15,88%	9,41%	18,72%

Moyenne : 25 ; écart-type : 11.7 → Borne inférieure : 13.3 ; borne supérieure : 36.7. Nous ne retenons que les données inférieures à 13.3% ou supérieures à 36.7%.

Source : Auteur

PLV se distingue par sa capacité à activer la proximité organisée sur le territoire via la logique d'appartenance. La mise en réseau et la logique de groupe sont des éléments prégnants dans le projet. Inversement, l'évènement a peu d'impacts sur la proximité géographique, tout particulièrement dans ses dimensions objectives et structurelles. La saison culturelle gérée en régie directe par la CPA a permis le renforcement de la logique de similitude sur le territoire. Son portage public a sans doute facilité l'activation de cette logique en ce que l'évènement s'inscrit dans la lignée de la pensée stratégique dominante au sein de l'élite locale et qu'il s'appuie sur les institutions traditionnelles du territoire (Musée Granet, CPA, ville). Malgré un cahier des charges aux multiples dimensions, il apparaît clairement que l'objectif premier du projet Picasso est le développement économique et marketing du territoire. En cela, les freins et obstacles qui ont limité l'activation de la proximité organisée dans sa logique sociétale n'ont pas été dépassés. Enfin, le Festival d'Aix-en-Provence participe à l'activation de l'ensemble des formes de proximité de manière relativement équilibrée. L'ancrage spatial fort de ses activités festives et para-festives favorise l'activation d'une proximité géographique objective et l'étendue de son réseau dépassant largement les frontières de la CPA permet d'ancrer la stratégie du territoire local dans sa relation à son environnement et à bénéficier d'externalités positives. Le fait que le FIAL bénéficie de financements croisés oriente également les choix stratégiques de la structure vers des démarches, dispositifs et actions leviers d'une proximité d'ordre sociétal.

FIGURE 21- ACTIVATION DES FORMES CANONIQUES DE PROXIMITE



Source : Auteur

Les sous-sections suivantes permettent d'entrer plus dans le détail et de conclure ce chapitre sur les éléments significativement discriminants entre les évènements culturels étudiés.

2.3.1. L'EVENEMENT LOCAL, PORTEUR D'UN FAIBLE POTENTIEL D'ACTIVATION DE LA PROXIMITE GEOGRAPHIQUE

Le tableau suivant met en exergue les résultats significatifs concernant l'activation d'une proximité géographique.

TABLEAU 26- ELEMENTS SIGNIFICATIFS DANS L'ANALYSE DE LA PROXIMITE GEOGRAPHIQUE

Proximité Géographique	PLV	Picasso	FIAL
C.2.1.1.1. Proximité Géographique Ephémère	0,23%		
C.2.1.1.2. Proximité Géographique Structurale			6,24%
C.2.1.2.1. Ancrage territorial		10,22%	
C.2.1.2.2. Caractère itinérant		0,00%	
C.2.1.3.1. Externalités	0,12%		
C.2.1.3.2. Interdépendance			6,82%
C.2.1.3.3. Labels	0,12%		0,29%

Moyenne de l'ensemble des sous-codes de C.2.1. Proximité géographique : 2.97 ; écart-type : 2.64 →
Borne inférieure : 0.33 ; borne supérieure : 5.62.

Source : Auteur

Les éléments de synthèse suivants peuvent être proposés au regard des résultats de la recherche.

- Un **évènement local** ne participe pas à la construction d'une **proximité géographique objective** sur le territoire ;
- Un **évènement local** ne participe pas à la **discrimination positive du territoire** par rapport à son environnement (notamment en termes d'externalités économiques) ;
- Inversement, un **évènement phare institutionnalisé** va agir sur la **proximité géographique objective** (notamment structurelle) ;
- Un **évènement phare institutionnalisé** favorise, de par son envergure et son ancienneté, une **interdépendance** positive entre un « dedans » et un « dehors » ;
- Un **évènement phare**, s'il s'appuie sur les ressources territoriales (ici intangibles), participe d'un **ancrage territorial** fort.

2.3.2. ENTRE EMERGENCE ET FORMALISATION DES RESEAUX

Du point de vue de la proximité organisée, il convient de reprendre les trois logiques retenues dans cette recherche : la logique d'appartenance, la logique de similitude ainsi que la logique sociétale.

TABLEAU 27- ELEMENTS SIGNIFICATIFS DANS L'ANALYSE DE LA PROXIMITE ORGANISEE DANS SA LOGIQUE D'APPARTENANCE

Proximité Organisée - Logique d'appartenance	PLV	Picasso	FIAL
C.2.2.1.1.1. Réseau professionnel marchand	13,69%		
C.2.2.1.1.2. Réseau professionnel non-marchand	8,52%		
C.2.2.1.2. Croisement de réseaux			
C.2.2.2.1. Sentiment d'appartenance	10,59%		
C.2.2.2.2. Valeurs communes		0,00%	
C.2.2.2.3. Dynamique collective organisationnelle			
C.2.2.3.1. Procédures contractuelles	0,35%	12,90%	
C.2.2.3.2. Financements croisés			9,43%
C.2.2.3.3. Intégration des partenaires dans les instances	0,23%		

Moyenne : 4.29 ; écart-type : 3.8 → Borne inférieure : 0.49 ; borne supérieure : 8.10.

Source : Auteur

A partir de ces résultats, nous affirmons que :

- Un **évènement local** participe à la construction d'un **réseau local** fort ;
- Un **évènement local** n'a pas l'envergure ni le poids suffisant pour participer à la **formalisation des partenariats** sur le territoire ;
- Les **évènements phares** (institutionnalisés d'autant plus) participent à la **formalisation des relations** via la contractualisation ainsi que la mise en interaction des différents partenaires dans des logiques de **financements croisés** inhérentes à tout projet d'envergure.

2.3.3. L'ÉVÈNEMENT PHARE, PORTEUR D'UN FORT POTENTIEL D'ACTIVATION DE LA LOGIQUE DE SIMILITUDE

La logique de similitude renvoie à la capacité des événements culturels à renforcer un système social au sein duquel les univers cognitifs sont proches les uns des autres.

TABLEAU 28- ELEMENTS SIGNIFICATIFS DANS L'ANALYSE DE LA PROXIMITE ORGANISEE DANS SA LOGIQUE DE SIMILITUDE

Proximité Organisée - Logique de similitude	PLV	Picasso	FIAL
C.2.3.1.1. Système de valeur de la communauté locale	5,98%		
C.2.3.1.2. Normes culturelles locales			
C.2.3.1.3. Institutions supports		9,95%	
C.2.3.2.1. Relations partenariales à l'échelle du territoire		11,56%	6.10%
C.2.3.2.2. Manque de dynamique territoriale			
C.2.3.3.1. Changement et apprentissage			
C.2.3.3.2. Effet d'expérience		5,65%	
C.2.3.3.3. Effet de mimétisme			
C.2.3.3.4. Effet catalyseur			
C.2.3.3.5. Confiance			

Moyenne : 2.59 ; écart-type : 2.78 → Borne inférieure : -0.19 ; borne supérieure : 5.36.

Source : Auteur

Les éléments de synthèse qui permettent de discriminer les événements entre eux sont à nuancer ici. En effet, la nature spécifique de PLV, issu d'un groupe de réflexion et d'opposition à la politique culturelle locale, l'ancre dans des logiques propres qui sont difficilement généralisables à l'échelle des événements locaux.

Plus l'évènement est **intégré dans la stratégie territoriale** et proche de l'élite locale, plus sa capacité à activer et renforcer la logique de similitude sera forte.

2.3.4. L'ÉVÈNEMENT PHARE INSTITUTIONNALISÉ, FORT D'UNE « PERFORMANCE SOCIÉTALE » IMPORTANTE

La performance sociale des événements est mesurée à l'aune de leur capacité à activer les leviers présentés ci-dessous.

TABLEAU 29- ELEMENTS SIGNIFICATIFS DANS L'ANALYSE DE LA PROXIMITÉ ORGANISÉE DANS SA LOGIQUE SOCIÉTALE

Proximité Organisée - Logique sociétale	PLV	Picasso	FIAL
C.2.4.1. Perméabilité		0,81%	4,50%
C.2.4.2.1. Besoins citoyens			
C.2.4.2.2. Démocratie participative		0,00%	
C.2.4.2.3. Accès à la culture		4,30%	4,21%
C.2.4.2.4. Accompagnement en amont, sensibilisation			4,06%
C.2.4.2.5. Lien social	4,37%	0,54%	

Moyenne : 2.45 ; écart-type : 1.47 → Borne inférieure : 0.98 ; borne supérieure : 3.91.

Source : Auteur

Les résultats sont ici intéressants car contre-intuitifs :

- L'évènement local participe au **renforcement du lien social** sur le territoire ;
- L'évènement phare, en fonction des **objectifs qui lui sont assignés**, peut participer à l'**accès à la culture** ;
- L'évènement phare **institutionnalisé**, de par le cahier des charges qui est le sien et de par son expérience, peut faire preuve d'une **véritable démarche sociétale** qui participe à la médiation et à la démocratisation culturelle.

Le tableau 30 p. 296 vient clore ce chapitre. Il se veut une synthèse de l'ensemble des éléments abordés et permet de sélectionner les événements culturels à intégrer dans le portefeuille territorial en fonction des objectifs stratégiques à atteindre.

Les deux premières colonnes présentent les fonctions attribuées aux événements et sont construites sur la base des objectifs intermédiaires présentés dans le référentiel d'attractivité durable du territoire. Nous avons choisi de travailler à deux niveaux : les grandes dimensions stratégiques (objectifs de niveau I.) ainsi que les objectifs de niveau inférieur (niveau II.). Il s'agit donc de déterminer quel type d'évènement est le plus efficace dans le renforcement de l'une ou l'autre des grandes dimensions de l'attractivité territoriale durable.

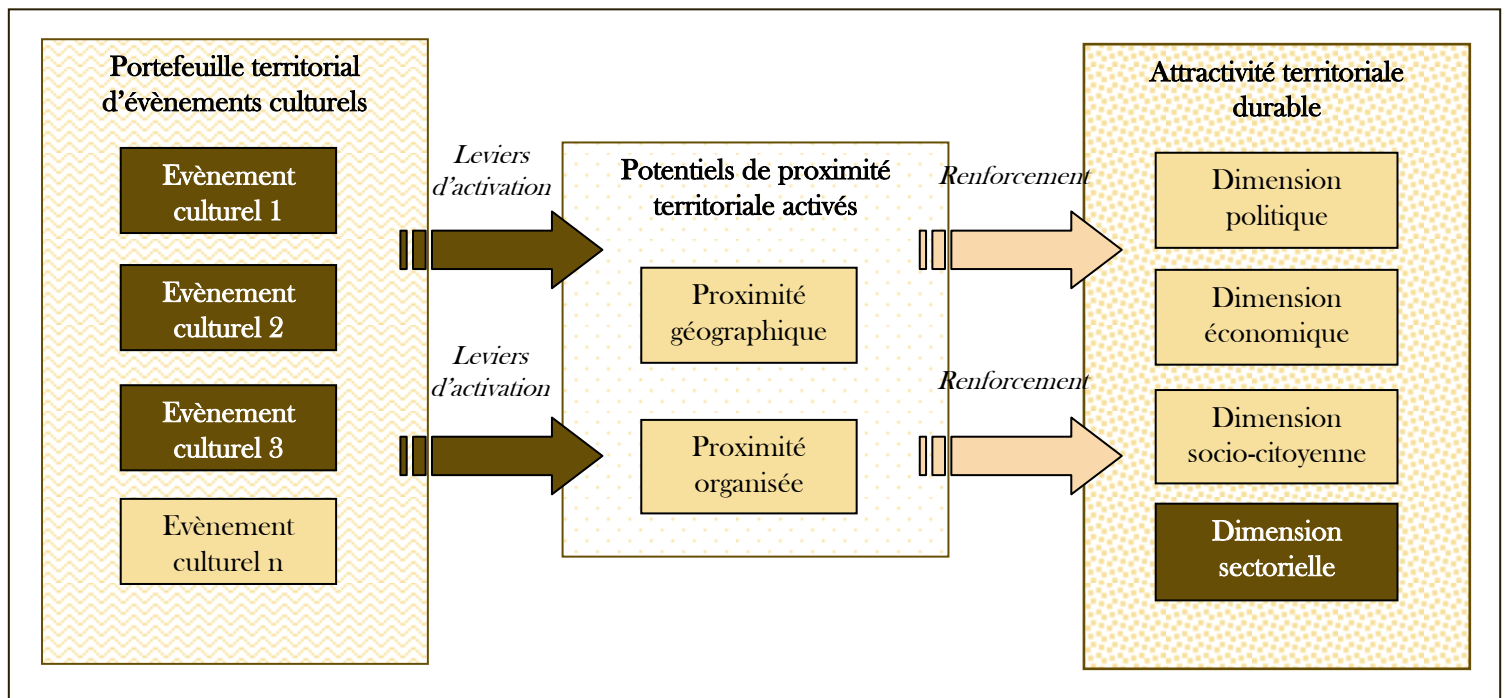
Afin d'atteindre ces objectifs stratégiques, les événements culturels mobilisent des leviers spécifiques d'activation des différents potentiels de proximité territoriale (colonne 3). Il ressort, à la lecture du tableau (colonne 4) et de l'annexe C5-20, qu'afin de renforcer l'attractivité durable du territoire dans sa dimension politique, il convient de mettre en place des actions culturelles qui sont enclines à activer les quatre formes canoniques de la proximité territoriale. Par ailleurs, l'activation des potentiels de proximité géographique favorisent l'atteinte des objectifs économiques. C'est la capacité des actions culturelles à distinguer et discriminer le territoire par rapport à son environnement qui est ici plus particulièrement recherchée. De plus, de manière

assez logique, l'attractivité durable du territoire dans sa dimension socio-citoyenne est principalement renforcée par l'activation des potentiels de proximité sociétale. La proximité géographique est également recherchée, dans sa forme structurelle afin de participer à l'amélioration du cadre de vie et idéale lorsqu'il s'agit de renforcer la cohésion sociale. Enfin, pour renforcer la structuration et la professionnalisation du champ culturel, l'activation de la proximité organisée dans ses logiques d'appartenance et de similitude est essentielle. Ces logiques favorisent la mise en réseau des acteurs, leur structuration ainsi que l'émergence de dispositifs d'entraide et de formation qui facilitent la professionnalisation du champ culturel.

Enfin, les deux dernières colonnes mettent en exergue les types d'évènement à sélectionner au regard des résultats de la recherche. Cette sélection dépend de la priorité donnée aux différents objectifs stratégiques au niveau agrégé des dimensions, puis au niveau inférieur.

Le schéma ci-dessous reprend la logique de raisonnement qui nous a permis d'aboutir à ces résultats. Notre approche se fonde sur le postulat issu de la littérature selon lequel l'activation des potentiels de proximité territoriale permet le renforcement de l'attractivité durable des territoires (flèches claires) dans ses différentes dimensions (dont la dimension sectorielle, émergente). Notre analyse empirique a alors pour objectif de questionner la valeur ajoutée des différents évènements étudiés en fonction des leviers spécifiques d'activation des différents potentiels de proximité territoriale qu'ils mobilisent (flèches foncées : correspondent à la problématique de la recherche). Les éléments apparaissant de manière plus foncée correspondent donc à ce qui relève de l'empirie dans cette recherche.

FIGURE 22- LE PORTEFEUILLE TERRITORIAL D'EVENEMENTS CULTURELS, AU SERVICE DE L'ATTRACTIVITE TERRITORIALE DURABLE



Source : Auteur

TABLEAU 30- TABLEAU DE SYNTHÈSE: POUR UNE SÉLECTION DES ÉVÉNEMENTS CULTURELS
DANS UNE APPROCHE FONCTIONNELLE

Fonctions des événements		Proximité Territoriale		Sélection des événements	
Objectifs de niveau I.	Objectifs de niveau II.	Leviers mobilisés (classés par ordre décroissant)	Formes canoniques de proximité activées	Analyse au niveau II.	Analyse au niveau I.
<i>Renforcement de la dimension politique de l'ATD</i>	Pérennité de la mission d'intérêt général	* Accompagnement en amont * Valorisation du patrimoine * Standards esthétiques	* Logique sociétale * Proximité géographique * Logique de similitude	Les trois types d'évènement	Évènement largement porté / soutenu par les pouvoirs publics (co-construction de la stratégie) + Évènement institutionnalisé
	Construction de l'action publique (dans le temps et dans l'espace)	* Structuration, aménagement du territoire / discrimination * Processus de renforcement institutionnel	* Proximité géographique * Logique de similitude	1. Évènement phare institutionnalisé 2. Évènement phare	
	Renforcement de la démarche stratégique globale	* Système de valeurs de la communauté * Besoins des citoyens	* Logique de similitude * Logique sociétale	1. Évènement phare 2. Évènement local	
	Pérennité / renforcement du système de gouvernance	* Financements croisés / intégration des partenaires / croisements de réseaux * Système de valeurs / modes de coordination des partenaires / processus de renforcement institutionnel	* Logique d'appartenance * Logique de similitude	1. Évènement phare institutionnalisé	
<i>Renforcement de la dimension économique de l'ATD</i>	Pérennité du modèle de développement économique	* Création d'externalités positives * Structuration, aménagement du territoire / discrimination	* Proximité géographique	1. Évènement phare institutionnalisé 2. Évènement phare	1. Évènement phare institutionnalisé 2. Évènement phare <i>Évènement local inefficace</i>
	Développement du marketing territorial	* Discrimination (labels)	* Proximité géographique	1. Évènement phare institutionnalisé	
<i>Renforcement de la dimension socio-citoyenne de l'ATD</i>	Amélioration du cadre de vie	* Éphémère, itinérance * Perméabilité / besoins	* Proximité géographique * Logique sociétale	1. Évènement local 2. Évènement phare institutionnalisé	1. Évènement phare institutionnalisé 2. Évènement local <i>Évènement phare inefficace</i>
	Renforcement de la cohésion sociale	* Accompagnement en amont / besoins des citoyens / perméabilité * Ancrage territorial	* Logique sociétale * Proximité géographique	1. Évènement phare institutionnalisé 2. Évènement local 3. Évènement phare	
	Formation de l'individu-citoyen	* Lien social / accompagnement en amont / démocratie participative / perméabilité / besoins des citoyens	* Logique sociétale	1. Évènement phare institutionnalisé 2. Évènement local	
<i>Renforcement de la dimension sectorielle de l'ATD</i>	Structuration du champ	* Réseau professionnel / logique de groupe / procédures contractuelles / financements croisés * Institutions supports / processus de renforcement institutionnel	* Logique d'appartenance * Logique de similitude	1. Évènement local (structuration émergente) 2. Évènements phare institutionnalisé + évènement phare (formalisation)	1. Évènement local 2. Évènement phare (institutionnalisé)
	Professionnalisation du champ	* Réseau professionnel / logique de groupe * Processus de renforcement institutionnel	* Logique d'appartenance * Logique de similitude	1. Évènement local 2. Évènement phare + évènement phare institutionnalisé	

Source : Auteur

DISCUSSION

APPROCHE FONCTIONNELLE DES EVENEMENTS CULTURELS : ENJEUX, PERSPECTIVES ET LIMITES

L'objectif de notre recherche est de déterminer dans quelle mesure le management stratégique du portefeuille territorial d'évènements culturels participe à l'activation de la proximité territoriale et, par extension, au renforcement de l'attractivité durable du territoire. Il s'agit de questionner l'approche fonctionnelle du portefeuille territorial. Il est donc nécessaire de faire émerger des éléments qui permettent de classer puis de sélectionner les évènements culturels à soutenir et mettre en œuvre sur le territoire au regard des fonctions qu'ils peuvent remplir. Nous revenons, comme précédemment, sur les résultats, au regard des éléments mobilisés dans la partie conceptuelle, puis discutons les limites et voies de recherche. Nous n'abordons pas ici les dimensions méthodologiques et managériales de nos résultats, discutées en Conclusion Générale.

CONFRONTATION DES THEORIES A L'EMPIRIE

L'approche fonctionnelle se caractérise par deux entrées principales : (1) la définition de l'évènement culturel et la mise à l'épreuve de l'empirie de la classification proposée ; (2) l'utilisation de la théorie des proximités territoriales comme grille de lecture permettant de définir la capacité des évènements culturels à activer les potentiels de proximité et, par extension, à renforcer l'attractivité territoriale durable. En cela, en fonction des potentiels de proximité activés, il peut être considéré que l'évènement participe au renforcement de l'une ou l'autre des dimensions de l'attractivité territoriale durable.

RETOUR SUR LA TYPOLOGIE DES EVENEMENTS CULTURELS : EMERGENCE D'UNE TAXONOMIE NOUVELLE

L'approche fonctionnelle des évènements culturels proposée ici permet de revenir sur les classifications des évènements présentés dans la littérature¹⁹⁸. Une fois ce retour effectué, nous critiquons la typologie proposée afin de la faire évoluer.

Nous avons pu constater dans les travaux de D. Getz (2005) que la classification des évènements se fonde principalement sur la demande touristique relative à l'évènement et sur sa « valeur ». Cette dernière est entendue comme son potentiel de croissance, ses parts de marché, ses bénéfices économiques (valeur ajoutée économique) ; sa qualité, l'amélioration de l'image (effets sur le marketing territorial) ; le soutien de la communauté, la durabilité et l'appropriation (ancrage territorial) ; ainsi que sa valeur environnementale. La plupart des travaux s'intéressent à des critères relatifs à l'envergure de l'évènement (Allen et al. 2010, Roche 2000, Getz 1989) tels que l'impact médiatique, le nombre de visiteurs, ou encore la taille de l'évènement. De ce fait,

¹⁹⁸ Précisons ici que nous ne pouvons cependant revenir que sur les types d'évènements culturels étudiés (évènement local, évènement phare et évènement phare institutionnalisé).

et comme le souligne G. Bowdin et al. (2010), deux macro-catégories émergent : l'évènement local et l'évènement d'envergure (au sein duquel ils différencient l'évènement phare du méga évènement). Nos résultats concernant l'évènement local confirment cette première différenciation. Il apparaît effectivement que l'évènement local est inefficace dans la recherche d'une attractivité économique et marketing. Si les résultats confirment la littérature concernant l'orientation de l'évènement vers la population locale, notre apport tient dans sa capacité à participer à l'activation d'une proximité organisée. Cette dernière est activée via le renforcement des réseaux culturels locaux, notamment dans des logiques plus informelles et fondées sur de l'entraide au service de la défense d'un objet politique, artistique, idéologique, etc.

Pourtant, il nous semble qu'une classification des évènements doit apporter d'autres nuances. Nous avons ainsi choisi de distinguer l'évènement phare (one shot) d'un évènement d'envergure institutionnalisé. Or, il apparaît clairement que le degré d'institutionnalisation de l'évènement a un impact conséquent, à la fois dans sa gestion et dans son rapport au territoire et aux parties prenantes territoriales. « *Je crois que la première comparaison qu'on pourrait faire c'est avec des évènements ponctuels de très grande ampleur comme l'a été l'année Cézanne ou l'année Cézanne Picasso, qui sont des moments où Aix brille dans le monde entier avec un projet culturel* » (FIAL1). Il est indispensable de maintenir ce critère dans la classification des évènements. En cela, il semble que la distinction parfois difficile à faire entre un évènement phare et un méga évènement (O'Brien et Gardiner 2006 p. 26) apparaît plus clairement. Au-delà de l'envergure de l'évènement, c'est bien dans le processus d'institutionnalisation des évènements phares qu'une distinction s'opère.

L'évènement phare a pour fonction principale de garantir à la communauté d'accueil de l'évènement une place « de premier choix » sur le marché des destinations (Hall 1989). En effet, la saison culturelle « Picasso-Aix 2009 » participe largement à l'attractivité externe du territoire et permet de renforcer son identité, et ainsi son positionnement. Cependant, c'est l'évènement qui a le moins d'impact sur la dimension socio-citoyenne de l'attractivité territoriale. Inversement, l'ancrage, dans le temps, et au sein des institutions locales, du Festival d'Aix-en-Provence lui permet d'être au plus proche des réalités locales et de tisser un lien étroit avec les valeurs de la société locale (Sahleh et Ryan 1993, Falassi 1987). La capacité du Festival à participer aux réponses sociales et citoyennes qu'implique une action publique dans le champ culturel nous renforce dans l'idée que le degré d'intégration de l'évènement à la stratégie publique (soit par dépendance financière, soit parce que l'évènement est une institution incontournable) est un critère de structuration du portefeuille territorial d'évènements culturels, au-delà du « type » d'évènements. Nous rejoignons ici P. Poirrier qui constate que la réussite de l'instrumentalisation de la culture passe par une inscription dans une histoire locale et dans les politiques culturelles (2010b p. 71).

A l'instar de nombreux auteurs et notamment des géographes, nous avons mis en avant l'ancrage territorial des évènements culturels. Le choix de l'approche par les dynamiques de proximité dans la détermination des fonctions des évènements traduit cette orientation. Cependant, nos résultats ont effectivement confirmé la composante territoriale forte des évènements culturels. Comme nous avons pu le constater au travers des cas étudiés, leur mise en œuvre s'ancre dans un contexte local et historique prégnant (Santagata 2002). Ils permettent

d'ailleurs la valorisation de nombreuses ressources patrimoniales (le Château de Vauvenargues pour Picasso, l'Archevêché, l'hôtel Maynier d'Oppède ou encore le Grand Saint Jean pour le Festival, etc.). La culture, dans sa forme événementielle, apparaît comme un outil efficace au service du développement durable du territoire en ce qu'elle favorise à la fois la créativité et le dynamisme de la communauté locale, tout en l'ancrant dans une certaine inertie nécessaire, en se raccrochant aux valeurs fondamentales qui ont permis la construction et l'appropriation territoriale (Soldo Keramidas et Arnaud 2012). En cela, un portefeuille territorial d'événements culturels disposant d'outils de sélection et de modes de pilotage peut participer à la construction matérielle et idéale du territoire et favoriser ainsi son attractivité durable.

A l'aune de ces éléments, il nous paraît indispensable de réformer la typologie proposée au terme de notre analyse de la littérature sur l'évènement culturel.

Le *premier critère* (Cf. tableau ci-après¹⁹⁹) permet de questionner les éléments relatifs à l'envergure de l'évènement. Selon nous, à l'instar de la proposition de D. Getz, il participe d'un classement « à première vue » des événements qui permet de déterminer leur nature (local, phare, méga, etc.). L'envergure de l'évènement est ici mesurée à l'aune de sous-critères spatial, budgétaire et en termes de fréquentation. Les résultats de l'analyse des cas étudiés sont probants : l'envergure de l'évènement est un élément discriminant. En effet, la « taille » ou encore « l'importance » des événements sont évoquées. L'impact médiatique ainsi que la capacité d'attraction d'un public extérieur au territoire sont des éléments mis en avant et qui participent à la dimension économique de l'attractivité territoriale. De plus, le sous-critère relatif au territoire concerné renvoie à la question du périmètre d'action pertinent ainsi qu'à l'ancrage des événements. En cela, il participe à l'activation d'une forme de proximité géographique. Le sous-critère relatif au budget permet de mesurer l'investissement dans les projets culturels ainsi que les modes principaux de financement. Le portefeuille doit bénéficier d'une enveloppe budgétaire et cette dernière doit être utilisée de manière stratégique. En cela, il est indispensable de conserver ce critère. Enfin, les éléments relatifs à la fréquentation de l'évènement renvoient à sa capacité d'attraction de flux internes et externes. Ils questionnent plus largement la politique tarifaire et la stratégie mise en place en termes de public (proximité sociétale). Nous conservons donc ce critère en l'état.

¹⁹⁹ Les tableaux qui suivent sont des extraits de la typologie proposée dans la littérature, Tableau 10 p. 137.

TABLEAU 31- CRITERE 1. L'ENVERGURE DE L'EVENEMENT CULTUREL

<i>Critères</i>	<i>Sous-critères</i>	<i>Evènement local</i>	<i>Evènement phare</i>	<i>Evènement phare institutionnalisé</i>	<i>Méga évènement</i>	<i>Evènement national</i>
Envergure de l'évènement	<i>Territoire concerné</i>	Territoire local	Territoire local/régional	Territoire local/régional	Dépassement des frontières institutionnelles	Territoire national + appropriation territoriale locale
	<i>Nombre de participants</i>	Relativement limité	> Moyenne des évènements sur le territoire	> Moyenne des évènements sur le territoire	> 1 000 000 de participants	Potentiel national
	<i>Cible</i>	Population locale	Touristes Population locale	Touristes Population locale	Touristes Population locale	Population locale Touristes
	<i>Budget</i>	Budget limité	Budget élevé Financements croisés Mécénat	Budget élevé Financements croisés Mécénat	Budget très élevé Financements croisés Mécénat	Budget collectivité

Source : Auteur

Le deuxième critère (Cf. tableau ci-dessous), renvoie aux objectifs et finalités stratégiques. S'ajoutent les conditions d'obtention / implémentation de l'évènement. Ce critère est intéressant à envisager dans le cadre d'évènements ouverts à la compétition (principalement des méga évènements). Nous n'avons donc pas pu mesurer l'importance de cette variable. Cependant, les évènements culturels qui nécessitent l'entrée dans une compétition avec d'autres territoires engagent beaucoup plus de risques de par leur issue incertaine (Marais et Arnaud 2010, Haxton 1999). En cela, il paraît indispensable de conserver ce sous-critère. Au vu des objectifs fixés aux trois évènements étudiés, il paraît évident que les impacts escomptés ne peuvent se résumer aux secteurs économique et urbain. Ainsi, nous proposons d'intégrer ici les objectifs de l'attractivité territoriale durable. De même, il apparaît que l'évènement phare ne participe pas réellement à une attractivité interne.

TABLEAU 32- CRITERE 2. L'EVENEMENT DANS LA STRATEGIE TERRITORIALE

<i>Critères</i>	<i>Sous-critères</i>	<i>Evènement local</i>	<i>Evènement phare</i>	<i>Evènement phare institutionnalisé</i>	<i>Méga évènement</i>	<i>Evènement national</i>
Stratégie territoriale	<i>Conditions d'obtention / d'implémentation</i>	Initiative locale - Soumise au financement et à l'adhésion des acteurs	Initiative locale - Soumise au financement et à l'adhésion des acteurs	Report automatique	Compétition régionale / internationale	Portage public
	<i>Finalités stratégiques</i>	Attractivité interne	Double finalité	Double finalité	Double finalité	Attractivité interne
	<i>Impacts escomptés économiques et urbains</i>	Demande touristique faible Visibilité médiatique locale / régionale Peu d'impacts sur les infrastructures	Demande touristique élevée Visibilité médiatique régionale / nationale / internationale Valorisation du patrimoine	Demande touristique élevée Visibilité médiatique régionale / nationale / internationale Valorisation du patrimoine	Demande touristique très élevée Visibilité médiatique internationale Renouvellement urbain	Demande touristique moyenne Visibilité médiatique nationale / internationale Valorisation du patrimoine

Source : Auteur

Le troisième critère (Cf. tableau ci-après), qui questionne les modalités de gouvernance de l'évènement, mérite, au regard des résultats, un véritable remaniement. En effet, il apparaît que la gouvernance se situe plutôt à un niveau stratégique (dimension stratégique du management du portefeuille territorial d'évènements culturels). Il semble plus pertinent de la retirer d'une classification qui permet la sélection des évènements et ainsi la constitution cohérente du portefeuille. La gouvernance s'ancre plus aisément dans la dimension pilotage du portefeuille (Cf. Chapitre suivant). De plus, le sous-critère relatif à la temporalité ne ressort pas dans les entretiens réalisés. C'est plutôt la notion de cycle, telle qu'existante dans la littérature sur le management de projet, qui nourrit l'attention des parties prenantes interrogées. Nous décidons donc de retirer ce critère. L'étendue du réseau, déterminante dans l'analyse de l'interdépendance entre le territoire et son environnement, apparaît comme un élément relatif à l'envergure de l'évènement et devient en cela un de ses sous-critères. Enfin, la question de l'institutionnalisation semble largement dépasser la récurrence et l'âge de l'évènement et s'appuie également sur le soutien et le portage des institutions publiques. En cela, elle peut s'apparenter au critère discriminant n° 2 « stratégie territoriale » en tant que sous-critère.

TABLEAU 33- CRITERE 3. LES MODALITES DE GOUVERNANCE DE L'EVENEMENT CULTUREL

Critères	Sous-critères	Evènement local	Evènement phare	Evènement phare institutionnalisé	Méga évènement	Evènement national
Modalités de gouvernance	<i>Institutionnalisation récurrence & « âge »</i>	En général, fort ancrage territorial Récurrence et âge variables	« Jeunes » évènements, pas obligatoirement récurrents	Institutionnalisation : Les Rendez-vous	One shot (projets internationaux itinérants)	Chaque année Institutionnalisation (ancrage dans les valeurs et traditions)
	<i>Temporalité (décision + mise en œuvre)</i>	Court terme (1-2 ans)	Court à moyen terme en fonction de la fréquence	Court à moyen terme (prise en compte de la récurrence / routine)	Long terme (processus supérieur à 5 ans)	Court à moyen terme (prise en compte de la récurrence / routine)
	<i>Etendue du réseau</i>	Locale / régionale	Régionale / nationale	Régionale / nationale	Internationale	Nationale

Source: Auteur

Par ailleurs, il convient de mettre en exergue les critères transversaux évoqués dans la littérature. En effet, les résultats sont nuancés, marqués par des contradictions au sein d'un même type d'évènement. Cela nous permet de penser qu'un second « bloc » de critères, transversaux cette fois-ci, doit être pris en compte en ce qu'ils participent à la structuration du portefeuille. Au regard des résultats de cette recherche, trois critères principaux semblent structurer de manière transversale le portefeuille d'évènements culturels.

Il apparaît tout d'abord que le degré d'éclatement de l'évènement est un élément essentiel en ce qu'il permet de structurer l'offre d'évènementiel culturel sur le territoire. Ce critère se décline de la manière suivante : évènement concentré, évènement éclaté, évènement itinérant (Gravari-Barbas 2007). Le deuxième critère qui émerge des résultats et était déjà présent dans la littérature est celui relatif au contenu de l'évènement (entendu comme la discipline artistique, l'évaluation esthétique de la manifestation). Les résultats du chapitre précédent laissent poindre l'émergence d'une stratégie de clusterisation qui prend, pour le moment, la forme de pôles culturels. Enfin, un élément important tient dans le degré de dépendance de la structure

porteuse de l'évènement culturel aux institutions publiques. Il peut s'agir d'une dépendance financière, organisationnelle (régie directe) ou encore de mise à disposition de lieux.

Cette réflexion autour des résultats de la recherche nous permet d'aboutir à une réflexion stratégique relative à la constitution et à la structuration du portefeuille territorial qui prend la forme suivante.

TABLEAU 34- POUR UNE CONSTITUTION ET UNE STRUCTURATION DU PORTEFEUILLE TERRITORIAL

<i>Critères</i>	<i>Sous-critères</i>	<i>Gestion du portefeuille</i>
Envergure de l'évènement	Territoire concerné	Classification des évènements : local, phare, méga, national
	Nombre de participants	
	Etendue du réseau	
	Cibles	
	Budget	
Stratégie territoriale	Finalités stratégiques relatives à l'attractivité (interne / externe)	Sélection des évènements au regard de l'approche fonctionnelle pour une constitution du portefeuille
	Objectifs intermédiaires relatifs aux dimensions de l'attractivité territoriale durable	
	Degré d'institutionnalisation de l'évènement	
	Conditions d'obtention / d'implémentation	
Critères transversaux	Degré d'éclatement	Structuration de l'offre événementielle culturelle au sein du portefeuille
	Pôle culturel d'appartenance	
	Dépendance aux organisations publiques	

Source : Auteur

MANAGER LA PROXIMITE POUR UNE ATTRACTIVITE TERRITORIALE DURABLE

La proximité territoriale a été envisagée ici comme une grille de lecture des capacités d'activation des potentiels de proximité des évènements culturels étudiés. Nous allons revenir dans un premier temps sur cette approche pour ensuite discuter du management de la proximité.

Dans le cadre de nos travaux, de par la nature même de l'objet étudié (la culture) et de notre discipline gestionnaire (le management public), nous avons choisi, à l'instar de nombreux auteurs, de repenser la proximité organisée. Pour notre part, nous avons décidé d'y ajouter une dimension sociétale. Dans cette logique, il est indispensable d'interpeller les évènements culturels à l'aune des problématiques de redistribution collective et d'équité sociale en matière de culture. En cela, la gestion démocratique interroge non pas le mode de fonctionnement, mais la finalité même de l'action menée (gestion démocratisante) (Arnaud Soldo Keramidas

2010). Or, au vu de la finalité externe assignée au portefeuille territorial d'événements culturels (créer, capter et partager une valeur ajoutée territoriale plurielle) et au vu des enjeux sociaux, citoyens, sociétaux et même civilisationnels qui sous-tendent une politique culturelle (Djian 2005), il paraissait indispensable d'intégrer cette logique. Les résultats sont d'ailleurs probants et nous avons pu constater qu'au-delà de la réalité de cette logique, elle permet une véritable discrimination des événements les uns par rapport aux autres.

Nos résultats confirment par ailleurs que les formes canoniques de proximité ne sont pas des catégories pures ni totalement dépendantes les unes des autres (Torre 2010). Ainsi avons-nous pu constater que les dimensions spatiales et non spatiales de la proximité sont fortement imbriquées. Pour exemple, le caractère itinérant d'un événement culturel participe tout autant à l'activation d'une proximité géographique subjective (découverte du territoire, appropriation : les personnes se sentent plus proches les unes des autres) que d'une proximité organisée dans une logique de similitude (les univers cognitifs peuvent se rapprocher à la découverte du territoire). Ainsi, les leviers mobilisés par les événements peuvent-ils être source d'une activation plurielle. Ensuite, et les résultats plus nuancés de la saison Picasso en témoignent, la seule activation d'une proximité géographique (autour d'un personnage ancré dans le territoire) est insuffisante. La proximité spatiale peut jouer son rôle de facilitation et structuration de la coordination uniquement si elle est accompagnée d'une proximité organisée multiple.

Il convient également de revenir sur la nature subie de la proximité géographique (Torre et Caron 2005). Au-delà de la proximité des villes d'Aix-en-Provence et de Marseille qui participe à l'effet « dortoir » que subissent certaines communes (problématique qui dépasse largement les travaux réalisés ici), dans le cas de PLV, une proximité subie a émergé au regard des publics des manifestations. Parfois, en fonction de la jauge de la salle, le temps fort est « envahi » par un public qui suit PLV au détriment de la population communale : « *la salle est prise d'assaut par tous ceux qui viennent de l'extérieur et au final ce sont les autres qui viennent et nous on se retrouve à la porte* » (CCPA10). De même, l'ouverture exceptionnelle du Château de Vauvenargues était conditionnée par l'absence d'externalités négatives pour la population locale. Ainsi, même si la culture a des vertus positives nombreuses, elle peut être source d'externalités négatives, et ce d'autant plus dans sa forme événementielle.

Au-delà de la proximité, nous voulions questionner son management. Notre thèse s'intitule « *Approche fonctionnelle et dynamique du portefeuille territorial d'événements culturels : manager la proximité pour une attractivité durable du territoire* ». Qu'entend-on exactement par « manager la proximité » ? Il apparaît clairement aujourd'hui que les différents phénomènes à l'œuvre ont autonomisé les territoires, projetés sur des marchés de plus en plus concurrentiels. Parallèlement à la mondialisation et à l'accroissement de la place du « global », le local est un échelon territorial d'exercice du pouvoir fort. L'action publique locale s'exprime aujourd'hui sous les traits d'un management territorial stratégique qui introduit l'intention stratégique comme finalité du processus et appelle à une gestion des parties prenantes dans un double mouvement : gouvernance verticale et horizontale. Un management local doit mobiliser les ressources et parties prenantes territoriales afin de réaliser des projets de territoire. Cette mobilisation favorise l'activation des différents potentiels de proximité et participe en cela à la construction plurielle du territoire ainsi qu'à son attractivité durable. Car enfin, manager la

proximité, c'est prendre conscience de l'espace, se l'approprier à la fois dans ses dimensions spatiales et non spatiales. L'activation des potentiels de proximité géographique (objective et subjective) permet de donner corps et consistance à l'espace, la proximité devenant un atout dans la stratégie territoriale. Activer les potentiels de proximité organisée permet de mobiliser et de fédérer les parties prenantes dans un système territorial partagé et collectif. Ainsi, si nous avons analysé la capacité des événements culturels à mobiliser des leviers d'activation des potentiels de proximité, nous ne concevons pas cette relation comme linéaire mais récursive. Il serait donc intéressant de questionner le lien inverse : en quoi des potentiels de proximité activés favorisent-ils la constitution et la gestion du portefeuille d'événements (ou de tout autre projet) ? Cependant, notre objectif ici était de proposer une approche fonctionnelle et la proximité a été envisagée comme une grille de lecture qui nous a permis d'atteindre ce résultat.

LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE SUR L'APPROCHE FONCTIONNELLE DU PORTEFEUILLE TERRITORIAL D'ÉVÉNEMENTS CULTURELS

L'ÉVÉNEMENT...

Une première limite apparaît dans nos travaux. Nous avons proposé une typologie construite autour de cinq types d'événements culturels et n'avons pu en étudier que trois. Nous avons explicité dans le chapitre méthodologique les raisons de l'abandon du méga événement « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture » (MP13), la principale relevant de la problématique de la temporalité. Tous les événements étudiés ici se sont d'ores et déjà déroulés alors que le méga événement débutera au 1^{er} janvier 2013. Par ailleurs, l'absence d'un événement national est due ici au manque de temps pour effectuer le terrain, cette catégorie d'événement nous étant apparue plus tardivement. Nos recherches vont donc rapidement se tourner vers l'analyse complémentaire du méga événement MP13 (Arnaud et Hernandez 2010) ainsi que vers un événement national. L'intégration forte du carnaval dans la stratégie culturelle de la ville d'Aix-en-Provence nous paraît un cas extrêmement intéressant, notamment en ce qu'il a aujourd'hui une portée intercommunale. De plus, l'analyse d'un méga événement pourrait nous permettre de nuancer nos propos quant à leur incapacité à s'institutionnaliser (prenons l'exemple de Lille 2004 dont l'association s'est pérennisée sous la forme de Lille 3000). Ce n'est qu'au travers d'une véritable analyse que nous pourrions discuter réellement cette question, mais il nous semble que s'il y a une forte activation de la proximité organisée, il est possible de « remonter » la structure porteuse, pourtant éphémère.

Par ailleurs, à l'instar de G. Bowdin et al. (2010), nous avons choisi une typologie qui exclut l'événement régional proposé par D. Getz (2005). Nous avons fait ce choix considérant qu'à l'intérieur des événements phares certains pouvaient « éclairer » le territoire plus que d'autres mais que les logiques sous-jacentes étaient les mêmes. Cependant, au regard des 150 événements référencés sur le territoire de la CPA, il nous semble qu'il existe une grappe à l'intersection entre l'envergure locale et nationale (Festival du 9^{ème} art, Festival Tous courts, Charly Jazz Festival, etc.). Dans nos recherches futures, nous aimerions compléter l'approche fonctionnelle avec des événements régionaux afin de vérifier cette intuition. De plus, nous

pourrions envisager l'introduction de l'évènement « off ». Il convient ici de préciser que tous les évènements ne sont pas intégrés dans les stratégies publiques. Ainsi, si les évènements « in » font en général l'objet d'un portage public et participent à l'instauration de politiques locales pour mettre en scène le projet urbain (Masboungi et al. 2004), il y a des évènements qui sont produits en marge des stratégies locales, en dehors des sphères institutionnelles et commerciales : il s'agit des évènements « off » (Vivant 2007 p. 131). Cependant, ils peuvent faire l'objet d'une institutionnalisation et s'ancrer, à terme, dans la stratégie territoriale (Festival d'Avignon). Quelle est alors leur place dans le portefeuille ? Quels sont les dispositifs qui permettent leur intégration ?

Un autre élément de réflexion tient dans l'hétérogénéité de l'échantillon qui nous a permis d'analyser différents types d'évènements, mais également de nous confronter à la réalité polymorphe des évènements culturels quant aux disciplines artistiques représentées. Il apparaît clairement que, si certaines problématiques sont comparables, les spécificités de chaque discipline dans le cadre de la stratégie événementielle pourraient être questionnées. Ce témoignage d'un des acteurs institutionnels interrogés en atteste : *« aujourd'hui, en musique, ce n'est pas exactement pareil, parce que même si on dit que la musique c'est un spectacle vivant, en même temps la musique c'est la musique. Et ce n'est pas complètement les mêmes modes de fonctionnement que le théâtre et la danse »*. Ainsi, il serait nécessaire de mener une véritable analyse comparative non plus en termes de type d'évènement mais en fonction des champs artistiques auxquels ils appartiennent.

Enfin, reste que chaque évènement culturel est unique en fonction des interactions qui apparaissent entre les lieux, les acteurs et les systèmes de management (Getz 2008 p. 404). Malgré les efforts de structuration et de classification de l'offre événementielle culturelle, il ne faut pas oublier que deux évènements culturels, même s'ils remplissent les mêmes fonctions, ne seront pas forcément interchangeables. Les propos d'un des membres de la direction du Festival International d'Aix-en-Provence renforcent notre argument : *« je prends un exemple qui sort du territoire mais qui va illustrer mon propos : on a eu une collaboration avec les rencontres photographiques d'Arles, et le festival d'Avignon, trois grands festivals on pourrait dire 'bon, c'est relativement facile' en fait d'expérience on voit que c'est compliqué, pourquoi c'est compliqué bon d'abord parce qu'on a trois genres différents, on a trois économies très différentes, et en terme de tarification on a Arles qui est plutôt sur la gratuité, Avignon qui est dans un registre intermédiaire et Aix qui est quand même sur un haut tarif »*.

Enfin, deux voies de recherche supplémentaires sont envisagées ici. La première nous invite à sortir de la spécificité « culture » afin de tester notre approche dans une analyse comparée intégrant les évènements sportifs (Marais et Arnaud 2010) et d'affaires. Même si la nature culturelle des évènements est spécifique, nous aimerions pouvoir déterminer quels sont les invariants et, inversement, les critères discriminants entre ces trois types d'évènements. La seconde s'appuie sur le postulat que ce n'est pas uniquement la production de l'évènement mais bien l'ensemble des processus, de son élaboration à son évaluation, qui peuvent renforcer l'attractivité durable du territoire. Cela signifie que même un évènement qui ne serait finalement pas produit pourrait faire l'objet d'une analyse (nous pensons par exemple à l'annulation de l'année du Mexique en 2011 à un échelon national).

Ces résultats sont extrêmement encourageants en ce qu'ils favorisent l'émergence de pistes de réflexion nombreuses quant à l'approche par la proximité territoriale.

Tout d'abord, si l'évènement culturel semble effectivement être en capacité d'activer les potentiels de proximité territoriale, nous nous interrogeons (1) sur la capacité des équipements culturels à jouer ce rôle de catalyseur de proximité, (2) sur la capacité des évènements sportifs et d'affaires à faire de même.

Par ailleurs, il serait intéressant de questionner la proximité organisée dans sa logique d'appartenance au niveau des relations intra-organisationnelles. En effet, « *l'analyse du rôle que joue l'articulation proximité / distance tant au niveau intra qu'interorganisationnel est un vecteur d'analyse transversal, éclairant les différents champs ou situations de la gestion* » (Gomez Rousseau et Vandangeon-Derumez 2011a p. 17). En cela, cette analyse participe aux esquisses pour une économie des proximités. Et M. Filippi et A. Torre (2002) d'ajouter que la proximité organisationnelle se déploie à l'intérieur des organisations et, le cas échéant, entre organisations liées par un rapport de dépendance ou d'interdépendance. Il apparaît donc essentiel de réinterroger la gestion de la proximité physique dans les organisations (Dampérat 2006, Monge Rothman et Eisenberg 1985), et d'interroger également la proximité organisée qui y prend place. Et P-Y. Gomez, A. Rousseau et I. Vandangeon-Derumez (2011a) de conclure que « *l'émergence dans les entreprises du terme « manager de proximité » traduit à la fois les problèmes de coordination intra-organisationnelle qui se posent aux entreprises et la nécessité de les atténuer en réintroduisant des relations de proximité courtes entre managers et managés* » (p. 17). La proximité, si elle est étudiée ici à l'aune de sa dimension territoriale, peut donc également faire l'objet de recherches de type organisationnel (Gomez Rousseau et Vandangeon-Derumez 2011b).

L'analyse des cas nous donne d'ailleurs des pistes à ce sujet. Le collectif PLV se démarque par une forte tension organisationnelle entre, d'un côté, des valeurs fédératrices extrêmement puissantes, et de l'autre, une diversité des ressources humaines investies et complexes à gérer. Ce réseau a permis de décloisonner des « mondes culturels » différents, travaillant côte à côte. Cependant, malgré un sentiment d'appartenance fort, la structure est marquée par la gestion complexe d'un collectif représentatif des diverses réalités qui traversent le champ du spectacle vivant. Le collectif reflète la diversité des disciplines artistiques (théâtre, danse et musique), la diversité des logiques professionnelles (gestionnaires de lieux, compagnies et bateleurs) ainsi que les différentes trajectoires professionnelles (amateurs et professionnels). L'évènement Picasso quant à lui est le second après « Cézanne en Provence » (2006). Cependant, c'est la première fois que l'évènement est géré en régie directe. Au-delà du fait qu'aucune logique de groupe ne soit activée au sein des services administratifs de la CPA, un manque de confiance dans les personnes ressources et une remise en cause de la légitimité des services porteurs du projet (notamment la Direction de la Communication) doivent être soulignés. Enfin le FIAL a mis en place une véritable stratégie de management interne orientée vers la définition et le partage de valeurs et le développement d'une culture organisationnelle. Il est, par ailleurs, confronté à la gestion d'équipes physiquement éloignées.

CHAPITRE 6. LA GESTION DU PORTEFEUILLE D'ÉVÈNEMENTS CULTURELS : UN MANAGEMENT DE PROJETS ET D'ACTEURS CULTURELS

Le chapitre qui suit questionne notre troisième et dernière proposition.

P3. Le management stratégique du portefeuille territorial d'évènements culturels implique la gestion d'un contenu à la fois « matériel » (des projets culturels) et « humain » (les parties prenantes primaires).

Les évènements culturels représentent une véritable valeur ajoutée pour le territoire car ils participent à l'attractivité durable en activant les potentiels de proximité territoriale. Le chapitre précédent a permis de caractériser la constitution du portefeuille territorial d'évènements culturels dans une approche fonctionnelle. Reste à gérer ce portefeuille. Or, s'il est composé de projets (des évènements culturels sélectionnés), sa spécificité relève de la nécessité d'une gestion particulière des porteurs de projets culturels. Ainsi, la transposition du concept de « portefeuille » à l'échelle d'un territoire nécessite-t-elle une gestion spécifique des parties prenantes dans le sens où les évènements culturels ne sont pas tous gérés en régie directe. Par ailleurs, l'organisation publique en charge de la gestion du portefeuille n'est pas le seul « maître à bord » au regard des nombreux croisements dans le champ culturel. Cette organisation doit donc composer et aligner sa stratégie avec les attentes des différentes parties prenantes.

Le management stratégique du portefeuille territorial d'évènements culturels est traversé par diverses logiques managériales qui nourrissent les relations inter-organisationnelles entre l'organisation publique et les porteurs de projets (Cf. Annexes C6-1 et C6-2 pour la présentation de la grille de codage - Code 3). La problématique relève d'une démarche stratégique globale sous-tendue par une finalité externe. Nous revenons ici sur le management de projets du portefeuille (I.) ainsi que sur la gestion de ses parties prenantes primaires, à savoir les acteurs publics et les porteurs de projets culturels (II.). L'enjeu est de gérer ce portefeuille qui intègre dans les jeux d'acteurs une multiplicité de points de vue, d'univers, d'enjeux, d'intérêts, etc. Nous déterminons quelles sont les grandes logiques managériales qui traversent le management du portefeuille territorial d'évènements culturels afin de comprendre et d'interpréter en situation les actions et comportements des parties prenantes pour ajuster la réponse managériale et anticiper les positionnements futurs des porteurs de projets.

ENCADRE 22- ELEMENTS METHODOLOGIQUES : MISE EN PERSPECTIVE DES EXPERIENCES ISSUES DES ETUDES DE CAS REALISEES

Dans ce troisième chapitre, la distinction entre acteurs et / ou évènements n'est plus pertinente. Il s'agit ici de questionner les modalités de gestion du portefeuille territorial au travers des retours d'expérience exprimés lors des entretiens réalisés (Cf. Annexe C6-2).

Nous nous sommes « nourris » des expériences passées et des perspectives évoquées pour proposer des modalités de gestion prenant en compte le fait que le management d'un portefeuille territorial d'évènements culturels est traversé par des logiques managériales diverses.

Les analyses qualitatives et quantitatives s'orientent donc vers une étude de ces grandes logiques, questionnées à l'aune de la double problématique du contenu « projets » et du contenu « acteurs ».

Des verbatims viennent illustrer les propos tenus. Les codes des personnes interrogées correspondent aux référencements des Annexes C3-8, C3-10 et C3-12. Nous retrouvons :

- **MCP et MCA** : membres du collectifs PLV professionnels et amateurs (PLV)
- **FIAL** : membres du Festival d'Aix-en-Provence (FIAL)
- **SACPA et SAA** : services administratifs de la CPA et d'Aix-en-Provence (Picasso)
- **CCPA** : communes de la CPA (PLV + Picasso)
- **AI** : acteurs institutionnels (PLV + Picasso + FIAL)
- **AC et ASC** : acteurs culturels et socio-culturels (Picasso + FIAL)
- **M** : médias (Picasso)

Source : Auteur

I. UN MANAGEMENT DE PROJETS CULTURELS A L'ECHELLE DU TERRITOIRE

Le management des évènements culturels qui composent le portefeuille renvoie à une double problématique. Tout d'abord, ce sont des projets de territoire, pensés à cette échelle stratégique et avec des impacts territoriaux avérés (1.). Ensuite, ces projets sont des évènements culturels. En cela, ils relèvent d'un management évènementiel empreint des grandes logiques du champ culturel (2.).

1. UN PORTEFEUILLE AU SERVICE DE LA STRATEGIE TERRITORIALE

Le management stratégique du portefeuille territorial est à la fois délibéré et contraint (1.1.). Son encastrement dans le territoire participe de sa spécificité de « méso-organisation » au service de l'attractivité territoriale (1.2.).

1.1. UNE STRATEGIE DELIBEREE MISE SOUS CONTRAINTE

Cette section vise à montrer les limites du volontarisme politique (1.1.1.), le management stratégique du portefeuille restant ancré dans les trajectoires passées des politiques locales (1.1.2.) et étant fortement marqué par les spécificités du management culturel (1.1.3.).

1.1.1. ENTRE VOLONTE ET CONTRAINTE

La constitution et la gestion d'un portefeuille territorial d'évènements culturels s'inscrit dans une démarche stratégique délibérée globale. Si les objectifs intermédiaires sous-tendus par la mise en place de cet outil stratégique ont d'ores et déjà été explicités, ils renvoient à une volonté de maîtrise de l'espace et du temps urbain. En effet, les évènements lorsqu'ils investissent les espaces publics et privés participent d'une mise en scène voire d'un « ré-enchantement » des territoires et créent des moments forts de communion. Leurs impacts dépassent largement les seules sphères économique et marketing et, en cela, participent directement à l'atteinte d'une attractivité territoriale durable. La mise en synergie de ces évènements culturels au sein du portefeuille, et ainsi l'accroissement de la pertinence de l'offre proposée, participent à l'émergence d'une stratégie territoriale délibérée d'évènementiel culturel.

Cependant, malgré la démarche volontariste qui peut être engagée, la stratégie de gestion du portefeuille est contrainte (1) par un contexte politico-institutionnel prégnant ; (2) par l'idiosyncrasie territoriale qui ne permet pas la constitution d'un portefeuille dans l'absolu mais s'appuie sur les ressources territoriales existantes ; (3) par les parties prenantes du territoire développant leurs propres stratégies et initiatives. En d'autres termes, la stratégie de constitution et de gestion du portefeuille territorial d'évènements culturels est tout à la fois délibérée, contrainte, en partie donnée et émergente. « *Cette notion de portefeuille si je la comprends bien, oui effectivement on a des reflexes, on sait que là, dans ce domaine là, il faut qu'on garde. Mais après, il y a des choses qui vont, qui peuvent rentrer dans... des portefeuilles, enfin des actions légitimes qu'on peut développer... Mais, la structuration qu'ont ces événements aujourd'hui, mérite peut être à un moment donné, peut être, au hasard des collaborations, des envies de travailler des uns et des autres, de trouver une amplification* » (AI15).

1.1.2. UNE STRATEGIE ANCREE DANS LES POLITIQUES LOCALES

Par ailleurs, il apparaît clairement que cette stratégie ne peut être pensée qu'en transversalité avec l'ensemble des politiques sectorielles qui déterminent ce champ des « éléments donnés » (infrastructures, équipements, etc.) et plus spécifiquement la politique culturelle telle que présentée dans le Chapitre 4. « *Personnellement, si j'avais à décider, je ne sais pas si je changerais grand-chose, pour le coup. Sauf à penser globalement l'aménagement du territoire. Je pense qu'il faut dépasser le secteur culturel. Ensuite, j'ai envie de prendre un pot, de manger une pizza. J'ai besoin d'aller d'un endroit à l'autre. Je ne vais pas tout le temps prendre ma voiture* » (AI14). Il n'est pas possible d'envisager la stratégie d'évènementiel culturel hors de tout contexte, et notamment sans prendre en compte les liens entre équipements et évènements.

Les nombreux impacts attendus des événements culturels les replacent inéluctablement dans une réflexion plus large et les projettent au cœur de la démarche stratégique du territoire.

1.1.3. UNE STRATEGIE DELIBEREE MARQUEE PAR LES SPECIFICITES DU MANAGEMENT CULTUREL

Le management d'un portefeuille d'événements culturels doit intégrer l'idée d'une gestion d'activités ponctuelles avec leur propre logique et en relation avec des partenaires multiples. En effet, la gestion d'un événement culturel est empreinte de nombreux antagonismes et s'ancre dans un champ de contradictions.

1.1.3.1. DIRECTION ARTISTIQUE *VERSUS* DIRECTION STRATEGIQUE

Tout d'abord, la spécificité d'une gestion de projet culturel réside dans la double dimension politique et artistique de la conduite du projet. A l'inverse d'un management de projet classique, la gestion du portefeuille d'événements culturels doit prendre en compte la dimension artistique dans l'élaboration et la mise en œuvre de sa stratégie. Car enfin, si l'on analyse les fréquences d'unités de référence relatives à la conduite du projet, 77.11% d'entre-elles se réfèrent à la dimension artistique (Cf. Annexe C6-3). La célèbre opposition entre artistes et managers est ici mise en exergue tout comme les risques engendrés pour l'artiste et sa création. « *Peut être la bonne formule, c'est au CCN, où tu as Nicole Saïd et Angelin Preljocaj. Tu as les deux. C'est très compliqué pour un artiste d'être directeur d'une structure, pour moi ce n'est pas possible, il ne peut être que co-directeur. On associe un technicien et un artiste. Un artiste directeur d'une structure va être obligé de se plagier, va être obligé de faire des concessions vis-à-vis de la subvention publique. Ce n'est plus un artiste, ça devient un opérateur culturel. Un artiste il trace, il peut être stratège avec le politique, mais à un moment il ne peut pas répondre à la demande politique* » (AI17). Soit les structures disposent d'une tête bicéphale art-management, soit une seule et même personne doit gérer la tension entre les deux.

Cependant, tout portefeuille d'événements culturels doit intégrer la dimension artistique dans ses choix stratégiques ainsi que ses modalités de gestion. « *On a sur le plan artistique, une large autonomie mais on doit rendre compte, on doit soumettre si vous voulez la programmation du Festival, au Conseil d'Administration [...]. Il arrive qu'il y ait des questions qui soient posées sur l'aspect de la programmation mais pour l'essentiel c'est une prérogative de notre équipe* » (FIAL1). Il convient d'ailleurs de rappeler que la nomination des directeurs des grandes structures relève d'une décision des pouvoirs publics qui intègre les dimensions artistique et politique. « *C'est propre à la direction de Bernard Focroulle, donc c'est un effort qui a été vraiment spécifique à sa nature, à son caractère, à la manière dont d'ailleurs sa candidature à été choisie je pense. C'est quelqu'un qui à la fois conserve au Festival sa dimension internationale, le Grand Festival et en même temps est très attentif aux personnes et aux relations du Festival sur son territoire* » (FIAL2). La direction artistique d'une structure garantit la créativité et l'innovation territoriale à travers les événements. « *Le fait qu'on soit dans le mode festival ça fait de nous une maison d'opéra qui se veut créative, inventive, qui ne*

cherche pas à être dans les sentiers battus parce que ça fait partie de l'identité d'un festival, que dans ses choix artistiques être, afficher une certaine avant-garde et une volonté de recherche d'innovations, de créativité » (FIAL3).

C'est à cet endroit que la culture peut être questionnée, les arts sont mouvants, en mutation, ils se créent et se repensent (FIAL5). D'ailleurs, la nature spécifique des produits culturels et de leur gestion représente 11.74% des unités de références relatives aux modèles économiques dans le secteur culturel (Cf. Annexe C6-3). Toute la difficulté réside alors dans l'évaluation qualitative et donc des choix esthétiques, extrêmement délicats. « *La question majeure quand même sur les propositions qu'on peut faire à l'intérieur de 'Par les Villages' en termes artistique c'est celle de l'esthétique, de quelle esthétique et dans quel contenu et quel contenant est-ce qu'on va aller ?* » (MCA4).

1.1.3.2. UNE ACTIVITE CYCLIQUE QUI TEND VERS LA PERIODE EVENEMENTIELLE

Par ailleurs, nous prenons en compte la spécificité des cycles des projets. A l'échelle du portefeuille, l'effet de saisonnalité est extrêmement fort. Il ressort des entretiens que les activités mises en place par les structures porteuses tendent vers la période événementielle. En cela, il y a un fort phénomène de modularité dans ces structures. « *Il y a une sorte de torsion, de direction qui va vers le festival* » (FIAL1). Ce qui est spécifique au Festival (notamment au regard des maisons d'opéra), c'est « *la gestion de la montée en puissance des équipes* » (FIAL2). Il n'y a pas de saison annuelle, « *c'est un évènement, c'est une fois comme ça* » (FIAL5). « *La difficulté pour un Festival comme le notre c'est un petit côté éphémère. Pendant trois semaines il y a une densité d'évènements* » (FIAL2). Cependant, il convient de distinguer les situations en fonction (1) des types d'évènements et (2) des missions de la structure porteuse. Cette modulation sera d'autant plus forte que la période festivalière est l'activité principale voire unique de la structure.

1.1.3.3. DES STRATEGIES EMERGENTES D'ACTEURS MULTIPLES

Si la stratégie délibérée se construit autour des éléments donnés sur le territoire (notamment les ressources et les acteurs), il faut prendre en compte les initiatives locales émergentes qui vont tendre à modifier la stratégie de départ. D'autant que si, dans le cadre d'une organisation, le portefeuille de biens et / ou services est géré en interne, toute la difficulté d'un management stratégique du portefeuille territorial réside dans la multiplicité des organisations porteuses des projets inclus dans ce portefeuille. De l'analyse des stratégies des acteurs culturels présents sur le territoire ressortent deux modalités principales : (1) la stratégie d'opposition ; (2) la stratégie de concentration horizontale. Le tableau suivant présente chacune de ces stratégies.

TABLEAU 35- LES STRATEGIES EMERGENTES

Type de stratégie	Définition	Parties prenantes
Stratégie d'opposition	Etre en réaction face à la politique institutionnelle (ici s'opposer à la prédominance des « Vigies Culturelles » et faire contrepoids) Cette stratégie d'opposition s'appuie sur une opposition également politique au sens militante	Les « petits » acteurs culturels. Ils constituent « l'opposition culturelle »
Stratégie de concentration horizontale	Mise en réseau et en synergie volontaire et spontanée d'acteurs culturels. Cette concentration peut prendre des formes plus ou moins formelles et plus ou moins pérennes	Les acteurs culturels « actifs » : cela ne dépend pas de leur taille ou de leur ancrage, mais de leur volonté de « s'ouvrir au territoire »

Source : Auteur

Les deux stratégies présentées dans le tableau ne sont pas antinomiques. Cependant, la première est plutôt le fruit d'acteurs et d'opérateurs culturels en marge de la politique culturelle engagée et souvent dans l'opposition politique. « *Il y a toujours une espèce d'opposition culturelle autour de, par exemple, les Ecritures Croisées, autour de Sylvie Gerbaud et son 3BisF, autour du Théâtre des Ateliers, les ATP, pardon. Les Ateliers aussi d'ailleurs, avec Alain Simon. Il y a aussi la compagnie La Variante* » (AI19). La seconde peut émerger de diverses parties prenantes et participe à la structuration et à la mise en réseau du territoire culturel. « *Les communautés d'agglomération. Ce sont des territoires 'archipelliques'. Pour construire l'idée d'une unité 'archipellique', ça ne peut se faire que par la construction de réseaux et qui est donc horizontale, qui ne passe pas par l'élite. De l'ordre de la société participative* » (MCP6).

1.2. UNE GESTION DU PORTEFEUILLE ENCASTREE DANS LE TERRITOIRE

L'encastrement du portefeuille dans le territoire invite à fonder sa gestion sur un diagnostic des ressources territoriales et habitudes de coopération (1.2.1.) ainsi que sur le degré de prise de risque dans la constitution et la gestion du portefeuille (1.2.2.). A terme, il apparaît que la prise en compte de ces éléments participe d'une mise en synergie des acteurs culturels sur le territoire (1.2.3.).

1.2.1. UNE GESTION FONDEE SUR UN DIAGNOSTIC TERRITORIAL

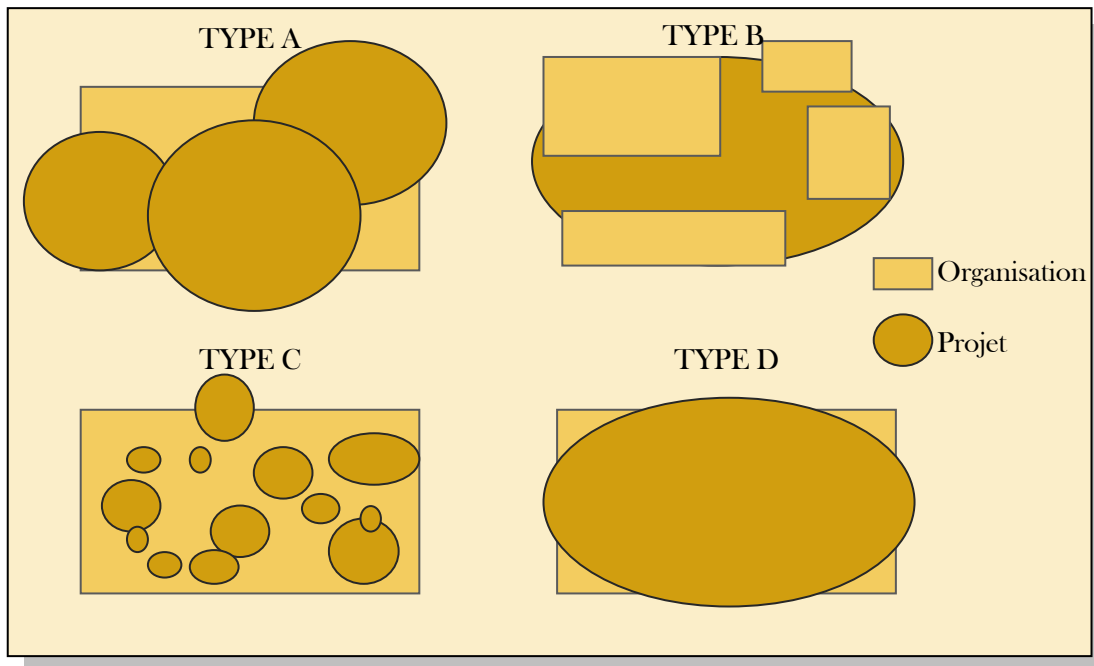
Chaque territoire peut construire, au gré de ses ressources, de ses parties prenantes ainsi que de ses choix stratégiques et trajectoires passées, un portefeuille d'évènements culturels qui répond à ses besoins tout en s'appuyant sur ses forces. En d'autres termes, la structuration et la gestion de l'offre événementielle culturelle autour du concept de portefeuille doit intégrer la notion d'idiosyncrasie territoriale. La gestion stratégique du portefeuille nécessite d'être capable de poser un véritable diagnostic des ressources culturelles mais également des offres culturelles proposées par les autres territoires et cela à deux niveaux : (1) dans une logique de composition de son offre face à la concurrence ; (2) dans une logique de coopération lorsqu'il s'agit de l'offre

territoriale proche. On pourrait alors imaginer l'existence d'un méta portefeuille à l'échelle par exemple de la région.

1.2.2. LA MESURE DE LA PRISE DE RISQUE POUR LE TERRITOIRE

Toute stratégie implique une prise de risque plus ou moins grande, l'environnement étant incertain, tout comme les comportements des acteurs qui nous entourent. A cela s'ajoute le risque encouru dans tout projet artistique, conçu comme un prototype et dont les résultats ne sont donc jamais certains. A l'échelle d'un portefeuille, la prise de risque dépend des éléments qui le constituent et donc de la stratégie qui le sous-tend. Le territoire souhaite-t-il investir de nouveaux champs ou s'ancre-t-il dans « ce qu'il sait faire » ? L'offre d'évènementiel culturel est-elle diversifiée ? S'adresse-t-elle à des publics spécifiques, etc. ? La figure suivante nous permet d'interpeller la gestion du portefeuille au regard des choix stratégiques effectués.

FIGURE 23- UNE TYPOLOGIE DES PROJETS FONDEE SUR LE RAPPORT PROJET/ORGANISATION



Source : Auteur, adapté de Garel Girard et Midler (2001 p. 7)

Le type A correspond au cas d'un territoire dont la « survie » dépend de quelques gros événements culturels. Il s'agit de territoires qui misent sur des événements phares pour se développer durablement.

Le type B renvoie à un projet, unique et fédérateur, qui est au cœur de la configuration. Les territoires partenaires se trouvent sous la responsabilité générale du projet commun. « *Les relations contractuelles sont particulièrement denses afin de réguler les interactions entre les différents acteurs* » (Joffre et al. 2006 p. 72). Cette représentation permet de mettre en évidence le fonctionnement particulier des méga événements qui nécessitent l'émergence d'un territoire de projet et d'action qui englobe un ensemble de collectivités locales.

Le type C correspond au territoire qui fonctionne sur la base d'un portefeuille de projets, de plus ou moins grande envergure et relativement indépendants les uns des autres. Cette représentation permet de concevoir un territoire qui a construit un portefeuille d'événements intégrant les petites manifestations locales tout comme les événements de plus grande ampleur.

Le type D correspond au cas où l'organisation se confond avec le projet. Si aucun territoire n'est porteur d'un unique projet, ce modèle renvoie au cas où la collectivité et la structure porteuse se confondent le temps de la production de l'événement culturel.

Nous constatons, dans une approche longitudinale, que le territoire de la CPA a connu les différentes situations présentées dans la figure précédente. Actuellement, le territoire et l'ensemble des parties prenantes culturelles sont tournés vers la Capitale européenne de la culture. Cet événement, loin d'être monolithique, constitue une mosaïque de milliers de projets qui se sont construits et structurés soit dans le cadre du projet, soit en opposition à celui-ci (« Marseille 2013 Off »). Cependant, en dehors de cette période particulière, le territoire semble avoir construit sa stratégie culturelle en s'appuyant sur ses « Vigies Culturelles » et sur quelques grands festivals, ce qui correspond au type A. Des événements tels que « Cézanne en Provence » en 2006 ou « Picasso-Aix » en 2009 permettent à la CPA de s'imposer progressivement comme un producteur et favorise l'orientation de la stratégie territoriale vers le type D, même si celui-ci ne peut exister de manière absolue. Des saisons culturelles portées par la collectivité et structurées autour d'une labellisation de projets locaux participent à une conjonction positive entre événements et institutions publiques. Enfin, il semble que les perspectives pour le territoire tendent vers un rééquilibrage dans le portefeuille territorial au sein duquel peuvent subsister des événements de moins grande ampleur tournés vers la population locale (type C).

1.2.3. VERS UNE MISE EN SYNERGIE DE L'OFFRE CULTURELLE TERRITORIALE

La gestion du portefeuille doit être dynamique, flexible et adaptative et doit bien entendu s'inscrire dans une véritable stratégie de long terme au sein de laquelle des choix plus ou moins risqués sont pris. Rappelons en effet que le portefeuille est géré par une organisation publique décentralisée et s'ancre dans le domaine de l'action publique. Cette question relève donc des choix et décisions prises par les élites locales et de leurs relations aux parties prenantes territoriales. Cependant, de manière générique, nous pouvons mettre en avant trois situations de gestion de ce portefeuille qui peuvent être déclinées à tous les territoires :

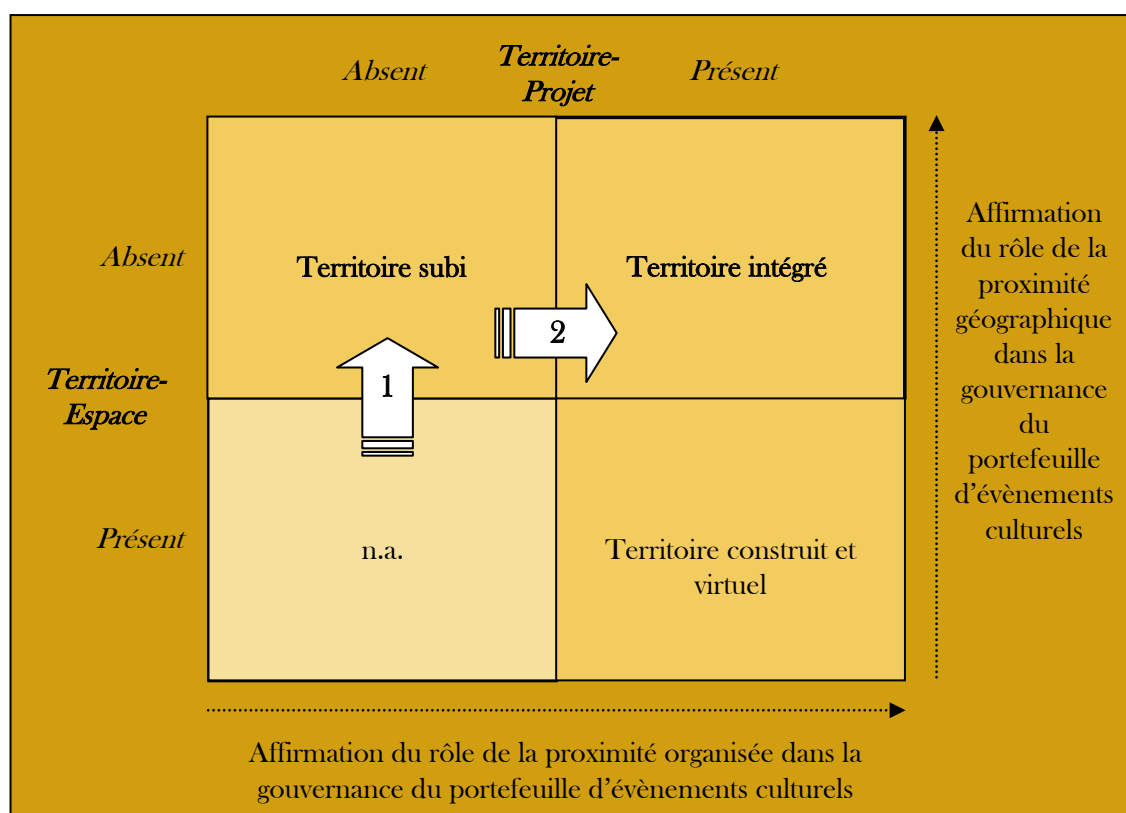
- Le portefeuille est constitué de multiples événements, d'envergure, de discipline et d'ancrage différents (type C) qui sont mis en œuvre « **les uns à côté des autres** » sans véritable démarche fédératrice, mise en réseau ou volonté de structuration du champ

culturel (clusterisation). La logique prédominante ici est d'ordre **concurrentiel** et les parties prenantes de ce portefeuille s'inscrivent dans une compétition locale ;

- Le portefeuille est constitué d'évènements en **synergie** avec les équipements culturels, qui s'inscrivent dans la dynamique des pôles culturels et se structurent dans des réseaux. La logique prédominante est alors d'ordre **structurel** et participe à la construction de communautés culturelles sur le territoire ;
- Le portefeuille fonctionne sur une logique « **d'évènements dans l'évènement** ». Cela signifie qu'il est constitué d'un ou plusieurs évènements d'envergure suffisante pour fédérer et porter une dynamique territoriale. Ces évènements, afin de rassembler, s'appuient sur des dispositifs de labellisation (avec incitation financière). Le territoire s'inscrit alors dans une logique de **coopétition**.

Si les deux dernières logiques ne sont pas antinomiques avec la première, il paraît évident que l'objectif de tout territoire est de s'éloigner de la logique concurrentielle pour tendre vers des logiques structurelles et de coopétition. Le schéma ci-après permet une interprétation similaire du rôle du portefeuille en tant que « facilitateur » et « médiateur » au sein du système local de gouvernance culturelle. Nous revenons ici sur la valeur ajoutée du portefeuille territorial d'évènements culturels en termes d'activation de proximité et donc d'attractivité.

FIGURE 24- TERRITOIRE ET PROXIMITE²⁰⁰



Source : Auteur, adapté de Loilier (2010 pp. 29-31)

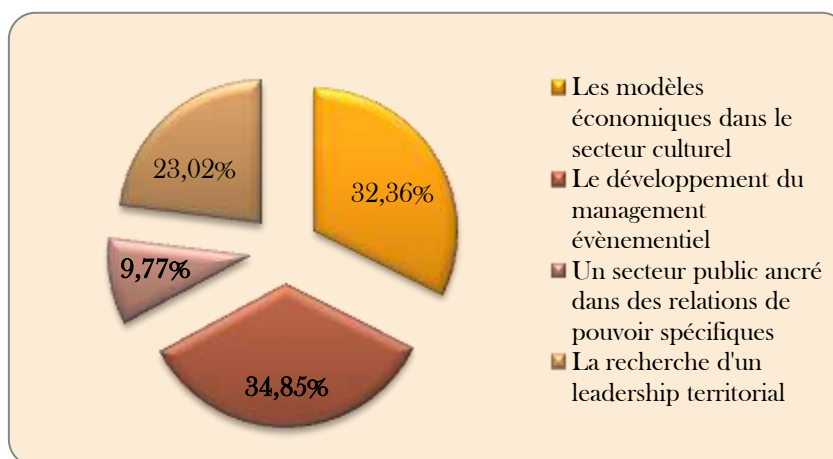
²⁰⁰ Le premier cas, non traité ne relève pas d'une logique territoriale puisque cette situation particulière est marquée par l'absence totale d'objet 'territoire'. Dans le second cas, le territoire est considéré comme construit et virtuel, sans existence physique et spatiale réelle. Le lien (proximité organisée) prédomine sur le lieu (proximité géographique). Le territoire-espace est exclu dans la mise en œuvre du projet et le territoire d'action est construit ex-nihilo par les acteurs.

Nous l'avons vu précédemment, les événements culturels, de manière individualisée, participent à l'activation et au renforcement de la proximité. Cependant, leur intégration dans un portefeuille ne peut que renforcer leurs impacts sur le territoire. En effet, la seule constitution de ce portefeuille renforce la proximité géographique en délimitant un territoire d'action pertinent (la CPA) et en créant une dynamique territoriale. On se situe alors dans le cas d'un territoire sur lequel le portefeuille d'événements culturels participe à l'émergence du territoire-espace (Cf. schéma précédent flèche n° 1). La situation de « territoire subi » est le reflet d'un manque de volontarisme et de mise en action collective de la part des parties prenantes, et notamment de celles qui fabriquent la stratégie territoriale. Ici, le lieu est prégnant et non plus le lien. Le territoire est alors envisagé comme une donnée sur laquelle les acteurs ne peuvent agir. Le territoire est le support de ressources qui conditionnent le choix de localisation des organisations (forte proximité géographique). Les acteurs ont ensuite des relations relativement lâches (faible proximité organisée). La gouvernance territoriale est insuffisante, avec notamment, peu d'infrastructures partagées. Pour exemple, la saison culturelle « Picasso-Aix » s'est construite en premier lieu sur une logique spatiale. Elle s'appuie sur les ressources culturelles et identitaires du territoire (notamment des personnages et des ressources patrimoniales célèbres) et utilise des dispositifs de discrimination d'un « dedans » par rapport à un « dehors » via le processus de labellisation. Le territoire intégré (flèches n° 2) correspond, quant à lui, à la conjonction d'une proximité géographique et d'une proximité organisée, c'est-à-dire du lieu et du lien. C'est une étape nouvelle vers laquelle le portefeuille territorial peut conduire. « *Les acteurs et le territoire se construisent ensemble, en s'influçant mutuellement* » (Loilier 2010 p. 30). Le portefeuille d'événements culturels doit permettre l'activation des ressources existantes et des potentiels de proximité. Il oblige la CPA à entrer et à se positionner dans les arènes inter-organisationnelles, notamment à l'échelon local. Un processus d'apprentissage peut alors être à l'œuvre et la gouvernance territoriale constitue un atout concurrentiel pour le territoire. Afin que la gouvernance devienne un atout stratégique dans la gestion du portefeuille en ce qu'elle participe à l'activation de la proximité et au renforcement de l'attractivité, il convient de prendre en compte les différentes modalités de gestion des parties prenantes (Cf. II.).

2. UN MANAGEMENT DE PROJET ANCRE DANS LES PROBLEMATIQUES DU CHAMP CULTUREL

Alors même que la réalité du fonctionnement de l'administration publique française décentralisée s'éloigne d'un management par projet, il apparaît pertinent de mettre en exergue les caractéristiques saillantes d'une entrée dynamique et par projet dans la gestion du portefeuille territorial. En effet, au regard des résultats obtenus, le développement du management événementiel apparaît comme la problématique centrale aux yeux des personnes interrogées (Cf. Annexe C6-4). La figure ci-après témoigne de cette tendance ainsi que de celle, opposée, d'une représentation faible des enjeux relatifs au secteur public et à son soutien à la culture.

FIGURE 25- LES GRANDES LOGIQUES MANAGERIALES EN POURCENTAGES



Source : Auteur

La gestion du portefeuille d'événements culturels, au-delà d'une perspective territoriale, s'ancre dans les logiques managériales propres au champ de l'événementiel culturel. A ce titre, nous affirmons que cette gestion doit s'inscrire dans une approche dynamique (2.1.) et remplir une mission professionnelle d'animation des acteurs culturels du territoire (2.2.).

2.1. APPROCHE DYNAMIQUE DU PORTEFEUILLE D'ÉVÉNEMENTS CULTURELS

Si le processus de constitution et de gestion d'un portefeuille d'événements culturels s'inscrit dans une temporalité longue (2.1.1.), favoriser le renouvellement et l'originalité de cette offre est indispensable (2.1.2.). Le processus spécifique d'institutionnalisation est enfin évoqué (2.1.3.).

2.1.1. UNE INSCRIPTION DES ÉVÉNEMENTS CULTURELS DANS LE LONG TERME

La gestion de l'éphémère dans une perspective pérenne et durable est l'un des principaux enjeux pour les personnes interrogées (Cf. Annexe C6-4). L'analyse des codes de niveau 3 ainsi que la mesure des écart-types permettent de mettre en exergue les éléments prépondérants. Le code « C.3.2.2. Ephémère VS durable » apparaît comme l'élément le plus significatif au regard des résultats obtenus dans le cadre des entretiens réalisés. Il ne faut pas, en effet, confondre le temps éphémère du déroulement d'un événement, avec le temps plus long de son élaboration et de sa mise en œuvre. Si l'on étend la focale d'observation, le déroulement de l'événement s'inscrit dans une logique de court-terme, son élaboration et sa construction dans du moyen terme (qui varie en fonction de l'envergure de l'événement) et la temporalité de ses impacts est empreinte d'une vision à long terme, pérenne et durable.

De plus, la typologie d'événements culturels fondée sur une approche fonctionnelle (Cf. Chapitre précédent), si elle apparaît comme statique, cache une réalité mouvante et dynamique. En effet, il est évident qu'un événement n'est pas « condamné » à conserver les mêmes critères (discriminants et structurants) tout au long de son cycle de vie. Bien au contraire, la gestion du

portefeuille d'évènements doit prendre en compte les nombreuses capacités et modalités d'évolution des évènements et leur mouvement sur l'échiquier territorial. « *Le Pays d'Aix, dans ses cartes, son jeu de cartes, il a ça, ça et ça et ça, avec des atouts maîtres, des atouts moins maîtres et des cartes qui sont là mais qui sont en devenir* » (AI15). Les processus de renforcement institutionnel participent d'ailleurs à la compréhension des trajectoires évolutives des évènements. L'inscription de ces derniers dans un pôle culturel, leur dépendance aux institutions publiques tout comme le passage d'un évènement local à un évènement phare ou d'un évènement phare à un évènement phare institutionnalisé sont des éléments à prendre en compte dans la gestion du portefeuille en ce qu'ils modifient ses modalités de gouvernance.

2.1.2. L'ANTICIPATION ET LE RENOUVELLEMENT POUR UNE OFFRE DYNAMIQUE ET ORIGINALE

La question de l'anticipation permet d'évoquer un certain nombre de problématiques. Anticiper consiste à « *laisser mûrir les projets, les porter* » (AI14). Le cas du projet Picasso est intéressant ici puisqu'il a été géré en régie directe. Les parties prenantes ont regretté un manque d'anticipation dans les décisions des élus (notamment au regard du dispositif de labellisation et des subventions), des critiques importantes ont été faites à l'encontre de la campagne de communication, de la gestion de la relation avec la propriétaire privée du Château de Vauvenargues, des prêts des œuvres, etc. Certains ont souffert du décalage (SAA2) entre leur « tempo » et celui de la CPA (acteurs institutionnels, acteurs culturels labellisés, mécènes, acteurs périphériques). Des aléas externes avaient par ailleurs ralenti le processus (changement de Directeur Général aux Affaires Culturelles, période électorale)... Tous ces éléments permettent de confronter la réalité d'une administration bureaucratique avec les logiques managériales du management de projet.

Par ailleurs, la capacité de renouvellement des projets et des propositions qui composent le portefeuille apparaît comme un élément fort. « *On aime bien nous innover, réfléchir à des choses un petit peu créatives* » (FIAL2). Ce renouvellement peut s'effectuer à différents endroits. Il peut s'agir d'un renouvellement dans la programmation, dans les partenariats, dans les orientations stratégiques ou encore dans le management interne. Le renouvellement peut être une condition au maintien du soutien des partenaires financiers, publics comme privés. Si les objectifs fixés évoluent, le renouvellement de la structure et de son projet sont nécessaires à l'alignement stratégique entre structure porteuse et partenaires.

Au vu du nombre croissant d'évènements culturels proposés, la concurrence intra-sectorielle est de plus en plus forte. A ce titre, l'originalité, le « caractère exceptionnel » du portefeuille d'évènements est indispensable à son succès. Il ressort ainsi des entretiens que la thématique autour de Cézanne tend à s'essouffler et perd de sa valeur et de son attraction. Le projet peut être original dans sa programmation, mais également dans les croisements et les collaborations qu'il permet, participant ainsi à l'innovation territoriale. Si la saison culturelle de 2009 s'appuie une nouvelle fois sur Cézanne, sa filiation avec Picasso est intéressante et le processus de labellisation mis en place participe à une émulation artistique et culturelle sur le

territoire. La variété, la créativité, le renouvellement et la prise de risque sont autant d'éléments qui s'inscrivent directement dans le management du portefeuille.

La figure suivante nous permet d'observer (1) comment évoluent les événements (flèches et cercles roses); (2) quelles sont les stratégies mises en place en termes d'anticipation et de renouvellement de l'offre du portefeuille (flèches violettes).

Alors que PLV n'a pas « muté », Picasso, dans le cours de son élaboration et de sa mise en œuvre, est passé du statut d'évènement éclaté à un évènement concentré sur la ville d'Aix-en-Provence. Il s'agit ici d'une évolution involontaire qui ne renforce pas la légitimité du projet, pensé initialement au niveau intercommunal. Le FIAL, quant à lui, sort de ses prérogatives premières et, depuis l'arrivée de Bernard Focroulle à la Direction, développe largement les activités para-festivalières participant à un éclatement et à une « mise en itinérance » des projets.

En termes de stratégie, nous avons pu constater que la CPA tente de restreindre le budget qu'elle alloue à PLV et ainsi de limiter la dépendance financière du collectif. En cela, on comprend qu'elle envisage un possible renouvellement de son portefeuille en s'autorisant à en sortir le projet de PLV. Picasso est l'occasion de réajuster les axes stratégiques du label aixois en ce qu'il a montré les limites des thématiques avec Cézanne en filigrane.

Ainsi, on comprend à travers ces trois exemples qu'il est possible de moduler l'offre du portefeuille et de participer à des réajustements dans les stratégies des différents porteurs de projets.

FIGURE 26- UNE TAXONOMIE MOUVANTE DES EVENEMENTS CULTURELS²⁰¹

		Critères structurants						
		Degré d'éclatement			Clusterisation		Dépendance / institutions publiques	
		Concentré	Eclaté	Itinérant	Pôle dominant	Pôle secondaire	Forte	Faible
Critères discriminants ²⁰²	Evènement local			PLV		PLV	PLV	« Echapper » à la dépendance financière ?
	Evènement phare	PICA	PICA		PICA	« Sortir des sentiers battus »	PICA	
	Evènement phare institutionnalisé	FIAL	Activités para-festivalières	FIAL	FIAL		FIAL	

Source : Auteur

²⁰¹ PICA : saison culturelle « Picasso-Aix 2009 ».

²⁰² Le méga évènement ainsi que l'évènement national n'apparaissent pas puisqu'ils n'ont pas fait l'objet d'une analyse particulière dans le cadre de cette recherche.

2.1.3. L'INSTITUTIONNALISATION DE L'ÉVÈNEMENT, UNE NOUVELLE DÉFINITION DE LA RELATION

Nous souhaitons faire ici une « piqûre de rappel » sur la notion d'institutionnalisation des événements culturels. En effet, l'institutionnalisation d'un événement et / ou de la structure porteuse consiste à passer du statut d'organisation éphémère à celui d'institution permanente sur le territoire (Getz et Andersson 2008). Certains s'institutionnalisent au fil du temps, d'autres ne sont pas conçus pour perdurer mais plutôt pour « bousculer » à un moment donné la communauté locale. C'est l'exemple de PLV qui tire sa particularité et son originalité de son décalage par rapport à d'autres dispositifs similaires institutionnalisés : « *il ne faut pas que ça devienne un système. La permanence des choses est une forme de danger. Après ça devient une tournée CPA* » (CCPA1). Inversement, les saisons culturelles portées par la CPA telles que « Cézanne en Provence » et « Picasso-Aix » sont des événements phares qui participent à l'institutionnalisation d'un label événementiel aixois construit autour d'axes clairement définis. L'ancrage des événements institutionnalisés ainsi que leur « poids » sur le territoire peuvent déséquilibrer la relation à la collectivité et en même temps participer d'une véritable dynamique autour du portefeuille. « *Il y a des institutions qui ont été, avec leur consentement et leur bénédiction, instrumentalisées comme étant des images de la culture de cette région. En l'occurrence des institutions qui sont installées, qui fonctionnent, qui ont une notoriété dans leur domaine, une reconnaissance, une valeur de référence, un public* » (FIAL3).

2.2. UNE MISSION PROFESSIONNELLE D'ANIMATEUR TERRITORIAL

La mission octroyée à l'organisation publique garante de la gestion du portefeuille se caractérise par une forte dimension professionnelle (2.2.1.) et s'ancre dans une logique d'animation des acteurs culturels du territoire (2.2.2.).

2.2.1. ENJEUX D'UNE PROFESSIONNALISATION DE LA GESTION DU PORTEFEUILLE D'ÉVÈNEMENTS CULTURELS

L'émergence d'une catégorie d'objectifs intermédiaires relative à la structuration et à la professionnalisation du champ culturel dans les chapitres précédents témoigne de l'intérêt d'une réflexion autour de la professionnalisation (12.38% des unités de référence du code 3 se réfèrent à cette problématique alors que la moyenne est de 8.33% par catégorie). La montée en puissance de la forme événementielle, et globalement, le développement croissant du management de projet, participent à l'apparition de nouvelles tendances managériales. Les enjeux de l'événementiel sont aujourd'hui trop importants pour que la gestion du portefeuille d'événements soit laissée aux mains d'amateurs. L'utilisation d'un outil stratégique tel que le portefeuille territorial d'événements culturels doit être sous-tendue par une volonté de professionnaliser la stratégie territoriale d'offre événementielle. Pour ce faire, nous mettons en exergue trois leviers de professionnalisation : l'intégration croissante d'outils de gestion, de communication et de diffusion (2.2.1.1.) ; une gestion des emplois et des compétences (2.2.1.2.) ;

la mise en place de démarches évaluatives (2.2.1.3.). L'analyse des problématiques propres aux trois événements étudiés nous permet ensuite de remonter au niveau plus global du portefeuille territorial.

2.2.1.1. LA NECESSAIRE INTEGRATION D'OUTILS DE GESTION

La professionnalisation de l'évènementiel culturel s'illustre par un déploiement d'outils au service de la gestion de l'évènement. Il s'agit notamment, au regard des entretiens, d'outils de communication externe qui participent à la visibilité et à la lisibilité de l'offre (agenda culturel et autres magazines culturels, prospectus, sites internet, salle de presse virtuelle, etc.). La priorité donnée à la communication externe est un élément crucial, d'autant plus dans un contexte où les collectivités locales manquent de moyens et de compétences en termes de communication. Plus globalement, les outils de gestion apparaissent comme la problématique prépondérante dans le processus de professionnalisation des acteurs et des institutions (51.75% des unités de référence relatives à la professionnalisation). Ainsi, il pourrait être intéressant de développer des outils de gestion et de communication qui favorisent la cohérence interne du portefeuille. Il est par exemple tout à fait envisageable d'imaginer une billetterie commune pour des événements dont la cyclicité est similaire. Il faudrait également penser au rôle que peut jouer l'Office du Tourisme dans cette mise en cohérence.

2.2.1.2. UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES QUI S'APPUIE SUR LES COMPETENCES EXISTANTES

Le management de projet implique une gestion des emplois et des compétences spécifique qui permet de disposer d'une équipe de travail répondant aux besoins du projet tant d'un point de vue administratif que technique et artistique. Or, il est clair que la plupart des communes de la CPA souffrent d'un déficit de compétences culturelles. L'Arcade (Agence des Arts du Spectacle - PACA) développe de nombreux modules de formation aux arts du spectacle et de la culture à destination à la fois des porteurs de projets et des collectivités territoriales. De même, l'initiative du Conseil Général de mettre en place une Agence Technique Départementale est ici très intéressante. La présence de cette structure publique missionnée pour conseiller et former les responsables culturels des petites communes témoigne de la prégnance de la problématique y compris dans la sphère publique. Ces formations sont d'autant plus intéressantes que « *lorsque les gens de projet redeviennent des gens de métiers, ils peuvent institutionnaliser un certain nombre de pratiques développées au sein de la cellule projet* » (Joffre et al. 2006 p. 77). Car enfin, les résultats relatifs à la gestion en régie directe de la saison « Picasso-Aix » ont montré que le projet avait souffert d'un manque d'effectifs (facteur quantitatif) mais surtout d'un manque de compétences et d'expertise (facteur qualitatif) dans les équipes en charge du projet (pas d'experts en art, une direction de la communication néophyte en communication institutionnelle, un manque d'anticipation sur les recrutements nécessaires (GPEC), etc.). Ainsi, la mise en place d'une stratégie à l'échelle du portefeuille doit-elle prendre

en compte les ressources territoriales en termes de compétences et devenir un relais pour les communes en manque de compétences, de temps et de budget.

2.2.1.3. UNE DEMARCHE EVALUATIVE « CHEMIN-FAISANT »

Tout évènement culturel a une résonance sur le territoire. La professionnalisation du champ évènementiel passe par la mise en place croissante de démarches évaluatives qui permettent de mesurer les impacts multiples de ces évènements et facilitent le réajustement des stratégies des structures porteuses et des organisations publiques au regard des résultats. La mise en place systématique et harmonisée de démarches évaluatives est l'occasion de renforcer la logique de similitude autour de normes et standards dans le champ de l'évaluation des projets culturels et permet de structurer d'autant plus le portefeuille. Dans notre cas, nous défendons, pour sa capacité adaptative et évolutive, l'approche évaluative « chemin-faisant ».

L'évaluation « chemin faisant » (Soldo 2007, Couix 1997), s'inscrit dans une démarche pluraliste (Monnier 1992), participative et au service de l'apprentissage organisationnel. Elle constitue un renouvellement des approches évaluatives traditionnelles. En effet, trois grands types d'évaluation « ex ante », « mi-parcours » et « ex post » se sont progressivement structurés. Le premier type d'évaluation s'attache plus particulièrement à la phase de conception de l'action et vise principalement à analyser le contexte à l'origine de l'intervention publique (contenu de cette intervention, conditions de mise en œuvre ainsi que réalisations, résultats et effets attendus). L'évaluation *ex ante* cherche à vérifier la pertinence de l'action engagée, ainsi que sa cohérence. Cependant, ce type d'évaluation intervenant en amont de la mise en œuvre, ne permet pas de réajuster celle-ci dans le temps, en fonction des observations qui découlent de la réalité du terrain. Le second type d'évaluation, à mi-parcours, analyse les premiers résultats de l'action et permet de la réorienter le cas échéant. Elle doit donner aux porteurs de projets une première lecture des initiatives engagées et expliquer leurs différents succès ou échecs. Le troisième type d'évaluation s'attache aux effets des actions. Ces évaluations visent à vérifier si les effets observés correspondent aux objectifs poursuivis. Elles s'intéressent également à leur efficacité en rapportant ces effets au coût de leur obtention, ainsi qu'à l'impact de ces politiques et en identifiant l'ensemble des résultats de l'action, attendus ou non (Moustier Soldo et Arnaud 2012 p. 10).

L'évaluation « chemin faisant » permet de conduire une forme de diagnostic continu, tout au long du processus de conception et mise en œuvre du projet, de la situation au sein de laquelle l'organisation porteuse souhaite intervenir, ainsi que de son propre fonctionnement. Cette forme d'évaluation correspond à un processus d'élaboration d'informations qui permet d'attribuer des « valeurs » à une action, valeurs pouvant être d'ordre politique, économique, philosophique, culturel, moral, etc. Il ne s'agit plus là de comparer le phénomène considéré à une quelconque norme préexistante et extérieure, mais de construire une appréciation du phénomène, de produire du sens pour les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet (Couix 1997).

2.2.2. UNE MISSION D'ANIMATION TERRITORIALE

La gestion du portefeuille doit être une gestion professionnelle. Cela signifie qu'au-delà de l'élaboration politique de ce portefeuille, un manager / technicien de la culture doit être en charge de sa gestion. La seule phase stratégique n'est pas suffisante, il faut opérationnaliser le concept de portefeuille. La mission de la collectivité territoriale en charge du portefeuille est de prendre en compte cette dynamique d'acteurs et de projets afin d'animer le territoire. « *En tant que collectivité, oui, ça c'est une vraie question, nous devons identifier des manifestations de ce genre qui ont une forte plus value, qui sont très intéressantes dans le positionnement de notre territoire, les questions qu'elles posent sont évidemment très importantes : comment on peut aider une association à gagner en maturité et à ne pas entrer dans un développement qui est finalement synonyme de perte* » (AI15). Pour ce faire, la gestion du portefeuille doit se nourrir de logiques à la fois contradictoires et indissociables : organisation et innovation. La première tente de réduire l'incertitude et la seconde d'en tirer parti (Chedotel 2005 p. 123). On retrouve ici la notion de stratégie émergente évoquée plus haut. Cette dernière doit laisser place à une forme d'improvisation qui permet une construction incrémentale à même de saisir les opportunités qui se présentent sur le territoire. Une interrogation persiste ici : une bureaucratie administrative peut-elle développer des modes et outils de management qui lui permettent d'être flexible et adaptative ? Cette question est prégnante. En témoignent les nombreuses références à la gestion en régie directe du projet Picasso qui a montré ses limites en termes d'application d'un management de projet (61.11% des unités de référence relatives aux relations de pouvoir spécifiques dans le secteur public).

Par ailleurs, cette mission d'animation des acteurs du territoire doit permettre la mise en action collective dans le champ culturel. L'émergence d'outils et de dispositifs qui permettent la collaboration et la coordination entre les différentes parties prenantes peut participer à la structuration d'un espace de mutualisation au cœur d'un réseau professionnel marchand efficient (nous pensons notamment à la conception et la gestion d'une plateforme interactive et collaborative).

II. LA GESTION D'UN PORTEFEUILLE A LA CROISEE DES ACTEURS INSTITUTIONNELS ET DES PORTEURS DE PROJETS CULTURELS

La gouvernance territoriale consiste à manager les relations inter-organisationnelles dans la proximité. Cet enjeu doit être pensé à l'échelle du portefeuille territorial d'événements culturels dans les relations aux parties prenantes. Nous nous concentrons ici sur les porteurs de projets culturels qui constituent le contenu « humain » du portefeuille ainsi que sur le fonctionnement spécifique des organisations publiques territoriales. Nous justifions ce choix par les retours d'expérience et pratiques managériales des managers culturels qui nous montrent que leur travail quotidien relève de deux problématiques principales : (1) la relation élus / managers ; (2) la relation aux acteurs culturels. La raison d'être d'un système de gouvernance construit autour du portefeuille territorial d'événements culturels doit être d'intégrer, dans une perspective stratégique commune, un ensemble de porteurs de projets aux logiques managériales diverses. Notre objectif est ici de comprendre et interpréter en situation les actions et comportements des porteurs de projets afin d'anticiper leurs positionnements futurs.

Nous revenons tout d'abord sur le système de relations inter-organisationnelles dans lequel s'encastre l'outil portefeuille (1.). Par la suite, nous proposons une analyse des parties prenantes qui facilite leur gestion en les priorisant (2.). Au terme de cette seconde section, un tableau de synthèse présente les leviers d'intégration des parties prenantes au portefeuille.

1. UNE GESTION DUALE, INHERENTE AUX RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES

Dans cette partie nous analysons le système de gouvernance (1.1.) puis les relations inter-organisationnelles qui se tissent entre la CPA et les parties prenantes du portefeuille territorial d'événements culturels (1.2.). Il ressort que si le système de gouvernance est complexe, à la fois multi-niveaux et multi-acteurs, le management stratégique du portefeuille territorial relève de la gestion de ces parties prenantes primaires, à savoir les acteurs institutionnels et les porteurs de projets culturels.

1.1. UN SYSTEME DE GOUVERNANCE MULTI-NIVEAUX ET MULTI-ACTEURS

L'analyse du système de gouvernance s'inscrit dans une double approche verticale et horizontale. La verticalité des modes de gouvernance renvoie aux mouvements « top down », mais également « bottom up ». Au niveau de l'intervention publique, « *l'activation de la subsidiarité impliquait une maîtrise des rouages institutionnels et le développement de liens étroits avec les différentes administrations pour faire face aux réalités de terrain dépassant les capacités d'absorption du plus petit échelon* » (Tiberghien 2006 p. 277) (1.1.1.). L'horizontalité de la gouvernance laisse, quant à elle, apparaître la diversité qui caractérise les nombreux acteurs impliqués dans la mise en œuvre d'un événement culturel (1.1.2.).

1.1.1. UNE STRATEGIE QUI SE CONÇOIT « A TOUS LES ETAGES »

La gouvernance verticale relève de deux logiques, l'une descendante, l'autre montante, intégrant au système de gouvernance l'ensemble des échelons territoriaux (institutions étatiques et supra-étatiques, région, département, EPCI et communes). L'enjeu premier des porteurs de projets est de trouver des financements. Ainsi, les différents échelons territoriaux sont-ils mobilisés dans le cadre de financements croisés qui appellent en échange la mise en place d'actions et dispositifs permettant de répondre aux cahiers des charges et conventions de partenariat. Lorsque l'envergure de l'évènement le justifie, l'intégration des partenaires dans les instances de décision est fréquente. On constate ainsi que tous les échelons, de la commune à l'Etat, sont représentés dans les Conseils d'Administration du FIAL et de MP2013²⁰³. « *Une politique efficace est une politique qui se conçoit à tous les étages* » (FIAL2).

Par ailleurs, au-delà des ressources financières, il apparaît que les partenariats verticaux peuvent faciliter le partage et la mutualisation de ressources telles que des savoir-faire et des compétences techniques, administratives ou artistiques. L'exemple du projet Picasso est en cela extrêmement éclairant. L'Etat, au travers de la Réunion des Musées Nationaux (RMN) a mis à disposition des compétences et un métier : celui de la production d'expositions (AI9). De tels partenariats posent cependant de véritables questionnements dans la répartition des tâches et les champs d'intervention de chacune des parties prenantes engagées dans la convention (ici, une coproduction).

La difficulté de la gestion du portefeuille territorial d'évènements culturels tient donc dans le fait qu'il n'y a pas un seul maître d'œuvre dans la politique culturelle. Des phénomènes d'ingérence des différents partenaires des évènements peuvent venir « brouiller » le discours stratégique qui émane de l'organisation publique en charge du portefeuille. Cela peut également avoir une implication opérationnelle directe, notamment dans la sélection des évènements. « *Vous ne pouvez pas dire il y a un opérateur public qui a passé une commande et voilà. L'architecte de la politique culturelle de ce territoire n'est pas que la CPA. [...] Sur ce territoire il existe un certain nombre de manifestations publiques financées par différents partenaires qui dessinent un projet de vitrine territoriale* » (AC8).

1.1.2. DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE A LA GOUVERNANCE PRIVEE : QUELLE MODALITE DANS QUELLE SITUATION ?

Plus de 35% des unités de références relatives à la gouvernance horizontale attestent du manque de co-construction des projets. En cela, si la logique horizontale de mise en réseau, de fédération et de mutualisation apparaît comme une volonté partagée, elle reste difficile à mettre en application. « *Ce n'est pas parce qu'on a une administration territorialisée que l'on a des outils territoriaux. Ce n'est pas parce qu'on a des gros opérateurs que l'on a une politique partagée. Ce n'est pas parce qu'on met le paquet que sur les petits opérateurs qu'on va avoir le même résultat. [...] Il y a un travail mais en tout cas il faut des outils territoriaux* » (AI22).

²⁰³ Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture.

Cette logique de gouvernance horizontale se construit autour de trois types de partenariats : (1) publics-publics ; (2) publics-privés ; (3) privés-privés. Des modalités dominantes de gouvernance vont donc apparaître sur le territoire en fonction des habitudes de collaboration et de la gestion du portefeuille d'évènements. Les priorités données à certains évènements dans la constitution du portefeuille ainsi que les marges de manœuvre octroyées aux différents partenaires, participent à l'émergence de l'une ou l'autre des logiques de gouvernance locale. Celles-ci peuvent se superposer et / ou se succéder dans le temps. Nous déclinons les situations territoriales de la manière suivante :

- 1) Des partenariats se créent autour d'un **évènement culturel « ombrelle »** qui structure le champ culturel le temps de sa mise en œuvre (ex : Picasso, MP2013). Que le portage du projet soit assuré en régie directe ou par une association, il s'agit de projets de territoire portés par un projet politique et soutenus par les pouvoirs publics. Dans le cadre des évènements « ombrelle », la gouvernance est à **dominante publique**.
- 2) Des **partenariats se construisent sur des dépendances** financières ou matérielles en faveur de la collectivité (ville et / ou EPCI). Dans ces relations, le déséquilibre est tellement fort que les porteurs de projets dépendent du bon vouloir des organisations publiques. La gouvernance est, une fois encore, à **dominante publique**.
- 3) Les territoires de la CPA sont marginalisés par rapport au centre d'Aix-en-Provence, les communes doivent être toutes associées au portefeuille. Parce qu'ils n'ont pas forcément l'endroit, la salle disponible, il faut regrouper les villages autour d'évènements culturels. Cette **mise en réseau des communes** participe également à la structuration d'une **gouvernance locale publique** autour du portefeuille territorial.
- 4) Des **partenariats publics-privés** (ex : Délégation de Service Public avec le GTP qui crée le Festival de Pâques ; partenariat avec la propriétaire privée du Château de Vauvenargues dans le cadre du projet Picasso) dont la formalisation et la contractualisation passent par la mise en place d'un cahier des charges négocié. Nous nous situons dans ce contexte sur une **gouvernance mixte** à l'intersection entre les mondes public et privé.
- 5) Des **partenariats entre les structures d'envergure** (les « Vigies Culturelles ») et d'autres grands équipements, notamment présents sur les territoires à proximité (Marseille, Arles, Avignon, etc.). Bien que toutes ces structures soient fortement intégrées dans les politiques publiques culturelles (du national au local), leur capacité stratégique reste entière et l'on peut considérer que les évènements construits dans ce contexte partenarial s'ancrent dans une **logique mixte**.
- 6) Des **partenariats entre structures privées** autour de projets artistiques. C'est le cas du FIAL qui porte des projets et les ouvrent à d'autres acteurs culturels locaux. La dominante en termes de gouvernance ici est de **type privé**.

En conclusion, le système de parties prenantes du portefeuille peut être pensé dans une logique de cercles concentriques à la fois géographique et stratégique. L'approche géographique renvoie à la « localisation » des acteurs. Les modalités sont les suivantes :

- 1) Les acteurs présents sur le périmètre d'action du portefeuille (le territoire institutionnel auquel il se rattache, ici la CPA) ;

- 2) Les acteurs extérieurs « proches ». Cette notion de proximité dépend des habitudes de collaboration, des réseaux existants, etc. Dans notre cas, le territoire de projet de « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture » peut être la bonne échelle ;
- 3) Les acteurs de l'environnement lointain.

L'approche stratégique questionne le poids des acteurs dans les prises de décisions de l'organisation publique en charge de la gestion du portefeuille. Nous pouvons faire émerger trois strates de parties prenantes. La strate institutionnelle (parties prenantes primaires) intègre la logique verticale de gestion des relations entre échelons territoriaux ainsi qu'une logique horizontale de gestion des relations locales entre élus et / ou managers publics. La strate culturelle (parties prenantes primaires) se compose de l'ensemble des acteurs du champ culturel, quels que soient leur envergure, leur positionnement, leur métier, etc. Enfin, la strate dite périphérique (parties prenantes secondaires) comprend l'ensemble des « autres » parties prenantes qui participent à la gouvernance culturelle de manière plus éloignée et ponctuelle mais peuvent être associés aux projets : acteurs économiques, pédagogiques, socio-culturels, services administratifs publics en charge d'autres politiques sectorielles, etc.

1.2. UNE GESTION DUALE DES PARTIES PRENANTES

Au regard de la théorie des relations inter-organisationnelles (Galaskiewicz 1985), nous pouvons affirmer que dans une optique de pérennisation du portefeuille, la CPA doit caractériser les spécificités des relations qu'elle entretient avec ses parties prenantes primaires et les faire évoluer si nécessaire. Rappelons ici que les parties prenantes d'un événement culturel sont nombreuses. Tout comme pour une entreprise, l'objectif est de développer des partenariats qui assurent l'obtention des ressources nécessaires à la réalisation de l'activité de l'organisation. Cependant, nous travaillons ici à l'échelle du portefeuille et non pas de l'évènement culturel²⁰⁴. Le management stratégique du portefeuille n'implique pas la production des événements mais bien la constitution et la gestion d'une offre culturelle et événementielle locale. Cette « méta organisation virtuelle » contient donc un contenu « matériel » évoqué dans la première section de ce chapitre, ainsi qu'un contenu « humain » : les porteurs de projets. Il ne s'agit pas d'étudier les parties prenantes des événements culturels. La gestion du portefeuille invite à questionner (1) la nature des relations avec les porteurs de projets ; (2) la nature des relations entre partenaires publics. Ces relations inter-organisationnelles s'ancrent dans une logique dyadique marquée par les problématiques du champ culturel. Elles s'exercent au sein de trois « arènes ». La première concerne l'obtention des ressources (1.2.1.) ; la deuxième regroupe les relations marquées par un enjeu politique (1.2.2.) ; la troisième relève de la légitimité de l'organisation (1.2.3.).

²⁰⁴ Pour une analyse du système de gouvernance de l'évènement « Picasso-Aix 2009 », se référer à Arnaud, Soldo et Keramidias (2012).

1.2.1. L'ARENE DES RESSOURCES : LES ENJEUX DE LA DEPENDANCE ET DE L'INCERTITUDE

La rencontre de la CPA et des porteurs de projets au sein de cette arène permet à ces derniers de se procurer les ressources financières, matérielles et immatérielles dont ils ont besoin. L'organisation publique en charge du portefeuille trouve ici l'occasion de se procurer les ressources nécessaires à la gestion du portefeuille (il s'agit principalement de l'obtention d'une enveloppe budgétaire) et d'allouer ces ressources au sein de l'arène.

Les managers publics en charge de la culture viennent négocier leur enveloppe budgétaire auprès des élus de la CPA puis mettent en place une stratégie de constitution et de gestion du portefeuille qui tient compte de l'ingérence des échelons territoriaux supérieurs. Les porteurs de projets sont à la recherche de ressources financières, mais également matérielles (mise à disposition de lieux de répétition et de représentation, autorisation d'accès à la voie publique, etc.) et immatérielles (aide à la professionnalisation, aide au montage de dossiers de subvention, etc.).

L'enjeu est double ici. Les porteurs d'évènements culturels ont intérêt à réduire leur dépendance à la CPA ainsi que leur degré d'incertitude face à l'obtention ou au renouvellement d'une ressource. En effet, plus la dépendance des porteurs de projets face à la CPA est faible, plus leur pouvoir est élevé. Or, il apparaît clairement que les évènements les plus « fragiles » sont les évènements locaux avec peu de sources de financement (faible capacité d'autofinancement, absence de mécénat). Les évènements phares institutionnalisés, tout comme les méga évènements bénéficient de financements croisés qui réduisent leur dépendance à une seule collectivité. De plus, leur modèle économique participe de leur émancipation par rapport au secteur public. Enfin, les évènements gérés en régie directe se confondent avec l'organisation en charge du portefeuille et sont en cela totalement dépendants de cette dernière.

1.2.2. LES ENJEUX POLITIQUES INHERENTS AUX RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES

Les relations inter-organisationnelles que nous étudions sont, pour certaines d'entre elles, fortement marquées par des enjeux politiques. En cela, elles témoignent de la réalité sociale et économique du territoire de la CPA.

La CPA peut s'appuyer sur plusieurs groupes d'acteurs influents sur le territoire afin de gérer le portefeuille. Inversement, certains groupes semblent développer des intérêts politiques ou idéologiques en opposition. Il s'agit tout d'abord des élus des communes de la CPA. Leur soutien dépend de la stratégie événementielle culturelle mise en place dans le cadre de l'outil portefeuille et de sa capacité à réduire les écarts entre acteurs et territoires. Ensuite, au sein du réseau d'acteurs culturels, la CPA peut s'appuyer sur le rayonnement et l'ancrage des « Vigies Culturelles » ainsi que sur nombre d'évènements qui s'inscrivent volontairement dans la « texture culturelle locale ». Cependant, certains porteurs, regroupés ou non au sein de groupes d'opposition plus ou moins formels vont tenter de réorienter la stratégie délibérée en imposant

des stratégies émergentes. Enfin, en fonction des axes stratégiques défendus, la CPA trouve, de manière indirecte, du soutien ou au contraire une opposition auprès des autres organisations publiques.

1.2.3. LA LEGITIMITE D'UNE ORGANISATION PUBLIQUE CHEF DE FILE

Les événements doivent faire preuve de légitimité pour entrer dans le portefeuille territorial. Leur sélection s'effectue sur la base de l'approche stratégique fonctionnelle²⁰⁵. La CPA, quant à elle, construit sa politique culturelle et donc son positionnement dans le champ culturel. La perception que les acteurs auront de sa légitimité à se poser en chef de file d'un portefeuille territorial dépend de la mission qu'elle s'octroie et de la manière dont elle va la mettre en œuvre. Le portefeuille territorial théorisé ici est conçu comme un outil au service des élus et des managers publics en charge de la culture. L'objectif est de participer à la structuration de l'offre d'évènementiel culturel sur le territoire de la CPA. De manière plus générique, la notion de portefeuille transposée à l'échelle du management public territorial, si elle s'inspire du portefeuille de produits et biens d'une entreprise, s'ancre dans les valeurs et les finalités des organisations publiques. En cela, la raison d'être de ce portefeuille est de participer à la mission d'intérêt général conférée à ces organisations. A ce titre, le portefeuille territorial doit renforcer la capacité de l'offre événementielle culturelle à créer, capter et partager de la valeur ajoutée sur le territoire pour les différentes parties prenantes. Or, comme nous l'avons vu précédemment, il n'est pas anodin d'octroyer de telles vertus à un outil qui va faciliter le travail des élus et managers publics qui auront plus de visibilité et de lisibilité sur l'offre existante. Ils pourront construire une stratégie fondée sur une approche fonctionnelle en adéquation avec les besoins du territoire et auront la capacité de comprendre et anticiper les comportements des parties prenantes essentielles dans la mise en place d'une stratégie d'évènementiel culturel dans une approche transversale à l'ensemble des politiques sectorielles existantes. Par ailleurs, il est évident qu'un événement « isolé » a des impacts limités. C'est bien une vision globale à l'échelle du portefeuille qui peut permettre tout à la fois de participer à la sauvegarde et à la valorisation du patrimoine, à la démocratisation culturelle ainsi qu'au soutien à la création.

Nous pouvons clairement affirmer, au terme de cette analyse des relations inter-organisationnelles, que la gestion du portefeuille territorial d'évènements culturels appelle à porter une attention particulière à deux types de parties prenantes : (1) les acteurs institutionnels (les organisations publiques des différents échelons territoriaux caractérisées par une « tête bicéphale » élus-managers) ; (2) les acteurs culturels (en priorité les porteurs de projets culturels, puis les autres opérateurs du territoire).

²⁰⁵ Bien entendu, les relations inter-organisationnelles intègrent une dimension dialectique et humaine qui participe de la compréhension de liens qui dépassent la seule approche fonctionnaliste. Ainsi, pour des raisons de personnes ou d'égo, des choix non stratégiques vont être opérés. Cependant, le matériau utilisé ici ne permet pas une analyse plus approfondie de ces processus.

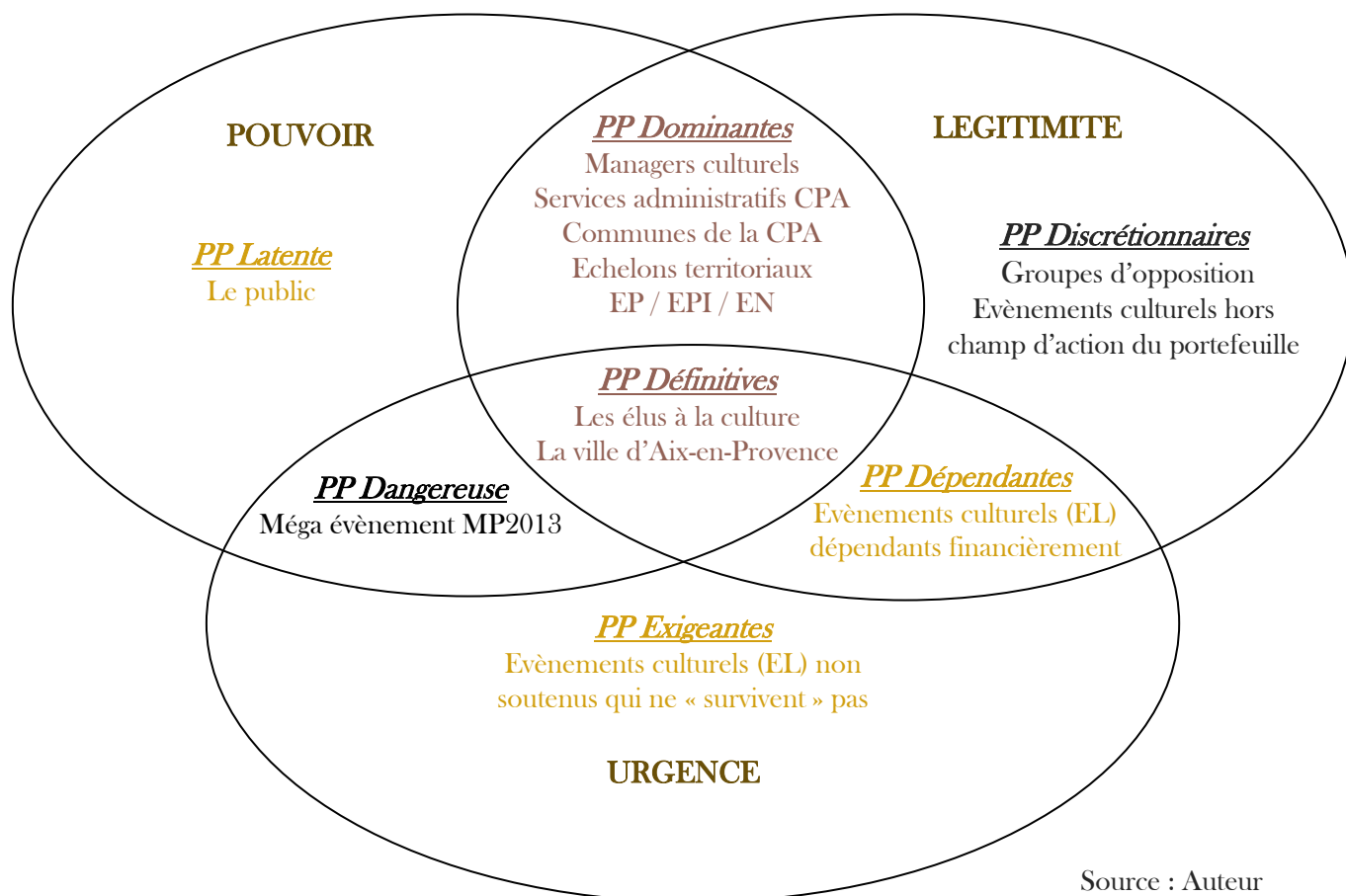
2. POSITIONNEMENT DES PORTEURS DE PROJETS SUR L'ECHIQUIER DU PORTEFEUILLE TERRITORIAL

La gestion des parties prenantes est toujours une difficulté, quelle que soit l'organisation. La typologie proposée par R.K. Mitchell, B.R. Agle et D.J. Wood en 1997 permet de prioriser les parties prenantes et de mettre en place un véritable système de gestion des acteurs. Cette classification se fonde sur trois caractéristiques, identifiées comme des attributs, dont dispose ou non l'acteur partie prenante. Il apparaîtra d'autant plus prioritaire dans les axes stratégiques qu'il présente un nombre élevé d'attributs. Nous les synthétisons ainsi dans le cas du portefeuille territorial d'évènements culturels :

- Le **pouvoir** d'influencer les décisions de l'organisation publique en charge du portefeuille. En d'autres termes, il s'agit de la capacité (exprimée ou potentielle) de la partie prenante à imposer ses choix et sa volonté à l'organisation publique ;
- La **légitimité** de la partie prenante dans les relations qu'elle entretient avec cette même organisation. Cette légitimité relève de la perception des autres acteurs du caractère désirable, convenable ou encore approprié de son action. Elle s'inscrit dans des systèmes de normes, de valeurs et de croyances ;
- L'**urgence** perçue de la demande de la partie prenante.

La figure suivante met en évidence le positionnement des différentes parties prenantes.

FIGURE 27- POSITIONNEMENT DES PARTIES PRENANTES DU PORTEFEUILLE DE LA CPA²⁰⁶



2.1. DES PARTIES PRENANTES PRIORITAIRES

Partant du principe que le portefeuille territorial d'évènements culturels est un outil au service de la structuration de l'offre événementielle culturelle, deux parties prenantes sont ici qualifiées de définitives : (1) les élus qui siègent à la Commission culture ; (2) la ville d'Aix-en-Provence. Les élus siégeant à la Commission culture, même s'ils sont nommés à l'échelon intercommunal, détiennent une légitimité démocratique. Par ailleurs, le pouvoir politique dont ils bénéficient leur permet de prendre des décisions qui ont un véritable impact sur la constitution et la gestion du portefeuille. Enfin, les cycles électoraux les placent dans une urgence d'action à court-terme qui peut influencer les choix stratégiques. Si la Commission culture apparaît comme un acteur central et monolithique, nous distinguons la ville-centre des autres communes. Sa « force de frappe » dans le domaine culturel lui octroie un pouvoir supérieur. De plus, parce qu'elle avait précédemment développé une politique culturelle, Aix-en-Provence se situe dans l'urgence. En effet, le manque de cohésion et de visibilité de la politique communautaire pourrait nuire à son image et à son attractivité.

²⁰⁶ Les abréviations signifient : EP(I) = Evènement Phare Institutionnalisé, EN = Evènement National, EL = Evènement Local.

Les parties prenantes dominantes constituent également une priorité dans la gestion du portefeuille en ce qu'elles ont le pouvoir et la légitimité de peser dans les orientations stratégiques prises. Les événements phares, institutionnalisés ou non, tout comme les événements nationaux qui sont portés par la collectivité, sont des événements qu'il est indispensable d'intégrer dans le portefeuille.

2.2. DES PARTIES PRENANTES MENAÇANTES MAIS EN MARGE DU SYSTEME

Nous faisons référence ici aux parties prenantes discrétionnaires et dangereuses. Les premières, si elles sont légitimes dans leurs revendications, ne vont pas systématiquement influencer la gestion du portefeuille car elles ne détiennent pas de réel pouvoir.

Les parties prenantes dangereuses détiennent du pouvoir et de l'urgence mais ne sont pas légitimes aux yeux des autres acteurs. Le positionnement d'un méga événement à cet endroit ne doit pas être envisagé de manière générique. Nous constatons ici les conséquences d'une situation particulière discutée en conclusion de ce chapitre. Le méga événement est et doit être intégré au portefeuille. Il est financé à la fois par la CPA et par la ville d'Aix-en-Provence, mais il n'y a pas de proximité organisée qui s'active. Le projet pâtit donc d'un manque de légitimité et ne devrait produire que peu d'impacts sur la gouvernance culturelle et institutionnelle du territoire de projet. « *Dans cette relation d'échange avec chacune des structures, le cas de Marseille Provence 2013 est en train de se cristalliser très négativement* » (AI18). « *Ca a été soufflé, on n'arrive pas comme ça en disant qu'il n'y a rien. C'est une vraie maladresse. Il fallait prendre le temps, regarder, parler, écouter et en effet dire, j'ai entendu peu de choses ou on ne m'a rien dit mais je ne pense pas que les gens d'ici n'aient rien à dire* » (AI2). Dans le cas précis de Marseille Provence, la Capitale n'a pas su se légitimer sur le territoire.

2.3. DES PARTIES PRENANTES INOFFENSIVES

Sont considérées comme inoffensives les parties prenantes latentes, exigeantes et dépendantes. Ces dernières sont en effet soumises à une relation extrêmement déséquilibrée au sein de laquelle, malgré le caractère urgent de leur demande, elles ne semblent pas mettre en danger l'organisation publique en charge du portefeuille. Contrairement aux types d'événement culturel précédemment cités, les événements locaux peuvent se trouver en situation de dépendance ou d'exigence forte. Nous distinguons ici les événements suffisamment solides qui s'auto-entretiennent de ceux qui s'appuient sur un portage public fort et subi. Enfin, le public des événements culturels est considéré comme une partie prenante latente. Ces « consommateurs » d'événements culturels, par le choix qu'ils font de participer ou non aux manifestations détiennent un pouvoir. Leur force s'entend aussi en termes de pouvoir d'achat et / ou pouvoir de sanction via le vote.

En lieu et place de conclusion sur notre réflexion autour de la gouvernance du portefeuille territorial, nous présentons dans le tableau de synthèse suivant les leviers d'intégration des porteurs de projets dans la stratégie d'événementiel culturel. Il ressort qu'à l'exception des leviers économiques qui jouent un double rôle incitatif et coercitif, la mission d'animation des

acteurs porteurs d'évènements culturels est plus que pertinente. En termes économiques, au-delà des financements classiques, les dispositifs ponctuels de type labellisation permette une nouvelle émulation sur le territoire, à la fois créative et économique. Par ailleurs, il pourrait être intéressant, dans une démarche incitative, de mettre en place un vrai dispositif de communication qui favorise la visibilité et la lisibilité de l'offre événementielle. D'un point de vue matériel, la mutualisation ainsi que la mise à disposition de lieux et de moyens apparaissent comme des leviers incitatifs à l'intégration au sein du portefeuille. Enfin, les modalités de gouvernance, dans leurs phases stratégique et opérationnelle, participent directement et activement à la mise en mouvement et à la synergie des porteurs de projets. Le portefeuille est un outil qui, s'il est bien géré, joue un rôle incitateur, catalyseur et fédérateur de l'offre événementielle culturelle territoriale.

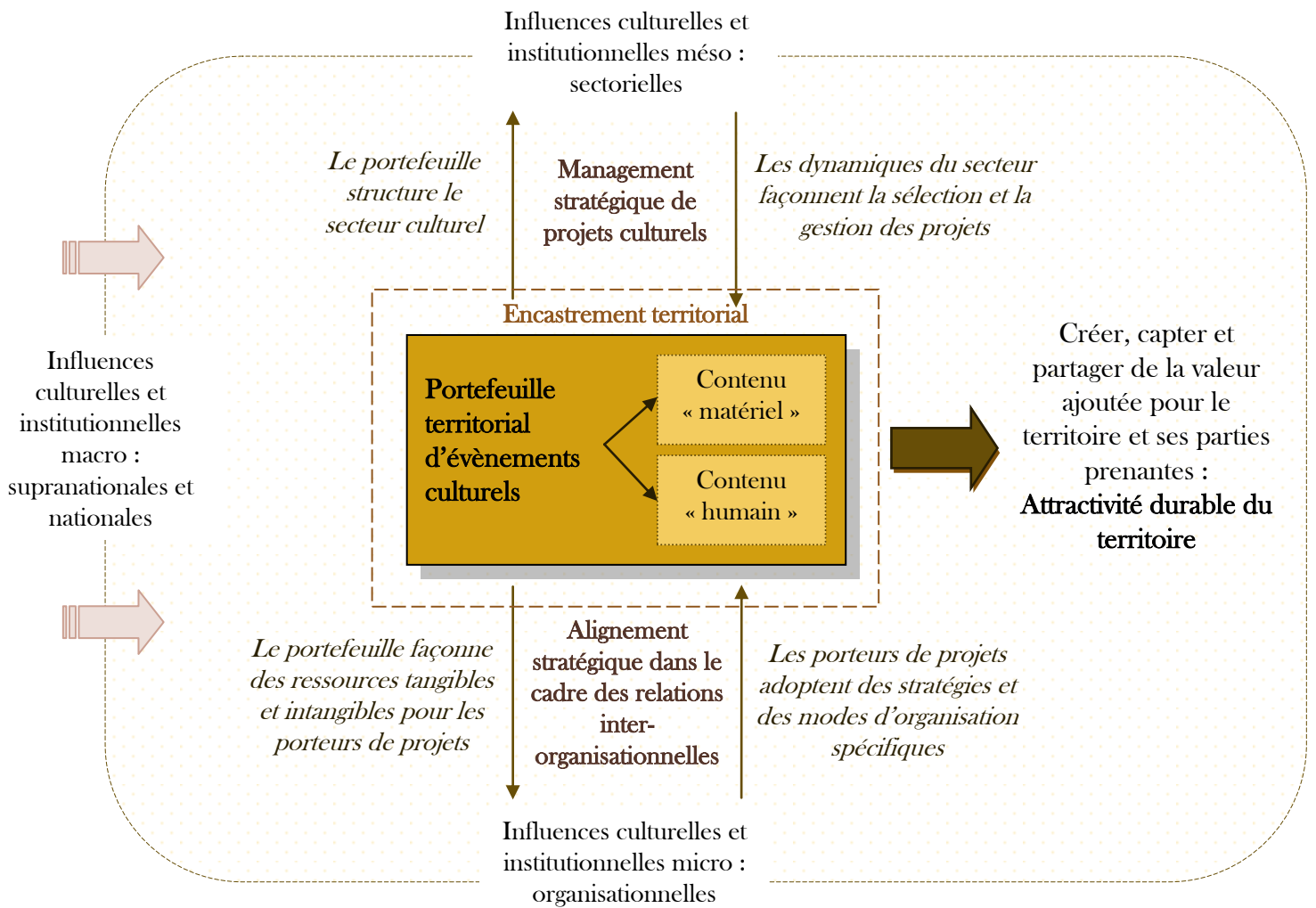
TABLEAU 36- LES LEVIERS D'INTEGRATION DES PORTEURS DE PROJETS AU PORTEFEUILLE TERRITORIAL D'EVENEMENTS CULTURELS

Leviers d'intégration des porteurs d'évènements culturels	
<i>Incitations économiques</i>	Financement conventionné (subvention classique)
	Financement exceptionnel (labellisation)
	Financement de la communication : visibilité et lisibilité de l'offre
<i>Incitations matérielles</i>	Mutualisation et mise à disposition de lieux
	Mutualisation de moyens administratifs et techniques
<i>Modalités de gouvernance Volet stratégique</i>	Production d'évènements "ombrelle" en régie directe et co-construction avec les parties prenantes du territoire
	Prise en compte des initiatives locales émergentes (y compris de la part des groupes d'opposition)
<i>Modalités de gouvernance Volet opérationnel</i>	Mise en place d'une plateforme collaborative
	Aide à la professionnalisation et à l'harmonisation des pratiques

Source : Auteur

Le schéma ci-après se veut une synthèse de l'ensemble des éléments présentés dans ce chapitre. Il permet de rappeler que le portefeuille territorial d'évènements culturels a pour raison d'être l'atteinte d'une finalité externe : *créer, capter et partager de la valeur ajoutée pour le territoire et ses parties prenantes*. En cela, il participe au renforcement de l'attractivité territoriale durable. Cependant, nous montrons que l'atteinte de cette finalité dépend de l'activation de la proximité territoriale qui se caractérise ici par un encastrement territorial du portefeuille sous influences culturelles et institutionnelles multiples. L'encastrement se traduit par un management stratégique du portefeuille s'appuyant sur les ressources matérielles et immatérielles du territoire et une stratégie transversale intégrant les grands axes politiques sectoriels. Les relations inter-organisationnelles sont nourries par les influences micro, méso et macro auxquelles sont soumis les acteurs.

FIGURE 28- SCHEMA DE SYNTHESE: CONSTITUTION ET GESTION DU PORTEFEUILLE D'ÉVÉNEMENTS CULTURELS POUR UNE ATTRACTIVITÉ DURABLE DU TERRITOIRE



Source : Auteur

DISCUSSION

EMERGENCE ET DEFINITION D'UN LEADERSHIP TERRITORIAL

Dans un système où s'emboîtent diverses échelles de décision, où l'hybridation de règles et la négociation sont indispensables afin de répondre aux décalages et contradictions entre les règles et les prescrits, il est nécessaire d'inventer de nouveaux modes d'articulation et de régulation, de nouveaux lieux de concertation, de nouvelles techniques d'action et de décision, ainsi que de nouveaux processus, et ce afin de maintenir la stabilité et le développement du territoire (Leloup Moyart et Pecqueur 2005 p. 327). L'enjeu de ce chapitre est de répondre, en partie, à cette proposition, avec la présentation d'un outil stratégique qui permet la structuration de l'offre événementielle culturelle sur le territoire : le « portefeuille ». S'il a fait l'objet, dans le chapitre précédent, d'un développement quant à sa constitution (sélection des projets), nous mettons ici en exergue les modalités de pilotage de ce portefeuille, modalités construites autour d'un contenu projets et d'un contenu parties prenantes.

Comme pour les deux discussions précédentes, nous revenons sur les théories et concepts mobilisés dans la littérature au regard des résultats obtenus. Par la suite, nous analysons de manière critique le chapitre afin d'évoquer les limites de la recherche et de mettre en exergue les prolongements possibles. Rappelons, à toute fin utile, que les apports méthodologiques et managériaux de la thèse, considérés comme transversaux, sont développés dans la Conclusion Générale.

CONFRONTATION DES THEORIES A L'EMPIRIE

La force de ce dernier chapitre est qu'il permet une véritable opérationnalisation du portefeuille territorial d'événements culturels. Le premier chapitre a permis de développer et renforcer le référentiel d'attractivité territoriale durable. Ce dernier se veut un outil d'analyse permettant d'élargir le champ « d'influence » de la culture et de révéler son potentiel en tant que valeur ajoutée plurielle, pour un territoire inscrit dans un processus stratégique qui vise son développement durable et multi-dimensionnel. Le second chapitre participe à la transposition du « portefeuille » de l'entreprise au territoire et revient sur la difficile phase de sélection des projets. L'approche fonctionnelle proposée autour d'une analyse de l'activation des potentiels de proximité permet la structuration et la cohérence de l'offre culturelle événementielle. Ce chapitre cristallise l'ensemble de cette démarche dans une ultime étape : comprendre quelles sont les modalités de pilotage de ce portefeuille.

LE PORTEFEUILLE : UN CONTENU « PROJETS »

Le portefeuille territorial est un outil d'aide à la décision dans la structuration d'une offre culturelle événementielle (sélection des événements culturels à intégrer dans le portefeuille) et qui nécessite la mise en place de modalités de pilotage spécifiques. Ce portefeuille est finalement déclinable à tout champ d'action publique. Dans notre cas, nous nous sommes focalisés sur l'offre culturelle événementielle à l'échelle d'une intercommunalité. Toute l'idée

du portefeuille tient en ce qu'il contient des projets dont le « *destin s'inscrit d'abord dans la stratégie de l'organisation qui le porte et que l'environnement, interne comme externe, éteint là, ou réactive ici, projets existants ou projets temporairement abandonnés* » (Joffre et al. 2006 p. 137). Ainsi avons-nous pu noter que malgré le volontarisme dont peut faire preuve l'organisation publique en charge du portefeuille, elle reste contrainte par un contexte en partie donné et par des stratégies émergentes. Ces contraintes sont d'autant plus fortes que notre objet de recherche s'inscrit dans le giron de la culture (lieux patrimoniaux, équipements culturels, vivier associatif actif, etc.). En effet, nous l'avons déjà largement évoqué, la culture constitue à la fois un socle de valeurs au sein duquel les acteurs s'encastrent et une source de créativité qui permet aux individus et aux sociétés de sortir de leur inertie et d'être en perpétuel mouvement. Les événements culturels sont l'illustration du lien ténu qui existe entre la définition au sens large de la culture, proche de celle de civilisation, et une définition plus restreinte qui renvoie au secteur d'activités économiques (Benghozi 2006b). On comprend donc que sa nature culturelle a des implications spécifiques sur le territoire et sur les parties prenantes qui investissent largement le champ. L'évènementiel culturel « *matérialise par sa programmation dans un espace et un temps particuliers un projet culturel et artistique en lien avec un territoire et des objectifs en termes de développement de ce dernier et de mobilisation d'un public* » (Vauclare 2009 p. 3).

Rappelons que le management par projet proposé ici ne renvoie pas à n'importe quel type de projets mais bien à des événements qui promeuvent des biens et services culturels, caractérisés par un processus de production qui est soumis à la créativité, la valeur symbolique et de sens dont ils sont imprégnés, ainsi que leur output qui se traduit toujours par une certaine forme de propriété intellectuelle (Throsby 2001). Apparaît clairement l'importance d'un portage public de ce portefeuille dont les enjeux sont extrêmement importants en termes socio-citoyens et sociétaux. Cela nécessite de bien définir la vision stratégique qui sous-tend l'existence du portefeuille (finalité externe de l'ordre de l'intérêt général de manière générique, intégrant, de façon plus spécifique, les caractéristiques de chaque champ d'intervention publique). La légitimation et les enjeux politiques sont au cœur du portefeuille territorial, d'autant plus lorsqu'il est constitué d'événements culturels : « *à quoi sert l'art ? Autrement dit : quels sont les effets de ces actions sur le public concerné, notamment en termes de politique ? [...] C'est peut-être à l'échelle des politiques locales que l'ambiguïté des relations entre art et politique se révèle la plus saillante pour l'analyse* » (Dufournet et al. 2007 p. 8). Le portefeuille doit être porteur d'une vision qui soit un générateur de projets (Ederlé 2000). Or, comme nous avons pu le constater dans les résultats, la légitimité de l'organisation publique dépend à la fois de la finalité de la constitution et de la gestion du portefeuille ainsi que de la mise en œuvre de cette finalité (l'animation territoriale).

Enfin, la gestion du portefeuille territorial nécessite, au même titre que pour tout portefeuille de projets, une phase de sélection dont l'objectif est clairement, par un processus d'évaluation, de sélectionner un nombre limité de projets qui font l'objet d'une allocation de ressources permettant leur réalisation (Tarondeau 1990). Le cas de PLV dont la survie dépend entièrement du financement de la CPA illustre tout à fait ce propos. Au moment où nous étions sur le terrain, le collectif était dans l'attente d'une réponse quant au renouvellement de sa convention pluriannuelle. L'enjeu est fort ici puisque la CPA choisit ou non de conserver dans

son portefeuille le projet, mais au-delà, est garante de sa survie. A l'heure actuelle, le financement de PLV n'a pas été renouvelé. L'avenir du collectif dans sa forme opérationnelle est donc très incertain. L'organisation publique en charge du portefeuille a pour mission, en fonction des axes stratégiques définis, de dessiner les contours du portefeuille, les frontières entre ce qui relève de la stratégie institutionnelle d'évènementiel culturel et ce qui constitue une offre parallèle.

LE PORTEFEUILLE : UN CONTENU « RELATIONS »

Les managers publics sont confrontés, dans le cadre de la constitution et de la gestion du portefeuille territorial d'évènements culturels, à deux catégories de parties prenantes primaires : les institutions publiques et élus (acteurs publics) ainsi que les porteurs de projets culturels.

Nos résultats permettent de discuter la place et le rôle octroyés à chacun dans un système de gouvernance multi-niveaux et multi-acteurs. L'apport de la recherche tient moins en l'explicitation et la définition de ces catégories de parties prenantes (d'ores et déjà largement étudiées) qu'en l'analyse de leur positionnement sur l'échiquier stratégique du portefeuille. Sur la base des travaux relatifs à l'identification des parties prenantes (Mitchell Agle et Wood 1997), nous avons fait émerger trois types de parties prenantes : les parties prenantes prioritaires, les parties prenantes menaçantes et les parties prenantes inoffensives. Grâce à cette classification, non figée, nous donnons les clés de gestion des parties prenantes primaires du portefeuille territorial d'évènements culturels de la CPA.

Par ailleurs, l'analyse des enjeux et des besoins qui sont ressortis des entretiens avec les porteurs de projets nous permet de proposer un panel d'outils qui facilitent leur intégration au portefeuille. Ce sont principalement des outils incitatifs (plutôt que coercitifs). De plus, le rôle d'animateur territorial apparaît plus approprié ici que celui de chef de file « autoritaire ». Enfin, nous avons mis en avant les atouts d'un portefeuille territorial dans la structuration d'un système local de gouvernance qui, en fonction des choix stratégiques, peut prendre des orientations différentes ainsi que des logiques managériales dominantes publiques ou privées.

LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE SUR LE PORTEFEUILLE TERRITORIAL D'ÉVÈNEMENTS CULTURELS

Au regard des résultats du chapitre et des enjeux relatifs aux concepts et théories mobilisés, nous revenons sur les limites et voies de recherche.

DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES COMPLEXES

Si les travaux et résultats proposés ici apportent un véritable éclairage sur la gestion des parties prenantes, il reste que nous n'avons pas abordé toutes les facettes des relations inter-organisationnelles dans lesquelles s'inscrivent ces parties prenantes.

Les relations inter-organisationnelles peuvent être étudiées à l'aune d'une approche fonctionnaliste, mais également dialectique. Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes focalisés sur la première approche. Ainsi, serait-il pertinent, dans le prolongement de la recherche, de questionner le champ culturel à l'aune d'une approche qui met en exergue les multiples sources de tensions qui le parcourent (Daigle et Rouleau 2010). Nous pourrions d'autant plus faire ressortir la dualité entre art et management, notions historiquement contradictoires, ancrées dans des valeurs divergentes, et qui créent les tensions idéologiques inhérentes à ce champ (Maitlis et Lawrence 2003, Chiapello 1998).

Il reste que pour nombre d'auteurs, malgré la capacité analytique puissante de l'outil, l'identification des parties prenantes (Mitchell Agle et Wood 1997) ne permet pas d'intégrer une dimension dynamique (Gond et Mercier 2004, Beaulieu et Pasquero 2002, Jawahar et McLaughlin 2001). Dans notre analyse, nous avons proposé des voies d'évolution possible et en cela tenté de limiter cette faiblesse dans la dynamique. Comme nous l'avons démontré précédemment, les événements culturels ne sont pas condamnés à figurer éternellement à la même place dans le paysage culturel. De plus, l'évènementiel est un secteur mouvant, incertain, et il est évident que le positionnement des parties prenantes évolue. Par ailleurs, l'approche par l'identification des parties prenantes ne permet pas de mettre en avant les phénomènes de coalition. C'est par l'analyse des attentes (Bougllet 2005) et non pas des parties prenantes elles-mêmes qu'il est possible de développer une véritable réflexion sur ces coalitions qui prennent corps dans le système de gouvernance que nous avons étudié (groupe d'opposition, « club » des « Vigies Culturelles », etc.).

UNE FOCAL ORGANISATIONNELLE A EXPLOITER

De manière globale, il peut être reproché à cette thèse de ne pas avoir abordé la focale organisationnelle. Il semble en effet extrêmement intéressant de la questionner, et ce à deux endroits : celui de l'organisation publique en charge du portefeuille et celui des porteurs de projets culturels. Pour autant, il nous semblait indispensable, dans un premier temps, de développer et de théoriser cette notion de portefeuille territorial qui, comme son nom l'indique, se veut un outil méso qui interpelle avant tout le territoire, son offre événementielle culturelle et ses parties prenantes. Les voies de recherche relatives à l'organisation apparaissent donc comme un prolongement naturel qui permettrait d'affiner la compréhension de l'outil portefeuille au regard des problématiques relatives aux institutions et aux opérateurs culturels investis dans sa constitution et sa gestion.

Ainsi, si nous avons volontairement exclu cette focale dans un premier temps, il convient de réfléchir à l'incidence de l'existence d'un portefeuille territorial au sein d'une bureaucratie administrative : peut-elle développer des modes et outils de management qui lui permettent d'être flexible et adaptative (Pollitt 2009) ? Tout l'intérêt de l'intégration de cas d'évènements produits en régie tient au constat que la structure doit être de plus en plus fluide, transitoire, « orientée projet » alors même que d'autres mécanismes peuvent assurer de manière complémentaire sa nécessaire stabilité (Joffre et al. 2006 p. 17). Pourtant, il apparaît de manière évidente que les services administratifs des collectivités territoriales en France font encore l'objet d'un modèle organisationnel bureaucratique. Dans quelle mesure alors la réalisation

d'un projet culturel peut-elle modifier la structure de l'organisation ? Car enfin, le projet « *introduit une dualité parfois conflictuelle entre les projets et les métiers ; parce qu'il veut segmenter transversalement l'organisation, il oppose sa logique à celle de la fonction ou du métier* » (Joffre et al. 2006 p. 75). Il invite alors au décloisonnement dans des organisations où les cultures fonctionnelles sont parfois extrêmement éloignées les unes des autres. Il permet un décloisonnement tant interne qu'externe de l'organisation. Comme nous l'avons évoqué dans la discussion du chapitre précédent, le cas Picasso est une excellente illustration de cette problématique. Il questionne la capacité des services administratifs de la CPA (1) à adapter la structure à une gestion par projet (manque de transversalité du mode de gestion, création d'un groupe projet modulable difficile à gérer) ; (2) à adapter son mode de gestion des ressources humaines (manque d'experts, dysfonctionnements dans les recrutements, problème de positionnement et de légitimité entre les services) ; (3) à adapter ses outils de gestion (apparition d'outils issus du management de projet, mobilisation et mutualisation de ressources, développement d'outils et démarches de communication interne et reporting).

Concernant les porteurs d'évènements culturels, il pourrait être intéressant de réfléchir aux modalités d'élaboration et de mise en œuvre d'un évènement culturel. Ces travaux renvoient à la question de l'ingénierie culturelle qui permet d'améliorer la mise en œuvre de projets culturels et d'appuyer la création et la production dans ce secteur. « *Elle fait référence à l'étude et à l'utilisation de méthodes particulières d'analyse et d'action pour la conduite des projets* » (Mollard 2009 p. 3). L'enjeu est de taille puisqu'à chaque fois qu'une communauté confie l'implémentation d'un évènement culturel à une structure indépendante, cette communauté transfère dans le même temps un pouvoir institutionnel aux organisateurs (Gursoy Kim et Uysal 2007 p. 172). Au regard de l'analyse du terrain, il apparaît que les éléments saillants d'une analyse organisationnelle sont : (1) le statut juridique et le fonctionnement de la structure porteuse (est-ce la meilleure forme possible, l'évènement constitue-t-il le cœur de métier de l'organisation, etc.) ; (2) la gestion des parties prenantes (permet-elle de répondre aux attentes des parties prenantes en termes de flexibilité, de transparence, de modalités de prise de décision, de réactivité, etc.).

Les organisations porteuses d'évènements culturels peuvent prendre différentes formes juridiques allant de l'association, initiative citoyenne, en passant par le modèle en régie dit « municipalisé » (Garat et Gravari-Barbas 2002 p. 44). Elles peuvent également être structurées sous la forme de structures privées, ce qui favorise la professionnalisation de l'organisation et permet la création d'emplois à l'année et non plus sur le mois précédant l'évènement (Garat et Gravari-Barbas 2002 p. 45). Dans leur article de 2009, T.D. Andersson et D. Getz décrivent comment le statut juridique de l'organisation porteuse du projet (public, privé, associatif) peut affecter le festival et son management. Ils reviennent également sur les similarités et les différences entre ces trois modèles d'affaires. Ils démontrent que le champ culturel, tout comme celui du tourisme, se caractérise par une industrie mixte au sein de laquelle se concurrencent et collaborent des formes organisationnelles publiques, privées et associatives. Les questions relatives au style de management et à la gestion des ressources humaines peuvent également être évoquées : quel type de management des ressources humaines est-il possible d'instaurer au sein d'organisations culturelles ?

Au-delà, la question de la gestion des parties prenantes, non plus du point de vue de l'organisation publique et du portefeuille mais des porteurs de projets, pourrait enrichir nos recherches. En effet, les choix effectués tout au long de cette thèse ont permis d'écarter tout un pan de l'approche par les parties prenantes dans le champ culturel : celui qui se positionne du point de vue des porteurs de projets (Andersson et Getz 2008, Ensor Robertson et Ali-Knight 2007, Getz Andersson et Larson 2007, Larson 2002, Larson et Wikstrom 2001, Larson 2000) et analyse les relations inter-organisationnelles dans une approche fonctionnaliste ou dialectique à l'aune de la finalité interne du porteur de projet. La gestion des parties prenantes est considérée, dans ces différents travaux, comme indispensable au succès de l'évènement et s'ancre dans une finalité interne de l'ordre de la survie du festival (voire de sa rentabilité). Il s'agit alors de questionner la relation entre l'orientation stratégique des organisations et le soutien des parties prenantes ou encore le lien entre les valeurs organisationnelles des institutions culturelles et leur relation aux parties prenantes externes (Hsieh 2010, Quero et Ventura 2009, Voss Cable et Voss 2000). Notre attention s'est portée ici sur le niveau méso avec l'analyse du portefeuille territorial. Il serait cependant intéressant d'enrichir notre réflexion avec une étude comparée des parties prenantes à l'échelle des différents types d'évènements. En cela, nous pourrions compléter l'analyse méso par une compréhension fine des « sous-systèmes » de gouvernance (Larson 2009). T.D. Andersson et D. Getz (2008) proposent d'ailleurs une échelle de mesure de la stratégie de gestion des parties prenantes des festivals que nous pourrions appliquer à notre base de données des évènements culturels de la CPA.

Pour conclure cette section relative à la focale organisationnelle, il pourrait être intéressant d'envisager le management de projet comme un processus recherché pour lui-même : « *il s'agit dès lors moins d'atteindre un résultat matériel tangible que d'amener les acteurs du projet à vivre un processus de changement* » (Néré 2009 p. 7). Car l'apprentissage n'est possible que dans la mise en œuvre de ce processus participatif qui devient presque une fin en soi. « *Le management de projet, outre le fait de comporter un outillage technique, est donc en lui-même un vecteur de transformations fortes dans les pratiques managériales* » (Néré 2009 p. 7). Selon G. Koenig (2006), le projet serait un levier d'apprentissage en ce qu'il diffère, en termes de management, de stratégie, de prise de risque, d'irréversibilité et d'imprévu, de la gestion courante des opérations quotidiennes, routinières. « *L'apprentissage peut tout aussi bien signifier un changement de comportement produit par une accumulation de connaissances, une évolution des routines, ou le développement de compétences et de savoir-faire* » (Cayla 2007 p. 38). Pour C. Argyris et D. Schön (2002²⁰⁷), l'apprentissage organisationnel devient possible dès lors que les membres d'une organisation, confrontés à un problème, mettent en œuvre un processus d'investigation au nom de l'organisation. Or, l'implémentation d'un projet, de par sa nature même, met de manière plus prégnante les individus en situation d'incertitude et de difficulté, générant par là même créativité et apprentissage. « *L'apprentissage a lieu dans et par l'action. L'homme est maître de son action, guidé par ses stratégies ou encore théories d'action, fondées sur un ensemble de valeurs et de schémas de pensée* » (Fillol 2006 p. 91). « *Accepter d'apprendre l'essentiel sur ce qu'il convient de faire dans le déploiement même de l'action revient à admettre une part d'impréparation que des acteurs imprégnés de l'idée de choix rationnel tolèrent difficilement* » (Koenig 2006 p. 295). Parce que le projet est ce qui « *modifie le*

²⁰⁷ 1^{ère} édition en anglais : 1978.

cadre, régénère le système, transforme la définition des activités » (Koenig 2006 p. 295), il ne peut s'apparenter aux opérations quotidiennes. L'événement n'est pas considéré comme un événement exceptionnel, comme un accident, inapproprié pour l'apprentissage. Au contraire la double nature événementielle et culturelle de l'objet permet de penser qu'il s'agit d'un véritable levier d'apprentissage collectif.

LE CAS DE MP13 : EXEMPLE DE CONSTITUTION ET GESTION D'UN PORTEFEUILLE

Au vu de l'ensemble des éléments évoqués quant à la constitution et la gestion d'un portefeuille territorial d'événements culturels, nous aimerions revenir sur notre affirmation concernant son portage. En effet, nous avons avancé l'idée que ce portefeuille doit être géré par une organisation publique, cette dernière étant garante de la finalité stratégique externe sous-tendant l'existence du portefeuille. Nous restons convaincus du bien fondé d'un portage public. Pour autant, rappelons qu'un événement culturel « ombrelle » structure le champ culturel le temps de sa mise en œuvre. Que le portage du projet soit assuré en régie directe ou par une association (structure *ad hoc*), ce projet de territoire est porté par un projet politique et soutenus par les pouvoirs publics. Dans le cadre des événements « ombrelle », la gouvernance reste à dominante publique. Le méga événement, loin d'être monolithique, constitue une mosaïque de projets. Il nous semble donc que le cas de MP13 constitue une excellente illustration de la mise en place d'un portefeuille d'événements culturels. On pourrait ici évoquer un « méta événement ». D'autant que le territoire d'action du portefeuille paraît extrêmement pertinent (échelon métropolitain). De plus, au vu des résultats, nous avons pu constater que l'association pâtit d'un vrai manque de légitimité. Ce cas constituerait donc un excellent matériau permettant une analyse processuelle (incidents critiques) qui met en avant les limites d'une seule approche fonctionnaliste, insuffisante pour faire émerger les raisons d'échec.

EMERGENCE DU LEADERSHIP TERRITORIAL

L'analyse de nos résultats a permis l'émergence d'un concept, celui de leadership territorial. Loin d'interroger uniquement le leadership institutionnel de l'organisation publique en charge du portefeuille, il s'agit ici de questionner un leadership légitime sur le territoire en ce qu'il regroupe les différents vecteurs de pouvoir (arènes inter-organisationnelles). Nous avons compris, au regard des résultats du Chapitre 4, que le rôle de chef de file de la CPA dans le champ culturel, tout comme sa légitimité à intervenir en tant que producteur de culture se construisent progressivement. Le leadership consiste en une capacité d'influence sur les actions des parties prenantes (Sotarauta 2010 p. 390). Or, la légitimité de l'organisation publique (ici un EPCI) n'est plus seulement démocratique (de par la présence des élus), mais également fondée sur les savoir-faire professionnels que les managers publics acquièrent et appliquent au service du territoire et des parties prenantes (Le Bart 2003b). De plus, « *le sentiment d'appartenance et d'égalité qui sont inhérents à la participation d'acteurs hétérogènes à un projet sont une voie politique hybride des principes bureaucratiques dans une arène démocratisée par le projet et son management. L'utilisation du mode projet permettrait alors de pallier aux difficultés du fonctionnement bureaucratique d'une collectivité territoriale* » (Lacoste 2010 p. 8).

Le leadership territorial apparaît à la fois comme l'aboutissement du processus de constitution d'un portefeuille stratégique d'évènements culturels sur le territoire, et comme la pièce maîtresse, indispensable à la mise en mouvement de ce portefeuille. Ainsi, avons-nous évoqué le rôle d'animateur territorial que doit jouer la CPA sur le territoire. Son rôle est alors de gérer « *la grande complexité d'un système de décision intégrant acteurs publics et privés : il est difficile d'associer dans les mêmes dynamiques de consultation, de concertation, voire de co-décision, des parties prenantes dont les parcours, représentations, formats d'action, demandes ou légitimités sont souvent sans commune mesure* » (Torre et Beuret 2012 p. 4). Le leadership doit permettre tout à la fois la compétition, la coopération et la mise en réseau (Sotarauta 2010 p. 389). Ainsi, loin d'un leadership autoritaire et dominant, il nous semble que l'organisation publique doit apparaître légitime en tant que coordinateur, animateur, médiateur sur le territoire. Ce leadership territorial se construit autour de la capacité de l'organisation publique à prendre du recul pour « *se mettre en surplomb et jouer un rôle de facilitateur : on peut y voir des médiateurs territoriaux, ou des traducteurs qui jouent un rôle de passerelle entre les parties prenantes* » (Torre et Beuret 2012 p. 47). Car enfin, l'animateur territorial doit être capable de mobiliser et coordonner les parties prenantes autour du portefeuille (Sotarauta 2010). Ainsi, la mise en évidence de mécanismes d'incitation à l'entrée dans le portefeuille tout comme la défense d'une vision stratégique ancrée dans une idéologie territoriale forte de développement durable participent-elles de la définition de ce leadership. « *Le pouvoir local n'est pas que l'affaire de ressources décisionnelles, il repose aussi sur des croyances* » (Le Bart 2003a p. 147). Nous rejoignons ici la figure plurielle de l'acteur territorial (Beaujolin-Bellet 2008). Ce dernier « *relève d'institutions et d'ancrages multiples et n'adopte jamais une figure unique, impliquant tout à la fois et selon des géométries variables, acteurs administratifs, élus politiques, responsables d'entreprises, responsables syndicaux, associations, structures consulaires, etc.* » (p. 1). Ainsi, le leadership à l'échelle d'un territoire doit permettre de créer une conscience stratégique ainsi qu'une vision partagée afin de définir et cadrer les enjeux collectifs (Sotarauta 2010).

Cet animateur territorial doit être capable de s'appuyer sur les ressources matérielles (financements, ressources humaines, infrastructures, etc.) et immatérielles (formations, qualifications, proximités, etc.) du territoire tout en tenant compte des influences des environnements macro, méso et micro. Pour ce faire, il faut penser la gestion du portefeuille dans une approche territoriale transversale, décloisonnée. Les effets durables d'un investissement dans un portefeuille territorial d'évènements culturels dépendent de la synergie mise en place avec les autres secteurs stratégiques du développement territorial (Russo et Van der Borg 2002, Paddison 1993). Ainsi convient-il de considérer l'existence d'autres portefeuilles et de respecter les engagements stratégiques pris au niveau du territoire (projet d'agglomération). En cela, l'animateur territorial doit développer une réelle capacité à manager l'éphémère dans une optique de durabilité et de pérennité (Gravari-Barbas et Jacquot 2007).

Enfin, imposer un leadership territorial nécessite une compréhension fine du système de gouvernance locale et des relations d'interdépendance avec l'environnement. Afin de constituer et de gérer ce portefeuille, il faut être capable de comprendre et d'interpréter en situation les actions et comportements des parties prenantes afin d'ajuster la réponse managériale ainsi que d'anticiper les positionnements futurs des acteurs parties prenantes du management stratégique du portefeuille territorial d'événements culturels. Cela permet notamment un alignement stratégique territorial, c'est-à-dire l'articulation de la vision organisationnelle avec les projets délibérés et émergents (Joffre et al. 2006 p. 9). En cela, une gestion proactive peut être développée.

CONCLUSION GÉNÉRALE

« *Ni l'audace, ni l'imagination, ni le courage ne nourrissent aujourd'hui la sphère publique des artistes et des politiques, alors que sur la planète entière des terroristes professionnalisés, des nationalistes exacerbés voire des mystiques débridés allument sur le terreau de l'ignorance de véritables incendies civilisationnels. A quoi sert donc une politique publique de la culture si son objet n'est pas d'abord de constituer un bastion de résistance aux forces de destruction de l'esprit, un havre d'humanité face aux périls linguistiques, identitaires ou industriels qui rongent les processus de création ?* » (Djian 2005 p. 11).

Lors des Premières Assises Nationales de la Culture qui se sont déroulées les 25 et 26 janvier 2012 à l'Hôtel de région de Lyon, un nouveau discours a émergé. Un discours empreint des notions de *stratégie culturelle*, de *gouvernance territoriale*, de *co-construction d'une politique culturelle* et de *visions stratégiques territoriales*. Ces différents termes s'articulaient autour de l'idée d'un territoire sur lequel les acteurs doivent redonner leur place à l'art et à la culture. En parallèle, les retours d'expérience ont permis de souligner un phénomène d'*hyper-territorialisation* des activités culturelles caractérisé par une forte concurrence ainsi que des problèmes de segmentation entre les activités. En conclusion de cette journée de réflexion collective, **il est apparu indispensable de réfléchir à de nouveaux modes de gouvernance afin de mieux coordonner la transversalité multi-acteurs et multi-niveaux, notamment dans un contexte de raréfaction des ressources publiques**. La proposition de constitution et de gestion d'un portefeuille territorial d'événements culturels répond, dans le champ de l'offre événementielle territoriale, à ces préoccupations.

OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

L'objectif affiché de cette recherche était de mettre à l'épreuve de l'empirisme le management culturel événementiel et d'étayer la définition de la gestion du portefeuille territorial d'événements culturels via les expériences de terrain étudiées. Afin de construire et d'enrichir notre analyse, nous avons interrogé des individus parties prenantes de la stratégie événementielle sur le territoire de la CPA. Ont été abordé les questions relatives à la valeur qu'ils attribuent à la culture (les objectifs intermédiaires intégrés au référentiel d'attractivité territoriale durable font donc l'objet d'une observation « à la loupe »), la capacité d'activation des potentiels de proximité territoriale des trois événements étudiés, ainsi que les grandes dimensions d'un management territorial de l'événementiel culturel. La question centrale autour de laquelle s'articule la recherche est de déterminer *dans quelle mesure le management stratégique du portefeuille territorial d'événements culturels participe au management de la proximité territoriale et, par extension, au renforcement de l'attractivité durable du territoire*. Tout l'enjeu ici est de faire le lien entre proximité territoriale, attractivité durable et gestion du

portefeuille. Pour ce faire, trois propositions ont été posées puis ont fait l'objet de discussions autour des résultats émergents.

(P1) : La stratégie culturelle locale est génératrice d'une valeur ajoutée multi-dimensionnelle pour le territoire et ses acteurs, et favorise ainsi l'attractivité durable du territoire.

(P2) : La gestion du portefeuille territorial d'événements culturels se fonde sur une approche fonctionnelle.

(P3) : Le management stratégique du portefeuille territorial d'événements culturels implique la gestion d'un contenu à la fois « matériel » (des projets culturels) et « humain » (les parties prenantes primaires).

Les justifications de cette recherche sont à la fois d'ordre académique et empirique. Tout d'abord, depuis plusieurs dizaines d'années, le nombre de publications relatives à la gestion des arts (pour ne citer qu'un indicateur) ne cesse de croître. Cela témoigne d'une activité de recherche importante et d'un intérêt plus que certain pour les domaines des arts et de la culture (Evrard et Colbert 2000). Il semblerait donc qu'une nouvelle discipline ait vu le jour (discipline soutenue par le réseau de l'Association Internationale de Management des Arts et de la Culture et la revue affiliée, l'International Journal of Arts Management), et cette recherche s'y inscrit. Les chercheurs qui travaillent sur les problématiques liées au management des arts et de la culture reconnaissent ainsi les spécificités du champ culturel : son rapport au management (Chiapello 1998), l'ingénierie culturelle (Mollard 2009, Benghozi 2006a / 2006b), ou encore l'unicité de son système de gouvernance (Daigle et Rouleau 2010). Par ailleurs, depuis les années 2000, l'événement est devenu un véritable objet de recherche en sciences de gestion (Getz 2010), d'où l'intérêt de son introduction dans les problématiques culturelles.

D'un point de vue empirique, dans le contexte global de mondialisation, accompagné d'un phénomène parallèle de re-territorialisation, le projet local, d'autant plus culturel, vient jouer un rôle essentiel dans la redéfinition du cadre de vie des citoyens et donne du sens au territoire. Il se veut un vecteur d'attractivité à la fois interne et externe (Dambroun 2007). On constate d'ailleurs que l'événement est de plus en plus présent dans le paysage culturel (Vauclare 2009). La question d'un essoufflement des territoires dans la course à l'événementiel fait même l'objet d'une réelle réflexion aujourd'hui (Négrier et Jourda 2007). Ainsi, une interrogation est-elle actuellement posée sur les outils de gestion ainsi que les méthodes et techniques qui sont indispensables à la gestion des activités culturelles. *C'est la capacité des directions à définir des stratégies et à mener des politiques à moyen terme qui devrait être préservée pour que le management s'épanouisse dans les entreprises culturelles* » (Agid et Tarondeau 2003 pp. 108-109). Et les auteurs de compléter leur argumentation en rappelant qu'un double mouvement est à l'œuvre aujourd'hui : si les recherches en gestion sont de plus en plus orientées vers le champ et les acteurs culturels, les responsables et décideurs culturels (publics comme privés) sont également de plus en plus enclins à se tourner vers la gestion et le management. Le spectaculaire accroissement des formations et des professions de l'événementiel témoigne effectivement du besoin croissant des sociétés d'un management professionnalisé, tout à la fois dans les secteurs privés, publics et associatifs (Getz 2007 p. 2). Cette recherche se veut une réflexion autour de ce management, notamment au regard des problématiques territoriales

relatives à l'essoufflement potentiel du phénomène d'évènementialisation de la culture et à sa forte saisonnalité.

Enfin, la crise de légitimité de l'action culturelle publique se manifeste avec beaucoup d'acuité dans la problématique de la gouvernance, c'est-à-dire à travers de nombreux conflits d'intérêt et des manifestations d'incompréhension mutuelle entre différents acteurs (Lefebvre 2004). Or, M. Gravari-Barbas et S. Jacquot mettent en exergue l'importance des événements urbains, et notamment culturels, dans l'émergence d'un réseau de relations : « *les événements urbains fonctionnent ainsi comme facteurs catalyseurs dans la création, dans la formalisation ou dans l'approfondissement de nouvelles alliances au niveau local ou régional* » (2007 p. 4).

CADRE CONCEPTUEL & METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

La Partie 1 de cette recherche est constituée de quatre chapitres. Le premier (Chapitre introductif) est entendu comme un préambule à la recherche et revient sur la définition des deux concepts centraux : le territoire et la culture. Il nous a permis de proposer nos définitions et de clarifier notre positionnement à l'égard des objets d'étude. Nous considérons ici que le *territoire* est la résultante d'un processus d'appropriation de l'espace par ses parties prenantes. En perpétuelle construction, il se caractérise par une certaine inertie puisqu'il combine une localisation qui induit un vivier de ressources tangibles et intangibles en partie donné, et un ancrage historique qui le contraint dans ses trajectoires futures. D'une nature double, matérielle et idéelle, il est le reflet d'un agencement de traits particuliers et se définit par rapport à son environnement dans un processus de discrimination d'un « dedans » par un « dehors ». Par ailleurs, les *politiques et stratégies culturelles* sont intrinsèquement porteuses de la dualité sémantique qui existe entre la culture dans son acception anthropologique et sa définition plus restreinte qui renvoie à l'offre de biens et de services produite par les différents acteurs du secteur culturel. « Territorialiser le concept de culture » accentue alors le phénomène d'ancrage de l'offre culturelle dans un socle de culture, contenue sur le territoire et conçue comme une construction sociale. En d'autres termes, et comme le souligne P. Moulinier (1995), « *la culture façonne la culture* ».

Suivent deux chapitres qui permettent d'opérationnaliser ces concepts (Chapitres 1 et 2).

Le premier nous a permis de rappeler les enjeux territoriaux d'un management de la proximité et de montrer qu'il conduit à une attractivité durable du territoire. L'un des concepts centraux mobilisés ici est le management territorial stratégique, entendu comme le nouveau paradigme de l'action publique locale. Ce dernier repose sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un processus stratégique, sous-tendu par une intention stratégique territoriale et la prise en compte de l'ouverture croissante des organisations publiques territorialisées, impliquant une réflexion autour de la gouvernance territoriale comme dimension clé dans le processus. L'approche par les « Dynamiques de proximité » a ensuite été proposée comme grille de lecture du territoire, l'activation des potentiels de proximité permettant un renforcement de l'attractivité territoriale. Cette dernière a pour finalité le développement durable du territoire entendu comme « *l'ensemble des changements des structures mentales et des habitudes* ».

sociales qui permettent la croissance du produit réel global» (Perroux 1961 p. 191). Nous avons ainsi proposé de nous appuyer sur le référentiel développé par E. Soldo (2010 2007), ce dernier ayant fait l'objet de développements et d'analyses dans le champ culturel.

Le Chapitre 2 nous a permis de discuter les enjeux et problématiques relatifs à la constitution et la gestion d'un portefeuille d'événements culturels à l'échelle du territoire. Notre objectif ici était d'opérationnaliser la culture sous sa forme événementielle et de poser la question d'une stratégie culturelle événementielle qui participe à la structuration de l'offre tout en évitant les dangers d'un phénomène « d'évènementialisation » trop poussé. La revue de la littérature relative à l'évènement et plus spécifiquement à l'évènement culturel nous a permis de proposer une typologie qui a fait l'objet d'une discussion approfondie dans le Chapitre 5. Enfin, au-delà de la constitution du portefeuille basée sur une sélection des événements dans une approche fonctionnelle, nous avons développé notre réflexion autour des éléments relatifs à la gestion de ce portefeuille. Ont été explicitées ici les logiques relatives au management culturel et au management par projets.

Le Chapitre 3 a permis de détailler l'ensemble des choix épistémologiques et méthodologiques retenus. Nous nous sommes attachés à étudier un cas unique (le portefeuille du territoire de la CPA) enchâssé (trois événements culturels appartenant au portefeuille). Pour ce faire, nous avons effectué des entretiens semi-directifs et procédé à une analyse de contenu assistée du logiciel N'Vivo 8. Notre démarche s'inscrit dans un positionnement interprétativiste accordant un caractère relativiste à la réalité. Les données étudiées sont donc des interprétations de la réalité, subjective et plurielle. Par le filtre de notre propre interprétation, nous avons tenté de nous faire une représentation la plus proche possible de la façon dont les acteurs perçoivent eux-mêmes la réalité. L'un de nos objectifs étant de proposer une approche fonctionnelle des événements culturels, afin de déterminer quels sont les critères significativement discriminants, nous avons mis en place une analyse quantitative de nos données qualitative (analyses statistiques : fréquences et écart-types).

PRINCIPAUX RESULTATS DE LA RECHERCHE

Les résultats de la recherche ont fait l'objet d'un développement progressif dans les chapitres 4, 5 et 6. Partant d'un diagnostic territorial construit autour de l'analyse de la stratégie culturelle de la CPA, nous avons déterminé quelles étaient les sources de valeur ajoutée territoriale que pouvait générer la culture. Pour ce faire, nous avons tout d'abord analysé l'offre culturelle proposée sur le territoire de la CPA, considérant qu'il s'agit d'un marqueur de l'existence d'une stratégie en construction. Par suite, la stratégie territoriale est questionnée de sa phase d'élaboration (émergence incrémentale d'une intention stratégique territoriale) à l'allocation de moyens stratégiques dans sa mise en œuvre. Enfin, l'analyse de la capacité perçue de la culture à générer une valeur ajoutée plurielle sur le territoire permet d'enrichir le référentiel d'attractivité territoriale durable à la fois à la verticale, d'une dimension sectorielle, et à l'horizontale, avec un troisième niveau d'affinage des objectifs stratégiques affiliés aux quatre grandes dimensions. Ces premiers résultats nous invitent à replacer la culture au cœur des enjeux stratégiques actuels des territoires autour des notions de valeur ajoutée et d'attractivité.

Le Chapitre 5 présente, au regard de la grille de lecture de la proximité territoriale, l'approche fonctionnelle qui permet de sélectionner les événements culturels en fonction des dimensions de l'attractivité qu'ils participent à renforcer. Pour ce faire, nous avons analysé les données recueillies dans les entretiens via une analyse de contenu qualitative, mais également dans une démarche analytique quantitative qui nous a permis de mettre en exergue les critères significativement discriminants. Nous avons mené, dans un premier temps, une analyse intra-cas dont l'objectif était de déterminer quels sont les différents potentiels de proximité que chaque événement étudié a pu activer. Dans un second temps, dans une démarche inter-cas, et afin de proposer une approche fonctionnelle renouvelée pour une constitution du portefeuille territorial, nous avons comparé les événements entre eux. Les résultats nous permettent d'affirmer que les événements institutionnalisés ou portés par les pouvoirs publics sont les plus à même de renforcer la dimension politique de l'attractivité. Par ailleurs, l'événement local apparaît comme inefficace dans une stratégie d'attractivité externe au contraire des événements de plus grande envergure. Notons ainsi la présence croissante d'événements « ombrelle » qui donnent une visibilité importante au territoire et inscrivent les acteurs culturels dans une réelle dynamique portée par une thématique collective et des processus de labellisation et de financement exceptionnels. Inversement, l'événement local peut favoriser une attractivité socio-citoyenne, au même titre qu'un événement institutionnalisé, ancré dans le territoire et dépendant d'un cahier des charges qui lui attribue certaines missions d'ordre social. Enfin, si chaque événement peut participer au renforcement de la dimension sectorielle de l'attractivité, l'événement local agit sur la dimension informelle de la structuration du réseau alors que les événements de plus grande envergure participent à sa structuration formelle via la formalisation des partenariats et les dispositifs de contractualisation. La discussion relative aux résultats de ce deuxième chapitre vient questionner les enjeux, perspectives et limites d'une démarche stratégique fondée sur une approche fonctionnelle.

Le dernier chapitre des résultats (Chapitre 6) présente les modalités de pilotage du portefeuille territorial d'événements culturels. Nous avons choisi ici d'aborder la logique de management par projets, soumise aux contraintes spécifiques du champ culturel, ainsi que la gestion des parties prenantes primaires du portefeuille, à savoir les acteurs publics (institutions publiques présentes aux différents échelons territoriaux et élus) et les porteurs de projets culturels. Ainsi, sont tour à tour questionnés le management de projets culturels à l'échelle d'un territoire (le portefeuille : un contenu « projets ») ainsi que la gestion non plus des projets mais des acteurs parties prenantes (le portefeuille : un contenu « relations »). L'approche par les projets permet de revenir sur l'imbrication du portefeuille dans la stratégie territoriale et son ancrage dans les problématiques relatives à l'événementiel culturel. Nous questionnons ensuite la gestion d'un portefeuille territorial qui se situe à la croisée d'acteurs institutionnels parties prenantes primaires et des porteurs de projets culturels, afin de proposer une stratégie de gestion des parties prenantes du portefeuille. Des éléments intéressants émergent au regard de la mission de l'organisation publique en charge de la gestion de ce portefeuille. Il apparaît effectivement qu'elle doit se positionner comme un animateur territorial qui intégrerait les différentes parties prenantes au moyen de dispositifs incitatifs plutôt que coercitifs. Nous ouvrons donc la discussion autour d'un concept émergent dans la recherche : le leadership territorial.

APPORTS, LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE

Le tableau suivant permet de synthétiser les principaux apports, limites et voies de recherche. Les discussions autour des chapitres de résultats nous ont d'ores et déjà permis de mettre en avant les apports ainsi que les limites et voies de prolongement envisageables au regard de la littérature mobilisée et des résultats empiriques. L'objectif ici est de revenir sur les points saillants et d'intégrer notre recherche dans les travaux du laboratoire auquel nous appartenons (CERGAM, équipe Management Public). En effet, il nous paraît essentiel de montrer la filiation de cette recherche avec des programmes de recherche en cours et des travaux connexes.

Cette section s'organise autour de six thématiques sur lesquelles nous souhaitons revenir. Tout d'abord, il convient de faire un retour sur le cœur de cette recherche : la gestion du portefeuille territorial d'événements culturels (1). Ce portefeuille constitue à la fois l'apport principal et l'originalité de cette recherche, située à la croisée des travaux relatifs au management territorial et au management culturel (avec une orientation plus spécifique vers l'évènementiel). Par suite, nous revenons sur l'attractivité territoriale durable (2) qui apparaît non pas uniquement comme une grille d'analyse des résultats, mais bien comme un positionnement fort à l'aune des différents paradigmes existants dans les réflexions relatives au développement et à l'attractivité des territoires. De plus, il est indispensable de questionner les apports, limites et voies de prolongement de notre recherche au regard de l'approche par les « Dynamiques de proximité » (3) ainsi que de notre vision de la gestion des parties prenantes (4). Car enfin, il apparaît clairement que la gouvernance locale est au cœur de nos propos et de nos résultats. Enfin, nous revenons successivement sur les perspectives et les enjeux méthodologiques (5) et managériaux (6) de notre recherche.

TABLEAU 37- SYNTHÈSE DES APPORTS, LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE

Thèmes	Apports	Limites	Prolongements
(1) Le portefeuille territorial d'événements culturels	(a) * Construction d'une taxonomie des événements culturels * Mode de sélection des événements culturels par fonction	* Exclusion du cas de « Marseille Provence 2013 », méga événement * Absence d'événement national * Taxonomie à faire évoluer	* Analyse des « types » d'événements absents (méga événement, événement local, événement régional et événement « off ») * Analyse comparée entre : événements culturels (champs artistiques différents) & événements culturels, sportifs et d'affaire
	(b) * Le management événementiel culturel : d'une focale organisationnelle à une focale territoriale - émergence d'un portefeuille territorial	* Absence d'analyse au niveau de l'événement culturel « isolé » mais à un niveau méso (portefeuille) * Absence d'analyse organisationnelle	* « Marseille Provence 2013 », une structure <i>ad hoc</i> qui constitue et gère un portefeuille territorial métropolitain * Analyse du réseau de parties prenantes de l'événement * Analyse des relations intra-organisationnelles
	(c) * Éléments de compréhension pour une constitution et une gestion du portefeuille territorial	* Les pôles culturels comme éléments émergents * Le leadership territorial comme concept émergent	* Clusterisation culturelle * Leadership territorial
	(d) * Définition de l'événement culturel qui correspond à la réalité institutionnelle de leur portage	* Problématique restreinte à la définition de la culture comme secteur d'activité * Problématique restreinte à la forme événementielle	* Développement de recherches abordant la culture dans son acception large au regard des problématiques de développement durable territorial
(2) L'attractivité territoriale durable (ATD)	* Enrichissement (horizontal et vertical) du référentiel d'attractivité territoriale durable	* Approche développée à partir du champ culturel	* Programme d'évaluation du CERGAM équipe management public * Focus sur la gestion démocratisée et démocratisante (dimension socio-citoyenne) * Focus sur le marketing territorial (dimension économique)
(3) La proximité territoriale	* Le champ culturel : un terrain d'analyse original * Logique sociétale	* Absence d'analyse intégratrice des dimensions organisationnelle et territoriale	* Analyse des données relatives à la proximité intra-organisationnelle dans les trois cas étudiés * Analyse de la proximité subie
(4) La gestion des parties prenantes	* Combinaison de la théorie des parties prenante et des relations inter-organisationnelles : positionnement	* Manque de dynamisme * Absence d'analyse des phénomènes de coalition	* Analyse processuelle de la légitimation ainsi que de l'institutionnalisation des événements culturels et des porteurs des projets
(5) L'approche méthodologique	(a) * Etude de cas unique enchâssée à l'échelle d'un territoire	* Absence de certains types d'événements * Validité externe limitée	* Intégration d'autres types d'événement * Analyse comparée de portefeuilles territoriaux (en France puis à l'étranger)
	(b) * Analyse qualitative du contenu des entretiens * Triangulation des données	* Recherche exploratoire → Phase quantitative confirmatoire	* Echelle de mesure de la proximité ; analyse typologique pour les événements culturels ; analyse factorielle pour les dimensions de l'attractivité - base de données : mapping réalisé
(6) Les enjeux managériaux	Enjeux 1. Intégration de la culture comme dimension clé du développement durable du territoire (ATD)	Enjeux 2. Réajustement de la stratégie culturelle via l'outil portefeuille (constitution et gestion)	Enjeux 3. Redéfinition du rôle et du positionnement de l'organisation publique en charge du portefeuille : définition des missions et émergence d'un leadership territorial

Source : Auteur

(1a) Concernant le **portefeuille territorial d'évènements culturels**, nous avons largement discuté les apports et limites de l'approche fonctionnelle ainsi que la légitimité de transposer l'outil « portefeuille » à l'échelle du territoire afin de structurer et manager l'offre culturelle événementielle. Les limites de cette recherche sont, rappelons-le, à ce titre, de l'ordre de l'absence d'un méga événement ainsi que d'un événement national dans notre population de sous-unités d'analyse. Ainsi, les prolongements sont nombreux autour de l'évolution de la taxonomie proposée et d'un affinement de l'approche fonctionnelle. En premier lieu, il s'agit d'intégrer les types d'évènements culturels absents (méga événement, événement national, événement « off »). Au-delà, nous souhaiterions ouvrir nos recherches vers une analyse comparative entre champs artistiques et non plus au regard des types d'évènements (musique *versus* danse *versus* théâtre, spectacle vivant *versus* expositions, etc.). Enfin, il serait d'un grand intérêt de comparer les évènements culturels aux autres types d'évènements (sportifs et d'affaires).

(b) Par ailleurs, cette recherche se veut une véritable réflexion autour de l'évènement culturel intégré dans un portefeuille territorial, catalyseur d'un management territorial dans la proximité. La problématique posée est donc relativement originale au vu des travaux existants. Alors que la plupart des travaux invitent à une réflexion autour de l'impact de la gouvernance sur le succès de l'évènement, cette recherche renverse le raisonnement pour s'interroger sur le rôle des évènements culturels dans l'amélioration du système local de gouvernance et de l'attractivité territoriale. Cependant, si la thèse s'est focalisée sur l'approche méso, nous avons, aux côtés d'E. Soldo et O. Keramidas, entrepris deux recherches dont la focale d'analyse est l'organisation (Arnaud Soldo et Keramidas 2012, Soldo Arnaud et Keramidas 2012). La première questionne le système de gouvernance construit autour du projet Picasso et la capacité de l'évènement à impulser un renouveau sur le territoire. Le second renvoie à la problématique, évoquée précédemment, de la mise en place d'un management de projet au sein des administrations publiques au regard de la mise en œuvre du projet Picasso géré en régie directe par la CPA. Il nous semble nécessaire d'aborder le micro et le méso qui constituent, dans la structuration et la gestion du portefeuille, les deux faces d'une même pièce. Enfin, comme évoqué dans la discussion autour des résultats du Chapitre 6, nous souhaitons saisir l'opportunité du déroulement de la Capitale de la culture sur le territoire de « Marseille Provence 2013 » afin d'analyser cette structure *ad hoc* qui constitue et gère un portefeuille territorial métropolitain.

(c) En sus, l'analyse des éléments de compréhension de la constitution et de la gestion du portefeuille territorial a laissé poindre l'émergence de deux voies de recherche qui nous apparaissent comme primordiales au regard des résultats empiriques : la clusterisation du portefeuille territorial d'évènements culturels ainsi que la question d'un leadership territorial, entendu comme l'animation des parties prenantes du portefeuille territorial. En effet, l'émergence progressive des pôles culturels sur le territoire de la CPA nous laisse penser qu'un processus de clustering pourrait structurer et renforcer le secteur local à la fois dans son organisation (gouvernance locale) et dans ses capacités de production (accroissement des externalités positives de la culture). Enfin, il apparaît inévitable de questionner le positionnement de l'organisation publique en charge du portefeuille territorial et de déterminer

quels sont ses leviers d'action et d'incitation. En cela, la question du leadership territorial apparaît réellement comme le concept émergent des résultats de cette recherche.

(d) Enfin, la proposition d'une définition de l'évènement culturel telle que nous l'avons construite a permis la conjonction entre un objet d'étude, qui est progressivement entré dans le giron du management, et un champ d'observation au sein duquel la sphère publique est très présente. L'évènement culturel fait écho aux problématiques d'un secteur d'activité fortement porté et soutenu par les pouvoirs publics : la culture. Si la restriction de la culture à sa nature événementielle était indispensable ici, reste que dans sa définition plus large, elle interpelle également le développement durable des territoires (Moustier Soldo et Arnaud 2012, Arnaud et Marais 2010). A ce titre, il serait intéressant de questionner ces « *monstres civilisationnels* » (Braudel 1985) et leurs différents artefacts à l'aune des problématiques de développement durable et de coopération inter-territoriale dans une visée de péréquation et de coopération. Nous dépasserions ici la définition restreinte de la culture à un secteur d'activité pour y réintégrer des éléments relatifs au socle de valeurs qu'elle porte, aux « *modèles de comportement ; modèles qui sont explicites et implicites, acquis et transmis par des symboles et constituant les réalisations distinctives des groupes humains, leur incarnation dans des artefacts* » (Kluckhohn et Kroeber 1952 p. 357).

(2) Le choix de nous appuyer sur le **référentiel d'attractivité territoriale durable** trouve également ses racines dans notre ancrage au sein du laboratoire du CERGAM. En effet, ce référentiel fait aujourd'hui partie intégrante de la méthodologie du programme d'évaluation des actions publiques locales développé par E. Soldo et O. Keramidas (Soldo Keramidas et Arnaud 2012). Considérant qu'une approche sous le seul angle économique, principalement en termes de dépenses / recettes, peut amener au niveau d'un territoire, à sous-estimer les retombées d'une politique culturelle, il est proposé de replacer l'analyse de la manifestation culturelle étudiée à l'aune d'une préoccupation de développement durable de l'attractivité du territoire, c'est-à-dire dans une lecture multi-dimensionnelle des actions culturelles. Les résultats de cette recherche permettent de prolonger la réflexion collective menée (enrichissement du référentiel). Par ailleurs, même si nous avons restreint notre réflexion au champ culturel, ce référentiel est tout à fait déclinable à d'autres types d'action publique. Reste que, au regard des résultats, deux voies de prolongement sont envisagées. Nous souhaiterions tout d'abord poursuivre nos travaux sur la gestion à la fois démocratisée (dans ses modes d'organisation et ses processus décisionnaires) et démocratisante (dans ses finalités) des évènements culturels (Arnaud Keramidas Soldo 2010). Enfin, parce que la culture réconcilie « *l'endogène et l'exogène (produire de la fierté localement et de la visibilité vis-à-vis de l'extérieur)* » (Meyronin 2009 p. 200), elle est clairement en rapport avec le marketing territorial. Le territoire tend à se marketiser et la culture, notamment dans sa forme événementielle, apparaît comme un outil au service des stratégies émergentes de marketing territorial (Chanoux Arnaud et Soldo 2011). Au regard des nombreux travaux relatifs à l'évènement dans le champ du tourisme, il serait pertinent de porter un regard de ce type sur les cas étudiés.

(3) Par ailleurs, l'inscription de notre recherche dans la lignée de l'agenda scientifique du groupe « **Dynamiques de proximité** » permet d'appliquer la théorie à un champ nouveau et original : le secteur culturel ; par une entrée management public. Cette démarche est ainsi en

adéquation avec l'agenda de ce groupe qui comporte quatre directions : faire progresser la réflexion méthodologique et les investigations empiriques ; étendre la réflexion sur la proximité à des domaines encore peu explorés ; prendre en considération l'existence d'externalités négatives ; poursuivre l'analyse de l'articulation entre proximité géographique et organisée (Rallet 2002 pp. 22-23). D'ailleurs, c'est bien la conjonction du champ d'étude (la culture) et de notre positionnement en management public qui nous a permis de proposer une troisième logique dans la proximité organisée : une logique sociétale. Notre objectif est, à présent, d'intégrer, dans cette grille de lecture qui permet de mesurer les capacités des événements culturels à activer les différents potentiels de proximité, la proximité intra-organisationnelle (Arnaud Tiberghien et Keramidas 2011). Par ailleurs, il serait intéressant de questionner la proximité au regard de sa dimension « subie ». Car enfin, comme nous l'explicitons dans la partie conceptuelle, les événements culturels peuvent être source d'externalités négatives et nos résultats empiriques ont laissé poindre des éléments de cet ordre.

(4) Enfin, au regard des résultats de la recherche relatifs à la **gestion des parties prenantes**, au-delà des limites exposées dans la discussion du Chapitre 6, nous souhaiterions poursuivre une analyse plus approfondie de deux processus à l'œuvre dans le champ de l'évènementiel culturel : la légitimation ainsi que l'institutionnalisation des événements et des organisations qui les portent. Comment devient-on une institution sur le territoire ? Quels sont les critères de légitimité dans ce champ ? En quoi ces processus modifient-ils les relations inter-organisationnelles et le positionnement des parties prenantes ? Il est notamment intéressant de se poser ces questions dans le cas précis des méga événements dont les structures porteuses sont éphémères, créées *ad hoc* (Arnaud et Forti 2011).

(5a) D'un **point de vue méthodologique**, il convient, tout d'abord, de revenir sur le choix d'une étude de cas unique enchâssée à l'échelle méso. Le choix d'un territoire unique (étude de cas enchâssée) permet de limiter le biais de comparaison d'une étude de cas multiples alors même que le contexte apparaît comme un facteur discriminant extrêmement fort dans l'analyse d'évènements culturels au regard de leur intégration dans le processus stratégique territorial (Hernandez 2006). Par ailleurs, l'analyse des événements culturels nous a permis de comprendre la nature et les spécificités des composantes du portefeuille. Cependant, nous devons mettre en avant les limites de cette recherche en termes de validité externe. En effet, même si, dans les recherches qualitatives, c'est moins la validité externe statistique qu'analytique qui est recherchée, notre population d'évènements (c'est-à-dire de sous-cas) reste limitée. A l'instar de E. Négrier et M-T. Jourda (2007), nous avons opté pour une méthode qui « *consiste à jouer le fond contre le nombre, et faire œuvre monographique* » (p. 10). Nous avons ainsi tenté « *d'éviter l'écueil [...] de la comptabilisation sans âme. Son défaut est naturellement que la montée en généralité, pour tirer des leçons pertinentes à un niveau plus global, est presque impossible* » (p. 11). Cependant, étant donné l'unicité de chaque événement et l'élargissement progressif proposé de la typologie, de nouvelles monographies pourraient venir renforcer ces premiers résultats. Nous pourrions ainsi passer d'une étude de cas unique à une étude multiple comparée de portefeuilles territoriaux, en France, voire dans une démarche comparative internationale et donc interculturelle. Dès lors, la méthodologie mise en place devra suivre un protocole qui permette de limiter les biais de comparaison.

(b) Par ailleurs, il s'agit d'une première approche exploratoire. Nous considérons que l'analyse quali-quantitative des données recueillies lors des entretiens est un apport intéressant dans la détermination de critères significativement discriminants dans notre approche fonctionnelle. Cependant, si l'analyse qualitative a permis d'approfondir le cas du territoire de la CPA, une analyse quantitative aurait l'avantage de compléter cette dernière dans une visée confirmatoire (Larson 1993). Dès 2004, les principaux auteurs du courant « Dynamiques de proximité » s'entendent sur l'idée selon laquelle l'approche par la proximité est passée « *d'une phase exploratoire à une phase de maturation, dans laquelle l'hypothèse fondatrice de départ a donné naissance à une élaboration conceptuelle originale* » (Bouba-Olga et Zimmermann 2004 p. 109). Ainsi, ces mêmes auteurs mettent-ils en avant la nécessité de proposer des instruments quantitatifs de mesure de la proximité. Le souci constant de l'outillage est de pouvoir rendre compte de la double nature de la proximité, à la fois géographique et organisée. La mesure est alors entendue comme la « *possibilité de donner une valuation quantitative, ordinale ou cardinale, aux effets de proximité qui « situent » les agents les uns vis-à-vis des autres* » (Bouba-Olga et Zimmermann 2004 p. 89). La création d'outils de mesure et de modèles (tels que l'approche par les distances, l'approche par les graphes, l'approche topologique, les graphes relationnels, les small-worlds, etc.) ne permet pas de répondre à la question de recherche. Toute la limite de ces outils se situe dans le fait qu'ils permettent de s'interroger sur la coordination des activités économiques et sont, en cela, restrictifs par rapport aux problématiques managériales évoquées dans cette recherche. Au-delà d'une approche scientifique visant à l'analyse de comportement d'agents économiques, notre recherche se situe en sciences de gestion et plus précisément en management public. L'objet est donc de déterminer quelles sont les possibilités d'action collective sur un territoire autour de l'implémentation d'évènements culturels. C'est pour cette raison notamment que la logique sociétale est intégrée dans la proximité organisée. Cela signifie qu'au-delà des relations entre acteurs économiques, la mise en action collective autour des initiatives citoyennes et de l'ensemble des secteurs de l'activité humaine participe, selon nous, à la construction d'un territoire, dans toute sa complexité. Nous aimerions donc nous orienter vers la construction d'une échelle de mesure qui permettrait de confirmer les résultats de cette recherche qualitative.

Nous aimerions conclure cette thèse en évoquant les **apports managériaux** (6) qui s'adressent ici aux managers publics en charge de la culture sur le territoire.

(Enjeux 1) Dans un premier temps, il convient de mettre en avant l'apport d'une opérationnalisation de la notion d'attractivité territoriale durable qui prend tout son sens en ce qu'elle permet ici d'élargir le champ « d'influence » de la culture. Les résultats de cette recherche mettent en exergue la multi-dimensionnalité des impacts de la culture sur le territoire et offrent une clé d'entrée riche dans la réflexion stratégique autour de l'offre culturelle. En effet, nos résultats montrent que la culture, bien plus qu'une activité dépensière pour les pouvoirs publics, est génératrice d'une valeur ajoutée plurielle pour le territoire et ses parties prenantes. Au-delà de la valeur ajoutée économique des activités culturelles, dimension qui fait l'objet de l'attention principale et d'une communication extrêmement forte, nous mettons en exergue la capacité des actions culturelles à participer au renforcement des dimensions politique, socio-citoyenne et sectorielle de l'attractivité durable du territoire. D'ailleurs, les

spécificités de la culture, à la fois socle de valeurs et porteuse d'une innovation et d'une créativité nécessaires à toute dynamique territoriale, permettent d'ancrer le développement du territoire dans une approche durable.

(Enjeux 2) Par ailleurs, par l'analyse de la stratégie territoriale, nous avons fait émerger des éléments qui participent à la compréhension du champ culturel local et favorisent le réajustement de la stratégie actuelle. Le manque de cohérence, d'équilibre, de visibilité et lisibilité des démarches engagées témoignent alors de la nécessité d'un outil tel que le portefeuille territorial. Ce dernier paraît indispensable afin de piloter la stratégie d'évènementiel culturel sur le territoire en ce qu'il favorise sa structuration et sa cohérence dès lors qu'il a pour finalité l'attractivité territoriale durable et multi-dimensionnelle.

Pour aller plus loin dans la compréhension de ce portefeuille et les enjeux qui le sous-tendent, nous avons, dans les deux derniers chapitres de résultats, abordé sa constitution et sa gestion. L'approche fonctionnelle présentée ici, articulée autour d'une double entrée événement / proximité, se veut un véritable outil de sélection des projets culturels à intégrer dans le portefeuille. Il s'agit d'un véritable apport au regard de la politique d'essaimage de subventions sur le territoire de la CPA et, en parallèle, de la prépondérance accordée à certains événements d'envergure. Rappelons à ce titre les propos de P. Joffre et al. : il faut « *disposer d'un portefeuille 'équilibré', composé de projets risqués et prudents, à court et à moyen terme* » (2006 p. 113). Si le portefeuille territorial peut être décliné à tout autre champ d'action publique, il s'ancre obligatoirement dans le territoire et son unicité. Il invite les managers publics à se saisir des ressources et des initiatives propres au territoire afin de construire un portefeuille différencié. Nos résultats présentent un intérêt car au-delà d'une approche stratégique fondée sur les fonctions que peuvent remplir les événements au regard des axes stratégiques développés, ils permettent de « casser » certains préjugés quant aux impacts des événements culturels. Associée à la question de l'attractivité durable, notre démarche de constitution du portefeuille territorial permet de garantir un équilibre entre attractivité externe et attractivité interne.

De plus, nous proposons au manager public différentes modalités de gestion du portefeuille qui permettent de répondre aux stratégies variées que peuvent développer les territoires. Enfin, la sélection des projets, au-delà de l'approche fonctionnelle, se structure autour de trois critères transversaux : le degré d'éclatement de l'évènement, le pôle culturel auquel il appartient (mettant ainsi en exergue le potentiel d'un processus de clusterisation qui structure et renforce le secteur culturel local), ainsi que son degré de dépendance aux institutions publiques. Nous donnons ainsi des clés de compréhension supplémentaires dans la constitution d'un portefeuille qui, rappelons-le, doit participer ici au développement du territoire intercommunal.

(Enjeux 3) Enfin, nous développons une réflexion sur la construction et la gestion du portefeuille. Notre discussion autour du leadership territorial permet de revenir sur le rôle de l'organisation publique en charge du portefeuille et sur les leviers d'incitation qu'elle peut mobiliser. Au-delà d'un portefeuille qui structure une offre événementielle culturelle, nous mettons en exergue les problèmes relatifs à la gouvernance locale et à la nécessaire transversalité des politiques sectorielles. Le rôle d'animateur territorial que nous proposons

permet de redéfinir les relations entre l'organisation publique et les porteurs de projets et de créer un climat de confiance qui favorise la création et le partage de valeur ajoutée.

* * *

Pour conclure, nous aimerions revenir sur le titre même de cette thèse. « *Approche fonctionnelle et dynamique du portefeuille territorial d'événements culturels : manager la proximité pour une attractivité durable du territoire* ». Le concept central de cette recherche est le portefeuille territorial d'événements culturels. L'objectif était donc de nous nourrir des différents éléments conceptuels et empiriques qui pouvaient nous permettre de proposer des modalités de constitution et de gestion de ce portefeuille. Afin de sélectionner les événements culturels qui entrent dans son giron, il convient de manager stratégiquement le portefeuille dans une approche fonctionnelle. Cette dernière s'est construite autour de l'hypothèse que le management de la proximité (c'est-à-dire l'activation de potentiels de proximité territoriale faisant du local non plus une contrainte mais un atout) renforce l'attractivité territoriale durable. Par ailleurs, le management stratégique relève d'une gestion du portefeuille à la fois dans ses projets (capacité de renouvellement, originalité, etc.) et dans ses parties prenantes primaires (acteurs publics et acteurs culturels). Au cœur des nombreux éléments qui ont émergé, nous aimerions, une nouvelle fois, mettre l'accent sur le leadership territorial. En effet, l'organisation publique, afin d'être légitime et de s'imposer en chef de file du portefeuille doit prendre, selon nous, le rôle d'un animateur territorial capable de « *se mettre en surplomb* » afin de prendre la place d'un facilitateur, d'un médiateur, d'un traducteur qui joue « *un rôle de passerelle entre les parties prenantes* » (Torre et Beuret 2012 p. 47). L'organisation publique devient alors la figure centrale du système de gouvernance du portefeuille territorial d'événements culturels et peut favoriser la création, la captation et le partage d'une valeur ajoutée plurielle pour le territoire et ses parties prenantes.

Bibliographie

A

ABBING H. (1980), "On the Rationale of Public Support to the Arts, Externalities in the Arts Revisited", in W.S. Hendon, J.L. Shanahan and A.J. Mac Donald, *Economic Policy for the Arts*, pp. 34-42, Cambridge, Abt books, Massachusetts.

ABIRACHED R. (2005), *Le théâtre et le prince. Tome II. Un système fatigué*, Actes Sud, Arles.

AGID P., TARONDEAU J-C. (2003), « Manager les activités culturelles », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 142, pp. 103-112.

AÏM R. (2007), *La gestion de projet. Introduction historique, concept de projet, méthodes de gestion, structure organisationnel, communication*, Gualino, Paris.

ALLARD-POESI F. (2011), « Le codage n'est pas un « truc » méthodologique ou du codage comme « problématisation » », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 7, n° 3, Automne, pp. 3-8.

ALLARD-POESI F. (2003) « Coder les données », in Y. Giordano, *Conduire un projet de recherche dans une perspective qualitative*, pp. 245-290, EMS, Caen.

ALLEN J., O'TOOLE W., HARRIS R., MCDONNELL I.(2010), *Festival and Special Event Management*, 5th edition, John Wiley, Milton, Queensland.

ALVERGNE C., MUSSO P. (2003), *Les grands textes de l'aménagement du territoire et de la décentralisation*, éd. La Documentation Française, Paris.

AMABILE T. (1997), "Motivating creativity in organisation: on doing what you love and loving what you do", *California Management Review*, vol. 40, n° 1, pp. 39-58.

AMBROSINO C. (2009) « Le cluster culturel, un artefact conceptuel pour mieux comprendre la ville contemporaine. L'exemple du quartier Berriat à Grenoble », in P. Philifert, A. Le Blanc et C. Vallat (dir.), *Pérennité urbaine ou la ville par-delà ses métamorphoses* (vol. 1), pp. 59-71, L'Harmattan, Paris.

ANADON M. (2006), « La recherche dite 'qualitative' : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents », *Recherches Qualitatives*, vol. 26, n° 1, pp. 5-31.

ANDERSSON T.D., GETZ D. (2009), "Festival Ownership. Differences between Public, Nonprofit and Private Festivals in Sweden", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 9, n° 2-3, pp. 249-265.

ANDERSSON T.D., GETZ D. (2008), "Stakeholder Management Strategies of festivals", *Journal of Convention & Event Tourism*, vol. 9, n° 3, pp. 199-220.

ANGEON V., CARON P., LARDON S. (2006), «Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable : quel rôle de la proximité dans ce processus ?», *Revue Développement Durable et Territoires*, Revue électronique, article disponible : <http://developpementdurable.revues.org/document.html?id=2851>.

ANSOFF I. (1989), *Stratégie du développement de l'entreprise*, éditions Hommes et Techniques, traduction française, Paris.

ARAB N., (2007), « Activité de projet et aménagement urbain : les sciences de gestion à l'épreuve de l'urbanisme », *Revue management et avenir*, vol. 2, n° 12, pp. 147-164.

ARCHER M.S. (1988), *Culture and Agency: The Place of Culture in Social Theory*, University Press, Cambridge.

ARENDT H. (1958), *The human condition*, University of Chicago Press, Chicago.

Association des Régions de France - ARF (2011), « Des Régions plus fortes pour une France plus efficace », *7^{me} Congrès de l'ARF*, 17-18 Novembre, Tours, Annexe 2, pp. 6-9.

ARGYRIS C., SCHÖN D.A. (2002), *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, Bruxelles.

ARNAUD C., FORTI L. (2011), "The implementation of a cultural mega-event and the process of legitimization Marseille-Provence 2013 European Capital of Culture & Expo Milano 2015: a Mediterranean comparative analysis", *Quatrième Dialogue Euro-Méditerranéen*, 13-14 Octobre, Rabat.

ARNAUD C., HERNANDEZ S. (2010), « Le territoire de projet : un moteur de changements structurels et d'innovations managériales. Le cas de Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture », *TTT² : Territoires, Territorialité, Territorialisation, Les 2èmes Rencontres du Territoire de Grenoble*, 7-8 Décembre, Grenoble.

ARNAUD C., KERAMIDAS O., SOLDI E. (2010), « La gouvernance des événements culturels : déterminant de la gestion démocratique », *8^{mes} Rencontres Internationales Ville-Management second volet*, du 15 et 16 Mars, Marrakech.

ARNAUD C., MARAIS M. (2010), « Le développement durable à l'épreuve des territoires méditerranéens : l'utopie d'un modèle global ? », in Y. Lazzeri et E. Moustier (dir.), *Le développement durable dans l'espace méditerranéen*, pp. 15-32, éd. L'Harmattan, Paris.

ARNAUD C., SOLDI E., KERAMIDAS O. (2012), "Renewal of Territorial Governance through Cultural Events. Case study of the Cultural Season Picasso-Aix 2009", *International Journal of Arts Management*, vol. 15, n° 1, Autumn.

ARNAUD C., TIBERGHIEU B., KERAMIDAS O. (2011), "The Impact of a Cultural Event on the Governance System: an Organizational & Territorial Learning", *27^{me} Conférence EGOS*, 7-9 juillet, Göteborg.

ASSELINÉAU A., CROMARIAS A. (2011), « Construire la proximité. L'exemple d'une stratégie entrepreneuriale menée en milieu rural », *Revue Française de Gestion*, vol. 37, n° 213, pp. 141-156.

AUGER P. (2008), *Manager des situations complexes*, Dunod, Paris.

AUGIER P. (2009), *Pour une politique gagnante des grandes événements*, Rapport à la Présidence de la République, 61 p.

AVENIER M.-J. (2011), « Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion ! », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 7 n° 1, Printemps, pp. 39-52.

AVENIER M.-J., GAVARD-PERRET M.-L. (2008), « Chapitre 1 - Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », in M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon et A. Jolibert, *Méthodologie de la recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, pp. 5-45, Pearson Education France, Paris.

AYACHE M., DUMEZ H. (2011), « Le codage dans la recherche qualitative. Une nouvelle perspective ? », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 7, n° 2, Été, pp. 33-46.

B

BACHELARD G. (2004), *La formation de l'esprit scientifique*, Bibliothèque des textes philosophiques, Vrin, Condé-sur-Noireau.

BACKOFF R., WECHSLER B., CREW Jr. R.E. (1993), "The Challenge of Strategic Management in Local Government", *Public Administration Quarterly*, Summer, pp. 127-144.

BADOT O., HAZEBROUCQ J.-M. (1996), *Le management de projet*, coll. Que sais-je ?, PUF, Paris.

BAILLY J.P. (2005), « Prospective territoriale et action publique », *Futuribles*, n° 314, décembre, pp. 53-67.

BARBARAS R. (2009), *La perception : Essai sur le sensible*, Broché.

BARDIN L. (1977), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris.

BARNARD C.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge.

BARNEY J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, pp. 99-120.

BARNEY J. (1986), "Strategic factors market: Expectations, Luck, and Business Strategy", *Management Science*, October, pp. 1231-1241.

BARON C. (2003), « La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique », *Droit et société*, vol. 2, n° 54, pp. 329-349.

BARTHON C., FRAPPART V., FARAT I., GRAVARI-BARBAS M., VESCHAMBRE V. (2002), *L'inscription territoriale et le jeu des acteurs dans les événements culturels et festifs - Villes et Festivals : Synthèse*, DEP - Ministère de la Culture / CNRS - UMR 6590 - Espaces géographiques et sociétés, Avril.

BARTHON C., GARAT I., GRAVARI-BARBAS M., VESCHAMBRE V. (2007), « L'inscription territoriale et le jeu des acteurs dans les événements culturels et festifs : des villes, des festivals, des pouvoirs », *Géocarrefour*, La ville événementielle, vol. 82, n° 3, 18 p.

BARTOLI A. (2005), *Le Management dans les Organisations Publiques*, 2e éd., Dunod, Paris.

BAUMARD P. (1997), « Constructivisme et processus de la recherche : L'émergence d'une « posture » épistémologique chez le chercheur », *Colloque Constructivisme et Sciences de Gestion*, IAE de Lille, 23 Octobre, 19 p.

BAUMARD P., DONADA C., IBERT J., XUEREJ J.-M. (2007), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, pp. 228-262, 3ème édition, Dunod, Paris.

BAUMOL W.J., BOWEN W.G. (1966), *Performing Arts. The Economic Dilemma*, Twentieth century fund, New-York City.

BEAUJOLIN-BELLET R. (2008) « Le territoire, laboratoire d'innovations en matière de pilotage multi-acteurs des restructurations », *19^{me} Congrès de l'AGRHI*, Dakar.

BEAULIEU S., PASQUERO J. (2002), "Reintroducing stakeholder dynamics in stakeholder thinking. A negotiated order perspective", in J. Andriof., S. Waddock, B. Husted et S.S. Rahman (eds), *Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*, pp. 101-118, Greenleaf, Sheffield.

BECQUART H-M. (2004), *Les eaux d'Aix-en-Provence. 2000 ans d'histoires et de passions*, Jeanne Laffitte, Marseille.

BEHAR D. (2007), « Stratégie, prospective et territoires : un usage local ? », *Territoires 2030, Revue d'études et de prospective*, Prospective urbaine et politique de la ville, La Documentation Française, 2ème semestre, n° 4, pp. 45-52.

BEHAR D., ESTEBE P., VANIER M. (2009), « Mécano territorial : de l'ordre territorial à l'efficacité interterritoriale », *Pouvoirs locaux*, vol. IV, n° 83, pp. 79-83.

BEITONE A., DOLLO C., GUIDONI J-P., LEGARDEZ A. (dir.) (1991), *Dictionnaire des sciences économiques*, coll. Cursus, Armand Colin, Paris.

BELLET M., COLLETIS G., LUNG Y. (1993), « Economie de proximités » numéro spécial, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3.

BELLET M., KIRAT T. (1998), « La proximité, entre espace et coordination », in M. Bellet, T. Kirat, C. Langeron, *Approches multiformes de la proximité*, pp. 23-40, Hermès, Paris.

BELLET M., KIRAT T., LARGERON C. (1998), *Approches multiformes de la proximité*, Hermès, Paris.

BENARD J. (1985), *Economie publique*, Economica, Paris.

BENEDICT R. (1989), *Patterns of Culture*, Mariner Books, New-York.

BENGHOZI P-J. (2006a), « Les temps modernes : de la gestion des organisations à la gestion de projet. Le modèle du secteur culturel », *Hermès*, numéro spécial, janvier, 8 p.

BENGHOZI P-J. (2006b), « Mutations et articulations contemporaines des industries culturelles », in X. Greffe (dir.), *Créations et diversité au miroir des industries culturelles*, Actes des Journées d'économie de la culture, pp. 129-152, La Documentation Française, Paris.

BENHAMOU F. (2006), *Les dérèglements de l'exception culturelle*, Ed. Seuil, Paris.

BENHAMOU F. (2004), *L'économie de la culture*, La Découverte (5^{ème} édition), Paris.

BENHAMOU F. (2002), *L'économie du star system*, Odile Jacob, Paris.

BENICOURT E. (2007), « Amartya Sen : un bilan critique », *Cahiers d'économie politique*, vol. 1, n° 52, pp. 57-81.

BENITO L. (2002), « Le Festival international d'art lyrique d'Aix-en-Provence », *Cahier Espaces, Evènements, tourisme et loisirs*, Editions Espaces tourisme et loisirs, n° 74, août, 2 p.

BENITO L. (2001), *Les festivals en France. Marché, enjeu, alchimie*, L'Harmattan, coll. Gestion de la Culture, Paris.

BENNIS W., NANUS B. (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York.

BERELSON B.V. (1954), "Content Analysis", in G. Lindsey (Eds.), *Handbook of Social Psychology*, pp. 488-522, Readings, Addison Wesley.

BERLE A., MEANS G. (1932), *Private property and the modern corporation*, Macmillan, New York.

BERTRAND N., GORGEU Y., MOQUAY P. (2001), « Intégration des formes de proximité dans la gouvernance locale », *3èmes Journées de la Proximité : Nouvelles Croissances et Territoires*, 13-14 décembre, Paris, 18 p.

BERTRAND N., MOQUAY P. (2004), « La gouvernance locale, un retour à la proximité », *Economie Rurale*, n° 280, mars-avril, pp. 77-95.

BEST M. (1990), *The New Competition, Institutions of Industrial Restructuring*, Harvard University Press.

BILLAUDOT B. (2001), *Régulation et croissance. Une macroéconomie historique et institutionnelle*, L'Harmattan, Paris.

BILLAUDOT B. (1996), *L'ordre économique de la société moderne : un réexamen de la théorie de la régulation*, L'Harmattan, Paris.

BLAUG M. (1982), *La Méthodologie Economique*, Economica, Paris.

BOISSIN JP., CASTAGNOS JC., GUIEU G. (2001), « Ordre et désordre de la pensée stratégique », in A-C. Martinet, R-A. Thietart (dir.), *Stratégies, Actualités et futurs de la recherche*, pp. 27-42, Ed. Vuibert, Paris.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.

BONNEMAISON J. (1981), « Voyage autour du territoire », *L'Espace géographique*, vol. 10, n° 4, pp. 249-262.

BONOMA T. (1985), "Case research in marketing: opportunities, problems and a process", *Journal of Marketing Research*, vol. 12, may, pp. 199-208.

BOORSTIN D. (1961), *The image: a guide to pseudo-events in America*, Harper & Row, New York.

BOS H. (1994), "The importance of mega-events in the development of tourism demand", *Festival Management and Event Tourism*, vol. 2, n° 1, pp. 55-58.

BOUBA-OLGA O., GROSSETTI M. (2008), « Socio-économie de proximité », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3, pp. 311-328.

BOUBA-OLGA O., ZIMMERMANN J-B. (2004), « Chapitre 3. Modèles et mesures de la proximité », in B. Pecqueur et J-B. Zimmermann, *Economie de proximités*, pp. 89-112, Lavoisier, Paris.

BOUCKAERT G. (2006), "Renewing Public Sector Performance Measurement", in J. Werner, R. Manfred & H. Wollmann (eds.), *Public Management*, pp. 119-131, Grundlagen, Wirkung und Kritik, Sigma edition, Berlin.

BOUGLET J. (2005), « La gestion des attentes comme contribution à la théorie des parties prenantes », *XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Angers, 32 p.

BOURDIEU P. (1980), *Le sens pratique*, éd. de minuit, Paris.

BOURDON S. (2000), « L'analyse qualitative informatisée : logique des puces et quête de sens », *Recherches Qualitatives*, vol. 21, pp. 21-44.

BOURGEON D. (1994), *Essai de modélisation du comportement dans le domaine culturel : une application au spectacle théâtral*, Thèse de Sciences de Gestion, Université de Bourgogne, Dijon.

BOURGEON D., FILSER M., (1995), « Les apports du modèle de recherches d'expériences à l'analyse du comportement dans le domaine culturel, une exploration conceptuelle et méthodologique », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol X, n° 4, pp. 5-25.

BOURGEON-RENAULT D., FILSER M., PUHL M. (2003), « Le marketing du spectacle vivant », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 142, pp. 113-127.

BOUTIGNY E. (2005), « Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ? », *Revue Management et Avenir*, vol. 2, n° 4, pp. 59-69.

BOUTINET J-P. (2006), « L'ancrage post-moderne du management par projets », in O. Germain (dir.), *De nouvelles figures du projet en management*, pp. 21-36, Editions Management et Société, Colombelles.

BOUTINET J-P. (2004), *Psychologie des conduites à projet*, Que sais-je ?, PUF, Paris.

BOWDIN G., ALLEN J., O'TOOLE W., HARRIS R., MC DONNELL I. (2010), *Event Management*, 3rd edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.

BRADLEY R. A., DONALDSON T., FREEMAN R.E., JENSEN M.C., MITCHELL R.K., WOOD D.J. (2008), "Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory", *Business Ethics Quarterly*, vol. 18, n° 2, pp. 153-190.

BRAUDEL F. (1985), *La Méditerranée. L'espace et l'histoire*, Champs Flammarion, Manhecourt.

BRECHET J-P., DESREUMAUX A. (2004), « Pour une théorie de l'entreprise fondée sur le projet », *Revue Sciences de Gestion*, n° 45, pp. 109-148.

BRECHET J-P., DESREUMAUX A. (1999), « Des théories de la firme aux dynamiques de l'action collective - pour une socio-économie des projets productifs », *Cahier de recherche*, IAE de Nantes.

BRECHET J-P., SAIVES A-L. (2001), « De la spécificité à la compétitivité. L'exemple de la construction de la compétitivité sur une base territoriale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 3, pp. 31-55.

BRETECHE P. (2011), *Actions publiques et territoires innovants. Analyse de la construction des chemins de la compétitivité par les managers territoriaux : le cas du pays d'Aix*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion sous la direction de J-R. Lopez et S. Hernandez, IMPGT, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III, 17 septembre, Aix en Provence.

BRETECHE P., ARNAUD C. (2010), « Emergence de nouvelles modalités managériales : une analyse par les projets de territoire », *Troisième Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public*, 7-8 Octobre, Tunis, 31 p.

BRITTON S. G. (1991), "Tourism, capital and place: Towards a critical geography of tourism", *Environment and Planning D*, vol. 9, n° 4, pp. 451-478.

BRODACH A., GOFFI M. (2005), « La politique de la ville : une trajectoire de développement urbain durable ? », *Développement durable et territoires*, Dossier 4 : la ville et l'enjeu du développement durable, <http://developpementdurable.revues.org/1493>.

BROS-CLERGUE (2004), « Différencier les territoires : quels outils de management ? », *Revue du réseau RECEMAP*, n° 7, mis en ligne le 16/04/2006 : <http://www.unice.fr/recemap/Framerevue.htm>.

BROSSAT A. (2008), *Le grand dégoût culturel*, Seuil, Paris.

BRULE E., RAMONJY D. (2006), « La collaboration : pourquoi et avec quelles parties prenantes ? », *Actes de la XV^{ème} conférence de l'AIMS*, 13-16 juin, Annecy-Genève.

BUISSON J. (2005), « La révolution intercommunale », in *L'Intercommunalité*, pp. 5-17, La Documentation Française, Paris.

BUNGE M. (1983), *L'épistémologie*, Maloine, Paris.

BURRELL G., MORGAN G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London.

BURT R.S. (1982), *Toward a Structural Theory of Action: Network Models of Social Structure, Perception and Action*, Academic Press, New York.

BUTTRICK R. (2006), *Gestion de projets: le guide exhaustif du management de projets*, Pearson, Paris.

C

CALAME P. (1991), *Projets de ville, projets de vie, esquisse d'une théorie de l'action collective*, Actes.

CALZADA C., LABOSSE L.; (2008), « Les fonctions culturelles : des dynamiques régionales différenciées qui accompagnent le boom de l'emploi », *Insee Lorraine*, n° 127, Mai, 4 p.

CAMAGNI R. (2006), « Compétitivité territoriale : la recherche d'avantages absolus », *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome XLV, pp. 95-115.

CAMAGNI R. (2005), « Attractivité et compétitivité : un binôme à repenser », *Territoires 2030*, n° 1, pp. 11-16.

CAMAGNI R., MAILLAT D., MATTEACCIOLI A. (sous la dir.) (2004), *Ressources naturelles et culturelles, milieux et développement local*, Institut de Recherches Economiques et Régionales, EDES, Neuchâtel.

CANALI S., D'ANGELLA F. (2009), "Managing Cultural Events and Meetings Activities in European urban Destinations", *International Journal of Arts Management*, vol. 11, n° 3, pp. 59-72.

CARASSO J-G. (2012), *Quand je serai ministre de la culture...*, éditions de l'attribut, Monts.

CARRINCAZEUX C., LUNG Y., VICENTE J. (2008), "The Scientific Trajectory of the French School of Proximity: Interaction and institution-based Approaches to Regional Innovation Systems", *European Planning Studies*, vol. 16, n° 5, pp. 617-628.

CARROLL A.B., BUCHHOLTZ A.K. (2000), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 4th ed., South-Western Publishing, Cincinnati.

CARROLL A.B., NÄSI J. (1997), "Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference", *Business Ethics: A European Review*, vol. 6, n° 1, pp. 46-51.

CASTALDO I. (2011), *Le quartier Mazarin : habiter noblement à Aix-en-Provence, XVII^e-XVIII^e siècles*, Presses Universitaires de Provence, Aix-en-Provence.

CASTEIGTS M. (2009), "Optimisation du développement durable et management territorial stratégique : de la gouvernance locale à la transaction sociale", *La revue en sciences de l'environnement*, Hors-Série n° 6, pp. 1-8.

CASTEIGTS M. (2004), « La gouvernance urbaine entre science et idéologie », in R. Le Duff et J-J. Rigal, *Démocratie et management local*, pp. 143-157, Actes des 1^{ères} Rencontres internationales, Dalloz-Sirey.

CASTEIGTS M. (2003), « Le management territorial stratégique », in A. Sedjari, *Gouvernance et conduite de l'action publique au 21ème siècle*, pp. 287-314, coll. Espaces et territoires, éd. L'Harmattan, Paris.

CAVES R.E. (2000), *Creative Industries, Contacts between Art and Commerce*, Harvard University Press, Cambridge.

CAYLA D. (2007), *L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion sous la direction de P. Garrouste (Lyon II), Université Paris I Panthéon Sorbonne.

CHABERT J-B. (2011), « Les Régions face à leur avenir », *Pouvoirs locaux*, vol. IV, n° 91, pp. 15-22.

CHANOUX M., ARNAUD C., SOLDI E. (2011), « L'Évènement Phare, outil de mise en scène du territoire : enjeux du choix d'un événementiel culturel. Le cas de la saison culturelle 'Picasso-Aix 2009' », *11^{ème} Conférence Internationale sur le Management de l'Art et de la Culture (AIMAC)*, 3-6 juillet, Anvers.

CHARBONNEAU J. (1998), « Lien social et communauté locale : quelques questions préalables », *Lien social et Politiques*, n° 39, pp. 115-126.

CHARREIRE-PETIT S., DURIEUX F. (2007), « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », in R-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, pp. 58-83, 3^{ème} édition, Dunod, Paris.

CHATELIN C. (2005), « Epistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion : réflexion sur l'étude de cas », *Document de recherche*, Laboratoire Orléanais de Gestion, IAE, n° 2005-01, 30 p.

CHAUMET P. (2008), « Principaux résultats de la mission de repérage », *L'Observatoire*, n° 33, Mai, p. 103.

CHEDOTEL F. (2004), « Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération », *M@n@gement*, vol. 7, n° 3, pp. 161-193.

CHEVALIER B. (1999), *Planification par projet et organisation des territoires*, coll. Emploi, Industrie et Territoires, L'Harmattan, Langres.

CHEVALLIER J. (2003), « La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ? », *Revue Française d'Administration Publique*, vol. 1-2, n° 105-106, pp. 203-217.

CHEVALLIER J. (1997), « La gestion publique à l'heure de la banalisation », *Revue Française de Gestion*, n° 115, Septembre-Octobre, pp. 26-38.

CHEYSSSEL M-E., PAVIS F. (2001), *Le technocrate, le patron et le professeur*, Belin, Paris.

CHIAPELLO E. (1998), *Artistes versus managers*, Editions Métailié, Paris.

CHIVALLON C. (2008), « L'espace, le réel et l'imaginaire : a-t-on encore besoin de la géographie culturelle ? », *Annales de géographie*, vol. 2, n° 660-661, pp. 67-89.

CHIVALLON C. (2003), « Une vision de la géographie sociale et culturelle en France », *Annales de géographie*, vol. 112, n° 634, pp. 646-657.

CHOUGNET J.F. (2010), « L'effort public pour la culture », in P. Poirrier, *Politiques et pratiques de la culture*, pp. 39-51, coll. Les Notices, La Documentation Française, Paris.

CLARKSON M.B.E. (1995), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 92-117.

CLENET J. (2007), « Complexité de l'approche qualitative et légitimation scientifique pour une genèse des possibles : relier pragmatique, épistémique, et éthique... », *Recherches Qualitatives*, Hors Série n° 3, Actes du colloque Bilan et Perspectives de la Recherche Qualitative, pp. 59-75.

COFFEY A., ATKINSON P. (1996), *Making sense of qualitative data*, Sage publications, Thousand Oaks.

COLBERT F. (2000), *Le Marketing des Arts et de la Culture*, Gaëtan Morin édition.

Collectif ECOSIP (1993), *Pilotages de projet et entreprises. Diversités et convergences*, Economica, Paris.

COLLETIS G., GILLY J-P., LEROUX I., PECQUEUR B., PERRAT J., RYCHEN F., ZIMMERMANN J-B., (1999), « Construction territoriale et dynamiques productives », *Sciences de la Société*, n° 48, octobre, pp. 25-46.

COLLETIS G., PECQUEUR B. (2004), « Révélation de ressources spécifiques et coordination située », *Colloque 4^{èmes} journées de la Proximité*, 17 et 18 juin, Marseille.

COLLETIS G., PECQUEUR B. (1993), « Intégration des espaces et quasi intégration des firmes : vers de nouvelles logiques productives ? », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3, pp. 490-507.

COLLETIS-WAHL K., PEYRACHE-GADEAU V., SERRATE B. (2008), « Introduction générale. Les dynamiques territoriales: quelles nouveautés? », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, vol. 2, pp. 147-157.

COLLINS J., PORRAS J. (1991), "Organizational vision and visionary organizations", *California Management Review*, vol. 34, n° 1, pp. 30-52.

COOPERS and LYBRAND Consulting Group (1989), *NCR 1988 Festival study final report, vol. 1*, Report for the Ottawa-Carleton Board of Trade, Ottawa.

COROLLEUR F., PECQUEUR B. (1996), « Les politiques économiques locales en France durant la décennie 1980. La construction de spécificités territoriales comme enjeu stratégique pour les collectivités locales », in C. Demazière (dir.), *Du local au global, les initiatives locales pour le développement économique en Europe et en Amérique*, L'Harmattan, Paris.

COUX N. (1997), « Evaluation chemin faisant et mise en acte d'une stratégie tâtonnante », chapitre 6, in M.J. Avenier (coord.), *La stratégie « chemin faisant »*, Economica, Paris.

COULBOIS P., JUNG J. (1994), *Aménagement du territoire : une méthode. Les exemples de l'Allemagne, de l'Autriche et de la Suisse*, La Documentation Française, Paris.

Cour des Comptes (2005), *L'intercommunalité en France : rapport au Président de la République suivi des réponses des administrations et des organismes intéressés*, La Documentation Française, Paris.

COVA V., COVA B. (2002), « Les particules expérientielles de la quête d'authenticité du consommateur », *Décisions Marketing*, vol. 28, pp. 33-42.

CRDP (2008), *Histoire d'une ville : Aix-en-Provence*, Centre Régional de Documentation Pédagogique (CRDP) d'Aix-Marseille, Marseille.

CRESWELL J. (2003), *Mixed methods procedures. Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, 2nd ed, Sage Publications, Thousand Oaks.

CROMPTON J. (1999), *Measuring the economic impact of visitors to sports tournaments and special events. Division of professional Services, National Recreation and Park Association*, Ashburn, Virginia.

CROMPTON J., Mc KAY S. (1997), "Motives of visitors attending festival events", *Annals of Tourism Research*, vol. 24, n° 2, pp. 425-439.

CRONBACH L.J., MEEHL P.E. (1955), "Construction validity in psychological tests", *Psychological Bulletin*, vol. 52, n° 4, pp. 281-302.

CROZAT D. (2004), « Les contexte socio-territoriaux de la vie culturelle et de ses évènements », *Bulletin de l'Association de géographes français - Géographies*, n° 2, pp. 242-255.

CROZET P. (2001), « La mise en jeu de la responsabilité des acteurs locaux : une nouvelle donne pour la gestion locale ? », *Politiques et Management Public*, vol. 19, °3, septembre, pp. 55-77.

CROZIER M., FRIEDBERG E. (1992), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil, Paris.

CUCHE D. (2004), *La notion de culture dans les sciences sociales*, coll. Repères, éd. la Découverte, Paris.

CUNNEEN C., LYNCH R. (1988), "The social meanings of conflict in riots at the Australian Grand Prix Motorcycle Races", *Leisure Studies*, vol7, n° 1, pp. 1-19.

CURCHOD C. (2003), « La méthode comparative en sciences de gestion : vers une approche qualiquantitative de la réalité managériale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 6, n° 2, pp. 155-177.

CUSIN F., DAMON J. (2010), « Les villes face aux défis de l'attractivité. Classements, enjeux et stratégies urbaines », *Futuribles*, vol. 10, n° 367, pp. 25-45.

CWI D. (1980), « Models of the Role of the Arts in Economic Development », in W.S. Hendon, J.L. Shanahan et A.J. Mac Donald, *Economic Policy for the Arts*, pp. 308-316, Abt books, Cambridge.

D

DAGNAUD M. (2003), « Grandeurs et misères de la politique de l'exception culturelle », *Politiques et Management Public*, vol. 21, n° 2, pp. 21-38.

DAGNINO B-G (2007), « La dynamique des stratégies de coopération », *Revue Française de Gestion*, n° 176, pp. 87-98.

DAHL R.L. (1957), "The concept of power", *Behavioral Science*, vol. 2, pp. 201-215.

DAIGLE P., ROULEAU L. (2010), "Strategic Plans in Arts Organizations: A Tool of Compromise between Artistic and Managerial Values", *International Journal of Arts Management*, vol. 12, n° 3, pp. 13-27.

DAMAK AYADI S., PESQUEUX Y. (2003), « La théorie des parties prenantes en perspective », *Atelier de l'AIMS « Développement durable »*, Angers, 15 mai, 19 p.

DAMBRON P. (2007), « Ville d'avenir », *Géocarrefour*, n° 82, pp. 1-20.

DAMPERAT M. (2006), « Vers un renforcement de la proximité des relations client », *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n° 162, pp. 115-125.

DAVID A. (2005), « Des rapports entre généralisation et actionnabilité : le statut des connaissances dans les études de cas », *Revue Sciences de Gestion*, n° 39, pp. 139-166.

DAVID A. (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », VIII^{ème} Conférence de l'AIMS, 26-28 mai, Chatenay-Malabry.

DE BOVIS C. (2007), *Les interrelations dans les Théâtres Lyriques : l'Organisation d'une Haute Fiabilité*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion sous la direction de P. Baumard, IMPGT, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III, 14 mai, Aix en Provence.

De COURSON J. (1993), *Le projet de ville : un essai pratique*, Syros, Paris.

DE GEUS (1988), "Planning as Learning", *Harvard Business Review*, vol. 66, n° 2, pp. 70-74.

DE LA VILLE V-I. (2000), « La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 3, Septembre, pp. 73-99.

DE ROSNAY J. (1975), *Le Macroscopie, vers une vision globale*, Points, Seuil, Paris.

DE VAUJANY F-X. (2005), « La réflexivité comme alternative à la rationalité : Le rendez-vous manqué des sciences de gestion ? », *XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Angers, 38 p.

DECHARTRE (1998), *L'impact et l'apport des événements culturels dans le développement local et régional*, Rapport au Conseil Economique et Social, Editions du Journal Officiel.

DECLERCK R.P., EYMERY P., M.A. CRENER, (1979), *Le management stratégique des projets*, éd. Hommes et Techniques, Suresnes.

DECOUTERE S., RUEGG J., JOYE D. (sous la dir.) (1996), *Le Management territorial. Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique*, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne.

DEFELIX C., COLLE T., RAPIAU M-T. (2008), « Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale », *Revue Management et Avenir*, n° 20, novembre, pp. 9-29.

DEFFNER A. M., LABRIANIDIS L. (2005), "Planning Culture and Time in a Mega-event: Thessaloniki as the European City of Culture in 1997", *International Planning Studies*, vol. 10, n° 3-4, pp. 241-264.

DELVAINQUIERE J.C., DIETSCH B. (2009), Les dépenses culturelles des collectivités territoriales en 2006 : près de 7 milliards d'euros pour la culture, coll. Culture études, Publication du DEPS, 2009-3, 32 p.

DELVAINQUIERE J.C., DIETSCH B. (2008), *L'intercommunalité culturelle : un état des lieux*, coll. Culture études, Publication du DEPS, 2008-5, 12 p.

DEMAIZIERE F., NARCY-COMBES J-P. (2007), « Du positionnement épistémologique aux données de terrain », *Les Cahiers de l'Acadelle*, n° 4, 20 p.

DENIS J-L., LANGLEY A., ROULEAU L. (2007), "Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames", *Human Relations*, vol. 60, n° 1, pp. 179-215.

DENIS J-L., LANGLEY A., ROULEAU L. (2005), "Rethinking Leadership in Public Organizations", in Ferlie, Lynn et Pollitt (eds.) *The Oxford Handbook of Public Management*, pp. 446-467, University Press, Oxford.

DENIS J-P., PERRET V., ROUZIES A. (2010), « Incertitude(s) et Stratégie(s) », *Revue Française de Gestion*, vol. 4, n° 203, pp. 15-24.

DENZIN N.K. (1977), *The research act. A theoretical introduction to sociological methods*, McGraw Hill, New York.

DENZIN N.K., LINCOLN Y. (1994) "Entering the Field of Qualitative Research", in N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (eds), *Handbook of Qualitative Research*, pp. 1-17, Sage publications, London.

DEPOVER C., GIARDINA M., MARTON P. (1998), *Les environnements d'apprentissage multimédia - Analyse et conception*, L'Harmattan, Paris.

DESAGE F., GODARD J. (2005), « Désenchantement idéologique et réenchantement mythique des politiques locales », *Revue française de Science Politique*, vol. 55, n° 4, pp. 633-661.

DESMARAIS C., MOSCAROLA J. (2004), « Analyse de contenu et analyse lexicale, le cas d'une étude en management public », *Revue électronique Lexicometrica*, numéro spécial « Actes du colloque 'l'analyse de données textuelles : de l'enquête aux corpus littéraires », 20 p.

DI MAGGIO P.J., POWELL W.W. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University Press, Chicago.

DI MAGGIO P.J., POWELL W.W. (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.

DI MEO G. (2001), *La géographie en fêtes*, Géophrys, Paris-Gap.

DI MEO G. (1998a), *Géographie sociale et territoire*, coll. « Fac », éd. Nathan, Paris.

DI MEO G. (1998b), « De l'espace aux territoires : éléments pour une archéologie des concepts fondamentaux de la géographie », *L'information géographique*, vol. 62, n° 3, juillet, pp. 99-110.

DIVAY G., MAZOUZ B. (2008) « L'émergence du gestionnaire local, in B. Mazouz, *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par les résultats*, pp. 333-360, Presses de l'Université du Québec, Montréal.

DJIAN J-M. (2005), *Politique culturelle : la fin d'un mythe*, coll. Folio actuel, éd. Gallimard, Paris.

DODD E. M. (1932), "For whom are corporate managers trustees?", *Harvard Law Review*, n° 45, pp. 1145-1163.

DONALDSON T., PRESTON L.E. (1995), "The Stakeholder theory of the corporation: concept, evidence and implication", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 65-91.

DONNAT O. (1999), « La stratification sociale des pratiques culturelles et son évolution 1973-1997 », *Revue Française de Sociologie*, vol. 40, n° 1, pp. 111-119.

DORTIER J.F. (2001), « Aux sources du lien social », *Sciences Humaines*, Hors-Séries n° 33 « Vivre ensemble », juin-juillet-août.

DOUGLAS J.D. (1976), *Investigative Social Research*, Sage publications, Beverly Hills.

DOUILLET A.-C. (2001), *Action publique et territoire, le changement de l'action publique au regard des politiques de développement territorial*, Thèse de doctorat en science Politique de l'ENS Cachan, décembre.

DRAZIN R., SANDELANDS L. (1992), "Autogenesis: A Perspective on the Process of Organizing", *Organization Science*, vol. 3, n° 2, pp. 230-249.

DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S., GRENIER C. (2007), « Validité et fiabilité de la recherche », in R-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, pp. 263-293, 3^{ème} édition, Dunod, Paris.

DUBOIS V. (2010), « Le 'modèle français' et sa 'crise' : ambitions, ambiguïtés et défis d'une politique culturelle » in D. Saint-Pierre (dir.), *Tendances et défis des politiques culturelles dans les pays occidentaux*, pp. 17-52, Presses de l'université Laval, Québec.

DUFOURNET H., DE GRANGENEUVE L., SCHVARTZ A., VOISIN A. (2007), « Art et politique sous le regard des sciences sociales. (introduction) », *Terrains & Travaux*, vol. 1, n° 13, pp. 3-12.

DUMAZEDIER J. (1962), *Vers une civilisation du loisir*, Editions du Seuil, Paris.

DUMAZEDIER J., SAMUEL N. (1976), *Le loisir et la ville société éducative et pouvoir culturel*, Editions du Seuil, Paris.

DUMEZ H. (2010) « Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion - Ou que répondre à la question : 'quelle est votre posture épistémologique' ? », *Le Libellio d'ÆGIS*, vol. 6, n° 4, Hiver, pp. 3-16.

DUPRIEZ P., SIMONS S. (2002), « La culture, une construction cohérente et un enjeu social, in P. Dupriez et S. Simons (dir.), *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, pp. 21-44, 2^{ème} éd, coll. Management, éd. De Boeck Université, Bruxelles.

DUPUIS X., *Economie et management de la culture en France : un état des lieux*.

DUPUY C., TORRE A. (2004), « Confiance et proximité », in B. Pecqueur et J-B. Zimmermann (dir.), *Economie de proximités*, pp. 65-87, coll. Hermès, éd. Lavoisier, Paris.

DUPUY C., TORRE A. (2000), « Confiance et coopération au sein des réseaux spatialisés d'entreprises », in J-P. Gilly et A. Torre (dir.), *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, Paris.

DUPUY C.A., BURMEISTER A. (2003), *Entreprises et territoires. Les nouveaux enjeux de la proximité*, La Documentation Française, Paris.

DURAN P. (2001), « Action publique, action politique », in J.P. Leresche (dir.), *Gouvernance locale, coopération et légitimité*, pp. 369-389, Pedone, Paris.

DURAN P., THOENIG J.C. (1996), « L'Etat et la gestion publique territoriale », *Revue française de Science Politique*, vol. 46, n° 4, pp. 580-623.

DURIEUX-NGUYEN F. (2005), « Les interactions entre projets dans la sélection de projets », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 154, pp. 159-172.

DUTOYA J. (2008), *Évènementiel culturel et sportif et développement touristique*, Rapport pour le Conseil national du tourisme, Février, 20 p.

DWYER L., FORSYTH P., SPURR R. (2005), "Estimating the Impacts of Special Events on an Economy", *Journal of Travel Research*, vol. 43, May, pp. 1-9.

DWYER R., SCHURR P., OH S. (1987), "Developping Buyer Seller Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 52, pp. 21-34.

E

EDERLE N. (2000), « Le pilotage de l'entreprise comme processus visionnaire », *XV^{èmes} Journées Nationales des IAE*, Bayonne-Biarritz, 6-8 septembre.

EGELS-ZANDEN N., SANDBERG J. (2010), "Distinctions in descriptive and instrumental stakeholder theory: a challenge for empirical research", *Business Ethics: a European Review*, col.19, n° 1, January, pp. 35-49.

EHLINGER S., PERRET V., CHABAUD D. (2007), « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 170, pp. 155-171.

EISENHARDT K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, pp. 532-550.

EHLINGER S., PERRET V., CHABAUD D. (2007), « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue Française de Gestion*, n° 170, pp. 155-171.

ELIAS N. (1993), *Engagement et distanciation. Contributions à la sociologie de la connaissance*, Fayard, Paris.

EMIN S., SAGOT-DUVAUROUX D., SCHIEB-BIENFAIT N., CHARLES-PAUVERS B. (2011), « Dynamiques collaboratives des entreprises dans un cluster culturel localisé. Une approche quantitative. Le cas des halles 5 et 6 sur l'île de Nantes », *Séminaire du Granem*, 14 avril.

EMMANUEL P. (1971), *Pour une politique de la culture*, Le Seuil, Paris.

ENJOLRAS B. (2004), "Regimes of Governance and General Interest", *Colloque international du Ciriec, Congrès de l'ACFAS*, 10-12 mai, Montréal.

ENSOR J., ROBERTSON M., ALI-KNIGHT J. (2007), "The dynamics of successful events - the experts' perspective", *Managing Leisure*, vol. 12, pp. 223-235.

ETZIONI A. (1964), *Modern organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

EVARD Y., BOURGEON D., PETR C. (2000), « Le comportement de consommation culturelle : un état de l'art », Actes du Congrès International de l'AFM, Montréal.

EVARD Y., COLBERT F. (2000), "Arts Management: a New Discipline Entering the Millenium?", *International Journal of Arts Management*, vol. 2, n° 2, pp. 4-13.

EVARD Y., PRAS B., ROUX E. (2009), *Market. Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris.

EYESTONE R. (1978), *From Social Issue to Public Policy*, Wiley.

F

FAIVRE D'ARCIER B. (2006), « Comment donner un avenir aux festivals? », *Premier Atelier Européen pour les Jeunes Managers de Festivals*, Mai, Görlitz, 13 p.

FALASSI A. (1987), *Time out of time: Essays on the festival*, University of New Mexico, Albuquerque.

FAURE A. (2007), « Conclusion générale : une nouvelle critique territoriale ? », in A. Faure et E. Négrier, *L'action locale à l'épreuve des politiques publiques. Critiques de la territorialisation*, pp. 275-284, L'Harmattan, Paris.

FAURE A., NEGRIER E. (2001), *La Politique Culturelle des Agglomérations*, La Documentation Française, Paris.

FAVOREU C. (2004), « Processus de régénération urbaine et nouveaux concepts de la stratégie : proposition d'un modèle explicatif normatif », in S. Cucile, R. Le Duff et J-J. Rigal, *Management local, de la gestion à la gouvernance, 6^{èmes} rencontres Ville-Management*, pp. 259-280, Dalloz, Paris.

FAVOREU C. (2000), *La démarche stratégique dans le management des collectivités territoriales : état des pratiques, pertinence et objectifs*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III, IAE.

FELLER J. (1977), « L'Analyse de contenu, de L. Bardin », Compte-rendu, *Communication et Langage*, vol. 35, n° 35, pp. 124-125.

FILIPPI M., TORRE A. (2002), « Organisations et institutions locales. Comment activer la proximité géographique par des projets collectifs ? », Colloque SYAL : « Systèmes Agroalimentaires Localisés : produits, entreprises et dynamiques locales », 16-18 Octobre, Montpellier.

FILLOL C. (2006), *L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation: Etudes de cas chez EDF*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion sous la direction de B. de Montmorillon, Université Paris Dauphine, UFR Science des Organisations, 22 novembre, Paris.

FIRESTONE W.A. (1993), "Alternative arguments for generalizing from data as applied to qualitative research", *Educational Researcher*, vol. 22, n° 4, pp. 16-23.

FLICHY P. (1991), *Les Industries de l'Imaginaire*, PUF, Grenoble.

FORGUES B., FRECHET M., JOSSERAND E. (2006), « Relations interorganisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche », *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n° 164, pp. 17-31.

FORMICA S. (1998), "The development of festivals and special events studies", *Festival Management and Event Tourism*, vol. 5, n° 3, pp. 131-137.

FOUCAULT M. (1994), *Dits et écrits (1954-1988), Tome 4 : 1980-1988*, Gallimard, coll. Bibliothèques des sciences humaines, Paris.

FOUCHET R., LOPEZ J.R., (2000), « Processus de décision et aménagement territorial », *4ème Rencontres Ville-Management, GREFIGE*, Université de Nancy, 16-17 novembre.

FOURASTIE J. (1963), *Le grand espoir du XXème siècle*, 2^{ème} édition, Gallimard, Paris.

FOURNY M-C. (1995), « Identités territoriales et stratégies d'aménagement. Les réseaux de villes en Rhône-Alpes », *L'Espace géographique*, tome 24, n° 4, pp. 329-340.

FRANÇOIS H., HIRCZAK M., SENIL N. (2006), « Territoire et patrimoine : la co-construction d'une dynamique et de ses ressources », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 5, pp. 683-700.

FRANCOIS J., PELLEMANS P. (1979), *Les études de marché qualitatives*, Presse Universitaire de Namur.

FRAZIER G.L., RODY R.C. (1991), "The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels", *Journal of Marketing*, vol. 55, pp. 52-69.

FREDERICKSON J.W. (1983), "Strategic Process Research: questions and recommendations", *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, pp. 565-575.

FREDLINE E. (2006), "Host and guest relations and sport tourism", in H. Gibson (ed.), *Sport tourism: Concepts and theories*, pp. 131-147, Routledge, London.

FREDLINE E., FAULKNER B. (2002), "Residents' Reactions to the Staging of Major Motorsport Events within their Communities: A Cluster Analysis", *Event Management*, vol. 7, pp. 103-114.

FREDLINE L., JAGO L., DEERY M. (2003), "The Development of a Generic Scale to Measure the Social Impacts of Events", *Event Management*, vol. 8, pp. 23-37.

FREEMAN R.E., (1984), *Strategic Management: a stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

FREEMAN R.E., HARRISON J.S., WICKS A.C. (2007), *Managing for stakeholders: Survival, Reputation and Success*, Yale University Press.

FREMONT A. (1999), *La Région, espace vécu*, coll. Champs, éd. Flammarion, Paris.

FREMONT A., CHEVALIER J., HERIN R., RENARD J. (1984), *Géographie sociale*, éd. Masson, Paris.

FREUD S. (1930), *Le malaise dans la culture*, Presses Universitaires de France (Quadrige), éd. originale : *Das Unbehagen in der Kultur*, Wien, Internationaler Psychoanalytischer, Verlag.

FREY B. (2000), "The Rise and Fall of Festivals. Reflections on the Salzburg Festival", Institute for Empirical Research in Economics, *Working paper Series ISSN 1424-0459*, University of Zurich.

FRIEDBERG E., URFALINO P. (1984), « La gestion des politiques culturelles municipales: de l'inflation culturelle à l'évaluation politique », *Politiques et Management Public*, vol. 2, n° 1, pp. 3-26.

FROOMAN J. (1999), "Stakeholder influence strategies", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, pp. 191-205.

G

GADREY J. (1997), « Service universel, service d'intérêt général, service public: un éclairage à partir du cas des télécommunications et du secteur postal », *Politiques et Management Public*, vol. 15, n° 2, pp. 43-72.

GALASKIEWICZ J. (1985), "Interorganizational Relations", *Annual Review of Sociology*, vol. 11, pp. 281-304.

GARAT I. (2009), « Evénements festifs, action publique et territoires », in S. Fournier, D. Crozat, C. Bernié-Boissard et C. Chastagner (dir.), *La fête au présent, Mutations des fêtes au sein des loisirs*, pp. 145-159, L'Harmattan, Nîmes.

GARAT I., GRAVARI-BARBAS M. (dir.) (2002), *L'inscription territoriale et le jeu des acteurs dans les événements culturels et festifs - Villes et Festivals : synthèse*, Rapport au DEP Ministère de la Culture, Avril, 66 p.

GAREL G., GIARD V., MIDLER C. (2001), « Management de projet et gestion des ressources humaines », *Cahier de recherche - GREGOR*, vol. 5.

GARTNER W. C., HOLECEK D. F. (1983), "Economic impact of an annual tourism industry exposition", *Annals of Tourism Research*, vol. 10, n° 2, pp. 199-212.

GAUDIN J-P. (2002), *Pourquoi la gouvernance ?*, Presses de Science Politique.

GAUDIN J-P. (1996), *La négociation des politiques contractuelles*, L'Harmattan, Paris.

- GEERTZ C. (1973), *The interpretation of Cultures: selected essays*, Basic Books, New York.
- GERARDIN H., POIROT J. (2010), « L'attractivité des territoires: un concept multidimensionnel », *Mondes en Développement*, vol. 38, n° 149, pp. 27-41.
- GETZ D. (2010), "The nature and scope of festival studies", *International Journal of Event Management Research*, vol. 5, n° 1, pp. 1-47.
- GETZ D. (2008), "Event tourism: Definition, evolution, and research", *Tourism Management*, vol. 29, n° 3, pp. 403-428.
- GETZ D. (2007), *Event studies. Theory, research and policy for planned events*, Elsevier, Events Management Series, Oxford.
- GETZ D. (2005), *Event management and event tourism*, 2nd ed., Cognizant, New York.
- GETZ D. (2002), "Why festivals fail", *Event Management*, vol. 7, n° 4, pp. 209-220.
- GETZ D. (1997), *Event Management & Event Tourism*, Cognizant Communication Corporation, New York.
- GETZ D. (1993), "Corporate culture in not-for-profit festival organizations", *Festival Management and Event Tourism*, vol. 1, n° 1, pp. 11-17.
- GETZ D. (1991), *Festivals, Special Events and Tourism*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- GETZ D. (1989), "Special Events: Defining the Products", *Tourism Management*, vol. 10, n° 2, pp. 125-137.
- GETZ D., ANDERSSON T.D. (2008), "Sustainable festival: on becoming an institution", *Event Management*, vol. 12, pp. 1-17.
- GETZ D., ANDERSSON T.D., CARLSEN J. (2010), "Festival management studies: Developing a framework and priorities for comparative and cross-cultural research", *International Journal of Event and Festival Management*, vol. 1, n° 1, pp. 29-59.
- GETZ D., ANDERSSON T.D., LARSON M. (2007), "Festival stakeholder roles: Concepts and case studies", *Event Management*, vol. 10, n° 2-3, pp. 103-122.
- GIBERT P. (2003), « L'évaluation de politique : contrôle externe de la gestion publique ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 6, n° 147, pp. 259-273.
- GIBSON T. (2005), « La ville et le spectacle : commentaires sur l'utilisation du « spectacle » dans la sociologie urbaine contemporaines », *Sociologie et Sociétés*, vol. 37, n° 1, pp. 170-195.
- GIBSON K. (2000), "The Moral Basis of Stakeholder Theory", *Journal of Business Ethics*, vol. 26, n° 3, pp. 245-257.
- GIDDENS A. (1991), *Modernity and Self-identity*, Polity, Londres.
- GILLY J-P., LEROUX I. (1999), "Régulation et territoire, une approche des dynamiques institutionnelles locales", *Colloque « Proximité et Coordination économique »*, Lyon, 5-6 mai, 19 p.
- GILLY J-P., LEROUX I., WALLET F. (2004), « Gouvernance et proximité », in B. Pecqueur et J-B. Zimmermann (dir.), *Economie de proximités*, pp. 187-206, coll. Hermès, éd. Lavoisier, Paris.
- GILLY J-P., LUNG Y., (2004), « Proximités, secteurs et territoires », *Quatrièmes journées de la proximité, groupe « Dynamiques de proximité »*, Marseille, 17-18 juin.

GILLY J.-P., PECQUEUR B. (1997), « Régulation et territoire, une approche des dynamiques institutionnelles locales, *Colloque « Proximité et Coordination économique »*, 5-6 mai, Lyon, 19 p.

GILLY J.-P., PERRAT J., « La dynamique institutionnelle des territoires: entre gouvernance locale et régulation globale », *Cahier du GRES*, 2003 n° 5.

GILLY J.-P., TORRE A. (2000), *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, Paris.

GILLY J.-P., WALLET F. (2001), "Forms of proximity, local governance and the dynamics of local economy spaces: the case of industrial conversion process." *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 23, n° 3, September.

GIRARD V. (1997), « Le marketing territorial », *Actes du Congrès de L'association Française du Marketing*, Toulouse, pp. 1186-1212.

GIRIN J. (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion : Eléments de théorie et de méthode », in A.-C. Martinet (dir.), *Epistémologie et sciences de gestion*, pp. 141-182, Economica, Paris.

GIRIN J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *Colloque de l'AF CET, Collège de systémique, « La recherche-action en action et en question »*, 10 mars, Ecole centrale de Paris.

GLASER B.G., STRAUSS A.L. (1967), *The Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Aldine, Chicago.

GLYNN M.A. (2008), "Configuring the Field of Play: How Hosting the Olympic Games Impacts Civic Community", *Journal of Management Studies*, vol. 45, n° 6, pp. 1117-1146.

GODELIER M. (1989), *L'idéal et le matériel*, coll. Pensée, économies, sociétés, éd. Fayard, Evreux.

GOHIER C. (2004), « De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative », *Recherches Qualitatives*, vol. 24, pp. 3-17.

GOLDBLATT J. (1990), *Special Events - The Art and Science of Celebration*, Van Nostrand Reinhold, New York.

GOMEZ P.-Y., ROUSSEAU A., VANDANGEON-DERUMEZ I. (2011a), « Distance et proximité. Esquisse d'une problématique pour les organisations », *Revue Française de Gestion*, vol. 37, n° 213, pp. 13-24.

GOMEZ P.-Y., ROUSSEAU A., VANDANGEON-DERUMEZ I. (2011b), « Economie des proximités », numéro spécial, *Revue Française de Gestion*, vol. 37, n° 213.

GOND J.-P., MERCIER S. (2004), « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », *Acte du Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*, 1-4 Septembre, Montréal, 21 p.

GOSSE B., SPRIMONT P.A. (2008), « Proximités et structuration territoriale d'une industrie : le cas d'un pôle de compétitivité », *19^{me} Congrès AGRH*.

GRANOVETTER M. (1994), « Les institutions économiques comme constructions sociales: un cadre d'analyse », in A. Orlan (dir.), *Analyse économique des conventions*, pp. 79-94, PUF, Paris.

GRANOVETTER M. (1985), « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, pp. 481-510.

GRAVARI-BARBAS M. (2007), « De la fête dans la ville à la ville festive : les faits et les espaces festifs, objet géographique émergent », in A. Da Cunha et L. Matthey, *La ville et l'urbain : des savoirs émergents*, pp. 387-416, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne.

GRAVARI-BARBAS M., JACQUOT S. (2007), « L'événement, outil de légitimation de projets urbains : l'instrumentalisation des espaces et des temporalités événementiels à Lille et Gênes », *Géocarrefour*, vol. 82/3, pp. 2-16.

GRAVARI-BARBAS M., VESCHAMBRE V. (2005), « S'inscrire dans le temps et s'appropriier l'espace : enjeux de pérennisation d'un événement éphémère. Le cas du festival de la BD à Angoulême », *Annales de Géographie*, n° 643, pp. 285-306.

GRAVIER J-F. (1947), *Paris et le désert français*, Le Portulan, Paris.

GRAWITZ M. (1996), *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, 10^{ème} édition, Paris.

GREENWOOD D. (1972), "Tourism as an agent of change: A Spanish Basque case study", *Ethnology*, vol. 11, pp. 80-91.

GREFFE X. (2010), « Quelle politique culturelle pour une société créative? », in P. Poirrier (dir.), *Politiques et pratiques de la culture*, pp. 295-304, coll. Les Notices, La Documentation Française, Paris.

GREFFE X. (2006), *La mobilisation des actifs culturels de la France : de l'attractivité culturelle du territoire... A la Nation culturellement créative*, Rapport de synthèse sur l'attractivité culturelle, Document de travail du DEPS n° 1270, mai.

GREFFE X. (2002), *Arts et artistes au miroir de l'économie*, coll. Economica, éd. de l'UNESCO, Paris.

GREFFE X. (1994), *L'économie des Politiques Publiques*, coll. Précis de Sciences Economiques, éd. Dalloz, Paris.

GREFFE X., SIMONNET V. (2010), « Les entreprises culturelles sont-elles soutenables ? », *Revue d'Economie Politique*, vol. 120, n° 1, pp. 57-86.

GRELON B. (2005), « Instruments juridiques, droits culturels et diversité culturelle », in F. de Bernard, *Europe, diversité culturelle et mondialisations*, L'Harmattan, Paris.

GROSSETTI M. (1998), « Sociologie et économie dans le débat sur la proximité dans les systèmes locaux d'innovation », in M. Bellet, T. Kirat et C. Langeron (dir.), *Approches multiformes de la proximité*, Hermès, Paris.

GROSSETTI M., FILIPPI M. (2004), « Proximité et relations interindividuelles », in B. Pecqueur et J-B. Zimmermann (dir.), *Economie de proximités*, pp. 45-64, Coll. Hermès Sciences Publications, Lavoisier, Paris.

GUALA C. (2002), "Per una tipologia dei mega eventi", *Bollettino della Società Geografica Italiana*, serie XII, volume VII, 4, 10 p.

GUBA E.G., LINCOLN Y.S. (2005), "Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging influences" in N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd ed.), pp. 191-215, Sage Publication, Thousand Oaks.

GUERMOND Y. (2006), « L'identité territoriale : l'ambiguïté d'un concept géographique », *L'Espace géographique*, vol. 4, tome 35, pp. 291-297.

GUENOUN M. (2009), *Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales*, Thèse de doctorat

en Sciences de Gestion sous la direction de R. Fouchet et L. Bibard, IMPGT, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III, 25 mars, Aix en Provence.

GUILLAUME Y. (2010), « Pouvoirs locaux et réforme territoriale: changer pour ne pas changer », *Pouvoirs Locaux*, n° 84, pp. 13-18.

GURSOY D., KENDALL K.W. (2006), "Hosting Mega Events. Modeling Locals' Support", *Annals of Tourism Research*, vol. 33, n° 3, pp. 603-623.

GURSOY D., KIM K., UYSAL M. (2007), "Perceived impacts of festivals and special events by organizers: an extension and validation", *Tourism Management*, vol. 25, pp. 171-181.

GWIAZDZINSKI L. (2008), « Chronotopies - Le rôle de l'éphémère et de l'évènementiel dans les dynamiques de la ville de 24 heures », *Colloque de l'Association des Géographes Français : « l'évènementiel et les villes touristiques »*, 6 décembre, Paris.

H

HALL C.M. (2000), *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*, Prentice Hall, Harlow.

HALL C.M. (1998), "Imaging, Tourism & Sports Event Fever: The Sydney Olympics and the Need for a Social Charter for Mega-Events", *Sport in the City Conference*, 2-4th July, Sheffield, 30 p.

HALL C.M. (1997), "Mega-events and their legacies", in P.E. Murphy (Eds.), *Quality Management in Urban Tourism*, pp. 75-87, John Wiley & Sons, Chichester.

HALL C.M. (1992), *Hallmark Tourist Events, Impacts, Management and Planning*, Belhaven Press.

HALL C.M. (1989), "The definition and analysis of hallmark tourist events", *GeoJournal*, vol. 19, n° 3, pp. 263-268.

HALL E.T. (1979), *Au-delà de la culture*, éd. Seuil, Paris.

HALL R.H. (1982), *Organizations: Structure and Process*, (3rd ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

HAMEL G. (1991), "Breaking the Frame: Strategy as Stretch and Leverage", *Working Paper, London Business School*, December.

HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1989), "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, may-june, pp. 63-76.

HARRISON J.F., BOSSE D.A., PHILLIPS R.A. (2010), "Managing for stakeholders, stakeholders utility function and competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 31, pp. 58-74.

HARRISON J.F., JOHN H.S. (1996), "Managing and partnering with external stakeholders", *Academy of Management Executives*, vol. 10, n° 2, pp. 46-57.

HATCHUEL A. (2001), « Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective. », in A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, pp. 7-43, Vuibert, Fnege, Paris.

HAXTON P. (1999), "Community Involvement and the Olympic Games: A Review of Related Research", *7th International Post Graduate Seminar on Olympic Studies*, Greece.

HEGEL G.W.F. (1979), *Esthétique*, 1^{er} Volume, Introduction à l'esthétique, le beau, traduction S. Jankélévitch, 1^{ère} éd 1835, coll. Champs, éd. Flammarion, Paris.

HEILBRUN J., GRAY C.M. (2001), *The Economics of Art and Culture*, 2nd ed., University Press, Cambridge.

HEMPEL C.G. (1972), *Eléments d'épistémologie*, Armand Colin, Paris.

HERNANDEZ S. (2011), *Le territoire construit : entre idéologie et management. Diversité des orientations, des domaines d'action et des pratiques*, Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, IMPGT, Aix-Marseille Université, Décembre, Aix-en-Provence.

HERNANDEZ S. (2008), « Paradoxes et management stratégique des territoires : étude comparée de métropoles européennes », *Vie et sciences économiques*, vol. 1, n° 178, pp. 54-75.

HERNANDEZ S. (2006), *Paradoxes et management stratégique des territoires : étude comparée de métropoles européennes*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion sous la direction de R. Fouchet, IMPGT, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III, 25 novembre, Aix en Provence.

HERNANDEZ S. (2005), « Entre le partenariat public-privé et la gestion des parties prenantes: le cas de l'insertion sociale » in A. Sedjari (dir.), *Partenariat public-privé et gouvernance future*, pp. 120-135, L'Harmattan, GRET.

HERNANDEZ S. (2003), « Le Management Territorial, entre innovation et controverse(s) », CEROG, novembre, Working Paper n° 671, 21 p.

HILL C.W., JONES T.M. (1992), "Stakeholder-agency theory", *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 2, pp. 131-154.

HILLER H.H. (1998), "Assessing the Impact of Mega-Events: A Linkage Model", *Current Issues in Tourism*, vol. 1, n° 1, pp. 47-57.

HOFSTEDE G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Maidenhead, McGraw-Hill, United Kingdom.

HOLBROOK M.B., HIRSCHMAN E. (1982), "The experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun", *Journal of Consumer Research*, 9, September, pp. 132-140.

HOLBROOK M.B., ZIRLIN R.B. (1985), "Artistic Creation, Artworks and Aesthetic Appreciation: Some Philosophical Contributions to Nonprofit Marketing", *Advances in Nonprofit Marketing 1*, IAI Inc, pp. 1-54.

HOLEC N., BRUNET-JOLIVARD G. (2000), « De la gouvernance des économies à celle des territoires : Note de synthèse sur la gouvernance », Centre de documentation de l'urbanisme.

HOULLIER-GUIBERT C-E. (2010), « La quête d'attractivité culturelle par l'image de la ville de Rennes », in C. Berneman et B. Meyronin (dir.), *Culture et attractivité des territoires : où en sommes-nous ?*, pp. 51-80, L'Harmattan, Paris.

HSIEH J. (2010), "Strategic stakeholder orientations and performance consequences. A case of private non profit performing arts in the US", *International journal of Non profit and voluntary sector marketing*, vol. 15, pp. 13-27.

HUAULT I. (2002), « Paul DiMaggio et Walter W. Powell - Des organisations en quête de légitimité », in Charreire S. et Huault I. (dir.), *Les grands auteurs en management*, pp. 99-112, EMS.

HUET A., SAEZ G., (2002) (sous la dir.), *Le règne des loisirs*, Éditions de l'Aube, La Tour d'Aigues.

HUFTY M. (2007), « La gouvernance est-elle un concept opérationnel ? Proposition pour un cadre analytique », *Fédéralisme Régionalisme*, vol. 7, n° 2, 22 p.

HUTEAU S. (2006), *Le management public territorial*, Tome 2, Editions du Papyrus, Paris.

I-J-K

IMPACTS08 (2009), *Liverpool's Creative Industries: understanding the impact of the Liverpool European Capital of Culture on the city region's creative industries*, Thematic report, november, 74 p.

INGHAM M., DE VIRON F., TIHON A. (2011), « Proximité entre parties prenantes et alignement stratégique. Le cas de Triodos Belgique », *Revue Française de Gestion*, vol. 37, n° 213, pp. 125-140.

INKEI P. (2005), "Assistance to arts and culture festivals", *D'Art Topics in Arts Policy*, n° 21, October, 33 p.

JAMBES J-P. (2001), *Territoires apprenants. Esquisses pour le développement local du XXI^e siècle*, L'Harmattan, Condé-sur-Noireau.

JAWAHAR I., McLAUGHLIN M. (2001), "Toward A Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach", *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 3, pp. 397-414.

JOFFRE P., AUREGAN P., CHEDOTEL F., TELLIER A. (2006), *Le Management Stratégique par le Projet*, Economica, coll. Gestion, Paris.

JOLIBERT A., JOURDAN P. (2006), *Marketing Research. Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Dunod, Paris.

JOYE D., LERESCHE J-P. (1997), « Gouvernance et nouveaux territoires d'action publique », in Saez G., Leresche J-P., Bassand M., *Gouvernance métropolitaine et transfrontalière*, L'Harmattan, Paris.

KAST R., LUCHINI S. (2002), « Calcul économique et incertitude socio-politique : une procédure d'évaluation des projets publics », *Economie et Prévision*, vol. 5, n° 156, pp. 73-84.

KATZ D., KAHN R. (1966), *Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York.

KEBIR L., MAILLAT D. (2001), « Conditions-cadres et compétitivité des régions: une relecture » *Canadian Journal of Regional Science*, vol. XXIV, n° 1, pp. 41-56.

KENNEDY M. (1979), "Generalizing from single case studies", *Evaluation Quarterly*, n° 3, pp. 661-678.

KERAMIDAS O. (2005), *Les trajectoires d'équité : Les stratégies de gestion de l'équité des organisations publiques*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion sous la direction de R. Fouchet et P. Baumard, IAE, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille III, 14 décembre, Aix en Provence.

KERAMIDAS O., LE PENNEC E., SERVAL S., ZELLER C. (2012), « Le rôle des réseaux relationnels et les mécanismes de proximité dans la construction de l'attractivité territoriale : le développement exogène de la région de Kalouga en Russie par l'implantation d'EMN françaises », *XXX^{ème} Conférence de l'AIMS*, 4-6 juin, Lille.

KLETZ F., LENAY O. (2006), "Analyser une politique publique par le biais des métiers: le cas de la politique des publics dans le secteur culturel", *Politiques et Management Public*, vol. 24, n° 4, pp. 51-68

KLUCKHOHN C., KROEBER A.L. (1952), *The Concept of Culture: a Critical Review of Definitions*, Papers of the Peabody Museum, Harvard University, vol. XLI, New York.

KOENIG G. (2006), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 160, pp. 293-306.

KOENIG G. (2004), *Management stratégique - Projets, interactions et contextes*, coll. Gestion Sup, Dunod, Paris.

KOENIG G. (1993), « Production de la connaissance des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 9, Novembre, pp. 4-17.

KOOIMAN J., VAN VLIET M. (1993), "Governance and Public Management", in K. Eliassen and J. Kooiman (eds.), *Managing Public Organizations*, pp. 58-72, Sage Publication, London.

KUZEL A.J. (1992), « Sampling in qualitative inquiry », in B.E. Crabtree & W.L. Miller (eds.), *Doing qualitative research*, pp. 31-44, Sage publications, Newbury Park.

L

L'ETANG J. (2006), "Public relations and sport in promotional culture", *Public Relations Review*, vol. 32, pp. 386-394.

LACOSTE G. (2010), « Trajectoire organisationnelle d'un réseau territorial d'acteurs publics et privés dans le domaine de l'efficacité énergétique : une approche par les projets », *Gestion et Management Publics*, vol. 8, septembre, 12 p.

LACOUR C. (2006), « Les territoires du développement régional : quelques leçons de PSDR », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3, pp. 315-327.

LACOUR C. (1996), « La tectonique des territoires : d'une métaphore à une théorisation », in B. Pecqueur (dir.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, L'Harmattan, Paris.

LAHIRE B. (2004), *La culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*, La Découverte, Paris.

LAJARGE R. (2000), « Patrimoine et légitimité des territoires. De la construction d'un autre espace et d'un autre temps », in F. Gerbeaux (dir.), *Utopie pour le territoire : cohérence ou complexité ?*, pp. 79-100, éd. de L'Aube, Paris.

LAMARQUE D. (2005), « De la norme à la performance, les juridictions financières, témoins et acteurs des réformes de la gestion publique », in F. Lacasse et P-E. Verrier (dir.), *30 Ans de Réforme de l'Etat. Expériences Françaises et Etrangères : Stratégies et Bilans*, Dunod, Paris.

LAMOUR P. (1967), *60 millions de français*, Buchet/Chastel, Paris.

LAMOUREUX S. (2012), « La réforme des collectivités territoriales et le Conseil constitutionnel : ombres et lumière », *R.F.D.C.*, n° 89, Janvier, pp. 83-103.

LANDEL P.A. (2006), « Invention de patrimoines et construction des territoires », in H. Gumuchian et B. Pecqueur (dir.), *La ressource territoriale*, pp. 149-157, L'Harmattan, Paris.

LANDOT E., MALHEY B., VERPEAUX M. (2011), *La réforme des collectivités territoriales*, Editions pratiques, Berger Levrault, Paris.

LANGEN F., GARCIA B. (2009), *Measuring the Impacts of Large Scale Cultural Events: A Literature Review*, Impacts 08 Background Report, May, 12 p.

- LANGLEY A. (1997), « Stratégies d'analyse de données processuelles », *Recherches Qualitatives*, vol. 17, pp. 206-231.
- LAROCHE H. (2011), « Réflexions sur le codage », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 7, n° 3, Automne, pp. 9-10.
- LAROCHE H., J.P. NIOCHE (1994), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n° 160, pp. 81-108.
- LARSON M. (2009), "Festival Innovation: Complex and Dynamic Network Interaction", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 9, n° 2-3, pp. 288-307.
- LARSON M. (2002), "A political approach to relationship marketing: Case study of the Storsjöyran Festival", *International Journal of Tourism Research*, vol. 4, n° 2, pp. 119-143.
- LARSON M. (2000), "Interaction in the political market square: Organising marketing of events", in R. Lundin & A. Hartman (eds.), *Projects as business constituents and guiding motives*, pp. 167-180, Kluwer, UK.
- LARSON M., WIKSTROM, E. (2001), "Organizing events: Managing conflict and consensus in a political market square", *Event Management*, vol. 7, n° 1, pp. 51-65.
- LARSON R. (1993), "Case survey methodology: quantitative analysis of patterns across case studies", *The Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 6, pp. 1515-1546.
- LASCOURMES P., LE GALES P. (2010), *Sociologie de l'action publique*, Armand Colin, Paris.
- LASH S., URRY J. (1994), *Economies of Signs and Space*, Sage publications, London.
- LAUNAY J., MARTINEZ H. (2006), *Rapport d'information fait au nom de la délégation à l'aménagement et au développement durable du territoire, sur l'action culturelle diffuse, instrument de développement des territoires*, 7 juin, n° 3127.
- LAURIOL J., PERRET V., TANNERY F. (2008), « Stratégies, espaces et territoires », *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n° 184, pp. 91-103.
- LAZZERI Y., MOUSTIER E. (2008), *Développement durable et territoires : du concept à la mesure*, L'Harmattan, Paris.
- LE BART C. (2003a), « Le leadership territorial, au delà du pouvoir décisionnel », in A. Smith, C. Sorbets (dir.), *Le leadership politique et le territoire, les cadres d'analyses en débat*, pp. 145-161, Presses Universitaires Françaises, Rennes.
- LE BART C. (2003b), *Les maires, sociologie d'un rôle*, Presses du Septentrion, Lille.
- LE BISSONNAIS J. (2000), *Le management de projets - principes et pratiques*, 2nd édition, Afitep, Editions Afnor Gestion.
- LE GALES P. (2006), *Gouvernement et gouvernance des territoires*, éd. Problèmes, n° 922, mars, Paris.
- LE GALES P. (1995), « Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine », *Revue française de Science Politique*, vol. 45, n° 1, pp. 51-95.
- LE GALES P. (1993), "Rennes: Catholic humanism and urban entrepreneurialism" in F. Bianchini & M. Parkinson (eds.), *Cultural policies and urban regeneration*, pp. 178-198, Manchester University Press, Manchester.
- LE MOIGNE J-L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, Presses Universitaires de France, Paris.

LE NOËL M.-N. (2009), *Aix-en-Provence. A la découverte d'une ville et de son histoire*, coll. Carnets de Voya, Edisud, Aix-en-Provence.

LECOURT D. (1999), *Dictionnaire d'histoire et philosophie des sciences*, PUF, Paris.

LECROART P. (2002), « Territoires en quête d'images. Les ressorts de l'attractivité », *Revue Urbanisme*, Hors série n° 18, Marseille, Décembre, pp. 50-52.

LEE A.S. (1991), "Integrating Positivist and Interpretative Approaches to Organizational Research", *Organization Science*, vol. 2, n° 4, pp. 342-365.

LEFAIX-DURAND A., POULIN D., BEAUREGARD R., KOZAK R. (2006), « Relations interorganisationnelles et création de valeur. Synthèse et perspectives », *Revue Française de Gestion*, n° 164, pp. 205-226.

LEFEBVRE R. (2004), « Quand légitimité rime avec proximité », *Mouvements*, n° 32, mars-avril, pp. 135-138.

LEFEBVRE H. (1974), *La production de l'espace*, éd. Anthropos, Paris.

LEJEUNE C., VAS A. (2011), « Identité, changement et proximité organisationnelle. Une étude comparée d'écoles de gestion européennes », *Revue Française de Gestion*, vol. 37, n° 213, pp. 171-187.

LELOUP F., MOYART L., PECQUEUR B. (2005), « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », *Géographie, Economie et Société*, vol. 7, pp. 321-331.

LEONARD-BARTON D. (1990), "A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites", *Organization Science*, vol. 1, n° 3, pp. 248-266.

LEROY D. (1996), « Le management par projet : entre mythes et réalités », *Revue Française de Gestion*, n° 107, janvier-février, pp. 109-120.

LINCOLN Y.S., GUBA E.G. (1994), "Competing paradigms in Qualitative Research", in Denzin N. and Lincoln Y. (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, pp. 105-117, Sage Publication, London.

LINCOLN Y.S., GUBA E.G. (1990), "Judging the quality of case study reports", *Qualitative Studies in Education*, vol. 3, n° 1, pp. 53-59.

LINCOLN Y.S., GUBA E.G. (1985), *Naturalistic inquiry*, Sage publications, Beverly Hills.

LIPIETZ A. (2001), *Aménagement du territoire et développement endogène*, Rapport au Conseil d'Analyse Economique, 18 janvier, 15 p.

LOILIER T. (2010), « Innovation et territoire. Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 200, pp. 15-35.

LOINGER G. (dir) (2006), *Développement des territoires et prospective stratégique: enjeux, méthodes et pratiques*, L'Harmattan, Paris.

LONGUEPEE J. (2004), « Dynamiques territoriales et gestion des inondations : une approche en termes de 'proximité' », *Journées d'études « les territoires de l'eau »*, 26 mars, Arras.

LORRAIN D. (1998), « Administrer, gouverner, réguler », *Annales de la recherche urbaine*, n° 80-81, pp. 85-92.

LUCCHINI F. (2002), *La culture au service des Villes*, coll.Villes, éd. Economica, Paris.

LUSCH R.F., BROWN J.R. (1982), "A modified model of power in the marketing channel", *Journal of Marketing Research*, vol. 19, pp. 312-323.

LUSSAULT M. (2007), *L'Homme spatial : La construction sociale de l'espace humain*, coll. La couleur des idées, éd. Le Seuil, Paris.

M

MAFFESOLI M. (1992), *La transfiguration du politique : la tribalisation du monde postmoderne*, La Table Ronde, Paris.

MAFFESOLI M. (1988), *Le temps des tribus*, La Table Ronde, Paris.

MAINARDES E. W., ALVES E., RAPOSO M. (2011), "Stakeholder theory: issues to resolve", *Management Decision*, vol. 49, n° 2, pp. 226-252.

MAITLIS S., LAWRENCE T.B., "Orchestral manoeuvres in the dark: understanding failures in organizational strategizing", *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 1, pp. 109-140.

MALRAUX A. (1996), *La politique, la culture. Discours, articles, entretiens (1925-1975)*, coll. essais, éd. Folio, Paris.

MANCEBO F. (1999), « Indicateurs culturels : le poids des credos, le choc des ratios », *Séminaire interne du GRESOC*, Toulouse.

MANN P. (2000), *La sensibilité esthétique et la sensibilité à l'interaction sociale : deux nouvelles variables pour expliquer le comportement de fréquentation des concerts de musique classique*, Thèse de Sciences de Gestion, Université de Bourgogne, Dijon.

MARAIS M., ARNAUD C. (2010), « Le rôle structurant et légitimant du méga événement sportif au cœur du processus stratégique territorial métropolitain. La course à l'obtention des Jeux Olympiques 2012 », *XIX^{ème} Conférence Internationale AIMS*, 1-4 Juin, Luxembourg.

MARSHALL A. (1891), *Principles of Economics, Tome 1*, Macmillan, London.

MARTEAUX S., MENCARELLI R. (2005), « Positionnement stratégique des entreprises culturelles : proposition d'enrichissement autour du concept de valeur », *Revue Management et Avenir*, vol. 5, n° 3,

MARTIN C., SAEZ J-P. (2008), « Le soutien des régions au spectacle vivant », *L'Observatoire*, n° 33, Mai, pp. 100-102.

MARTINET A-C. (1990), *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Economica, Paris.

MASBOUNGI A. (dir) (2004), *Penser la ville par l'art contemporain*, Editions de la Vilette, Collection Projet Urbain, Paris.

MATHESON V. A. (2004), « Economic Multipliers and Mega-Event Analysis », Working Paper n° 04-02, *College of the Holy Cross, Department of Economics*, June, 10 p.

MAUGUIN P. (1991), « Décider la sélection des projets de R&D », in D. Vinck (dir.), *Gestion de la recherche, nouveaux problèmes, nouveaux outils*, pp. 115-145, De Boeck, Bruxelles.

MAZOUZ B., DOKOU A.K.G. (1997), « Déterminants d'une configuration méthodologique en management stratégique : de la lecture à la construction de faits stratégiques », *VI^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 24-27 juin, Montréal, 30 p.

MBENGUE A., VANDANGEON-DERUMEZ I. (1999), « Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique », *Acte du VIII^{ème} colloque International de Management Stratégique*, Paris, 22 p.

MC KELVEY B. (1997), “Quasi-natural Organization Science”, *Organization Science*, vol. 8, n° 4, pp. 352-380.

MCDONNELL I., ALLEN J., O'TOOLE W. (1999), *Festivals and Special Events Management*, Wiley and Sons, Sydney.

MENDEZ A., MERCIER D. (2006), « Compétences-clés des territoires. Le rôle des relations interorganisationnelles », *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n° 164, pp. 253-275.

MERCIER S. (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature », *X^{ème} Conférence de l'AIMS*, 13-15 juin, Québec.

MERTON R.K., FISKE M., KENDALL P.L. (1990), *The Focused Interviews: a Manual of Problems and Procedures*, 2nd edition, Free Press, New-York.

MEYER J.W., ROWAN B. (1977), “Institutional organizations: Formal structures as myth and ceremony”, *American Journal of Sociology*, vol. 80, pp. 340-363.

MEYOR C. (2007), « Le sens et la valeur de l'approche phénoménologique », *Recherches Qualitatives*, Hors Série n° 4, Actes du colloque « Approches qualitatives et recherche interculturelle : bien comprendre pour mieux intervenir », pp. 103-118.

MEYRONIN B. (2010), « Etat des lieux des relations entre vie culturelle des villes et leur rayonnement », in C. Berneman et Meyronin B (dir.), *Culture et attractivité des territoires : où en sommes-nous ?*, pp. 25-50, L'Harmattan, Paris.

MEYRONIN B. (2009), *Le marketing territorial*, Vuibert, Paris.

MEYRONIN B. (2008), « Marketing des services publics et marketing des territoires : vers une dynamique de « ré-enchantement » ? », *Economies et Sociétés*, vol. 42, n° 2, pp. 349-378.

MEYRONIN B., VALLA J.-P. (2006), « Les ‘servuctions urbaines’: la création contemporaine au service du marketing territorial », *Décisions Marketing*, vol. 42, pp. 63-76.

MICHAUX V. (2011), « Les déterminants de la performance des gouvernances territoriales. Le cas des stratégies concertées de développement durable des territoires », *Revue Française de Gestion*, vol. 8, n° 217, pp. 35-60.

MIDLER C. (1996), « Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception », in G. de Terssac et E. Friedberg (dir.), *Coopération et conception*, Octares Editions, Toulouse, pp. 65-85.

MIDLER C. (1993), *L'auto qui n'existait pas*, InterEditions, Paris.

MIDY F. (2002), « Préalables à l'étude de l'action culturelle au Québec », *Cahiers de l'action culturelle*, vol. 1, n° 1, pp. 7-19.

MILES R.H. (1982), *Coffin Nails and Corporate Strategies*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

MILES M. B., HUBERMAN M. (2003), *Analyse des données qualitative*, 2nd édition, De Boeck & Larcier, Bruxelles.

MILL R., MORRISON A. (1985), *The tourism system*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.

MINTZBERG H. (2009), *Le Management. Voyage au centre des organisations*, Eyrolles, Editions d'Organisation, Mouguerre.

- MISHLER E.G. (1986), *Research interviewing: Context and narrative*, Harvard university Press, Cambridge.
- MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, pp. 853-886.
- MITROFF I. (1983), *Stakeholders of the Organizational Mind*, Jossey-Bass, San Francisco.
- MOINE A. (2006), « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie », *L'Espace géographique*, n° 2, pp. 115-132.
- MOLLARD C. (2009), *L'ingénierie culturelle*, Que sais-je ?, PUF, Vendôme.
- MOLLARD A., TORRE A. (2004), « Proximity and environmental dimensions », special issue, *International Journal of Sustainable Development*, vol. 7, n° 3.
- MONGE P., ROTHMAN L., EISENBERG E. (1985), "The dynamics of organizational proximity", *Management Science*, vol. 31, n° 9, pp. 1129-1141.
- MONNIER E. (1992), *Evaluation de l'action des pouvoirs publics. Du projet au bilan*, C.P.E., 2de éd., Economica, Paris.
- MONTANE M-A. (2001), « Responsabilité et complexité territoriale », *Politiques et Management Public*, vol. 19, n° 4, décembre, pp. 25-44.
- MOORE G. (1999), "Tinged Shareholder Theory: or What's so Special About Stakeholders?", *Business Ethics: a European Review*, vol. 8, n° 2, April, pp. 117-127.
- MORGAN D.L. (1997), *Focus groups as qualitative research*, 3rd edition, Sage publications, Thousand Oaks.
- MORGAN G., SMIRCICH L. (1980), "The case for qualitative research", *Academy of Management Review*, vol. 5, n° 4, pp. 491-500.
- MORICE J-R., VIOLIER P. (2008), "Du développement culturel au développement touristique : l'exemple de Nantes et de Lille", *Colloque de l'Association des Géographes Français : « l'évènementiel et les villes touristiques »*, 6 décembre, Paris.
- MORIN E. (2005), *Introduction à la pensée complexe*, éd. Seuil, Paris.
- MORIN E. (2000), « Diversité culturelle et humaine condition », *Le Magazine du Ministère de l'Éducation Nationales de la Recherche et de la Technologie*, n° 7, mars-avril, <http://www.education.gouv.fr/magazine/2000/7/systeme.htm>.
- MORIN E. (1990), *Arguments pour une Méthode*, éd. Seuil, Colloque de Cerisy.
- MORIN E. (1972), "Le retour de l'évènement", *Communications*, vol. 18, pp. 6-20.
- MORIN E. (1975), *L'esprit du temps - Nécrose*, éd. Grasset, Paris.
- MORSE J.M. (1989), *Qualitative nursing research: A contemporary dialogue*, Sage publications, Newbury Park.
- MOULAERT F., NUSSBAUMER J. (2005), "The Social region. Beyond the learning economy", *European Urban and Regional Studies*, vol. 12, n° 1, pp. 45-64.
- MOULINIER P. (2004), « Où en est la décentralisation culturelle ? », *L'Observatoire, la revue des politiques culturelles*, n° 25, 7 p.
- MOULINIER P. (1995), *Politique culturelle et décentralisation*, éd. du CNFPT, Paris.

MOUSTIER E., SOLDI E., ARNAUD C. (2012), « Vers un renforcement du dialogue interculturel en Méditerranée. Proposition d'un outil d'évaluation à partir du cas de la Fondation Anna Lindh », *Colloque de l'IPAG*, 6 juillet, Nice.

MUCCHIELLI A. (2006), « Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives », *Conférence au colloque international recherche Qualitative : Bilan et Prospective*, 27-29 juin, Béziers.

MUCCHIELLI A. (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris.

MUKAMURERA J., LACOURSE F., COUTURIER Y. (2006), « Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques », *Recherches Qualitatives*, vol. 26, n° 1, pp. 110-138.

MULLER P., SUREL Y. (1998), *L'analyse des politiques publiques*, Montchrestien, Paris.

MUSCA G. (2006), « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés », *M@n@gement*, vol. 9, n° 3, pp. 145-168.

N

NAMAKI M.S.S. (1992), « Creating a corporate vision », *Long Range Planning*, vol. 25, n° 6, pp. 25-29.

NATIONS UNIES (2008), *Résumé - Rapport sur l'économie créative. Le défi d'évaluer l'économie créative : vers une politique éclairée*, http://www.unctad.org/fr/docs/ditc20082ceroverview_fr.pdf, 51 p.

NAVARRÉ C., SCHAAN J., DOUCET A. (1989), Où en est la gestion de projet aujourd'hui ? Essai de modélisation, *Gestion 2000*, vol. 5, n° 1, pp. 31-57.

NEGRIER E. (1996), « Une manifestation musicale au miroir de la ville. Le festival de Radio-France et (de) Montpellier », in A. Darré (dir.), *Musiques et politique. Les répertoires de l'identité*, pp. 127-148, Presses Universitaires de Rennes, Rennes.

NEGRIER E. (1993), « Montpellier: international competition and community access », in F. Bianchini & M. Parkinson (eds.), *Cultural policies and urban regeneration*, pp. 135-154, Manchester University Press, Manchester.

NEGRIER E., JOURDA M-T. (2007), *Les Nouveaux territoires des festivals*, Editions Michel de Maule, Paris.

NERE J.J. (2009), Le management de projet. *De la gestion de projet au management par projet*, Que sais-je ?, PUF, Paris.

NGUYÊN-DUY V., LUCKERHOFF J. (2007), « Constructivisme/positivisme: où en sommes-nous avec cette opposition? », *Recherches Qualitatives*, Hors série n° 5, Actes du colloque Recherche Qualitative : Les questions de l'heure, pp. 4-17.

NICOLAS Y. (2007), « Les premiers principes de l'analyse d'impact économique local d'une activité culturelle », *Culture - méthode*, n° 1, D.E.P.S., Paris.

NIKITIN M. (2003), « De la science des affaires aux sciences de gestion : un siècle de tâtonnements ? », *Gérer et Comprendre*, n° 74, Décembre, pp. 67-75.

NORTH D. (1990), *Institutions, Institutional Changes and Economic Performance*, University Press, Cambridge.

NYECK S., BERGADAA M., « Quel marketing pour les activités artistiques : une analyse qualitative comparée des motivations des consommateurs et producteurs de théâtre », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 10, n° 4, pp. 27-45.

O-P-Q

O'BRIEN D. (2010), *Liverpool on the Map Again: Liverpool stakeholders' reflections on the Liverpool European Capital of Culture*, Report edited by Impacts 08, March, 33 p.

O'BRIEN D., GARDINER S. (2006), "Creating Sustainable mega Event Impacts: Networking and Relationship Development through Pre-Event Training", *Sport Management Review*, vol. 9, pp. 25-47.

OFFNER J.-M. (1999), « Gouvernance, mode d'emploi », *Pouvoirs locaux*, n° 42, pp. 58-61.

OLIVER C. (1991), "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, pp. 145-179.

ORLEAN A. (1994), « Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions », in A. Orlean (dir.), *Analyse économique des conventions*, pp. 9-40, PUF, Paris.

PADDISON R. (1993), "City marketing, image reconstruction and urban regeneration", *Urban Studies*, vol. 30, pp. 339-349.

PADIOLEAU J.-G. (2000), « La gouvernance ou comment s'en débarrasser. (Stratégies de corruption) », *Espaces et sociétés*, n° 101-102, pp. 61-73.

PAGES D., PELISSIER N. (dir.) (2000), *Territoires sous influences 1*, collection Communication et civilisation, L'Harmattan, Paris.

PALANQUE J.-R. (1975), *Le Diocèse d'Aix-en-Provence*, coll. Histoire des diocèses de France, Beauchesne, Paris.

PALMER C. (2009), "Le Tour du Monde: Towards an Anthropology of the Global Mega-event." *The Australian Journal of Anthropology*, vol. 9/3, pp. 265-273.

PANICO R., POULLE F. (2005), « Le projet comme outil de gouvernement. De Foucault aux territoires de projets », *Etudes et communication*, n° 28, pp. 141-155, mis en ligne le 19 janvier 2009. URL : <http://edc.revues.org/index316.html>.

PARSONS T. (1960), "A Sociological Approach to the Theory of Organizations", in T. Parson (eds), *Structure and Process in Modern Societies*, pp. 16-58, Free Press, Glencoe.

PASSEBOIS J., (2003). *Modes de valorisation des expériences esthétiques et processus de fidélisation des visiteurs de musées d'art, une application à la réception de l'art moderne et contemporain*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier II, 15 décembre, Montpellier.

PATRIAT C. (2009), *Pas de Grenelle pour Valois*, Carnets Nord, Paris.

PAYETTE A. (1992), « Eléments pour une conception du management public », in R. Parenteau (dir.), *Management Public. Comprendre et gérer les institutions de l'Etat*, pp. 3-24, Presses Universitaires du Québec, Cap-Saint-Ignace.

PECQUEUR B. (1996), « Processus cognitifs et construction des territoires économiques », in B. Pecqueur (dir.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, pp. 209-226, L'Harmattan, Paris.

PECQUEUR B., SOULAGE B. (1992), « Rationalité et territoires », *Working Paper*, IREPD Grenoble.

PECQUEUR B., ZIMMERMANN J.B., (dir.) (2004a), *Economie de proximités*, Edition Lavoisier/ Hermès, Paris.

PECQUEUR B., ZIMMERMANN J.B. (2004b), « Introduction. Les fondements d'une économie de proximités », in B. Pecqueur et J.B. Zimmermann (dir.), *Economie de proximités*, pp. 13-38, Coll. Hermes Sciences Publications, Lavoisier, Paris.

PELLEMANS P. (1998), *Recherche qualitative en marketing, perspective psychoscopique*, De Boeck, Paris-Bruxelles.

PELLISSIER-TANON A. (2001), « L'induction, au cœur du dilemme des savoirs en sciences de gestion », in A.C. Martinet et R-A. Thiétart (dir.), *Stratégie, Actualité et futurs de la recherche*, pp. 55-66, Vuibert FNEGE, Paris.

PEREC G. (1974), *Espèces d'espaces*, éd. Galilée, Paris.

PERKINS W. (2003), *L'Événementiel, une communication sans limites ou presque. Expériences, principes et réflexions*, Max Milo éd., Histoire d'être, Chevilly-la-Rue.

PERRET V. (1994), *Les difficultés de l'action intentionnelle de changement : dualité de l'action et ambivalence des représentations*, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion soutenue le 5 décembre, Université Paris-Dauphine.

PERRET V., SEVILLE M. (2007), « Fondements épistémologiques de la recherche », in R-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, pp. 13-33, 3^{ème} édition, Dunod, Paris.

PERRIN A. (2008), *Les pratiques des gestionnaires des connaissances en entreprise : étude de cas chez Lafarge*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, soutenue à l'Université de Nice Sophia Antipolis - IAE de Nice, 19 juin.

PERROUX F. (1964), *L'économie du XX^{ème} siècle*, Presses Universitaires de France.

PETERAF M.A. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.

PEYREFITTE M. (1998), « L'évaluation de processus d'une politique publique territoriale », *Politiques et Management Public*, vol. 16, n° 2, juin, pp. 71-93.

PIAGET J. (1970), *Epistémologie des sciences de l'homme*, Gallimard, Paris.

PIAGET J. (1967), *Logique et Connaissance Scientifique*, Gallimard, Paris.

PIERRE X. (2010), *Pilotage institutionnel des coopérations interorganisationnelles dans la mise en oeuvre de stratégies territoriales. Le cas d'acteurs de l'efficacité énergétique et du développement durable*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers, Juin, Paris.

PIPAN T., PORSANDER L. (2000), "Imitating Uniqueness: How Big Cities Organize Big Events", *Organization Studies*, vol. 21, pp. 1-27.

PIRIOU J-P (2003), *Lexique de sciences économiques et sociales*, 6^e éd., collectivité. Repères économiques, éd. La Découverte, Paris.

POIRRIER P. (2010a), « La construction historique de l'Etat culturel », in P. Poirrier (dir.), *Politiques et pratiques de la culture*, pp. 9-16, coll. Les Notices, La Documentation Française, Paris.

POIRRIER P. (2010b), « Les collectivités territoriales et la culture : des beaux-arts à l'économie créative », in P. Poirrier (dir.), *Politiques et pratiques de la culture*, pp. 65-73, coll. Les Notices, La Documentation Française, Paris.

POIRRIER P. (2000), *L'Etat et la culture en France au XX^{ème} siècle*, LGF, Paris.

POLLITT C. (2009), "Bureaucracies remember, post-bureaucratic organizations forget?", *Public Administration* vol. 87, n° 2, pp. 198-218.

POLLITT C., BOUCKAERT G. (2004), *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford.

POPPER K. (1991), *La connaissance objective*, collection Champs, Flammarion.

PORTER M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.

POUJOL G. (1989), *Profession : animateur*, Privat, Toulouse.

POURTOIS J.P., DESMET H. (1988), *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Pierre Mardaga, Bruxelles.

PRADEL B. (2007), « Mettre en scène et mettre en intrigue : un urbanisme festif des espaces publics », *Géocarrefour*, vol. 82, n° 3, pp. 1-15.

PRAHALAD C.K., HAMEL G. (1990), "The Core Competencies of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, May-june, pp. 79-93.

PRATT M.G. (2003), "Dinsentangling Collective Identities", in J.T. Polzer (eds.), *Research on Managing Groups and Teams*, pp. 161-188, vol. 5 Identity Issues in Groups, CT: JAI, Greenwich.

PRESTINI-CHRISTOPHE M. (2006), « La notion d'évènement dans différents champs disciplinaires », *Pensée Plurielle*, vol. 13, pp. 21-29.

PUHL M. (2001), « Valeur et festivals », *Actes de la 6^{ème} Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne*, IAE Dijon, Université de Bourgogne, novembre, pp. 108-132.

PUREN C. (1988), *Histoire des méthodologies de l'enseignement des langues*, Nathan-CLE, Paris.

QUERO M.J., VENTURA R. (2009), "The role of stakeholders in the management of cultural organizations: the case of performing arts organization in Spain", *Journal of Relationship Marketing*, vol. 8, pp. 17-35.

QUINN B. (2006), "Problematising 'festival tourism': Arts festivals and sustainable development in Ireland", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 14, n° 3, pp. 288-306.

R

RALLET A. (2002), « L'économie de proximités. Propos d'étape », *Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, n° 33, pp. 11-25.

RALLET A., TORRE A. (2004), « Proximité et localisation », *Economie Rurale*, n° 280, mars-avril, pp. 25-41.

RALLET A., TORRE A. (1995), *Economie industrielle-Economie spatiale*, Economica, Paris.

RAO V. (2001), "Celebrations as social investments: Festival expenditures, unit price variation and social status in rural India", *The Journal of Development Studies*, vol. 38, n° 1, pp. 71-97.

- RAULET-CROSET N. (2008), « La dimension territoriale des situations de gestion », *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n° 184, pp. 37-50.
- REEVES M. (2002), *Measuring the Economic and Social Impact of the Arts: a Review*, The Arts Council of England, London.
- RETAILLE D. (1997), *Le monde du géographe*, coll. Références, éd. Presses de Sciences Politiques, Paris.
- RHENMAN E., STYMNE B. (1965), *Corporate Management in a Changing World*, Aldus/Bonniers, Stockholm.
- RHODES R. (1996), “The New Governance: Governing without Government”, *Political Studies*, vol. 44, pp. 652-667.
- RING P., PERRY J-L. (1985), “Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints”, *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 2, pp. 276-286.
- RIOUX J-P. (1991), « L'évolution des interventions de l'Etat dans le domaine des affaires culturelles », *Administration*, n° 115, 15 avril, pp. 10-12.
- RIOUX L. (1997), « Espace et identité : la territorialité chez les gens du Voyage », *Bulletin de Psychologie*, 428, pp. 136-143.
- RITCHIE J.R.B. (1984), “Assessing the impacts of hallmark events: Conceptual and research issues”, *Journal of Travel Research*, vol. 23, n° 1, pp. 2-11.
- RITCHIE J.R.B., BELIVEAU D. (1974), “Hallmark events: An evaluation of a strategic response to seasonality in the travel market”, *Journal of Travel Research*, vol. 14, pp. 14-20.
- RITCHIE J.R.B., CROUCH G.I. (2000), “The competitive destination: A sustainability perspective”, *Tourism Management*, vol. 21, pp. 1-7.
- RITCHIE J.R.B., SMITH B.H. (1991), “The impact of a mega-event on host region awareness: a longitudinal study”, *Journal of Travel Research*, vol. 30, n° 1, pp. 3-10.
- RIZZA R. (2008), « Néo-institutionnalisme sociologique et nouvelle sociologie économique : quelles relations ? », *Revue Interventions économiques*, vol. 38, mis en ligne le 01 décembre 2008, URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/292>.
- ROBERT A.D., BOUILLAGUET A. (1997), *L'analyse de contenu, Que sais-je ?*, Presses Universitaires de France, Paris.
- ROBERTSON M., CHAMBERS D., FREW E. (2007), “Events and festivals: Current trends and issues”, *Managing Leisure*, vol. 12, pp. 99-101.
- ROCHE M. (2000), *Mega-events and modernity: Olympics and expos in the growth of global culture*, Routledge, London.
- RONCAYOLO M. (2007), *Territoires en partage, Nanterre Seine-Arche en recherche d'identité*, Parenthèses, Marseille.
- ROSENAU J. (1992), “Governance, Order and Change in World Politics”, in J. Rosenau and E-O. Czempiel (eds), *Governance without Government: Order and Change in World Politics*, pp. 1-30, University Press, Cambridge.
- ROULEAU L. (2007), *Théories des organisations*, Presses de l'Université du Québec, Québec.

ROULLIER J.-E. (2005), « Avant-propos », in L. Vadelorge (dir.), *L'action culturelle dans les villes nouvelles*, pp. 11-13, La Documentation Française, Paris.

ROUSSEAU S. (2008), « Entreprises publiques et développement durable », *Revue Française de Gestion*, n° 183, pp. 47-64.

ROUX-DUFORT C., METAIS E. (1997), « Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention », *Actes de la 6^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, mai, Montréal.

ROYER I., ZARLOWSKI P. (2007), « Le design de la recherche », in R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, pp. 143-172, 3^{ème} édition, Dunod, Paris.

RUEGG J., DECOUTERE S., METTAN N. (1994), *Le partenariat public-privé. Un atout pour l'aménagement du territoire et la protection de l'environnement ?*, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne.

RUSSO A.P., VAN DER BORG J. (2002), "Planning considerations for cultural tourism: a case study of four European cities", *Tourism Management*, vol. 23, pp. 631-637.

S

SAEZ J.-P. (2009), « Vers un nouveau contrat pour les politiques culturelles territoriales ? », *Pouvoirs locaux*, vol. IV, n° 83, pp. 91-96.

SAEZ G. (1985), « Les politiques de la culture », in M. Grawitz et J. Leca (dir.), *Traité de science politique, vol. 4, Les politiques publiques*, Presses Universitaires Françaises, Paris.

SAGOT-DUVAUROUX J.-L. (2005), « Agenda 21 de la culture : les « autorités locales » championnes de la diversité culturelle ? », *Mouvements*, n° 37, janvier-février, pp. 41-45.

SAHLEH F., RYAN C. (1993), "Factors that attract tourists to festivals", *Tourism Management*, vol. 14, n° 4, pp. 289-297.

SAIAS M., METAIS E. (2001), « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 1, Mars, pp. 183-213.

SAINT-DO V. (2010), « Une révolution de velours ? », *Cassandra*, supplément au n° 80, Hiver, pp. 1-5.

SANTAGATA W. (2002), "Cultural Districts, Property Rights and Sustainable Economic Growth", *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 26 n° 1, pp. 9-23.

SANTILLI D. (2010), *Les projets dans le secteur social et médico-social : pour une approche dialogique*, Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, 25 Octobre 2010, Université Nancy 2.

SAVOIE A., BRUNET L. (2000), « climat organisationnel et culture organisationnelle : apports distincts ou redondance ? », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, n° 3, pp. 179-200.

SAVOIE-ZAJC (2000a), « L'analyse de données qualitatives : pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUD*IST », *Recherches Qualitatives*, vol. 20, pp. 99-123.

SAVOIE-ZAJC (2000b), « La recherche qualitative/interprétative en éducation », in T. Karsenti et L. Savoie-Zajc (sous la dir.), *Introduction à la recherche en éducation*, pp. 171-198, Editions du CRP, Sherbrooke.

SCHEIN E.H. (2001), "The role of Art and the Artist", *Reflections*, vol. 2, n° 4, pp. 81-83.

SCHEIN E.H. (1985), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

SCHMIDT S.M., KOCHAN T.A. (1977), "Interorganizational relationships: Patterns and motivations", *Administrative Science*, vol. 22, pp. 220-234.

SCHMITZ S. (2001), « La recherche de l'environnement pertinent / contribution à une géographie du sensible », *L'Espace Géographique*, n° 4, pp. 321-332.

SCITOVSKY T. (1972), "Arts in the affluent society - What's Wrong with the Arts is What's Wrong with Society", *American Economic Review*, vol. 62, Nashville, pp. 62-69.

SCOTT W.R. (2001), *Institutions and Organizations*, 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks.

SCOTT W.R. (1987), *Organizations: Rational, natural, and open systems*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

SEARLE J.R. (2010), *Making the Social World. The structure of human civilization*, University Press, Oxford.

SIBERTIN-BLANC M. (2008), « La culture dans l'action publique des petites villes. Un révélateur des politiques urbaines et recompositions territoriales », *Géocarrefour*, vol. 83, n° 1, pp. 5-13.

SIMMEL G. (1950), *The Sociology of Georg Simmel*, The Free Press, Glencoe.

SOLDO E. (2010), « Partie 2, Chapitre 1 : Le management culturel public au secours des stratégies d'attractivité durable des territoires », in C. Berneman et B. Meyronin (dir.), *Culture et attractivité des territoires : où en sommes-nous ?*, pp. 95-121, éd. L'Harmattan, Paris.

SOLDO E. (2007), *L'évaluation stratégique de la politique culturelle, une approche financière et par les pratiques*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion sous la direction de R. Fouchet (IMPGT) et G. Benhayoun (CEREF), IMPGT, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III, 17 novembre, Aix en Provence.

SOLDO E. (2004), « Chapitre 3 : L'évolution des politiques culturelles de la France, depuis 1959 », in R. Teboul (dir.), *Les Mutations Economiques, Technologiques et Institutionnelles, dans le secteur de la culture*, pp. 63-93, coll. Emploi, Industrie et Territoire, éd. L'Harmattan, Paris.

SOLDO E., ARNAUD C., KERAMIDAS O. (2012), « Conception et Mise en Œuvre d'un Evènement Culturel en Régie Directe : conditions pour une Attractivité Durable du Territoire », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, à paraître.

SOLDO E., KERAMIDAS O. (2012), *Evaluation, bilan et perspectives de la manifestation : Par les Villages*, Mars, Aix-en-Provence.

SOLDO E., KERAMIDAS O., ARNAUD C. (2012), « Les impacts durables de la mise en œuvre d'un évènement culturel d'envergure pour le territoire et ses parties prenantes. Le cas de la saison culturelle 'Picasso-Aix 2009' sur le territoire de la Communauté du pays d'Aix », in Y. Lazzeri et E. Moustier (dir.), *Vulnérabilité, équité et créativité en Méditerranée, collection Espace et Développement Durable*, Presses Universitaires d'Aix-Marseille, à paraître.

SOLDO E., KERAMIDAS O., FAVRE M., (2010), *Les impacts durables de la mise en œuvre d'un évènement culturel pour le territoire et ses parties prenantes. Le cas de la saison culturelle 'Picasso-Aix 2009' sur le territoire de la Communauté du Pays d'Aix*, Rapport final septembre. Disponible en ligne : <http://www.agglo-paysdaix.fr/publications.htm?theme=6>.

SOLDO E., MOUSTIER E. (2010), « La coopération décentralisée : un élan pour le développement culturel durable dans l'espace euro-méditerranéen », *Revue développement durable & territoires*, vol. 1, n° 1, dossier : Coopération décentralisée et développement

durable, Mai, disponible sur internet à l'adresse suivante : <http://developpementdurable.revues.org/8389>.

SOTARAUTA M. (2010), "Regional development and regional networks: The role of regional development officers in Finland", *European Urban and Regional Studies*, vol. 17, pp. 387-397.

STAKE R.E. (2003), « Case Study », in K. Denzin & Y. Lincoln (eds.), *Strategies of Qualitative Enquiry*, pp. 236-247, Sage Publications, Newbury Park.

STAKE R.E. (1995), *The Arts of the Case Study Research*, Sage Publications, Thousand Oaks.

STAWART D.T.C. (2011), *Histoire d'Aix-en-Provence. Gaius Sextius Calvinus, Oppidum d'Entremont, Caius Marius*, Dicho, Paris.

STEYER A., ZIMMERMANN J.-B. (1996), "Externalités de réseau et adoption d'un standard dans une structure résiliaire", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 76, 2^{ème} trimestre, pp. 67-90.

STEYER V. (2011), « Réflexions sur le codage : une expérience », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 7, n° 3, Automne, pp. 11-17.

STOKER G. (1998), "Governance as Theory: Five Propositions", *International Social Science Journal*, vol. 50, n° 155, pp. 17-28.

STONE C.N. (1989), *Regime politics. Governing Atlanta, 1946-1988*, University Press of Kansas, Lawrence.

STRAUSS A.L. (1987), *Qualitative analysis for social scientists*, Cambridge University Press, Cambridge.

STRAUSS A.L., CORBIN J. (1994), "Grounded Theory Methodology", in Denzin N. and Lincoln Y. (eds), *Handbook of Qualitative Research*, pp. 273-285, Sage Publication, London.

STRAUSS A.L., CORBIN J. (1990), *Basics of Qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, Sage publications, Newbury Park.

SUBRA P. (2007), *Géopolitique de l'aménagement du territoire*, coll. Perspectives Géopolitiques, Ed. A. Colin, Paris.

SUCHMAN M.C. (1995), "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 571-610.

SUD INSEE L'essentiel (2005), « La Communauté du Pays d'Aix: un pôle dynamique au sein de l'aire urbaine Marseille-Aix-en-Provence », *INSEE*, n° 78, Février, 6 p.

SUIRE R. (2004), « Des réseaux de l'entrepreneur aux ressort du créatif : quelles stratégies pour les territoires ? », *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 17, n° 2, pp. 123-143.

SYME G., SHAW B., FENTON D., MUELLER W. (1989). *The planning and evaluation of hallmark events*, Gower, Aldershot.

T

TAJFEL H. (1982), « Social Psychology of Intergroup Relations », *Annual Review of Psychology*, vol. 33, pp. 1-39.

TALBOT D. (2010), « La dimension politique dans l'approche de la proximité », *Géographie, Economie et Société*, vol. 12, pp. 125-144.

TALBOT D. (2008), « Les institutions créatrices de proximités », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3, pp. 1-22.

TALBOT D., KIRAT T. (2005), « Proximités et institutions : nouveaux éclairages », numéros spéciaux, *Economie et Institutions*, n° 1&2.

TARONDEAU J-C. (1990), *Recherche et Développement*, Vuibert, Paris.

TASHAKKORI A., TEDDLIE C. (1998), *Mixed Methodology, combining qualitative and quantitative approaches*, Sage Publications, London, New Delhi.

TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, pp. 509-533.

TESCH R. (1990), *Qualitative research: Analysis Types and Software Tools*, The Falmer Press, New York.

TESSONNEAU A-L. (2004), « La représentation du terme « culture » et ses incidences », in R. Teboul (dir.), *Les Mutations Economiques, Technologiques et Institutionnelles, dans le secteur de la culture*, pp. 17-40, coll. Emploi, Industrie et Territoires, éd. L'Harmattan, Paris.

THEYS J. (2003), « La Gouvernance entre innovation et impuissance », *Développement Durable et Territoire [en ligne]*, Dossier 2 : Gouvernance locale et développement durable, URL : <http://developpementdurable.revues.org/1523>.

THIARD P. (2005), « L'offre territoriale : un nouveau concept pour le développement des territoires et des métropoles ? », *Territoires 2030*, n° 1, pp. 17-28.

THOENIG J.C. (2005), « Pour une épistémologie des recherches sur l'action publique », in D. Filâtre et G. de Terssac (dir.), *Les dynamiques intermédiaires au coeur de l'action publique*, pp. 285-306, Octarès, Toulouse.

THOENIG J.C. (1998), « Politiques publiques et action publique », *Revue Internationale de Politique Comparée*, vol. 5, n° 2, pp. 295-314.

THORNBERRY N. (1997), "A view about 'vision' ", *European Management Journal*, vol. 15, n° 1, February, pp. 28-34.

THRANE C. (2002), "Music quality, satisfaction, and behavioral intentions within a jazz festival context", *Event Management*, vol. 7, n° 3, pp. 143-150.

THROSBY D.S. (2001), *Economics and culture*, Cambridge University Press, Cambridge.

TIBERGHIEU B. (2006), *Gouvernance territoriale et gestion des risques naturels : le management des territoires à dangerosité inhérente*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion sous la direction de R. Fouchet et P. Baumard, IMPGT, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III, 12 décembre, Aix en Provence.

TORRE A. (2010), « Jalons pour une analyse dynamique des Proximités », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, vol. 3, pp. 409-437.

TORRE A. (2009), « Retour sur la notion de Proximité Géographique », *Géographie, Economie et Société*, vol. 11, pp. 63-75.

TORRE A. (2008), « Réflexion à partir des textes de O. Bouba-Olga, M. Grossetti et D. Talbot. Proximité géographique et pragmatique de l'action », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3, pp. 1-4.

TORRE A. (2004), « Proximité et Territoires », numéro spécial, *Economie Rurale*, n° 280.

TORRE A., BEURET J-E. (2012), *Proximités territoriales*, Economica, Anthropos, Paris.

TORRE A., CARON A. (2005), « Réflexions sur les dimensions négatives de la Proximité : le cas des conflits d'usage et de voisinage », *Economie et Institutions*, n° 6-7, pp. 183-220.

TORRE A., FILIPPI M. (2005), *Proximités et Changements Socio-économiques dans les Mondes Ruraux*, INRA Editions, Paris.

TORRE A., RALLET A. (2005), "Proximity and localization", *Regional Studies*, vol. 39, n° 1, pp. 47-60.

TORRE A., ZUINDEAU B. (2006), « Editorial Dossier 7 : Proximité et environnement », Développement durable et territoire [en ligne], mis en ligne le 18 mai, URL : <http://developpementdurable.revues.org/2735>.

TORRES O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, vol. 3, n° 144, pp. 119-138.

TOURNIER C. (2007) « Le concept de gouvernance en science politique », *Papel Político*, vol. 12, n° 1, pp. 63-91

TREMBLAY G. (2008), « Industries culturelles, économie créative et société de l'information », *Global Media Journal*, vol. 1, n° 1, pp. 65-88.

TRONQUOY P. (dir.) (2011), *Les collectivités territoriales : trente ans de décentralisation, La documentation française*, n° 362, Mai-Juin, Paris.

TSOUKAS H. (2000), "False dilemmas in organization theory: realism or social constructivism", *Organization*, vol. 7, n° 3, pp. 531-535.

TSOUKAS H. (1989), "The validity of Idiographic Research Explanations", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, pp. 551-561.

TURC E., GUENOUN M. (2009), « Gestion intercommunale des services publics locaux: indicateurs de performance, outils de pilotage et émergence de comparaisons intercommunales », *Gestion et Management Publics*, vol. 7.

TURNER V. (1982), *Celebration: Studies in festivity and ritual*, Smithsonian Institution Press, Washington.

TYLOR E.B. (1981), *Primitive Culture, Tome 1, The Origins of Culture*, John Murray ed., London.

U-V

UNESCO, Conférence mondiale sur les politiques culturelles (1982), rapport final : «Rapport général».

URFALINO P. (2004), *L'invention de la politique culturelle*, La Documentation Française, Paris.

URRY J. (1990), *The tourist gaze: Leisure and travel in contemporary societies*, Sage Publication, London.

VADELORGE L. (2005), « Introduction Générale », in Vadelorge L. (sous la dir.), *L'action culturelle dans les villes nouvelles*, pp. 15-22, La Documentation Française, Paris.

VAN DER MAREN J-M. (1997), « Comparaison de l'efficacité de logiciels Mac/Os spécialisés et commerciaux dans l'analyse de données qualitative », *Recherches Qualitatives*, vol. 16, pp. 59-92.

VAN MAANEN J. (1979), "Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 520-526.

VAUCLARE C. (2009), *Les événements culturels : essai de typologie*, Culture Etudes, bulletin officiel du DEPS, 3, 8 p.

VAUCLARE C., DAUCE S. (2011) *Développer l'apprentissage dans les métiers artistiques et administratifs du spectacle vivant lyrique, symphonique, chorégraphique*, Etude réalisée par le cabinet Ithaque pour le CFA des métiers de la Scène, juin, 54 p.

VAUGHAN R. (1979), "Does a festival pay? A case study of the Edinburgh Festival in 1976", *Tourism Recreation Research Unit*, Working paper 5, University of Edinburgh.

VÁZQUEZ MONTALBÁN M. (2004), « La gauche et la culture », *Le Monde diplomatique*, janvier.

VELTZ P. (2002), *Des lieux et des liens, le territoire français à l'heure de la mondialisation, collectivité*. Intervention, éd. de l'Aube, La Tour d'Aigues.

VERPEAUX M. (2011), « Les ambiguïtés entretenues du droit constitutionnel des collectivités territoriales » *A.J.D.A.*, n° 2, p. 99.

VICENTE J. (2000), *Interactions économiques et coexistence spatiale des modes de coordination*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université des Sciences Sociales de Toulouse.

VION A., LE GALES P. (1998), « Politique culturelle et gouvernance urbaine. L'exemple de Rennes », *Politiques et Management Public*, vol. 1, pp. 1-33.

VIRIEUX R. (1966), *L'épistémologie*, Presses Universitaires de France, Paris.

VIVANT E. (2007), « Les événements off : de la résistance à la mise en scène de la ville créative » *Géocarrefour*, vol. 82, n° 3, La ville événementielle, pp. 131-140.

VOSS G.B., CABLE D.M., VOSS Z.G. (2000), "Linking Organizational Values to Relationships with External Constituents: A Study of Nonprofit Professional Theatres", *Organization Science*, vol. 11, n° 3, pp. 330-347.

W-X-Y-Z

WACHTER S. (dir.) (2002), *L'aménagement en 50 tendances*, éd. l'Aube, Datar, Paris.

WANLIN P. (2007), « L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels », *Recherches Qualitatives*, Hors série n° 3, Actes du colloque Bilan et Perspectives de la Recherche Qualitative, pp. 243-272.

WEBER M. (1965), *Essais sur la théorie de la science*, Plon, Paris.

WERNERFELT B. (1984), "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.

WHITSON D., MACINTOSH D. (1996), "The global circus: International sport, tourism, and the marketing of cities", *Journal of Sport and Social Issues*, vol. 20, n° 3, pp. 275-295.

WILLIAMS M., BOWDIN A.J. (2007), "Festival evaluation: An exploration of seven UK arts festivals", *Managing Leisure*, vol. 12, pp. 187-203.

WILSON I. (1992), "Realizing the power of strategic vision", *Long Range Planning*, vol. 25, n° 5, pp. 18-28.

WOLTON D. (2001), « L'identité culturelle française, face à la mondialisation de la communication », *Revue des Sciences Morales et Politiques*, n° 3, Presses Universitaires Françaises, Paris.

XHAUFLAIR V., PICHAULT F. and MAESSCHALCK M., « Partenariats inter-organisationnels et nouvelles formes de gouvernance : les conditions d'un compromis équilibré et pérenne », *Revue Management et Avenir*, avril, n° 33, pp. 298-316.

XIAO P., SMITH S. (2004), "Improving forecasts for world's fair attendance: Incorporating income effects", *Event Management*, vol. 6, n° 1, pp. 15-23.

YIN R.K. (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, 2nd edition, Sage Publications, Newbury Park.

ZALTMAN G., PINSON C.R.A. et ANGELMAR R. (1973), *Metatheory and Consumer Research*, Holt, Rinehart and Winston, New-York.

ZIMMERMANN J.B. (2008), « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n° 184, pp. 105-118.

Table des Figures

Figure 1- Structure de la thèse _____	8
Figure 2- Le triangle gouvernance / gouvernabilité / gouvernementalité _____	50
Figure 3- Classifications et définitions des parties prenantes : du « stakeholder » au « shareholder » __	54
Figure 4- Identification du degré d'importance des parties prenantes _____	60
Figure 5- Schéma de synthèse du Chapitre 1 _____	89
Figure 6- Les acteurs institutionnels de la culture _____	105
Figure 7- Typologie des événements _____	123
Figure 8- Schéma de synthèse du Chapitre 2 _____	153
Figure 9- Émergence et détermination d'une sensibilité épistémologique _____	157
Figure 10- Cheminement de la recherche _____	165
Figure 11- Pour un positionnement interprétativiste _____	166
Figure 12- La Communauté du Pays: Zonage par bassin de vie _____	171
Figure 13- Etude de cas unique enchâssée proposée _____	174
Figure 14- Répartition géographique des événements culturels implantés sur la CPA _____	209
Figure 15- Répartition temporelle des événements culturels implantés sur la CPA _____	210
Figure 16- Les Pôles culturels de la CPA _____	212
Figure 17- Les bassins de vie de la CPA _____	219
Figure 18- Perception des objectifs intermédiaires de niveau I. par type d'acteurs _____	240
Figure 19- Perception des objectifs intermédiaires de niveau II. par type d'acteurs _____	242
Figure 20- L'attractivité durable du territoire : une question de flux et de temporalité _____	247
Figure 21- Activation des formes canoniques de proximité _____	291
Figure 22- Le portefeuille territorial d'événements culturels, au service de l'attractivité territoriale durable _____	295
Figure 23- Une typologie des projets fondée sur le rapport projet/organisation _____	313
Figure 24- Territoire et proximité _____	315
Figure 25- Les grandes logiques managériales en pourcentages _____	317
Figure 26- Une taxonomie mouvante des événements culturels _____	319
Figure 27- Positionnement des parties prenantes du portefeuille de la CPA _____	331
Figure 28- Schéma de synthèse: Constitution et gestion du portefeuille d'événements culturels pour une attractivité durable du territoire _____	334

Table des Tableaux

Tableau 1- L'attractivité interne et externe du territoire _____	79
Tableau 2- Référentiel de l'Attractivité Territoriale Durable _____	82
Tableau 3- Evolutions du Ministère de la Culture _____	96
Tableau 4- Transfert de compétences avant et après la loi du 13 août 2004 _____	107
Tableau 5- Evolution des dotations budgétaires du Ministère chargé de la culture _____	108
Tableau 6- Dépenses culturelles des collectivités locales françaises en 2006 _____	110
Tableau 7- La notion d'évènement dans différents champs disciplinaires _____	116
Tableau 8- Typologie des événements culturels _____	124
Tableau 9- Critères de classification d'évènements culturels _____	132
Tableau 10- Typologie des événements culturels _____	137
Tableau 11- Influence du statut de la réalité sur les données et leur collecte _____	161
Tableau 12- Synthèse des trois événements _____	177
Tableau 13- Synthèse des différents cas _____	180
Tableau 14- Matrice des Parties Prenantes interrogées dans le cas de "Picasso-Aix 2009" _____	182
Tableau 15- Matrice des Parties Prenantes interrogées dans le cas de "Par les Villages" _____	182
Tableau 16- Matrice des Parties Prenantes interrogées dans le cas du Festival d'Aix-en-Provence _____	183
Tableau 17- Design de la recherche _____	199
Tableau 18- Les dépenses culturelles des EPCI (ayant opté pour la compétence culturelle et de plus de 10 000 habitants) en 2006 _____	227
Tableau 19- Les objectifs intermédiaires, jalons vers une attractivité territoriale durable _____	232
Tableau 20- Analyse comparée des fréquences des niveaux 2 et 3 de la grille de codage _____	278
Tableau 21- Leviers d'activation de la proximité géographique (par ordre décroissant) _____	280
Tableau 22- Leviers d'activation de la proximité organisée dans sa logique d'appartenance (par ordre décroissant) _____	281
Tableau 23- Leviers d'activation de la proximité organisée dans sa logique de similitude (par ordre décroissant) _____	284
Tableau 24- Leviers d'activation de la proximité organisée dans sa logique sociétale (par ordre décroissant) _____	286
Tableau 25- Analyse des écart-types sur les codes de niveau 2 _____	290
Tableau 26- Eléments significatifs dans l'analyse de la proximité géographique _____	291
Tableau 27- Eléments significatifs dans l'analyse de la proximité organisée dans sa logique d'appartenance _____	292
Tableau 28- Eléments significatifs dans l'analyse de la proximité organisée dans sa logique de similitude _____	293
Tableau 29- Eléments significatifs dans l'analyse de la proximité organisée dans sa logique sociétale _____	294
Tableau 30- Tableau de synthèse: pour une sélection des événements culturels dans une approche fonctionnelle _____	296
Tableau 31- Critère 1. L'envergure de l'évènement culturel _____	300
Tableau 32- Critère 2. L'évènement dans la stratégie territoriale _____	300
Tableau 33- Critère 3. Les modalités de gouvernance de l'évènement culturel _____	301
Tableau 34- pour une constitution et une structuration du portefeuille territorial _____	302
Tableau 35- Les stratégies émergentes _____	312
Tableau 36- Les leviers d'intégration des porteurs de projets au portefeuille territorial d'évènements culturels _____	333
Tableau 37- Synthèse des apports, limites et voies de recherche _____	350

Table des Encadrés

Encadré 1- Les trois espaces « encadrés »	16
Encadré 2- Etymologie du terme « culture »	21
Encadré 3- Les rôles de l'art et de l'artiste	27
Encadré 4- De la déconcentration à la décentralisation	35
Encadré 5- Définition des différents échelons d'EPCI	37
Encadré 6- Typologie des modèles de gouvernance territoriale	52
Encadré 7- Proximité géographique et proximité organisée	70
Encadré 8- La proximité géographique, facilitatrice de la coordination	72
Encadré 9- Le modèle de la politique culturelle « à la française »	93
Encadré 10- Les enjeux de la politique culturelle	99
Encadré 11- Les conséquences de la Loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales	103
Encadré 12- La constitution du champ scientifique de l'évènement	119
Encadré 13- Définition de l'évènement culturel	122
Encadré 14- Une typologie, cinq évènements	133
Encadré 15- Les facteurs clés de succès d'un projet culturel	150
Encadré 16- La notion de construction sociale : fondements	160
Encadré 17- La CPA, un cas unique justifié	172
Encadré 18- Pour une compréhension de la démarche qualitative engagée et des analyses proposées	188
Encadré 19- Eléments méthodologiques : Triangulation de données primaires et secondaires et interprétation des perceptions des personnes interrogées par type d'acteurs	202
Encadré 20- Budget primitif 2012	226
Encadré 21- Eléments méthodologiques: une approche comparative fondée sur des analyses qualitatives et quantitatives du corpus d'entretiens	251
Encadré 22- Eléments méthodologiques : mise en perspective des expériences issues des études de cas réalisées	308

Table des Matières

INTRODUCTION GENERALE	1
Contextualisation de la recherche	2
Problématisation de la recherche	6
Structuration de la recherche	8
PARTIE 1. CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	12
Chapitre introductif - Territoire et culture : présentation des concepts	13
I. Le territoire, construit « dans, par et pour l'action »	14
1. De l'espace au territoire	15
1.1. D'un espace objectif...	15
1.2. ... A un espace aux composantes « vécue et sociale »	15
2. Lorsque les Hommes territorialisent l'espace	16
2.1. L'appropriation du territoire par les acteurs	16
2.2. Les limites idéelles du territoire	17
3. Caractère idiosyncratique et diachronique du territoire	18
3.1. Dimension idiosyncratique du territoire	18
3.2. Une construction longue et incrémentale	18
II. « Quand la culture façonne la culture »	20
1. La culture, « un mot qui semble un »	20
1.1. La culture, inhérente à la réflexion des sciences sociales	20
1.2. Etymologie du terme « culture »	21
2. L'Homme, un être de culture	22
3. Pour une synthèse des définitions de la culture	24
3.1. La culture, un socle de valeurs...	25
3.2. ... Et une source de créativité	25
III. La territorialisation de la culture	28
Chapitre 1. Les enjeux territoriaux d'un management de la proximité : vers une attractivité durable des territoires	30
I. L'émergence progressive du management territorial stratégique	31
1. Vers une autonomie accrue des territoires	31
1.1. Pour une gestion opérationnelle des politiques publiques	31
1.1.1. Définition de l'action publique	31
1.1.2. La performance dans la sphère publique	32
1.1.3. Les orientations politiques récentes	33
1.2. Logiques verticale et horizontale de la territorialisation des politiques publiques	34
1.2.1. De la déconcentration à la décentralisation	34
1.2.2. L'intercommunalité au cœur d'une volonté de gouvernance horizontale	35
2. De l'aménagement au management territorial	38
2.1. Ancrage historique de l'aménagement du territoire	38
2.2. L'aménagement du territoire : une politique publique	39
3. Pour un management territorial stratégique	40
3.1. L'émergence de l'intention stratégique	40
3.1.1. Changement paradigmatique dans la pensée en stratégie	40
3.1.2. L'intention stratégique, une construction mentale cohérente	41
3.2. Les enjeux du management territorial stratégique	42
3.2.1. La territorialisation des problématiques du management public	42

3.2.2.	Le besoin d'adaptation aux mutations de la sphère publique	43
3.2.3.	L'émergence d'un concept scientifique	44
3.2.3.1.	L'alliance du management et du territoire	44
3.2.3.2.	Vers une intention stratégique territoriale	45
II.	La gouvernance, une dimension stratégique du management territorial	47
1.	Application du concept de gouvernance au territoire	47
1.1.	Une pensée renouvelée face aux multiples reconfigurations territoriales	47
1.2.	La territorialisation de la gouvernance	48
2.	La gouvernance territoriale, contexte de l'action publique locale	50
2.1.	Une action publique ouverte et offerte à la négociation	51
2.2.	Trois modèles de gouvernance	51
3.	Analyse fonctionnaliste de la gestion des parties prenantes	52
3.1.	Les parties prenantes : de la description à l'analyse	53
3.1.1.	Des « stakeholders » aux « shareholders »	53
3.1.2.	Les trois approches de la Théorie des Parties Prenantes (TPP)	55
3.2.	Analyse fonctionnaliste des relations inter-organisationnelles	56
3.2.1.	Les arènes comme lieu d'exercice des relations inter-organisationnelles	56
3.2.1.1.	L'approche fonctionnaliste	57
3.2.1.2.	Une approche diachronique et dialectique	58
3.2.2.	Caractérisation des parties prenantes	59
3.2.2.1.	Identification du positionnement des parties prenantes	59
3.2.2.2.	Retour sur les trois attributs	60
III.	Le management de la proximité au service d'une attractivité territoriale durable	62
1.	L'activation de potentiels de proximité territoriale...	62
1.1.	Esquisses d'une théorie de la proximité	63
1.1.1.	L'émergence d'une nouvelle voie autour des « dynamiques de proximité »	63
1.1.2.	Pour une compréhension du territoire dans toute sa complexité	64
1.1.3.	La proximité, un levier de gouvernance territoriale	65
1.2.	Des parties prenantes situées, encastrées et interreliées	65
1.2.1.	De l'homo-oeconomicus à la partie prenante	66
1.2.2.	L'encastrement des parties prenantes dans un système territorial	66
1.2.3.	Les relations inter-organisationnelles comme unité d'analyse	67
1.3.	Les formes canoniques de proximité	68
1.3.1.	La proximité, un fait institutionnel	68
1.3.2.	Les différentes typologies des formes canoniques de proximité	69
1.3.3.	La proximité géographique	70
1.3.3.1.	Une proximité à la fois objective et subjective	70
1.3.3.2.	Ephémère <i>versus</i> permanent	72
1.3.4.	Les proximités organisées	72
1.3.4.1.	Le caractère agencé des activités humaines	72
1.3.4.2.	Une logique d'appartenance à un groupe	73
1.3.4.3.	Une logique de similitude marqueur de faibles distances cognitives	74
1.3.4.4.	Une logique sociétale au service du citoyen	75
1.3.5.	Interdépendance des formes canoniques de proximité	76
2.	... Pour un renforcement de l'attractivité territoriale durable	77
2.1.	De l'attractivité des territoires à l'attractivité territoriale durable	77
2.1.1.	L'attractivité, pour un développement durable et multi-dimensionnel du territoire	78
2.1.2.	L'attractivité : une question de flux	78
2.1.3.	Le référentiel d'attractivité territoriale durable comme cadre d'analyse	80
2.1.3.1.	La culture génératrice d'une valeur ajoutée pour le territoire	80
2.1.3.2.	Un référentiel multi-dimensionnel	81
2.2.	De l'activation des potentiels de proximité territoriale au renforcement de l'attractivité du territoire	85
2.2.1.	Manager la proximité pour une attractivité territoriale	85
2.2.2.	L'évènement culturel mobilisateur de leviers de proximité	87
	Conclusion du Chapitre I	88

Chapitre 2. Constitution et gestion d'un portefeuille d'évènements culturels à l'échelle du territoire _____ **90**

I. La politique culturelle : d'une ligne directrice à l'animation de contextes locaux différenciés	91
1. Genèse de la politique culturelle française	91
1.1. les balbutiements d'une politique culturelle	91
1.2. Le tournant révolutionnaire	92
1.3. Un modèle de politique culturelle en proie à la montée de la logique libérale	92
2. La politique culturelle vue par le prisme du Ministère	94
2.1. Fondements et évolutions du Ministère de la Culture	94
2.1.1. Textes fondateurs	94
2.1.2. « Permettre aux hommes d'échapper à leur condition d'hommes »	95
2.1.3. Des ministres qui ont marqué l'évolution des politiques culturelles	95
2.2. Emergence et Institutionnalisation d'une politique culturelle en France	98
2.2.1. La politique culturelle : des objets, des Hommes et des symboles	98
2.2.2. D'une politique culturelle à l'action culturelle	100
3. Le processus de décentralisation culturelle	100
3.1. Histoire d'un « rendez-vous manqué »	101
3.1.1. Une décentralisation inachevée	101
3.1.2. Les enjeux relatifs à la réforme territoriale en cours	103
3.2. Les acteurs institutionnels du champ culturel	104
3.2.1. Renforcement de l'identité et de la visibilité de l'échelon régional	105
3.2.2. Ancrage dans la proximité pour les départements et les communes	106
3.3. Les budgets alloués à la culture : témoins d'une appropriation locale forte	107
3.3.1. Le budget « culture » de l'Etat	108
3.3.2. L'investissement du champ culturel par les collectivités territoriales	109
3.3.2.1. Les communes, premiers financeurs de la culture	110
3.3.2.2. La montée en puissance des intercommunalités	111
3.3.2.3. Les régions, des territoires dynamiques	112
II. L'avènement de l'évènement dans les sciences de gestion : approche fonctionnelle du portefeuille territorial	114
1. D'une approche pluridisciplinaire à une définition de l'évènement culturel	115
1.1. Un champ qui se nourrit de multiples sources de connaissance	115
1.2. Emergence d'une approche manageriale de l'évènement	117
1.2.1. Les années 1960-70 : les prémices	117
1.2.2. Les années 1980 : l'émergence d'un objet d'étude scientifique	118
1.2.3. Les années 1990 : « l'ascension continue »	118
1.2.4. Les années 2000 : au-delà des impacts économiques...	119
1.3. Vers une définition de la forme évènementielle	119
1.4. La nature culturelle de l'évènement	120
2. Des essais de classification des évènements insuffisants	122
2.1. Critères de classement des évènements	122
2.2. Typologies des évènements culturels	123
2.3. Emergence d'une réflexion stratégique autour des évènements culturels	125
2.3.1. L'ancrage territorial de l'évènement culturel	125
2.3.2. L'évènement culturel au service de l'attractivité durable du territoire	126
3. Approche fonctionnelle du portefeuille d'évènements culturels	128
3.1. Des critères discriminants et des critères transversaux	129
3.1.1. L'envergure de l'évènement	129
3.1.2. L'évènement, adossé à une stratégie	130
3.1.3. Les modalités de gouvernance de l'évènement	130
3.2. Les cinq « types » d'évènements culturels	133
3.2.1. Le méga évènement	133
3.2.2. L'évènement phare : une double entrée	135
3.2.3. L'évènement local	136
3.2.4. L'évènement national	136

III. Les enjeux du management culturel évènementiel : pour une gestion du portefeuille territorial	138
1. La gestion de l'évènementiel : pour un management par projet	138
1.1. Changement paradigmatique dans le management de projet	139
1.2. Un management stratégique par projet	140
1.2.1. Une projection : le dessin d'un dessein	140
1.2.2. Le projet : un processus unique, dangereux et incertain	140
1.2.3. Gestion et direction de projet	141
1.3. Un projet, des parties prenantes	142
2. La gestion des porteurs de projets : complexité et spécificités du management culturel	142
2.1. La dualité Art / Management	142
2.2. Soutenabilité des porteurs de projets culturels	144
2.2.1. Une concurrence accrue par l'augmentation du temps de loisir	145
2.2.2. La fatalité des coûts d'un secteur archaïque soutenu par les pouvoirs publics	145
2.2.3. L'incertitude du prototype	146
3. De la nécessité de constituer et gérer un portefeuille territorial d'évènements culturels	147
3.1. Une finalité stratégique externe	147
3.2. La nécessaire sélection des projets	148
3.3. Une mise en synergie au sein d'un système de gouvernance partagé	149
Conclusion du Chapitre 2	152
Chapitre 3. Positionnement épistémologique et choix méthodologiques	154
I. Positionnement épistémologique et implications méthodologiques	155
1. De la nécessité de se positionner ?	155
2. Pour un positionnement interprétativiste	159
2.1. Une réalité subjective	159
2.2. Le « chemin de la connaissance » emprunté	162
2.2.1. Une démarche exploratoire... hybride	162
2.2.2. Retour sur un chemin sinueux	164
II. Recueil et analyse des données dans le cadre d'une étude de cas unique enchâssée	167
1. Le choix de l'étude de cas	167
1.1. Une étude de cas...	167
1.2. ... Unique et enchâssée	168
1.2.1. L'étude de cas unique	168
1.2.2. L'étude de cas enchâssée	173
1.2.3. Une analyse intra et inter-cas	176
2. Le recueil des données	178
2.1. Données primaires et secondaires : triangulation	178
2.2. L'entretien au cœur de la démarche méthodologique	178
2.3. La théorie des parties prenantes aux fondements de la population interrogée	180
3. L'analyse de contenu	183
3.1. Principes, objectifs et méthode générale de l'analyse de contenu	183
3.1.1. Principes et objectifs de l'analyse de contenu	183
3.1.2. Processus de l'analyse de contenu	185
3.2. Le Codage des données textuelles	186
3.2.1. La condensation des données au sein d'une grille de codage semi-structurée	186
3.2.2. L'utilisation du logiciel N'VIVO 8	189
3.2.3. La grille de codage à l'épreuve de la réalité des terrains	190
III. Critères d'évaluation de la connaissance produite	192
1. La validité : pertinence, rigueur et généralisation	193
1.1. validité de construit	193
1.2. validité de l'instrument de mesure	193
1.3. validité interne	194
1.4. validité externe	194
2. La fiabilité : transparence, capacité et honnêteté du chercheur	196
2.1. Fiabilité de l'instrument de mesure	196

2.2. Fiabilité de la recherche	197
Synthèse Chapitre 3 : Design de la recherche	198
<i>PARTIE 2. PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS - CONSTITUTION ET GESTION DU PORTEFEUILLE TERRITORIAL D'EVENEMENTS CULTURELS</i>	
	200
<hr/>	
Chapitre 4. La stratégie culturelle au service de l'attractivité durable du territoire	201
I. L'offre culturelle, un marqueur de l'existence d'une stratégie culturelle	203
1. Une offre culturelle territoriale riche mais encore inégale dans l'espace et dans le temps	203
1.1. Des « Vigies Culturelles » puissantes, pour un rayonnement international	203
1.2. Des équipements, du patrimoine et des événements qui irriguent le territoire	205
1.2.1. Stratégies autour du patrimoine local et des équipements culturels	205
1.2.1.1. Un patrimoine valorisé et réapproprié	206
1.2.1.2. Equipements culturels et aménagement territorial	206
1.2.1.3. Un équipement relais prioritaire	206
1.2.2. Une politique événementielle émergente	207
1.2.2.1. Des événements itinérants	207
1.2.2.2. Des événements « aixois » au rayonnement communautaire	208
1.3. Une offre culturelle inégale dans l'espace et dans le temps	208
1.3.1. Une tension entre concentration et irrigation	209
1.3.2. Un fort phénomène de saisonnalité dans l'offre événementielle	210
2. Une structuration de l'offre autour de pôles culturels	211
2.1. Une voie première « monarchique »	213
2.2. Les arts numériques : une voie novatrice	213
2.3. Les musiques actuelles : un pôle difficile à développer	214
II. La stratégie culturelle : de son élaboration à son opérationnalisation, écart entre discours et réalité	215
1. L'intention stratégique de la CPA : écart entre discours officiels et réalité perçue	215
1.1. La culture, une dimension essentielle de l'attractivité territoriale	215
1.1.1. Héritage historique du territoire	215
1.1.2. Une situation géographique particulièrement attrayante	216
1.1.3. Une population « friande » de culture	217
1.2. Des discours officiels ancrés dans une approche stratégique forte	218
1.2.1. Un projet d'agglomération construit dans la prise en compte des spécificités territoriales	218
1.2.2. La nécessité de construire une politique culturelle équilibrée et transversale	220
1.3. Ecart entre discours et réalité perçue : une volonté collective de rééquilibrage de la stratégie d'attractivité	221
1.3.1. La longue construction d'une intention stratégique territoriale	221
1.3.1.1. Une démarche stratégique ancrée dans les ressources territoriales	221
1.3.1.2. Une vision stratégique centrée sur la construction matérielle et idéale de la CPA	222
1.3.2. La culture perçue comme levier d'attractivité du territoire de la CPA	223
1.3.2.1. Une politique culturelle orientée vers le rayonnement international	223
1.3.2.2. Des volontés affichées de tendre vers une politique culturelle du quotidien	224
1.3.2.3. La nécessaire mise en synergie des parties prenantes territoriales	224
2. Les moyens alloués à la culture, un indicateur d'une opérationnalisation progressive de la stratégie	225
2.1. Des moyens humains limités	225
2.2. Un volume budgétaire conséquent mais inégalement réparti	226
2.2.1. Des moyens financiers importants	226
2.2.2. Un déséquilibre entre acteurs culturels et entre territoires	227
2.2.3. L'émergence d'une démarche volontariste d'irrigation territoriale	229
2.3. Des instances de gouvernance formelles et informelles en construction	229
III. La culture, génératrice d'une valeur ajoutée multi-dimensionnelle	231
1. Des objectifs stratégiques intermédiaires multi-dimensionnels	231
1.1. Des objectifs politiques comme fondement des actions mises en place	233
1.1.1. Renforcement de la démarche stratégique globale	233

1.1.2.	Construction de l'action publique dans l'espace et dans le temps	234
1.1.3.	Pérennité des missions d'intérêt général	234
1.1.4.	Renforcement du système de gouvernance	235
1.2.	Des objectifs socio-citoyens qui participent au bien-être sur le territoire	235
1.2.1.	Renforcement de la cohésion sociale	235
1.2.2.	Amélioration du cadre de vie	236
1.2.3.	Formation de l'individu-citoyen	236
1.3.	Des objectifs sectoriels visant un renouvellement et une stimulation du secteur culturel	237
1.3.1.	Structuration du champ culturel	237
1.3.2.	Professionnalisation du champ culturel	238
1.4.	Des objectifs économiques qui participent au développement du territoire	239
1.4.1.	Pérennité du modèle de développement économique choisi	239
1.4.2.	Développement d'une démarche de marketing territorial	239
2.	Des parties prenantes aux priorités stratégiques multiples	240

Discussion - Valeur ajoutée et attractivité : la culture au cœur des enjeux stratégiques territoriaux actuels **243**

Confrontation des théories à l'empirie	243
La réalité du management stratégique sur le territoire de la CPA	243
Vers une intention stratégique territoriale mobilisatrice et fédératrice ?	243
Le mythe d'une stratégie culturelle communautaire ?	245
L'attractivité territoriale durable, finalité du territoire de la CPA	246
La culture, un levier prioritaire d'attractivité externe	246
Les dimensions de l'attractivité territoriale durable	246
Limites et voies de recherche relatives à deux niveaux d'analyse	247
L'organisation publique face à l'émergence d'une stratégie territoriale	248
Le territoire : dépassement d'une simple logique administrative	248

Chapitre 5. Approche fonctionnelle du portefeuille territorial d'évènements culturels **250**

I. Des évènements activateurs de proximité territoriale – Analyse intra-cas **252**

1.	Le festival « Par les Villages » : un évènement local itinérant	252
1.1.	Pour une activation de la proximité géographique	252
1.1.1.	L'itinérance villageoise	252
1.1.2.	Le maillage du territoire	253
1.2.	Pour une activation de la proximité organisée dans sa logique d'appartenance	254
1.2.1.	L'engagement autour d'une idée-force comme levier d'appartenance	254
1.2.2.	Une logique de réseau à la fois marchande et non marchande	254
1.2.2.1.	L'intégration des communes dans le réseau	255
1.2.2.2.	La posture dominante de la CPA	255
1.2.2.3.	Un réseau militant	256
1.3.	Pour une activation de la proximité organisée dans sa logique de similitude	256
1.3.1.	Une prise de risque artistique croissante dans les communes	256
1.3.2.	L'instauration d'un dialogue autour de la programmation culturelle	256
1.3.2.1.	Des actions perçues positivement	256
1.3.2.2.	Une activation à relativiser	257
1.4.	Pour une activation de la proximité organisée dans sa logique sociétale	258
1.4.1.	Un projet au plus proche des citoyens, de leur besoins et de la démocratie participative	258
1.4.2.	Une démarche au service de la démocratisation culturelle	259
1.4.3.	Un projet qui renforce le lien social	259
2.	La saison culturelle « Picasso-Aix 2009 » : l'émergence d'un label d'évènementiel aixois	260
2.1.	Pour une activation de la proximité géographique	260
2.1.1.	Une saison labellisée ancrée localement	260
2.1.2.	Un évènement phare qui participe à l'aménagement du territoire	261
2.1.3.	Un évènement phare source d'externalités positives	262
2.2.	Pour une activation de la proximité organisée autour de la logique d'appartenance	262
2.2.1.	L'émergence d'un réseau marchand de parties prenantes multiples	262
2.2.2.	Une formalisation importante des partenariats	263
2.3.	Pour une activation de la proximité organisée autour de la logique de similitude	263

2.3.1.	L'émergence d'une politique conjointe et partagée avec la ville d'Aix-en-Provence	263
2.3.2.	Des institutions supports revitalisées	264
2.3.3.	Un évènement porteur d'une dynamique territoriale	264
2.4.	Pour une activation de la proximité organisée autour de la logique sociétale	265
2.4.1.	Le parcours pédagogique : un outil de démocratisation	265
2.4.2.	La prise en compte du citoyen dans l'élaboration du projet	265
3.	Le Festival d'Aix-en-Provence, « l'institution » culturelle du territoire	266
3.1.	Pour une activation de la proximité géographique	266
3.1.1.	Une démarche stratégique local / global	266
3.1.1.1.	Un fort impact économique	266
3.1.1.2.	Un rayonnement international	267
3.1.1.3.	Un réseau étendu	267
3.1.2.	Un festival aux activités « physiquement » ancrées dans le territoire	268
3.1.2.1.	Une proximité physique cyclique	268
3.1.2.2.	Des activités para-festivalières locales présentes durant toute l'année	268
3.1.3.	Un positionnement qui évolue vers un ancrage local idéal de plus en plus fort	269
3.1.3.1.	Une volonté qui se matérialise par de nouvelles initiatives	269
3.1.3.2.	Une dimension communautaire encore trop limitée	270
3.2.	Pour une activation de la proximité organisée autour de la logique d'appartenance	270
3.2.1.	Le partage et l'appropriation de valeurs organisationnelles comme outil managérial	270
3.2.2.	Un système réticulaire ouvert et stable	271
3.2.2.1.	L'émergence d'une « texture » culturelle	271
3.2.2.2.	Un réseau marchand formalisé	271
3.2.3.	Des financements croisés qui façonnent en partie la stratégie organisationnelle	272
3.2.3.1.	Un alignement stratégique entre les différentes parties prenantes	272
3.2.3.2.	L'intégration des partenaires dans les instances décisionnaires	273
3.3.	Pour une activation de la proximité organisée autour de la logique de similitude	273
3.3.1.	Le FIAL, un marqueur « d'excellence culturelle » sur le territoire	274
3.3.2.	Une institution fédératrice, en pleine mutation	274
3.4.	Activation de la proximité organisée autour de la logique sociétale	275
3.4.1.	Le FIAL sort de ses prérogatives	275
3.4.2.	Une intégration prégnante du citoyen dans la réflexion stratégique	276
3.4.2.1.	Une prise en compte croissante des enjeux citoyens	276
3.4.2.2.	Un art qui fait réfléchir	277
3.4.3.	Des activités créatrices de lien social	277

II. Approche fonctionnelle pour une constitution du portefeuille territorial - Analyse inter-cas 278

1.	Des leviers discriminants d'activation des proximités territoriales - éléments de synthèse	278
1.1.	Les évènements d'envergure, activateurs de proximité géographique	279
1.2.	L'activation de la proximité organisée dans une logique d'appartenance duale	280
1.3.	Un portage public qui renforce l'activation de la logique de similitude	283
1.4.	Un évènement phare institutionnalisé principal activateur de la logique sociétale	286
2.	Des potentiels spécifiques d'activation de la proximité territoriale	287
2.1.	Analyse « verticale »	288
2.2.	Analyse « horizontale »	288
2.3.	Analyse par forme canonique de proximité	290
2.3.1.	L'évènement local, porteur d'un faible potentiel d'activation de la proximité géographique	291
2.3.2.	Entre émergence et formalisation des réseaux	292
2.3.3.	L'évènement phare, porteur d'un fort potentiel d'activation de la logique de similitude	293
2.3.4.	L'évènement phare institutionnalisé, fort d'une « performance sociétale » importante	294

Discussion - Approche fonctionnelle des évènements culturels : enjeux, perspectives et limites 297

Confrontation des théories à l'empirie	297
Retour sur la typologie des évènements culturels : émergence d'une taxonomie nouvelle	297
Manager la proximité pour une attractivité territoriale durable	302
Limites et voies de recherche sur l'approche fonctionnelle du portefeuille territorial d'évènements culturels	304

L'évènement...	304
... Et la proximité	306
Chapitre 6. La gestion du portefeuille d'évènements culturels : un management de projets et d'acteurs culturels	307
I. Un management de projets culturels à l'échelle du territoire	308
1. Un portefeuille au service de la stratégie territoriale	308
1.1. Une stratégie délibérée mise sous contrainte	309
1.1.1. Entre volonté et contrainte	309
1.1.2. Une stratégie ancrée dans les politiques locales	309
1.1.3. Une stratégie délibérée marquée par les spécificités du management culturel	310
1.1.3.1. Direction artistique <i>versus</i> direction stratégique	310
1.1.3.2. Une activité cyclique qui tend vers la période événementielle	311
1.1.3.3. Des stratégies émergentes d'acteurs multiples	311
1.2. Une gestion du portefeuille encadrée dans le territoire	312
1.2.1. Une gestion fondée sur un diagnostic territorial	312
1.2.2. La mesure de la prise de risque pour le territoire	313
1.2.3. Vers une mise en synergie de l'offre culturelle territoriale	314
2. Un management de projet ancré dans les problématiques du champ culturel	316
2.1. Approche dynamique du portefeuille d'évènements culturels	317
2.1.1. Une inscription des évènements culturels dans le long terme	317
2.1.2. L'anticipation et le renouvellement pour une offre dynamique et originale	318
2.1.3. L'institutionnalisation de l'évènement, une nouvelle définition de la relation	320
2.2. Une mission professionnelle d'animateur territorial	320
2.2.1. Enjeux d'une professionnalisation de la gestion du portefeuille d'évènements culturels	320
2.2.1.1. La nécessaire intégration d'outils de gestion	321
2.2.1.2. Une gestion des ressources humaines qui s'appuie sur les compétences existantes	321
2.2.1.3. Une démarche évaluative « chemin-faisant »	322
2.2.2. Une mission d'animation territoriale	323
II. La gestion d'un portefeuille à la croisée des acteurs institutionnels et des porteurs de projets culturels	324
1. Une gestion duale, inhérente aux relations inter-organisationnelles	324
1.1. Un système de gouvernance multi-niveaux et multi-acteurs	324
1.1.1. Une stratégie qui se conçoit « à tous les étages »	325
1.1.2. De la gouvernance publique à la gouvernance privée : quelle modalité dans quelle situation ?	325
1.2. Une gestion duale des parties prenantes	327
1.2.1. L'arène des ressources : les enjeux de la dépendance et de l'incertitude	328
1.2.2. Les enjeux politiques inhérents aux relations inter-organisationnelles	328
1.2.3. La légitimité d'une organisation publique chef de file	329
2. Positionnement des porteurs de projets sur l'échiquier du portefeuille territorial	330
2.1. Des parties prenantes prioritaires	331
2.2. Des parties prenantes menaçantes mais en marge du système	332
2.3. Des parties prenantes inoffensives	332
Discussion - Emergence et définition d'un leadership territorial	335
Confrontation des théories à l'empirie	335
Le portefeuille : un contenu « projets »	335
Le portefeuille : un contenu « relations »	337
Limites et voies de recherche sur le portefeuille territorial d'évènements culturels	337
Des relations inter-organisationnelles complexes	337
Une focale organisationnelle à exploiter	338
Le cas de MPI3 : exemple de constitution et gestion d'un portefeuille	341
Emergence du leadership territorial	341

<i>CONCLUSION GÉNÉRALE</i>	344
Objectifs de la recherche	344
Cadre conceptuel & méthodologique de la recherche	346
Principaux résultats de la recherche	347
Apports, limites et voies de recherche	349
Bibliographie	357
Table des Figures	397
Table des Tableaux	398
Table des Encadrés	399
Table des Matières	400