



**HAL**  
open science

# Le développement d'un Projet Culturel de Territoire et la pérennisation de l'offre constituée : le cas des territoires de montagne

Benoît Régent

## ► To cite this version:

Benoît Régent. Le développement d'un Projet Culturel de Territoire et la pérennisation de l'offre constituée : le cas des territoires de montagne. Gestion et management. Université Savoie Mont-Blanc, 2021. Français. NNT: . tel-04510576

**HAL Id: tel-04510576**

**<https://hal.science/tel-04510576>**

Submitted on 19 Mar 2024

**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.

Copyright

## THÈSE

Pour obtenir le grade de

**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ SAVOIE MONT BLANC**

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Arrêté ministériel : 25 Mai 2016

Présentée par

**Benoît RÉGENT**

Thèse dirigée par **Véronique FAVRE-BONTÉ** et par **Marie DA FONSECA**

préparée au sein du **Laboratoire IREGÉ**

dans **l'École Doctorale SISEO**

# **Le développement d'un Projet Cultuel de Territoire et la pérennisation de l'offre constituée : le cas des territoires de montagne**

Thèse soutenue publiquement le **19 octobre 2021**,

devant le jury composé de :

**Madame Anne ALBERT-CROMARIAS**

Enseignant-chercheur HDR, ESC Clermont Business School, Examinatrice

**Madame Véronique FAVRE-BONTÉ**

Professeur des Universités, Université Savoie Mont Blanc, Directrice de thèse

**Madame Marie DA FONSECA**

Maître de Conférences, Université de Perpignan Via Domitia, Co-encadrante

**Monsieur Gilles GUIEU**

Professeur des Universités, Aix-Marseille Université, Rapporteur

**Monsieur Thomas LOILIER**

Professeur des Universités, Université Caen Normandie, Rapporteur

**Monsieur Damien TALBOT**

Professeur des Universités, Université Clermont Auvergne, Examinateur



## THÈSE

Pour obtenir le grade de

**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ SAVOIE MONT BLANC**

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Arrêté ministériel : 25 Mai 2016

Présentée par

**Benoît RÉGENT**

Thèse dirigée par **Véronique FAVRE-BONTÉ** et par **Marie DA FONSECA**

préparée au sein du **Laboratoire IREGÉ**  
dans **l'École Doctorale SISEO**

# **Le développement d'un Projet Cultuel de Territoire et la pérennisation de l'offre constituée : le cas des territoires de montagne**

Thèse soutenue publiquement le **19 octobre 2021**,  
devant le jury composé de :

**Madame Anne ALBERT-CROMARIAS**

Enseignant-chercheur HDR, ESC Clermont Business School, Examinatrice

**Madame Véronique FAVRE-BONTÉ**

Professeur des Universités, Université Savoie Mont Blanc, Directrice de thèse

**Madame Marie DA FONSECA**

Maître de Conférences, Université de Perpignan Via Domitia, Co-encadrante

**Monsieur Gilles GUIEU**

Professeur des Universités, Aix-Marseille Université, Rapporteur

**Monsieur Thomas LOILIER**

Professeur des Universités, Université Caen Normandie, Rapporteur

**Monsieur Damien TALBOT**

Professeur des Universités, Université Clermont Auvergne, Examineur



*L'Université Savoie Mont Blanc n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*



*À Denise et Philippe*





# REMERCIEMENTS

---

Je tiens à remercier sincèrement toutes les personnes qui ont contribué à l'accomplissement de ce travail et qui ont fait de mon expérience de la vie doctorale une tâche plus aisée et plus passionnante.

Je souhaite particulièrement remercier mes directrices de thèse Véronique Favre-Bonté et Marie Da Fonseca pour leurs recommandations, leurs soutiens et leurs patiences. Elles ont su me faire part de leurs expériences et leurs expertises et surtout elles ont pris le temps de le faire à chaque fois que j'en ai eu besoin. J'adresse donc un très grand merci à toutes les deux pour leurs conseils et leur accompagnement durant ces quatre années.

Je souhaite également remercier les professeurs Anne Albert-Cromarias, Gilles Guieu, Thomas Loilier et Damien Talbot pour avoir accepté de faire partie de mon jury de thèse et plus particulièrement aux professeurs Gilles Guieu et Thomas Loilier qui ont accepté le rôle de rapporteur.

Je remercie tous les membres du programme Corpo Links Cluster et du Conseil Savoie Mont Blanc pour le financement de cette thèse et plus particulièrement, Annie Rouard et Marie-Pia Bureau pour leur confiance. J'adresse également un remerciement tout particulier à tous les chercheurs français et italiens avec lesquels j'ai eu le plaisir de collaborer tout au long de ce beau programme européen, notamment Nadine Buès, Anouk Bonnemains, Géraldine Charvin, Marithé Crozet, Federica Corrado, Maria Anna Bertolino, Alberto Di Gioia, Erwin Durbiano mais aussi à Carole Buret pour son accompagnement dans les processus administratifs.

Je remercie également tous les membres de l'IREGE pour leur accueil, pour leurs conseils notamment à l'occasion des séminaires et pour leur collaboration. Je pense ici particulièrement à Mareva Sabatier et Rachel Bocquet, directrices du laboratoire et qui ont su faire partager leur enthousiasme pour la recherche et leur vision de l'excellence dans ce domaine. Merci à Gersende et Muriel pour leur accompagnement et leur joie de vivre (contagieuse)

Je remercie tous les acteurs qui ont bien voulu prendre sur leur temps pour participer à ce travail, pour tous les échanges que nous avons pu avoir ainsi que tous les évaluateurs et participants qui ont pu relire ou formuler des recommandations à l'occasion des différentes soumissions à des revues ou aux colloques et rencontres professionnelles.

Merci aussi à tous les doctorants de l'IREGE qui m'ont accompagné dans ce travail et avec qui j'ai partagé de très beaux moments, Anastasia, Andréa, Angélique, Annaïg, Boris, Camille, Cédric, Darwin, Émilie, Étienne, Kang-Wook, Karine, Mickaël, Pierre-Louis, Prudence, Sophie, Swaroop, Vichet et tous les autres. Merci également de la confiance que vous m'avez accordée pour être votre représentant des doctorants au conseil du laboratoire.

Je remercie également tous les enseignants avec lesquels j'ai pu partager des cours à l'USMB et à l'UPVD et je tiens à remercier particulièrement Fabienne Villesèque-Dubus pour son accueil et sa confiance renouvelée.

Un grand merci enfin à ma famille et à mes amis, pour leur appui sans faille. A mes parents, pour leurs encouragements et leurs dévouements. A mes frères et sœurs, cousins et cousines pour leurs estimes et leurs soutiens. Merci également à Pascale pour ses relectures et tous ses conseils. Et enfin merci à mes amis les plus proches, Alexis, Anaïs, Anthony, Auriane, Aymeric, Chiara, Clément, Coralie, Diego, Djem, Guillaume, Idil, Jérémie, Léo, Lucas, Noémie, Thibault, Tom et tous les autres vous avez été su m'apporter de la joie et de la force pour faire face à ce travail colossal.

Si la vie est faite de rencontre je peux dire que j'ai eu une chance incroyable de croiser vos chemins à tous et je vous suis sincèrement reconnaissant pour tout ce que vous avez su m'apporter.

Annecy, le 21 juin 2021

# SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>14</b>
GENESE DE L'OBJET DE RECHERCHE .....	16
PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE .....	18
DESIGN DE LA RECHERCHE .....	21
DEMARCHE GENERALE ET PLAN DE THESE.....	22
<b>CHAPITRE 1 – LES PROJETS DE TERRITOIRE EN SCIENCES DE GESTION.....</b>	<b>27</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE 1 .....	27
SECTION 1 – UNE VISION PERIPHERIQUE DU TERRITOIRE .....	28
SECTION 2 – UNE APPROCHE STRATEGIQUE DES PROJETS DE TERRITOIRE.....	41
SYNTHESE DU CHAPITRE 1 .....	54
<b>CHAPITRE 2 – LES ENJEUX DE LA CULTURE ET DES PROJETS CULTURELS DE TERRITOIRE POUR LES TERRITOIRES DE MONTAGNE.....</b>	<b>57</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE 2 .....	57
SECTION 1 – LE ROLE DE LA CULTURE COMME FACTEUR D'INNOVATION ET D'ATTRACTIVITE SUR UN TERRITOIRE MONTAGNARD .....	58
SECTION 2 - LE PROJET CULTUREL DE TERRITOIRE EN MONTAGNE.....	66
SYNTHESE DU CHAPITRE 2.....	73
<b>CHAPITRE 3 – LE DESIGN DE LA RECHERCHE ET L'ANALYSE DES DONNÉES.....</b>	<b>78</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE 3 .....	78
SECTION 1 – LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE .....	79
SECTION 2 - LA STRATEGIE D'ACCES AU REEL .....	83
SECTION 3 - LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNEES .....	87
SECTION 4 – LA VALIDITE DE LA RECHERCHE .....	107
SYNTHESE DU CHAPITRE 3.....	110

<b>CHAPITRE 4 – LA PRESENTATION DES ARTICLES .....</b>	<b>114</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 4.....</b>	<b>114</b>
<b>4.1 (ARTICLE 1) LE MANAGEMENT STRATEGIQUE COMME CLE DE LECTURE DU DEVELOPPEMENT DES PROJETS DE TERRITOIRE.....</b>	<b>116</b>
<b><i>ARTICLE 1 : LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE COMME CLÉ DE LECTURE DU DÉVELOPPEMENT DES PROJETS DE TERRITOIRE.....</i></b>	<b>119</b>
<i>1. Introduction.....</i>	<i>119</i>
<i>2. Cadre conceptuel.....</i>	<i>121</i>
<i>3. Conclusion.....</i>	<i>143</i>
<b>4.2 (ARTICLE 2) LES DETERMINANTS DE LA CONSTRUCTION D'UNE OFFRE CULTURELLE DE TERRITOIRE : LE CAS DES PROJETS CULTURELS DE TERRITOIRE .....</b>	<b>145</b>
<b><i>ARTICLE 2 : LES DÉTERMINANTS DE LA CONSTRUCTION D'UNE OFFRE CULTURELLE DE TERRITOIRE : LE CAS DES PROJETS CULTURELS DE TERRITOIRE.....</i></b>	<b>149</b>
<i>1. Intoduction.....</i>	<i>149</i>
<i>2. Cadre conceptuel.....</i>	<i>150</i>
<i>3. Démarche méthodologique.....</i>	<i>153</i>
<i>4. Résultats .....</i>	<i>156</i>
<i>5. Discussion.....</i>	<i>165</i>
<i>6. Conclusion.....</i>	<i>167</i>
<b>4.3 (ARTICLE 3) LE ROLE DES EVENEMENTS CULTURELS DANS LE RENFORCEMENT DE L'ATTRACTIVITE TERRITORIALE.....</b>	<b>169</b>
<b><i>ARTICLE 3 : LE RÔLE DES ÉVÈNEMENTS CULTURELS DANS LE RENFORCEMENT DE L'ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE .....</i></b>	<b>172</b>
<i>1. Introduction.....</i>	<i>172</i>
<i>2. Cadre conceptuel.....</i>	<i>173</i>
<i>3. Démarche méthodologie.....</i>	<i>179</i>
<i>4. Résultats .....</i>	<i>181</i>

<i>5. Discussion</i> .....	186
<i>6. Conclusion</i> .....	187
<b>CHAPITRE 5 - DISCUSSION DES RESULTATS ET CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	<b>192</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE 5 .....	192
SECTION 1 : DISCUSSION DES RESULTATS .....	194
SECTION 2 : CONCLUSION GÉNÉRALE.....	204
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>211</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>232</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>233</b>
<b>LISTE DES ANNEXES</b> .....	<b>235</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>247</b>

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

L'ouverture du « *musée Guggenheim de Bilbao* » ou encore celle très récente du « *Louvre Abu Dhabi* » sont quelques exemples qui illustrent l'utilisation croissante de la culture dans les projets de dynamisation et de renforcement de l'attractivité territoriale. Ces grands projets de développement culturel poursuivent plusieurs objectifs comme l'amélioration du cadre de vie pour les résidents, l'attraction de visiteurs et de nouvelles populations ou encore la diversification touristique. La culture apparaît alors comme un véritable levier de développement territorial, à la fois économique et social. Toutefois, ces projets soulèvent de nombreuses interrogations et appellent à une réflexion autour de la cohérence et la lisibilité des projets culturels de territoire ainsi que sur les modalités de leurs mises en œuvre et de mesure de leurs impacts. Ces questions se posent davantage pour les territoires ruraux de montagne confrontés à une double problématique de transformation profonde de leur modèle de développement et de préservation de l'environnement<sup>1</sup>. La culture est alors perçue comme une opportunité pour amorcer une nouvelle phase du développement économique et social dans les zones marginalisées, et particulièrement celles de montagne qui ne sont alors plus seulement de simple lieu du tourisme, mais également un espace d'action et d'innovation culturelle.

Les territoires de montagne sont chaque année davantage confrontés aux limites de leur modèle de développement centré sur les pratiques sportives qui sont pour la plupart dépendantes de l'enneigement. Les acteurs de ces territoires cherchent la diversification de leurs activités et utilisent la culture comme source de revalorisation du territoire. La présence d'une offre culturelle novatrice dans une zone de montagne peut contribuer à rendre le lieu attractif et contribue à façonner une nouvelle dynamique à travers le développement et la valorisation de la culture locale. Comprendre **le développement d'un projet culturel de territoire et la pérennisation de l'offre constituée** est alors un élément essentiel qui nécessite une réflexion profonde pour plusieurs raisons.

Premièrement, la mise en œuvre d'un projet culturel de territoire implique la mobilisation d'acteurs publics, privés et civils qui agissent souvent avec des logiques très différentes, ce qui soulève de nombreux enjeux d'ordre organisationnel pour coordonner leurs actions. Mettre en place des outils de gestion pour accompagner les acteurs de la culture dans leur démarche visant

---

<sup>1</sup> N° 384 SÉNAT SESSION ORDINAIRE DE 2013-2014 Enregistré à la Présidence du Sénat le 19 février 2014 RAPPORT D'INFORMATION FAIT au nom de la commission du développement durable, des infrastructures, de l'équipement et de l'aménagement du territoire (1) sur la protection et la mise en valeur du patrimoine naturel de la montagne, Par Mme Hélène MASSON-MARET et M. André VAIRETTO, Sénateurs.

à fédérer les acteurs du territoire autour d'un projet de création de biens ou services culturels est alors un élément central. En effet, il s'agit d'ancrer la création et l'innovation culturelle dans un système existant d'acteurs locaux pour que le projet agisse comme un outil de valorisation des ressources culturelles disponibles et permette de renforcer l'attractivité du territoire.

Deuxièmement, les publics concernés par la culture peinent à se renouveler, particulièrement dans les zones rurales où les contraintes d'ordre géomorphologique rendent difficile l'accès à des propositions culturelles. Démocratiser l'accès à la culture et identifier des manières de mobiliser les populations locales pour les intégrer à chaque phase du développement du projet constitue un moyen pertinent pour attirer de nouveaux publics mais suppose de déterminer les rôles qu'ils peuvent jouer dans la construction d'une offre culturelle et d'instaurer des modalités managériales novatrices.

Troisièmement, dans un contexte économique contraint avec une tendance à la diminution des aides publiques aux institutions culturelles, démontrer l'intérêt de préserver ces financements en mettant en avant leurs retombées pour le territoire est alors une nécessité. De plus, dans ce contexte, les acteurs de la sphère privée sont davantage sollicités par les acteurs culturels pour financer des projets et il existe un réel besoin de ne pas réduire leur rôle au financement mais de leur permettre de participer à l'élaboration des projets. Mettre en lumière les multiples impacts du développement des activités culturelles sur les territoires et entretenir les partenariats avec les acteurs du monde économique représente donc un véritable enjeu afin de pérenniser l'offre constituée dans le cadre du projet.

Ce travail de recherche doctorale poursuit alors un double objectif. Il s'agit d'une part de proposer une modélisation globale du développement d'un projet culturel de territoire qui permette de mettre en avant le rôle de chaque acteur et d'identifier les ressources nécessaires au développement de ces projets. L'originalité de la modélisation proposée repose sur l'intégration d'une approche issue du management stratégique fondé sur les ressources et les parties prenantes et sur son application aux territoires ruraux de montagne, sachant que la majorité des recherches s'intéresse aux zones urbaines. D'autre part, il s'agit aussi d'identifier les effets produits par ces projets sur le territoire et de déterminer les pratiques qui permettent d'obtenir les effets désirés. Ainsi cette thèse cherche à contribuer à une meilleure compréhension de la constitution d'un projet culturel de territoire de montagne et de la pérennisation de l'offre constituée.



## Genèse de l'objet de recherche

---

### La gestion d'un projet culturel de territoire en question

C'est dans le cadre du programme INTERREG ALCOTRA CORPO LINKS CLUSTER que s'est développé ce travail de recherche. Ce programme fédère des partenaires universitaires et institutionnels sur la zone transfrontalière Italie-France. Corpo links cluster est un projet d'innovation en matière d'offre culturelle et de développement des publics, au service de l'attractivité d'un territoire, déposé dans le cadre du second appel à projet du Programme de coopération transfrontalière ALCOTRA 2014-2020. Il bénéficie d'un budget global de 1.934.455,38 € (<http://www.corpolinkscluster.eu/fr/>).

### Encadré n°1 : Présentation du programme Corpo Links Cluster

L'ambition des partenaires du projet européen CORPO LINKS CLUSTER était d'abord de créer un cadre ouvert d'une nouvelle coopération transfrontalière entre les acteurs culturels du territoire ALCOTRA, mais aussi une première coopération transversale. Il s'agissait de créer des liens inexistant jusqu'alors entre des opérateurs culturels, des opérateurs touristiques, des partenaires économiques ou issus du monde de la recherche et l'enseignement supérieur au sein d'un Cluster. C'est le partage des savoir-faire, des expériences et des intérêts croisés qui a été recherché pour être moteur d'innovation.

Ce cluster a pour objectif de créer un espace culturel transfrontalier hors murs en relation avec le tissu économique local (industrie et tourisme) et la culture locale (montagne, sport). *In fine*, cet espace culturel doit entraîner une valorisation du territoire (image, économie, conditions de vie...).

Pour atteindre son objectif, les partenaires fondateurs du projet<sup>2</sup> ont commandé un travail de recherche scientifique sur le rôle de la culture comme facteur d'innovation et d'attractivité sur un territoire montagnard transfrontalier. Ce travail devait notamment contribuer à une meilleure connaissance des motivations et des freins des acteurs du territoire pour le développement d'une offre culturelle innovante sur un territoire de montagne ainsi que la connaissance des motivations et freins des publics potentiels pour proposer une offre culturelle en adéquation avec leurs attentes. Afin d'apporter des éclairages autour de ces réflexions, trois études ont été conduites en parallèle de la thèse et sont présentées en annexes (Annexe 1).

---

<sup>2</sup> Espace Malraux Scène nationale de Chambéry et de la Savoie – [www.espacemalraux-chambery.fr](http://www.espacemalraux-chambery.fr)  
Fondazione del Teatro Stabile di Torino-Teatro Nazionale - [www.torinodanzafestival.it](http://www.torinodanzafestival.it)  
Association Dislivelli - [www.dislivelli.eu](http://www.dislivelli.eu)  
Université Savoie Mont-Blanc - [www.univ-smb.fr](http://www.univ-smb.fr)

## **Le positionnement de la thèse : le développement territorial et l'analyse stratégique comme cadres**

Nous avons fait le choix d'initier ce travail de recherche autour d'une réflexion globale sur les Projets de Territoire (PT) afin de ne pas limiter sa portée. Au sein de la littérature autour des PT plusieurs domaines de recherche se rencontrent. Dans la littérature managériale, le PT apparaît comme un processus unique assimilable à une action collective, menée par un ensemble d'acteurs de nature diverse et qui vise la résolution de problèmes productifs inédits. Le PT est donc un « *outil qui permet à des acteurs coordonnés d'apporter des solutions à des problèmes productifs inédits à l'échelle infra-nationale* » (Pecqueur, 1989, p. 15). Ce concept est progressivement devenu un référent incontournable de l'action publique et Behar (2000), souligne le passage pour les pouvoirs publics français « *d'une logique de guichet à une logique de projet* » (p. 5). Dans le cadre de cette recherche nous nous appuyons sur une approche qui appréhende le PT comme une action collective qui vise à apporter une solution à un problème commun aux différentes parties prenantes du territoire.

## **Le choix d'une analyse stratégique à deux dimensions : les ressources et les parties prenantes**

Le projet de territoire s'inscrit dans une démarche prospective propre à chaque situation. Les actions doivent alors s'inscrire dans une démarche globale et les acteurs doivent faire évoluer leurs pratiques à mesure que le projet intègre de nouveaux acteurs. Le PT en tant qu'action collective pour la résolution de problèmes productifs localisés sous-tend alors à la fois le développement d'une vision du territoire à long-terme mais aussi une certaine flexibilité dans sa gestion. Le projet de territoire peut alors être considéré en tant qu'instrument stratégique de planification (Maurel, 2012). Dans le cadre de cette recherche nous avons donc choisi de retenir une approche stratégique du PT qui repose sur un double cadre théorique en sciences gestion et empreint du management stratégique, la théorie des ressources et la théorie des parties prenantes. Dans cette perspective, le PT s'appuie alors sur un réseau d'acteurs coordonnés et sur ses spécificités qui peuvent être considérées comme des ressources territoriales. Le projet de territoire doit donc composer avec la multiplicité des acteurs publics, privés et civils (Lardon, 2011), et la diversité des ressources et compétences qui peuvent être perçues très différemment selon les acteurs ce qui pose un ensemble de problèmes pour fédérer les acteurs autour d'objectifs de valorisation communs.

## **Le choix d'une analyse des projets culturels de territoire**

Les projets de territoire sont de nature diverse et peuvent viser des objectifs très différents (compétitivité, préservation de l'environnement, etc.). Le choix du Projet Culturel de Territoire (PCT) réside donc dans son rôle dans le renforcement de l'attractivité considéré comme la finalité ultime des territoires. En effet, la culture apparaît comme une source de dynamisation qui permet de mettre l'accent sur le caractère unique d'un territoire et donc de développer une certaine forme de différenciation de ses offres par rapport aux autres territoires. Le projet culturel de territoire peut être défini comme une « *organisation de l'action collective qui dépasse les seuls acteurs institutionnels, formalisée par un ou plusieurs documents stratégiques négociés et délibérés, ayant le bien commun territorial en perspective, au-delà d'un simple équipement ou dispositif, qui se réfère à une échelle spatiale variable, en combinant développements artistique, culturel et territorial* » (Teillet et Négrier, 2019, p. 5). Dans le cadre de cette recherche nous avons alors choisi de retenir l'approche du PCT qui le définit comme une action collective qui vise la résolution d'une problématique commune par la création et/ou la diffusion d'un bien ou d'un service culturel.

## **Problématique de la recherche**

---

### **Les limites de la littérature managériale autour des projets (culturels) de territoire**

Les conceptions retenues des PT et des PCT invitent à une analyse dans leur dimension managériale. Les enjeux sous-tendus par ces projets dépassent les seules dimensions politique, sociale ou économique et recouvrent en effet une dimension managériale qui reste encore à ce jour sous-étudiée (Gob, 2014 ; Arezki, Peres, Soldo, 2018). La compréhension de ces projets nécessite une réflexion plus large sur la stratégie développée à l'échelle des territoires et sur les cadres conceptuels (Amblard, Berthomé, Houdart, Lardon, 2018) qui permettrait d'appréhender la complexité des actions collectives. Cela nécessite alors d'apporter des éclairages autour de trois enjeux principaux.

- **Enjeu 1 : la constitution d'un modèle de développement des projets de territoire à partir d'une analyse stratégique**

Le territoire en tant qu'organisation disposant de ressources et composée d'acteurs en interrelation implique une mise en œuvre stratégique de l'action publique. Certaines recherches récentes soulignent la nécessité d'une réflexion stratégique sur le développement d'un avantage concurrentiel et sur l'allocation des ressources et compétences à l'échelle d'un territoire (Albert-Cromarias, 2017 ; Puipon, 2018). Le management stratégique offre deux cadres d'analyse qui permettraient d'appréhender les stratégies des acteurs à l'œuvre sur un territoire : la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984) et la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984). En effet, la théorie des ressources peut aider à identifier les ressources et compétences centrales pour les projets de territoire et à déterminer la perception de leurs valeurs par les acteurs. La théorie des parties prenantes peut quant à elle aider à identifier et classer les acteurs, analyser leur positionnement pour déterminer les modes d'implication et d'organisation adaptés. Ce double cadre théorique permet alors d'obtenir une vision complète du projet de territoire, à la fois interne, centrée sur les ressources et externe, centrée sur les parties prenantes.

#### *Vers une modélisation du projet de territoire*

Notre recherche propose donc de transposer certains cadres théoriques issus du management stratégique (théorie des ressources combinées à la théorie des parties prenantes), pour appréhender le développement de projets de territoire. Dans la perspective de produire un modèle de développement des projets de territoire à partir d'une analyse stratégique nous cherchons à répondre à la question de recherche suivante.

**QR 1 : Comment un cadre théorique intégrateur, issu du management stratégique, peut être mobilisé pour modéliser le développement d'un projet de territoire ?**

- **Enjeu 2 : l'identification des déterminants de la construction d'une offre culturelle de territoire dans le cadre d'un PCT**

Les études qui portent sur les projets culturels de territoire (PCT) se sont beaucoup développées dans les domaines des sciences politiques ou encore du management public et à notre connaissance très peu d'études s'intéressent aux modalités managériales qui permettent d'une part le développement d'un PCT et d'autre part le passage d'un PCT à l'ancrage d'une offre culturelle pérenne sur le territoire. Les outils de management stratégique peuvent remplir ce rôle et accompagner les acteurs dans le développement d'un projet culturel.

#### *Les déterminants de la construction d'une offre culturelle de territoire*

Notre recherche vise à déterminer les facteurs déclenchants et les ressources mobilisées ainsi que les modes d'implication et d'organisation des parties prenantes, les modes de gestion des conflits dans les processus de développement des projets culturels sur un territoire de montagne. Dans cette perspective nous cherchons à répondre à la question de recherche.

**QR 2: Quels sont les déterminants de la construction d'une offre culturelle de territoire ?**

- **Enjeu 3 : les impacts des offres constituées sur le territoire**

Les impacts du développement d'un événement culturel sur un territoire et les modalités managériales qui maximisent ces impacts sont au cœur des réflexions sur la gestion d'un PCT. Il semble alors nécessaire de recenser l'ensemble des impacts des événements culturels sur le territoire et de mettre en avant les facteurs déterminants dans la maximisation des effets positifs des événements sur le territoire.

*Les pratiques managériales dans les PCT et les impacts des offres constituées sur le territoire*

Notre recherche vise à montrer comment et sous quelles conditions le développement d'une offre culturelle, à partir de l'étude des événements culturels, peut être un facteur d'attractivité à partir des effets produits sur le territoire et des pratiques managériales qui maximisent ces effets sur un territoire de montagne. Dans cette perspective nous cherchons à répondre à la question de recherche suivante.

**QR 3 : Quels sont les liens entre les modalités managériales d'un événement culturel et les retombées sur le territoire ?**

De manière générale, cette thèse entend apporter sa contribution à la réflexion sur le processus de développement des projets de territoire, et plus particulièrement des PCT ainsi que sur les déterminants de la constitution et de la pérennisation d'une offre culturelle dans le cadre d'un PCT.

La problématique à laquelle la thèse cherche à apporter des réponses est alors la suivante.

**Quels sont les déterminants de la constitution et du développement d'un PCT qui favorisent la pérennisation de l'offre constituée et qui maximisent ses effets positifs sur le territoire ?**

### **Le positionnement épistémologique de la thèse**

À partir d'une analyse comparative des différents paradigmes épistémologiques existants en sciences de gestion, le choix d'un positionnement dans le réalisme critique (Bhaskar, 1988) a été fait. Ce choix a été fait pour plusieurs raisons notamment parce que notre objet de recherche, le PCT, est conforme à l'hypothèse ontologique réaliste et qu'il est en adéquation avec l'ambition de cette recherche qui est de fournir les outils pour appréhender et mettre en évidence le processus de constitution et de pérennisation d'un projet culturel de territoire de montagne. De plus, il apparaît au regard des enjeux de cette recherche qu'il est nécessaire de multiplier les approches et les méthodes pour avoir accès au réel. L'utilisation dans cette thèse d'une méthode mixte qualitative et quantitative correspond alors à cette vision. La justification détaillée et la présentation de ce cadre est faite dans le chapitre 3 section 1 de la thèse.

### **Les choix méthodologiques**

Afin de répondre à notre problématique de recherche nous avons choisi une stratégie d'accès au réel en deux étapes reposant sur une méthodologie qualitative basée sur des études de cas et une seconde étude avec une méthodologie mixte qualitative et quantitative. L'ensemble des données et des analyses réalisées dans le cadre des études empiriques de ce travail de thèse sont présentées dans le chapitre 3.

## Démarche générale et plan de thèse

---

La thèse est organisée en cinq chapitres :

**Les chapitres 1 et 2** ont pour objectif de présenter les éléments du cadre théorique de cette recherche. Dans le chapitre 1, nous proposons notamment une synthèse de la notion de territoire ainsi que des cadres théoriques mobilisables en gestion pour analyser le développement d'un projet de territoire. Dans le chapitre 2, nous présentons tout d'abord le rôle de la culture sur un territoire montagnard comme facteur d'attractivité et d'innovation puis les spécificités liées à la gestion d'un projet culturel sur un territoire de montagne.

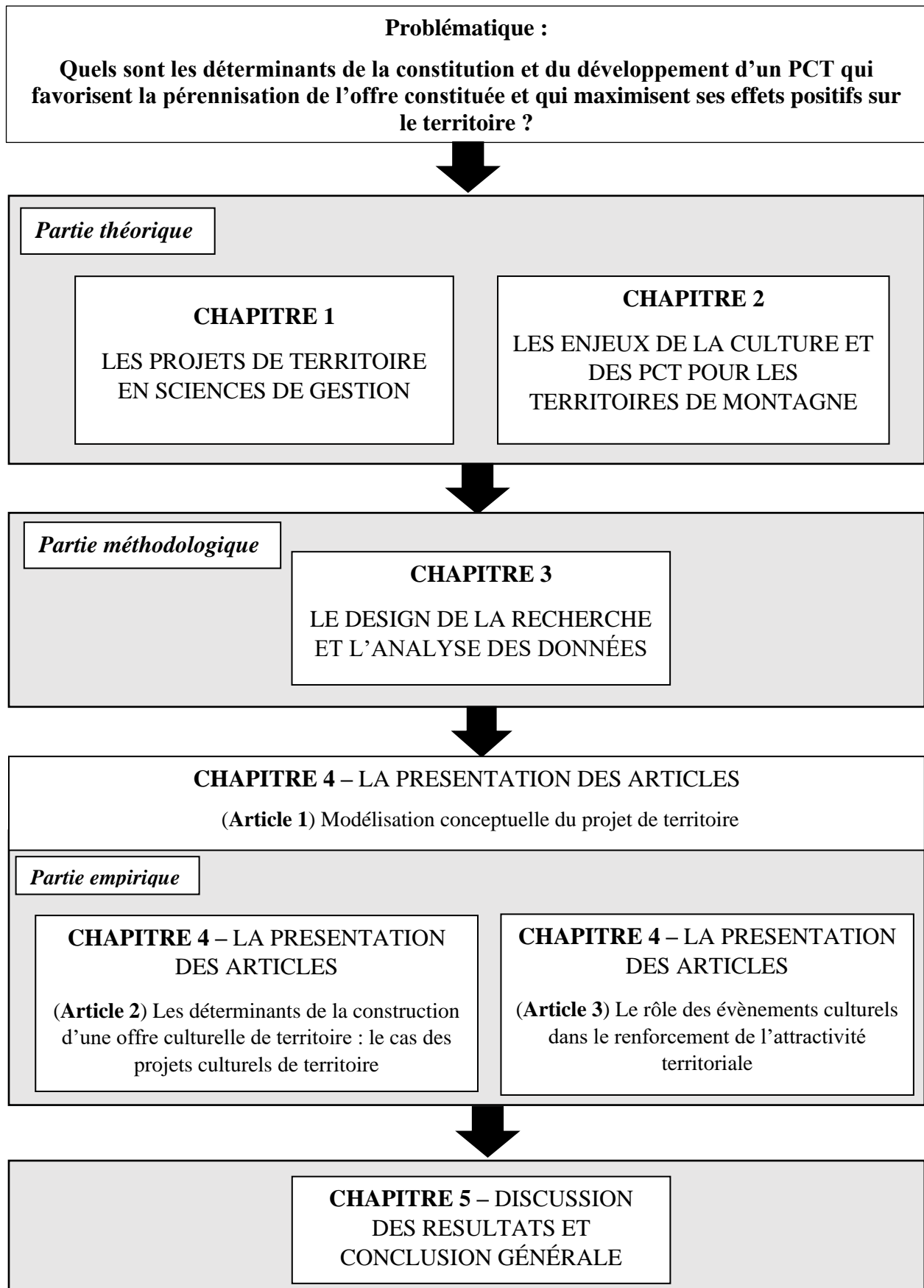
**Le chapitre 3** présente la démarche méthodologique mise en œuvre. L'objectif est de présenter comment nous avons confronté les propositions théoriques issues de la littérature à la réalité empirique. Nous justifions tout d'abord le choix du positionnement épistémologique de la recherche puis la stratégie d'accès au réel et la méthodologie de collecte et d'analyse des données.

**Le chapitre 4** est composé de trois sections qui reprennent les trois articles qui structurent ce travail de recherche.

**Le chapitre 5** propose de discuter les résultats de ce travail de recherche au regard de l'état de l'art actuel dans la littérature managériale et une conclusion générale de ce travail de recherche.

La figure n°1 présente la démarche générale de ce travail de recherche doctorale.

Figure 1 : Démarche générale de la recherche







# **CHAPITRE 1**

## **LES PROJETS DE TERRITOIRE EN SCIENCES DE GESTION**

<b>CHAPITRE 1 – LES PROJETS DE TERRITOIRE EN SCIENCES DE GESTION.....</b>	<b>27</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 1.....</b>	<b>27</b>
<b>SECTION 1 – UNE VISION PERIPHERIQUE DU TERRITOIRE .....</b>	<b>28</b>
<i>1.1 Le territoire : une revue pluridisciplinaire de la littérature .....</i>	<i>28</i>
1.1.1 Le territoire : d’un réceptacle passif d’activités à une variable stratégique .....	29
1.1.2 Le territoire vu sous l’angle des seuls producteurs.....	30
1.1.3 Le territoire un espace de coordination des acteurs économiques et institutionnels .....	31
1.1.4 Le territoire comme entité historique, sociale et culturelle .....	32
1.1.5 Une synthèse de la notion de territoire en sciences sociales .....	32
<i>1.2 Les approches managériales du territoire .....</i>	<i>34</i>
1.2.1 Le territoire comme espace géographique pourvoyeur de ressources .....	35
1.2.2 Le territoire comme espace symbolique et relationnel .....	36
1.2.3 Le territoire comme structure englobante.....	38
<i>Synthèse de la section 1.....</i>	<i>40</i>
<b>SECTION 2 – UNE APPROCHE STRATEGIQUE DES PROJETS DE TERRITOIRE 41</b>	
<i>2.1 Le projet de territoire : une forme d’action collective locale .....</i>	<i>42</i>
2.1.1 La notion de projet de territoire en sciences de gestion .....	43
2.1.2 Le processus de développement d’un projet de territoire .....	45
<i>2.2 Les apports de la Théorie des Ressources et de la Théorie des Parties Prenantes pour l’analyse d’un PT .....</i>	<i>47</i>
2.2.1 La théorie des ressources.....	48
2.2.2 La théorie des parties prenantes .....	50
<i>Synthèse de la section 2.....</i>	<i>53</i>
<b>SYNTHESE DU CHAPITRE 1.....</b>	<b>54</b>

# CHAPITRE 1 – LES PROJETS DE TERRITOIRE EN SCIENCES DE GESTION

---

## Introduction du chapitre 1

Le projet de territoire est un objet de recherche qui fait l'objet d'une attention croissante en sciences de gestion (Azeki, Peres et Soldo, 2018). Toutefois, la manière de l'appréhender va avant tout dépendre de la façon dont les auteurs considèrent le territoire. En effet, le territoire est un concept multidimensionnel et polysémique qui englobe de nombreuses visions parfois complémentaires et parfois concurrentes. C'est pourquoi il est essentiel, pour comprendre ces projets, de faire en amont un état des lieux des différentes conceptions de la notion de territoire et de ce qu'elles impliquent.

Au cours des dernières décennies cette littérature s'est particulièrement développée dans les sous-domaines du management public et du management de projet. Cependant, ces projets s'inscrivent aussi plus largement dans une stratégie de développement territorial ; il convient donc d'avoir un regard plus large. Notre recherche propose de transposer certains cadres théoriques issus du management stratégique tels que la théorie des ressources combinées à la théorie des parties prenantes (TPP) pour appréhender le développement de projets de territoire.

Ce premier chapitre poursuit un double objectif : d'une part proposer une synthèse pluridisciplinaire de la notion de territoire pour ensuite montrer les apports des sciences de gestion pour l'appréhender, et d'autre part présenter les cadres théoriques mobilisables en gestion pour analyser le développement d'un projet de territoire.

Dans la première section nous allons tout d'abord présenter les différentes acceptations du territoire en sciences sociales puis nous présenterons la notion de territoire en sciences de gestion.

Dans la seconde section nous verrons que le projet de territoire est assimilable à une forme d'action collective dont l'analyse stratégique peut permettre d'appréhender son développement.

## **SECTION 1 – UNE VISION PERIPHERIQUE DU TERRITOIRE**

Le territoire a fait l'objet de nombreuses définitions dans différentes sciences sociales en économie, en géographie et en sociologie notamment. Toutefois, cette notion est marquée par un certain flou conceptuel, parfois qualifiée de « *fourre-tout* » (Giraut, 2008), de « *référence banale* » (Colletis-Wahl, Peyrache-Gadeau et Serrate, 2008), de « *mot-valise* » (Ginet, 2012), ou encore de « *chaudron magique de la coopération et des synergies* » (Zimmerman, 2008, p. 106). A l'instar d'autres notions (innovation, réseau ...), le territoire au départ circonscrit dans des limites précises, va ensuite subir un « effet de mode » qui va conduire à une imprécision sémantique croissante (Ginet, 2012).

Pour faire face à l'accroissement de l'utilisation de cette notion pour la compréhension des phénomènes économiques, il est essentiel de faire un état des lieux conceptuel de la notion de territoire en sciences sociales. Quelles sont les définitions de la notion de territoire dans la littérature en sciences sociales ? Quel sont les différents angles d'approche du territoire ? Quels sont les grands courants et paradigmes qui structurent la littérature en sciences sociales autour de la notion de territoire ?

### **1.1 Le territoire : une revue pluridisciplinaire de la littérature**

Issue de l'ethnologie (Ginet, 2012), le territoire désigne à l'origine « *un espace de protection et de défense permettant la survie et la reproduction* » (Lorenz, 1984, p. 4). Bien qu'à l'origine la notion de territoire n'ait pas d'existence propre dans la théorie économique (Zimmerman, 2008), il s'est constitué, au cours des quatre dernières décennies, une véritable économie du territoire ; son point de départ étant le débat sur les districts industriels et les systèmes productifs locaux, à la fin des années 1970 (Requier-Desjardin, 2015). L'économie territoriale cherche alors à rendre compte des phénomènes économiques à partir de l'étude de structures sociales situées (Kahn, 2010). C'est notamment grâce aux travaux fondateurs de Marshall (1890) sur les externalités positives issues d'une concentration géographique d'activités, « *l'atmosphère industrielle* », et de ceux de Perroux (1950) sur la notion d'espace dans l'analyse économique, que la notion de territoire va émerger dans la littérature économique. Redécouverts avec les districts industriels italiens à la fin des années 1970 (Becattini 1978, 1990, 1991 ; Piore et Sabel, 1984 ; Garofoli, 1992) et les Systèmes Productifs Locaux (SPL) français des années 1980 (Aydalot, 1986 ; Pecqueur 1987 ; Crevoisier et Maillat, 1989, Courlet et Pecqueur, 1992), cette notion va faire l'objet d'une littérature abondante en économie.

La notion de territoire a donc fait l'objet, depuis la fin des années 1970, de nombreux travaux tant théoriques qu'empiriques. Cependant, il n'y a pas à l'heure actuelle de définition du territoire dans la littérature économique qui fasse consensus. Plusieurs grands paradigmes structurent cette littérature (Kahn, 2010) et de nombreuses définitions sont proposées parfois complémentaires et parfois concurrentes, avec une acceptation plus ou moins large de ce qu'est le territoire.

Dans cette première partie, nous présenterons les grands paradigmes qui structurent la littérature autour de la notion de territoire en nous appuyant notamment sur la synthèse de Kahn (2010). En prenant appui sur les 4 grands paradigmes de l'évolution de cette notion, nous reviendrons sur le territoire appréhendé comme un réceptacle passif d'activité (1.1.1), puis vu sous l'angle des seuls producteurs (1.1.2), ensuite comme un espace de coordination des acteurs économiques et institutionnels (1.1.3) et enfin comme une entité historique, sociale et culturelle (1.1.4). Nous présenterons finalement une synthèse de ces différentes conceptions ainsi qu'un tableau récapitulatif (1.1.5).

### **1.1.1 Le territoire : d'un réceptacle passif d'activités à une variable stratégique**

Dans le premier des quatre paradigmes du territoire, la réalité socio-économique territoriale est considérée comme trop complexe pour être conceptualisée. Cette complexité était notamment liée à la difficulté de doter les institutions locales et régionales d'une fonction d'objectif à maximiser sous contraintes (Kahn, 2010). De ce fait, le territoire est souvent considéré dans la littérature économique comme un simple « *réceptacle d'activités* » (Veltz, 2005).

Les performances économiques d'un pays, d'une région ou d'une entreprise sont alors expliquées en se limitant à ses caractéristiques économiques. Cette vision est proche de celle de la nouvelle économie géographique. Dans cette dernière il n'y a pas véritablement d'acteurs, il y a seulement des variables et des dynamiques enclenchées par les forces en présence (coûts de transaction, état de la demande, niveau de rémunération des facteurs, etc.).

Ce paradigme pose donc le territoire comme un ensemble d'externalités qui n'aurait qu'une influence négligeable sur la performance économique ou la compétitivité des firmes qui se développent en son sein.

Progressivement les territoires ne sont plus considérés comme des « réceptacles passifs » (Grefe, 2000) mais comme des ressorts locaux de dynamisme dans une nouvelle approche du développement local ou territorial. Pélissier (2009) précise que de leur « *rôle passif de*

*pourvoyeur de ressources, les territoires deviennent actifs et acteurs de leur propre développement* » (p. 98).

Le territoire n'est plus neutre et appréhendé comme un simple réceptacle, mais devient une variable stratégique qui facilite l'insertion de l'entreprise dans son environnement. Le territoire va alors être appréhendé du point de vue de la production et des systèmes de coopération inter-organisationnels qui se forment en son sein.

### **1.1.2 Le territoire vu sous l'angle des seuls producteurs**

Dans le second paradigme, le territoire est perçu comme un espace organisé par ou autour des seuls producteurs. C'est cette étape qui débouche sur la masse considérable de travaux (Becattini, 1978 ; Aydalot, 1986 ; Pecqueur, 1987 ; Porter, 2000) théoriques et empiriques sur les réseaux inter-organisationnels notamment.

Au départ, ce courant va se développer autour du concept de districts industriels tels que ceux appréhendés par Becattini (1978, 1990, 1991). Becattini décrit les districts industriels comme des groupements de petites entreprises très spécialisées qui participent ensemble à un processus de production. Les entreprises qui sont regroupées au sein de ces formes d'organisation en réseau étant toutes implantées dans le même secteur d'activité. Par la suite, la littérature s'est fortement développée autour des SPL français des années 1980 avec les travaux fondateurs d'Aydalot (1986) et de Pecqueur (1987). Ces approches du territoire s'appuyant sur l'étude des interactions entre les organisations débouchent principalement sur des analyses en termes de réseaux.

Dans les années 2000, ces sont les clusters qui prennent une place centrale dans les réflexions. Porter (2000), repris par Daidj (2011), définit un cluster comme « *un groupe géographiquement proche d'entreprises interconnectées et d'institutions associées dans un domaine particulier, liées par des points communs et des complémentarités* » (p. 24). Puis ce sont ensuite les pôles de compétitivité qui font l'objet d'une littérature croissante (Gomez, 2008 ; Carré, Lefebvre, Madeuf, 2008). Au sein de ces formes d'organisation en réseau sont alors regroupées des organisations publiques et privées (Suire et Vicente, 2008).

Dans ce paradigme, l'intérêt est donc principalement porté sur l'organisation spatiale des producteurs. L'idée centrale est que la concentration géographique d'entreprises produit des effets bénéfiques pour les entreprises. En effet, ce qui est commun à ces formes de réseaux est qu'elles sont géographiquement situées sur un territoire délimité et que pour des raisons

diverses des acteurs ont été amenés à se regrouper et à développer des relations marchandes et non marchandes. Ce qui a pour conséquence de créer des interdépendances durables entre l'ensemble des parties prenantes de ces réseaux. Selon, Elhinger (2007), ces réseaux peuvent alors se définir comme des « *ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production* » (p. 156).

C'est ce nouvel objet de recherche qui va contribuer à amorcer un troisième paradigme dans lequel le territoire n'est plus vu seulement sous l'angle des producteurs, mais intègre également dans les réflexions des acteurs institutionnels.

### **1.1.3 Le territoire un espace de coordination des acteurs économiques et institutionnels**

Dans le troisième paradigme, l'intérêt est porté sur l'organisation spatiale non plus des firmes uniquement mais de l'ensemble des acteurs économiques et institutionnels. Les auteurs qui s'inscrivent dans ce courant « *dépassent la justification d'une organisation territoriale par l'agglomération des firmes ou la concentration géographique des activités et insiste sur les conditions institutionnelles locales du développement et sur le rôle des acteurs locaux au-delà des entreprises* » (Kahn, 2010, p. 631). Dans ce paradigme ce sont les organisations sociales et économiques qui font territoire et une approche plus institutionnaliste va alors être privilégiée.

Dans ce paradigme, c'est la qualité des relations et la proximité institutionnelle qui explique le dynamisme économique d'une région. C'est ce que souligne Kahn (2010) : « *tout se passe comme si l'analyse économique était obligée de reconnaître, à l'encontre des postulats fondateurs de la discipline, que le cœur explicatif des performances économiques obtenues par une organisation territoriale (créativité, innovation, apprentissage, flexibilité, etc.) résidait dans une définition hybride du territoire associant facteurs économiques et facteurs extra-économiques* » (p. 632).

Aujourd'hui, c'est le concept d'écosystème d'affaires qui revient très fréquemment dans la littérature. Gueguen, Pellegrin et Torrès (2004) définissent les écosystèmes d'affaires comme « *l'ensemble des relations entre acteurs hétérogènes guidés par la promotion d'une ressource commune et d'une idéologie qui entraîne le développement de compétences partagées (compétences éco systémiques)* » (p. 1). Tous les types d'acteurs (publics, privés, hybrides, civiles) peuvent alors être intégrés dans cette forme d'organisation en réseau et sont pris en compte dans l'étude des phénomènes économiques à travers la notion de territoire.



Avec le temps, la diversité des acteurs intégrés dans les réflexions sur le territoire tend donc à s'accroître. Progressivement, ce sont donc les entreprises ainsi que les organisations publiques et civiles qui font le territoire.

#### **1.1.4 Le territoire comme entité historique, sociale et culturelle**

Enfin, un quatrième paradigme considère que l'organisation territoriale, au sens large, intégrant les dimensions historiques et socioculturelles est nécessaire à l'explication des performances socio-économiques (en termes d'emploi, de formation, d'innovation, qualité de vie, cohésion sociale).

Le territoire est défini comme un « *phénomène complexe, un fait social total* » (Kahn, 2010, p. 633). L'essence du territoire va alors résider davantage dans la façon originale, pour une communauté, de mobiliser un ensemble d'actifs et de ressources. Dans ce dernier paradigme, les atouts des territoires sont observés au travers de leurs caractéristiques économiques et extra-économiques (historiques, sociales et culturelles). Dans ce courant, la culture semble constituer une dimension nécessaire et incontournable de toute dynamique territoriale.

Dans ce courant, les territoires disposent donc d'atouts (non-économiques) de nature à leur permettre de rivaliser avec d'autres territoires dans un contexte de compétition mondiale entre eux pour l'attraction des facteurs mobiles de développement. Lollier (2005) va alors insister sur la nécessité pour les territoires (en particulier ruraux) de développer des stratégies volontaristes de développement local qui visent : la préservation de la qualité de l'environnement, la consolidation du lien social et le développement de l'identité culturelle.

Le territoire n'est donc plus dans de ce dernier paradigme présenté comme un espace de coordination ou de support d'activités mais comme un ensemble plus large qui intègre une histoire, une culture et une identité.

#### **1.1.5 Une synthèse de la notion de territoire en sciences sociales**

Il apparaît que le territoire est en sciences sociales un concept polysémique et multidimensionnel, caractérisé par la pluralité de ses définitions complémentaires et concurrentes. Nous proposons une synthèse sous forme de tableau des grands paradigmes structurant la littérature autour de cette notion (tableau n°1).

**Tableau 1 : Synthèse des différents paradigmes autour de la notion de territoire**

<b>Paradigmes</b>	<b>Objet d'analyse</b>
Un réceptacle passif d'activités	Modalités de répartition des ressources
Un espace organisé par ou autour des seuls producteurs	Interactions inter-organisationnelles et logiques de mises en réseaux et de coopération
Un espace de coordination des acteurs économiques et institutionnels	Interactions entre tous types d'acteurs (Publics, privés, hybrides, civils)
Une entité historique, sociale et culturelle	Valorisation des spécificités et développement de l'identité

Ainsi à partir de cette synthèse, le territoire nous apparaît comme étant à la fois :

- Une configuration organisationnelle ou une forme d'organisation particulière des acteurs (Pecqueur et Zimmerman 2004 ; Colletis 2010) car spatialisée (Pecqueur et Peyrache-Gadot, 2010) ;
- Une unité d'analyse pertinente pour étudier la stratégie des acteurs dans l'espace à un niveau méso-économique (Pecqueur, 2009 ; Kahn, 2010) ;
- Un espace de révélation / valorisation / activation de ressources spécifiques lié à un lieu et une histoire (Benko et Pecqueur, 2001 ; Pelissier, 2009 ; Lamara, 2009 ; Colletis 2010) qui lui permettent une différenciation durable ;
- Un construit social (Gilly et Wallet, 2005 ; Lamara, 2009 ; Perret, 2015) qui résulte de multiples interactions entre ses acteurs (Pelissier, 2009) et de mouvements communautaires et sociaux (Pecqueur et Peyrache-Gadeau, 2010). Il se formerait notamment par la conjonction de différentes formes de proximités (géographique, institutionnelle, organisationnelle, relationnelle, identitaire) (Pecqueur et Zimmerman 2004 ; Lamara, 2009).

La notion de territoire peut donc permettre d'expliquer la performance d'une organisation au-delà des simples facteurs économiques, en intégrant les dimensions historiques et socioculturelles (Kahn, 2010). Son utilisation peut donc permettre d'intégrer des variables non proprement économiques (historiques, sociales et culturelles) dans l'étude de la performance des organisations (publiques et privées).

## 1.2 Les approches managériales du territoire

L'analyse managériale a longtemps considéré le territoire comme une simple variable d'ajustement : « *qu'on s'intéresse à la concurrence ou à la compétitivité, le rôle de la localisation géographique est presque absent. (...) La mondialisation permet aux entreprises de trouver des capitaux, des biens et des technologies n'importe où, et d'implanter leurs établissements là où ce sera le plus rentable* » (Porter, 2004, p. 205).

Cependant, de nombreux auteurs s'accordent à dire que le territoire en sciences de gestion a émergé avec la mondialisation (Longhi et Spindler, 1999 ; Casteigts, 2003 ; Pelissier, 2009 ; Albert-Comarias 2017) et il en serait même l'envers (Lamara, 2009). D'une part, des facteurs d'ordre politique, comme les mouvements de déconcentration-décentralisation et le lancement de politiques régionales européennes, ont amené les territoires à concevoir l'action locale de manière stratégique, collective et concertée (Casteigts, 2003) et ont contribué à leur donner une certaine légitimité dans la sphère économique et sociale (Pelissier, 2009). D'autre part, la mondialisation met davantage les territoires, et non plus les nations, au cœur des stratégies de localisation des firmes.

Par conséquent, dans le choix d'implantation des firmes, les territoires constituent une variable stratégique de premier plan : « *l'espace n'est pas neutre, et le corollaire de cette approche de la globalisation a été la montée en puissance du local [...] pour les firmes globales, les territoires ne sont plus substituables, puisque c'est la nature des compétences produites localement, le fonctionnement des marchés locaux et la nature des apprentissages collectifs qu'ils autorisent, l'information qu'ils véhiculent, qui dictent les choix des entreprises* » (Longhi, Spindler, 1999, p. 19). Le territoire est alors une variable que l'entreprise doit intégrer dans sa formulation stratégique notamment parce qu'elle facilite l'insertion de l'entreprise dans son environnement (Torre, 2002).

Si la notion de territoire occupe désormais une place importante dans la littérature managériale, elle ne fait pas consensus pour autant. Tantôt le territoire est présenté comme un espace géographique pourvoyeur de ressources (1.2.1), puis comme un espace symbolique et relationnel (1.2.2) et enfin comme une structure englobante qui abrite un ensemble de ressources et d'acteurs (1.2.3).

### 1.2.1 Le territoire comme espace géographique pourvoyeur de ressources

Les territoires (pays, régions, départements, villes) peuvent se définir à partir de leurs caractéristiques physiques et être vus comme des « réceptacles » de ressources nombreuses et variées. En effet, dans une première conception, le territoire est appréhendé comme un espace géographique et physique avec ses ressources, ses infrastructures et ses frontières. Le territoire peut alors être qualifié de « lieu » délimité administrativement, doté de ressources données, et dont la compétitivité est essentiellement liée à l'existence d'un avantage de coût (Loilier, 2010). Pour les acteurs, le territoire est alors une donnée sur laquelle ils ne semblent pas pouvoir agir et où ils n'ont que des « relations lâches » (Loilier, 2010). Le territoire est alors « *un simple lieu géographique présentant des caractéristiques physiques ou économiques directement exploitables* » (Torre, 2002, p. 16).

Le territoire, dans cette première conception, est donc un lieu pourvoyeur de ressources (tangibles et intangibles) qui peuvent prendre différentes formes et être regroupées en deux catégories : les ressources génériques et les ressources spécifiques. Les ressources spécifiques vont permettre aux territoires de se différencier et pourront être qualifiées de territoriales sous certaines conditions. Pour Corrado « *une ressource territoriale représente la découverte et l'actualisation d'une valeur latente du territoire par une partie d'une société humaine qui la reconnaît et l'interprète comme telle, à l'intérieur d'un projet de développement local* » (2004, p. 23). Pour Gumachian et Pecqueur, elle est « *une caractéristique construite d'un territoire spécifique et ce, dans une optique de développement* » (2007, p. 5). La ressource territoriale (RT) est donc le fruit d'une construction par les acteurs dans la perspective d'un développement local.

Cette conception du territoire, par les ressources, amène à l'appréhender comme un espace où se coordonnent un grand nombre d'acteurs divers pour construire des ressources territoriales intransférables. Son dynamisme et ses capacités de développement vont alors être expliqués par la propension des acteurs à révéler, à valoriser, et à activer les ressources qui leur sont données. Tout l'enjeu est donc de réussir à combiner les stratégies des acteurs pour révéler, valoriser, et activer les ressources qui pourront alors être qualifiées de territoriales. Pour certains auteurs (Mendez et Marcier, 2006), la capacité d'un territoire à perdurer vient alors de sa capacité : à se régénérer, à absorber des ressources extérieures et à construire des ressources territoriales qui sont intransférables. Dans un contexte de concurrence mondialisée entre les territoires (Camagni, 2006), appréhender le territoire comme un ensemble de ressources spécifiques peut

permettre de comprendre comment un territoire peut se différencier durablement des autres et ainsi attirer les facteurs (capital, travail, ...) nécessaires à son développement.

Les entreprises qui cherchent à exploiter des ressources territoriales qui sont valorisées par le client ou l'utilisateur vont alors chercher à s'implanter durablement sur un territoire. En effet, « *la seule manière d'accéder à ces ressources et actifs spécifiques, qui expriment le caractère différencié d'un territoire à l'autre, passe par une forme d'ancrage territorial. Cet ancrage permettra d'articuler la logique de développement de l'entreprise, la logique industrielle qui caractérise un secteur, et les ressources ou actifs spécifiques disponibles localement pour résoudre des problèmes productifs* » (Lauriol et al., 2008, p. 185). L'exploitation de ces ressources spécifiques va alors permettre aux organisations qui s'implantent d'obtenir un avantage concurrentiel durable. En effet, la ressource territoriale est un potentiel qui permettra, si elle est valorisée, de développer une « *rente territoriale de situation* » (Lamara, 2009). Les territoires les plus résilients seraient alors ceux dans lesquels « *les entreprises parviendraient le mieux à recombinaison les ressources productives à leur disposition, lorsque leurs secteurs de spécialisation feraient face au déclin, pour les remobiliser dans d'autres secteurs* » (Albert-Comarias et Asselineau, 2016, p. 20). Tout l'enjeu pour les acteurs est alors d'identifier les ressources qui sont ou qui peuvent devenir stratégiques (Weppe, Warnier et Lecocq, 2013) et de les renouveler ou de les activer.

Le territoire est donc un espace pourvoyeur de ressources spécifiques qui peuvent permettre aux entreprises qui s'implantent de se différencier. Cependant le territoire ne peut pas se résumer à un stock de ressources ; il doit être appréhendé dans sa dynamique et à travers les relations qui se développent en son sein.

### **1.2.2 Le territoire comme espace symbolique et relationnel**

Dans une seconde conception, plutôt socio-culturelle, le territoire est appréhendé comme un espace organisé. Il peut alors être qualifié de lien (Loilier, 2010), délimité socialement et doté de ressources construites. Le territoire, dont les frontières ne sont pas délimitées géographiquement, est alors étudié au regard des acteurs et de leurs interrelations. Dans cette conception, le lien importe plus que le lieu, ce qui signifie que ce sont les acteurs qui créent le territoire, ex-nihilo, celui-ci n'ayant pas d'existence physique et spatiale. Dans cette conception, le territoire relève alors d'au moins deux dimensions pertinentes : une dimension symbolique et une dimension construite ou relationnelle (Vaesken & Zafiropoulou, 2008). Dans sa

dimension symbolique, le territoire correspond à un ensemble de représentations et d'images plus ou moins positives que l'on se fait de cet espace (Meyronin, 2015) et est perçu dans sa composante identitaire (Rochette, 2012).

Dans sa dimension relationnelle, le territoire s'apparente à un ensemble complexe d'acteurs qui s'organisent. Il est appréhendé comme une organisation combinant une localisation, un héritage culturel, un processus d'appropriation de l'espace par un groupe qui a conscience d'une identité, un processus de gestion et d'aménagement (Gillet, 2014). Cette organisation est faiblement structurée, elle est assimilable à un réseau, notamment, du fait des relations inter-organisationnelles coopératives et non hiérarchiques qu'elle permet de développer (Josserand, 2001, 2007 ; Zardet et Pierre, 2007). En effet, une particularité du territoire est l'absence de liens hiérarchiques existant entre des acteurs qui sont juridiquement indépendants (Zardet et Noguera, 2006). Pour certains auteurs, dans le contexte actuel d'une concurrence mondialisée, l'efficacité est avant tout relationnelle : l'écosystème relationnel est donc devenu le facteur clé de performance (Veltz, 2005). Le territoire devient le fournisseur privilégié de ces ressources relationnelles, et ainsi renforce la capacité des acteurs à partager des ressources informationnelles.

La principale distinction entre cette conception et la précédente tient à ce que, le territoire est d'abord le produit de la logique propre des acteurs. Leloup (2010) met alors en exergue quatre dynamiques propres au développement territorial : la coordination d'acteurs, la mise en œuvre d'un projet, la structuration spatiale et la création de régulation. Le territoire est ici « *un construit, issu de stratégies d'acteurs considérés comme de véritables parties prenantes* ». (Albert-Comarias et Asselineau, 2016, p. 6). Le territoire peut donc être appréhendé comme un système complexe, résultant d'une boucle de rétroaction entre un ensemble d'acteurs et l'espace géographique que ces mêmes acteurs utilisent, aménagent et gèrent (Moine, 2006).

Le territoire est donc, dans sa dimension relationnelle, vu comme un espace d'interactions entre une grande diversité d'acteurs. Leurs interactions vont conduire à la construction d'une forme de gouvernance locale ou territoriale qui permet « *de penser l'amont des trajectoires territoriales* » et qui est « *un processus de confrontation et d'ajustement tout à la fois de systèmes de représentations et d'actions de groupes d'acteurs proches géographiquement* » (Mendez et Mercier, 2006, p. 253). Cette gouvernance vise alors la mise en cohérence des politiques publiques et la coordination des stratégies des partenaires publics et privés.

En tant que construit, le territoire est alors issu des acteurs qui se rencontrent, qui identifient et formulent des problèmes communs et mettent en place des projets pour les résoudre (Albert-Comarias et Asselineau, 2016). En ce sens il est parfois un espace de conflit où la prise en compte des différentes parties prenantes est centrale pour aider à la prise de décision. En effet, le territoire peut être perçu comme un espace où se coordonnent un grand nombre d'acteurs divers, mais qui ne partagent pas nécessairement les mêmes représentations ni les mêmes intérêts, ce qui en fait un espace certes de coordination mais aussi de concurrence, de rivalité et de conflits (Mendez et Mercier, 2006). Cette dualité est traduite par la notion de « coopétition » (Koenig, 1996 ; Nalebuff, Brandenburger, 1997 ; Dagnino, Le Roy et Yami, 2007) qui est définie comme « une *combinaison d'affrontement concurrentiel et de coopération, comme un dilemme qui correspond à la " tension dialectique " entre l'intérêt commun et les intérêts particuliers au sein d'un projet collectif* ». (Gillet, 2014, p.27)

On peut donc considérer le territoire comme espace symbolique et relationnel où des acteurs se rencontrent et développent des projets pour résoudre des problèmes communs.

### **1.2.3 Le territoire comme structure englobante**

Dans une troisième conception, le territoire est appréhendé comme la somme des deux dimensions présentées ci-dessus, c'est-à-dire, un espace physique (le lieu) et un ensemble de relations, de symboles et de projets générés par les acteurs (le lien). Il est alors une structure englobante qui abrite un ensemble de ressources et d'acteurs. Loilier (2010) parle alors de « *territoire intégré* » (p. 30).

Dans cette conception, les acteurs et le territoire se construisent ensemble, en s'influçant mutuellement. Ce type de territoire, intégré, est alors « *plutôt performant en matière d'innovation grâce à la gouvernance territoriale qui lui est associée* » mais également « *grâce à la combinaison des deux dimensions du territoire (lien et lieu, au-delà de la mobilisation des différentes proximités qui leur sont associées) qui semble favorable à l'innovation* » (Loilier, 2010, p. 31).

Dans cette conception, les chercheurs amènent à considérer le territoire comme un acteur, une structure active de développement, qui émerge de « *l'institutionnalisation de la convergence entre les stratégies des différents acteurs* » pour construire une « *stratégie collective de territoire* » (Asselineau et Comarias, 2010, p. 161). Pour Casteigts (2003), si le territoire peut être considéré comme un acteur collectif, il est alors nécessaire de considérer un management

territorial stratégique ; car le territoire, en tant qu'organisation globale, peut relever du management. Le territoire n'est donc pas considéré comme un simple cadre, un support ou un contexte mais également comme un acteur collectif, ce qui en fait un objet d'analyse complexe. Le territoire est alors un espace approprié par les habitants, porteur d'identité et d'échanges qui fonctionne comme une boucle entre les acteurs qui le façonnent et qu'il façonne (Vaesken & Zafiropoulou, 2008). Le territoire n'est donc pas neutre, au contraire, il contribue activement au développement. Il est alors une forme d'organisation qui nécessite ainsi une gestion stratégique de ses ressources et de ses compétences, et un équilibrage de l'intérêt de ses parties prenantes pour réussir son développement.

Dans cette conception, le territoire constitue bien un espace de projet collectif et d'articulation des relations globales/locales. En s'appuyant sur les travaux de Girin (1993), Chia, Torre et Rey-Valette (2008) qualifient le territoire de lieu où existent des « situations de gestion », dans lesquelles « à un ensemble d'activités en interaction est associée l'idée d'activité collective et de résultat faisant l'objet d'un jugement » (p. 173). Les sciences de gestion développent dès lors des outils qui ont pour objectif « d'aider un acteur ou un groupe d'acteurs à analyser les processus dans lesquels leurs actions s'inscrivent, et à anticiper leurs évolutions possibles » (p. 173). Pour cela, de nombreux auteurs recommandent la mise en place d'une gouvernance à l'échelle d'un territoire : une gouvernance territoriale (Gilly et Wallet, 2005 ; Leloup, Moyart et Pecqueur, 2005 ; Rey-Valette, 2010 ; Torre, 2011).

Le territoire peut donc être envisagé en sciences de gestion comme un espace physique fournissant des ressources et comme une construction sociale fondée par un ensemble d'acteurs hétérogènes en interrelation.



## Synthèse de la section 1

La littérature autour de la notion de territoire s'est particulièrement développée au cours des dernières décennies dans plusieurs disciplines tels que la sociologie, la géographie, l'économie et la gestion. En sciences de gestion, la notion de territoire est donc marquée par un double sens : le territoire est à la fois un espace (le lieu) et un ensemble de relations générées par les acteurs (le lien). Les sciences de gestion proposent une analyse unique qui s'appuie sur la nature des ressources et leur gestion ainsi que sur les acteurs et leurs relations ; ces deux éléments étant mis en dynamique dans la réalisation d'un projet.

Le territoire appréhendé comme un ensemble d'espaces économiques à valoriser est un potentiel qu'il convient d'activer par des projets d'innovation qui apportent des solutions aux problématiques locales identifiées collectivement. En étudiant la construction de la compétitivité d'un territoire, Bréchet et Saives (2001) ont souligné la place prépondérante des projets dans les dynamiques territoriales. En effet, la formule : « *un territoire, un projet, un contrat* » (Behar, 2000, p. 5) met en lumière l'importance des projets pour les territoires et la volonté des pouvoirs publics d'amorcer une tendance de gestion territoriale par projet.

Ainsi l'approche du territoire en sciences de gestion peut notamment être pertinente pour étudier la mise en place d'un projet, puisqu'elle permet de comprendre l'articulation entre le projet et les acteurs en se plaçant à un niveau global. En effet, certaines méthodes et outils issus du management peuvent permettre d'étudier les projets de territoire à travers les dynamiques de coopération des acteurs ou de valorisation/révélation des ressources du territoire.

## SECTION 2 – UNE APPROCHE STRATEGIQUE DES PROJETS DE TERRITOIRE

Le fonctionnement par projet est progressivement devenu un incontournable de l'action territoriale en France. La Loi du 25 juin 1999 d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement Durable du Territoire, dite loi Voynet ou LOADDT, reconnaît la notion de projet de territoire<sup>3</sup>. Le projet de territoire est à la fois présenté comme un document administratif et un guide d'action publique locale. Il vise dans sa définition à conduire un « *diagnostic du territoire en mobilisant les acteur.rice.s de celui-ci (économiques, associatif.ve.s, citoyen.ne.s) et les partenaires institutionnel.le.s (Etat, Région, Département), et à déterminer une stratégie territoriale en identifiant des orientations stratégiques et en les priorisant* » – (Le cadre réglementaire du projet de territoire, 2014, p. 2).

L'ADCF<sup>4</sup> (Assemblée Des Communautés de France) a identifié plusieurs facteurs clés de succès du projet de territoire, tels que sa capacité à s'installer comme document de référence, son portage politique ou son élaboration via une démarche collaborative. Les territoires se sont progressivement appropriés ce type de fonctionnement pour développer une plus vaste diversité de projet de territoire avec plusieurs objectifs notamment le renforcement de leur compétitivité et de leur attractivité dans un contexte de globalisation des échanges croissants.

Dans cette perspective, les projets culturels de territoire se sont largement développés et ont fait l'objet de nombreux débats de société et d'évènements d'actualité.

Cette deuxième section poursuit un double objectif : d'une part définir le projet de territoire et d'autre part présenter les outils du management stratégique utiles pour appréhender le projet de territoire.

---

<sup>3</sup> « Art. 23. - Dans une aire urbaine comptant au moins 50 000 habitants et dont une ou plusieurs communes centre comptent plus de 15 000 habitants, le ou les établissements publics de coopération intercommunale compétents en matière d'aménagement de l'espace et de développement économique, s'il en existe, et les communes de l'aire urbaine qui ne sont pas membres de ces établissements publics mais souhaitent s'associer au projet élaborent un projet d'agglomération. Ce projet détermine, d'une part, les orientations que se fixe l'agglomération en matière de développement économique et de cohésion sociale, d'aménagement et d'urbanisme, de transport et de logement, de politique de la ville, de politique de l'environnement et de gestion des ressources [...] « Un conseil de développement composé de représentants des milieux économiques, sociaux, culturels et associatifs [...] est consulté sur l'élaboration du projet d'agglomération. Il peut être consulté sur toute question relative à l'agglomération, notamment sur l'aménagement et sur le développement de celle-ci. »

<sup>4</sup> Fiche synthèse réalisée à partir du magazine « Intercommunalités » N°193, octobre 2014, mensuel publié par L'ADCF.

## 2.1 Le projet de territoire : une forme d'action collective locale

La notion de projet est aujourd'hui très largement utilisée dans divers contextes. En sciences de gestion celle-ci peut être définie comme : « *une création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande* » (Ecosip, 1993, p. 18). L'Association Francophone du Management de Projet quant à elle, la définit comme : « *un 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* » (AFITEP, 2002, cité par Garel, 2012, p.15).

Un projet est donc un processus unique, qui s'inscrit dans la stratégie globale d'une organisation, délimitée par des contraintes de délais, de coûts et de ressources, et qui peut être découpée en un ensemble de tâches. Cependant, le projet n'est pas une simple orientation de l'activité mais un moment clairement délimité dans le temps. Dans tout projet, on observe donc la prise en compte simultanée de trois types de contraintes : le temps, les ressources et les spécifications techniques. Le *Project Management Institute*, fondé en 1969, définit le management de projet comme : « *la mise en œuvre de connaissances d'outils et de méthodes dans des projets afin de satisfaire, voire de dépasser les besoins et les attentes des parties prenantes du projet* » (Garel, 2012, p. 17). Declerck, Eymery et Crener (1980) démontrent, en s'appuyant sur les distinctions entre les notions d'opération et de projet, la spécificité de ce dernier et la nécessité d'un management adapté.

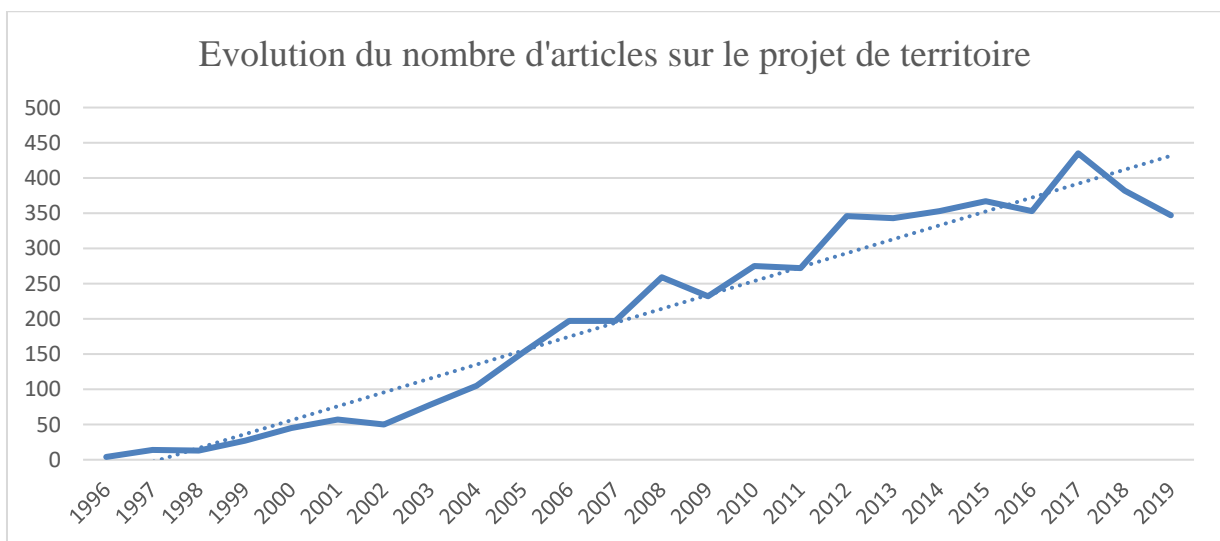
C'est à la fin des années 1980, qu'en France, émerge la notion de projet de territoire, vue comme un « *outil qui permet à des acteurs coordonnés d'apporter des solutions à des problèmes productifs inédits à l'échelle infra-nationale* » (Pecqueur, 1989, p. 15). Ce concept est progressivement devenu un référent incontournable de l'action publique (Koop, Landel et Pecqueur, 2010) s'imposant comme une nouvelle modalité de l'action publique locale (Arab, 2007). Pour certains auteurs, il serait « *l'occasion de nouvelles formes de débat public impliquant des acteurs, l'état, les collectivités territoriales, les entreprises, les associations, les services qui expriment des logiques contradictoires, à partir d'objets différents* » (Landel et Senil, 2009, p. 13). Le projet de territoire serait donc « *l'affaire de tous* » (Mauco, Peyrache-Gadeau et Raymond, 2005). Behar (2000), souligne le passage pour les pouvoirs publics français « *d'une logique de guichet à une logique de projet* » (p. 5). En effet, selon lui « *le gouvernement exprime clairement sa volonté de voir inverser le sens de la régulation territoriale, au profit d'une démarche ascendante : le projet local prime* » (p. 5).

L'arrivée récente de la notion de projet dans le discours et les pratiques des managers territoriaux invite à une réflexion sur la notion de projet de territoire en sciences de gestion. Dans un premier temps nous discuterons de la notion de projet de territoire en sciences de gestion (2.1.1) puis du processus de développement d'un projet de territoire (2.1.2).

### 2.1.1 La notion de projet de territoire en sciences de gestion

La littérature scientifique autour de la notion de projet de territoire c'est considérablement développé au cours des dernières décennies comme le montre la figure n°2

**Figure 2 : Evolution du nombre d'articles sur le projet de territoire**



Source : l'auteur (à partir de Google Scholar<sup>5</sup>)

Dans la littérature managériale, les auteurs s'accordent sur l'idée qu'un projet de territoire a pour objet de définir une ambition à long terme (Arab, 2007). Il décline les orientations stratégiques de développement d'un territoire pour le moyen ou le long terme sur le plan économique, social, culturel et spatial. En effet, « *le projet de territoire n'est donc pas borné par des limites temporelles figées et des délais* », il a « *pour vocation de servir de guide à l'action opérationnelle [...] nécessairement initié par les pouvoirs publics locaux* ». Il se caractérise par « *une dimension politique consubstantielle [...] c'est à dire dans le cadre d'une mobilisation des différents acteurs institutionnels ou non qui interviennent à un titre ou à un autre sur le territoire concerné : acteurs économiques, habitants, Chambre de Commerce et d'Industrie, Conseil Régional, communes, structures intercommunales...* » (Arab, 2007, p.15).

<sup>5</sup> Ce graphique a été réalisé en juin 2021 à partir d'une recherche par année sur google scholar avec le mot clé « projet de territoire ».

A partir d'une analyse des chartes de territoire, Landel et Teillet (2003) montrent que bien souvent « *ces documents inscrivent le projet de territoire dans un horizon à long terme, exprimé au travers d'un objectif lointain, dans lequel se reconnaîtraient les acteurs du projet et, si possible, les habitants du territoire* » (p.6).

Un projet de territoire est donc un processus unique assimilable à une action collective, menée par un ensemble d'acteurs de nature diverse et qui vise la résolution de problèmes productifs inédits. Il se caractérise par son inscription dans un horizon à long terme et par une logique de développement durable. En effet, pour Angeon, Caron et Lardon (2006) le développement territorial durable repose sur une double logique : « *l'établissement d'un projet de territoire associant les acteurs locaux à sa conception et le respect des principes de développement durable* » (p. 2). De plus, « *la construction du projet de territoire pourrait s'appuyer sur leurs atouts. Chaque territoire mettrait en valeur ses différentes positions de charnières* » (Lardon et Piveteau, 2005, p. 22).

Les projets de territoire s'articulent le plus souvent autour de quatre orientations : économique, environnementale, sociale et culturelle. Souvent considérée comme un facteur marginal du développement des territoires, la culture est aujourd'hui un des maîtres-mots en matière d'aménagement des territoires (Roy-Valex et Bellavance, 2015) et est de plus en plus perçue comme une des réponses aux enjeux d'attractivité et de compétitivité des territoires. Différents travaux de recherche en économie ou en management des arts et de la culture ont montré que derrière les choix politiques et stratégiques effectués en matière culturelle, c'est bien l'attractivité du territoire qui est en jeu (Grefe, 2002 ; Colbert et Evrard, 2002 ; Berneman et Meyronin, 2010). En effet, au sein de ces projets, la dimension culturelle semble occuper une place toujours plus centrale et certains auteurs constatent « *une intégration croissante des politiques et actions culturelles dans les stratégies territoriales et ce, afin de répondre à la volonté des territoires de s'inscrire dans un processus d'attractivité durable* » (Soldo et al., 2013, p. 779).

L'analyse du projet de territoire va alors permettre de comprendre comment ceux-ci se développent notamment pour identifier les éléments clés dans le renfort de l'attractivité et de la compétitivité des territoires. Le projet de territoire est alors étudié en termes de processus découpé en différentes phases distinctes.

### 2.1.2 Le processus de développement d'un projet de territoire

L'Association française de normalisation (AFNOR) définit un processus, dans son fascicule de documentation FD X 50-176 de 2005, de la manière suivante : « *Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie* ». Tout processus a donc des éléments entrants et suppose une notion de valeur ajoutée par rapport aux éléments sortants. Il peut être vu comme un ensemble d'activités qui utilise des ressources pour transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie. Une littérature spécifique va alors se développer en sciences de gestion autour de la notion de processus.

Dans le cadre de la recherche en sciences de gestion, le processus se traduit souvent en termes de séquence de phases ou d'étapes (Langley et Truax, 1994 ; Poole, Van de Ven, Dooley & Holmes, 2000). L'analyse phasique tente d'identifier les périodes d'activité à travers lesquelles un processus se déroule. Le type d'explication le plus courant employant des phases est le modèle du cycle de vie, mais d'autres types de théories considèrent également les processus en termes de phases. Cependant, la modélisation de ce processus est sujette à de nombreux débats entre les auteurs en management de projet. Néanmoins, on retrouve une constante : le processus se traduit souvent en termes de séquence de phases ou d'étapes (Langley et Truax, 1994 ; Poole, Van de Ven, Dooley et Holmes, 2000).

C'est Lasswell (1956) qui est reconnu comme étant le premier à avoir proposé une analyse des politiques publiques en termes de processus. Par la suite Jones (1970) propose un processus politique en cinq phases : l'identification du problème, le développement du programme, la mise en œuvre du programme, l'évaluation du programme, la terminaison du programme. Ce découpage sera ensuite très souvent mobilisé pour analyser le développement des politiques publiques. Ce modèle va alors inspirer d'autres auteurs qui vont adapter ce cadre à l'action territoriale en général puis au projet de territoire en particulier.

C'est dans le domaine du management de l'innovation que la littérature est la plus abondante sur le processus d'un projet d'innovation. Une modélisation proposée par Tornatzky et Fleisher (1990) et très largement reprise dans la littérature considère trois phases distinctes dans le déroulement d'un projet d'innovation. La première est une phase de recherche, d'identification ou de reconnaissance d'un besoin. La seconde, le développement, est une phase consacrée à la mise en forme de la nouvelle idée, au prototypage, au test, etc. Enfin, la troisième et dernière phase concerne le déploiement de l'innovation.

Dans une autre modélisation du processus d'un projet d'innovation proposée par Chen et Guan (2011) quatre phases sont identifiées. La première est la génération et l'évaluation de nouvelles idées. La seconde est l'allocation des ressources nécessaires au développement de l'innovation. La troisième phase porte sur la recherche et le développement de l'innovation. La quatrième phase, la commercialisation, comprend la production le marketing et la distribution du produit innovant.

Teisserenc (1994) propose une modélisation du développement local vu à la fois comme un processus de transformation et de mobilisation. Selon lui, trois étapes le composent : l'apprentissage, la diffusion, le développement. Ce découpage est adapté aux réflexions sur le territoire mais pas à la logique de projet. La conception de Guillemet (2002) permet de pallier ce problème en proposant d'appréhender le projet comme un processus en quatre phases. La première phase concerne les études préliminaires et la spécification du projet. La seconde porte sur la conception et la planification. La troisième sur la réalisation et l'exécution. La quatrième et dernière phase se rapporte à la validation et l'évaluation. Nous proposons alors une synthèse de ces différents découpages en phase dans le tableau suivant (tableau n°2).

**Tableau 2 : Synthèse des phases du processus de développement d'un projet**

<b>Auteurs</b>	<b>Phases</b>				
Jones (1970)	Identification du problème	Développement du programme	Mise en œuvre du programme	Evaluation du programme	Terminaison du programme
Tornatzky et Fleisher (1990)	Recherche, identification ou reconnaissance d'un besoin		Développement	Déploiement de l'innovation	
Teisserenc (1994)	Apprentissage		Diffusion	Développement	
Guillemet (2002)	Etudes préliminaires et spécification du projet		Conception et planification	Réalisation	Validation et évaluation
Chen et Guan (2011)	Génération et évaluation de nouvelles idées		Allocation des ressources	Recherche et le développement de l'innovation	Commercialisation

*Source : l'auteur*

A partir de ces différentes modélisations, un des objectifs poursuivis dans cette thèse est de proposer un découpage par phase du management de projet de territoire. D'un point de vue théorique, à partir des découpages proposés dans la littérature, nous proposons de nous appuyer

sur un découpage du projet de territoire en quatre phases qui semble plus faire l'unanimité dans la littérature (Tornatzky et Fleisher, 1990 ; Teisserenc, 1994 ; Guillemet, 2002 ; Chen et Guan, 2002).

La première est une phase de regroupement des acteurs autour de problèmes communs identifiés collectivement et qui va conduire à la constitution et à la diffusion d'informations menant à l'identification de la cause (l'origine) d'une défaillance dans le système productif local et c'est lors de ces échanges que sont générées les premières idées. La seconde est une phase au cours de laquelle les acteurs identifient les ressources à mobiliser et les compétences clés pour la réalisation du projet. La troisième phase porte sur l'exécution du projet et son suivi. Au cours de cette phase les différentes actions planifiées par les porteurs du projet lors de la phase précédentes sont réalisées. La quatrième phase porte sur l'évaluation du projet, c'est-à-dire la mesure de différents indicateurs sur lesquels le projet est censé avoir eu une influence.

Si le découpage du projet par phase permet une analyse processuelle pertinente pour accompagner son développement, d'autres approches doivent être mobilisées pour pouvoir appréhender la gestion d'un projet de territoire, notamment pour appréhender l'utilisation et la valorisation des ressources ou encore l'implication et la gestion des intérêts des parties prenantes.

## **2.2 Les apports de la Théorie des Ressources et de la Théorie des Parties Prenantes pour l'analyse d'un PT**

La littérature managériale autour du projet de territoire s'est considérablement développée au cours des dernières décennies en management public (Ehlinger et al., 2007 ; Zardet et Noguera 2013 ; Brun, 2017) et en management de projet (Guillemet, 2002 ; Garel 2012 ; Lardon 2011). Cependant, ces approches ne sont pas exemptes de limites.

Les limites du management public sont notamment liées à l'approche institutionnelle. En effet, cette approche se focalise sur les institutions définies comme « *un ensemble plus ou moins coordonné de règles et de procédures qui gouverne les comportements des acteurs ou des organisations* » (North, 1990, cité dans Lascombes et Le Galès, 2004 : p.15). Cette approche se concentre sur les parties prenantes considérées comme les points focaux de l'activité politique. Elle s'intéresse aux différentes contraintes (lois, règles, normes) qui encadrent les actions des acteurs et fournissent des solutions légales aux conflits. Toutefois, cette approche se focalise sur les mécanismes de contrôle mais ne permet pas d'appréhender les mécanismes



de valorisation des ressources. Cette approche est donc limitée par le fait que les acteurs ne sont pas considérés par rapport à leur capacité d'actions stratégiques mais par rapport à leurs contributions au processus politique et l'influence de leurs contributions.

Les limites du management de projet sont liées à l'approche processuelle. Si l'analyse processuelle va permettre d'identifier des phases distinctes au cours desquelles on peut observer l'arrivée de différentes parties prenantes dans le projet ainsi que l'utilisation de certaines ressources (Jones, 1970), elle est peu pertinente pour appréhender la valeur perçue des ressources par les acteurs ou encore la complexité des jeux de pouvoirs qui peuvent se mettre en place entre les acteurs. En effet, les outils du management de projet qui s'inscrivent dans une approche processuelle ne permettent pas d'analyser les rôles des parties prenantes ou encore la valorisation des ressources territoriales. Cette approche est donc limitée par le fait qu'il n'existe pas toujours de lien causal entre les phases et que certains processus se chevauchent sur plusieurs phases. Si l'approche par projet reste incontournable pour appréhender le développement d'un projet de territoire elle apparaît insuffisante pour une analyse globale du processus de développement d'un projet de territoire.

Le Management Stratégique va permettre de dépasser les limites du management public et du management de projet en offrant un modèle global pour appréhender les jeux d'acteurs dans des logiques de coopération et compétition et la valorisation des ressources du territoire. Dans un premier temps, nous discuterons des apports de la théorie des ressources (2.1.1) puis de la théorie des parties prenantes (2.1.2) pour appréhender le projet de territoire en sciences de gestion.

### **2.2.1 La théorie des ressources**

La théorie du management par les ressources ou *Resource Based View* (RBV) est une approche qui est apparue au cours des années 1980. Cette théorie s'inscrit dans le domaine du management stratégique des entreprises notamment à partir des travaux fondateurs de Penrose (1959), Wernerfelt (1984) et Barney (1991). C'est tout d'abord Penrose (1959) qui souligne l'importance des ressources pour analyser la stratégie d'une firme. Cependant, la littérature dans le domaine du management stratégique attribue à Wernerfelt (1984) l'initiation de l'approche RBV. Pour lui, c'est l'hétérogénéité des ressources et leur distribution inégalitaire entre les firmes qui permettrait d'expliquer un avantage concurrentiel. C'est ensuite Barney (1991) qui montrera que les firmes sont capables d'accumuler des ressources et des compétences

qui peuvent se transformer en avantage sur les concurrents si elles sont rares, créatrices de valeur, non substituables et difficiles à imiter.

Dans le modèle proposé par Barney (1991), les ressources sont donc des actifs ou des potentiels possédés par la firme de façon permanente et qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre une stratégie. Ce modèle a fait l'objet de nombreuses critiques (Weppe, Warnier, Lecocq et Férry, 2012) telles que : le manque de clarté et de précision dans la définition du concept de ressource ; le caractère limité de ses applications et son manque d'implications managériales ; le biais positif de l'approche ressources, et sa focalisation sur une minorité de ressources ne permettant pas une compréhension claire de l'ensemble du spectre des ressources et le rôle essentiel des ressources non stratégiques. Weppe, Warnier et Lecocq (2013) proposent alors d'enrichir cette théorie en introduisant les notions de ressources ordinaires et négatives.

Pour Weppe, Warnier et Lecocq (2013), une ressource ordinaire est « *une ressource commune sur le marché, perçue généralement comme étant neutre en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue équivalente à son coût* » (p. 52) et une ressource négative est « *une ressource délaissée par les entreprises, perçue généralement comme étant négative en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue inférieure à son coût (d'acquisition ou de développement interne)* » (p. 53). Pour une gestion stratégique d'un territoire il semble pertinent d'identifier parmi ces ressources lesquelles sont stratégiques, ordinaires ou négatives. Par exemple, au sein d'un territoire, les ressources que sont l'identité, le patrimoine, les paysages, etc. comportent certaines caractéristiques ; elles peuvent être rares, inimitables, non substituables, dans ce cas, elles sont alors qualifiées de stratégiques. En revanche leurs valeurs dépendent de la capacité des acteurs d'un territoire à organiser l'exploitation de ces ressources. Pour cela les acteurs du territoire doivent développer des compétences pour pouvoir les identifier, les révéler et les valoriser. De plus, la ressource (stratégique, ordinaire et négative) n'est pas fixe dans le temps mais évolue et les acteurs doivent donc faire évoluer leurs compétences. Il faut donc intégrer à l'approche par les ressources une dimension évolutive qu'offre l'approche par les compétences de Hamel et Prahalad (1990).

La théorie des ressources va alors se développer autour de cinq grands paradigmes (Prévot, Brulhart et Guieu, 2010). La perspective fondée sur les ressources, sur les compétences, sur les connaissances, sur les capacités dynamiques, et enfin la perspective relationnelle. Dans le cadre de l'analyse des PCT, trois d'entre elles attirent notre attention pour les raisons suivantes. La perspective fondée sur les compétences, les auteurs (Prahalad et Hamel, 1990 ; Heene et

Sanchez, 1997) s'intéressent alors à la façon dont sont exploitées les compétences de l'entreprise et à la façon dont elles évoluent avec le temps. La compétence désigne ici la capacité organisationnelle d'une entreprise à déployer les ressources sous forme de combinaison pour atteindre un objectif. Quelin (1995) distingue trois niveaux de compétences : les compétences opérationnelles (niveau élémentaire), les compétences fonctionnelles (niveau intermédiaire) et les compétences inter-fonctionnelles et générales (niveau supérieur). Ainsi, l'identification, la révélation et la valorisation des ressources d'un territoire nécessitent la mise en œuvre de nouvelles pratiques et l'usage de nouveaux outils pour les acteurs.

Si l'efficacité d'une stratégie ou d'un projet de territoire peut alors être étudiée à la lumière de ses ressources (stratégiques, ordinaires et négatives) et de ses compétences (opérationnelles, fonctionnelles, inter-fonctionnelles et générales), elle repose très souvent sur une mise en commun de ces dernières. Dans cette perspective relationnelle, les acteurs se rassemblent, se coordonnent et structurent des réseaux. Le territoire n'apparaît alors pas seulement comme un espace pourvoyeur de ressources mais comme un espace de coordination construit par les acteurs. Le territoire peut alors s'appréhender comme « *une organisation spatiale complexe, économique, sociale et politique et comme un mode d'organisation des relations entre un ensemble d'agents situés localement* » (Lauriol et al., 2008, p.186).

La théorie des ressources enrichie de l'approche par les compétences, est donc essentiellement focalisée sur les aspects internes, et fournit un cadre qui permet de « *diagnostiquer, d'exploiter et d'explorer les ressources, compétences et capacités dynamiques en relation avec l'environnement naturel* » (Ghera, 2010, p. 146). Alors que la théorie des parties prenantes va se focaliser sur l'externe en proposant des outils pour « *l'analyse de la relation ou de l'absence de relation entre le management des parties prenantes et la performance organisationnelle* » (Ghera, 2010, p. 149). La combinaison de ces deux théories va permettre d'appréhender le projet territoire avec une vision interne et externe complémentaire afin d'obtenir une vision complète.

### **2.2.2 La théorie des parties prenantes**

La théorie des parties prenantes s'impose véritablement dans la littérature managériale en 1984 avec la publication par Freeman de *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Le terme de *Stakeholder* peut se traduire par « partie prenante », « partie intéressée » ou « ayant droit ». Il a été construit par analogie avec le terme de *Stockholder* (actionnaire) et en introduisant le

terme *stake* qui peut se traduire par « intérêt ». Le *Stakeholder* est donc, dans sa conception originelle, l'individu ou le groupe d'individus qui a un intérêt quelconque pour les activités d'une organisation. Dans cette publication, Freeman (1984, p. 46) définit une partie prenante comme « un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Freeman indique que la théorie des parties prenantes « porte sur le comportement des dirigeants en réponse aux parties prenantes : les actions sont analysées en examinant les menaces ou bénéfices potentiels posés par les différentes parties prenantes » (Mercier, 2001, p. 7, repris de Freeman, 1984, p. 48).

Par la suite, la théorie des parties prenantes a beaucoup été développée et a suscité de vifs débats au sein de la communauté scientifique. Il n'y a actuellement toujours pas de réel consensus sur la place que les organisations doivent leur accorder. Cependant, la théorie des parties prenantes a l'avantage d'offrir un cadre pour recenser les individus et groupes d'individus affectés ou pouvant affecter les actions de l'organisation ainsi que leurs motivations et moyens de pression.

Cette théorie offre une grande variété de définitions et de typologies des parties prenantes. Certaines classifications sont construites en fonction de la proximité des parties prenantes par rapport à l'organisation (Clarkson, 1995 ; Caroll, 1996 ; Caroll et Näsi, 1997 ; Dowling 2001), d'autres selon le pouvoir qu'elles exercent ou peuvent exercer (Gardner, Rachlin et Sweeny (1986) ; Wheeler et Sillanpaa, 1998), d'autres encore les segmentent en fonction de plusieurs dimensions (Mitchel et al., 1997).

Le tableau n°3 offre une vue synthétique des différentes typologies proposées par la littérature.

**Tableau 3 : Les différentes typologies des parties prenantes**

Auteurs	Critères	Type de partie prenante
<b>Classification selon le niveau de proximité</b>		
Caroll et Näsi (1997)	Proximité avec les frontières de l'organisation	Interne ou Externe
Caroll (1996)	Nature de la relation (Contractuelle ou non)	Primaire ou Secondaire
Wheeler et Sillanpaa (1998)	Interaction humaine ou non	Sociale ou Non-sociale
Clarkson (1995)	Exposition volontaire ou non aux risques	Volontaire ou Involontaire
Dowling (2001)	Type de relation	Normative, Fonctionnelle, Diffuse et Cliente

<b>Classification selon le niveau de pouvoir</b>		
Gardner, Rachlin et Sweeny (1986)	Degré de pouvoir et de dynamisme	Plus ou moins de pouvoir/ Plus ou moins d'intérêt (= 4 types)
Gardner, Rachlin et Sweeny (1986)	Degré de pouvoir et d'intérêt	Plus ou moins de pouvoir/ Plus ou moins de dynamisme (= 4 types)
Wheeler et Sillanpaa (1998)	Degré de menace et de coopération	Plus ou moins de menace/ Plus ou moins de coopération (= 4 types)
<b>Autres classifications</b>		
Mitchel et al. (1997)	Pouvoir, urgence, légitimité	7 types : latente, discrétionnaire, revendicatrice, dominante, dépendante, dangereuse, saillante.
Girard et Sobczak (2010)	Engagement	Ont un engagement (sociétal ou organisationnel) ou non

Source : l'auteur

Pour comprendre les interactions des acteurs au sein d'un territoire, les différentes classifications regroupées dans le tableau ci-dessus pourront être mobilisées notamment pour déterminer l'ordre des priorités stratégiques dans le cadre d'un réseau de territoire (Chabault, 2011). La mobilisation d'acteurs nombreux et divers dans le cadre d'un projet de territoire conduit alors à nous interroger sur les principes de l'organisation de ces parties prenantes, selon des logiques d'influence, de pouvoir et de participation ; les projets étant au cœur des stratégies de développement territoriale. En effet, l'action collective, publique ou non, se perçoit obligatoirement dans une logique de projet qui s'organise autour des relations d'acteurs. Ces relations demeurent le maître mot de la réussite ou de l'échec du projet collectif et il importe d'avoir une vision très claire des positions des acteurs autour du projet. En effet : « *la théorie des parties prenantes nous permet, par analogie, de repositionner cette dynamique d'acteurs autour du projet collectif selon une articulation qui s'appuie sur le degré d'adhésion/opposition et le niveau d'implication* » (Vaesken et Zafiropoulou, 2008, p. 9).

L'approche des parties prenantes permet donc de réaliser un diagnostic externe qui peut aboutir notamment à la hiérarchisation des parties prenantes alors que la théorie des ressources enrichie par l'approche par compétences permet de réaliser un diagnostic interne des ressources (Ghera, 2010). La combinaison de ces deux approches peut se faire également dans une démarche compréhensive appliquée au territoire.

## **Synthèse de la section 2**

Le projet de territoire est un outil de plus en plus utilisé par les pouvoirs publics français pour mettre en place et coordonner les actions collectives des acteurs sur un territoire dans la perspective de résoudre des problèmes productifs locaux. Il peut donc être appréhendé comme un processus unique assimilable à une action collective, menée par un ensemble d'acteurs de nature diverse et qui vise la résolution de problèmes productifs inédits.

Une approche processuelle nous conduit à identifier quatre phases dans le développement du projet de territoire : la conceptualisation, la conception, la réalisation et l'évaluation. Une approche institutionnelle va conduire à identifier et hiérarchiser les parties prenantes du projet selon des logiques de pouvoir et d'influence. Toutefois, si une approche processuelle ou institutionnelle peut permettre de mettre en lumière certains mécanismes du développement du projet de territoire, les limites de ces approches empêchent une vision globale. Les outils du management stratégique vont alors permettre de dépasser les limites de ces deux approches en offrant un modèle global pour appréhender d'une part les actions stratégiques des acteurs et d'autre part les processus de révélation/valorisation des ressources du territoire.

Afin d'étudier en profondeur le projet de territoire, nous proposons donc de combiner la théorie des ressources enrichie de l'approche par les compétences, essentiellement focalisées sur les aspects internes, à l'analyse des parties prenantes focalisées sur l'externe afin d'obtenir une vision holistique d'un projet de territoire.

## **Synthèse du chapitre 1**

Le territoire est donc un concept mobilisé dans de nombreuses disciplines pour décrire un ensemble très large de phénomènes. En sciences de gestion ce concept apparaît comme multidimensionnel avec un champ très large d'acceptation. Certaines conceptions qui l'appréhendent à la fois dans sa dimension matérielle et dans sa dimension symbolique et relationnelle apparaissent comme particulièrement pertinentes pour l'appréhender dans sa globalité. En sciences de gestion, il peut donc être vu comme une structure englobant des ressources et des acteurs en interrelations qui développent des projets pour résoudre collectivement des problèmes inédits. Le concept de projet de territoire devient alors central pour comprendre les dynamiques à l'œuvre sur un territoire.

Si de nombreuses approches permettent de comprendre le fonctionnement de cette forme spécifique de projet, le management stratégique semble offrir des outils et méthodes adaptés à son analyse. Nous retenons ici la combinaison de la RBV et de la TPP. En effet, combiner ces deux approches peut permettre d'identifier des modalités managériales à mettre en place afin de satisfaire les attentes des parties prenantes et d'atteindre les objectifs de valorisation des ressources du territoire.

Le projet de territoire va également interroger les acteurs sur la manière dont il s'insère dans la stratégie de développement globale du territoire. Cela pose notamment le problème du rôle de la gouvernance territoriale en matière d'innovation au niveau du territoire lui-même ou du pays dans lequel s'insère le territoire mais également au niveau des politiques de renforcement de l'attractivité.

## **CHAPITRE 2**

# **LES ENJEUX DE LA CULTURE ET DES PROJETS CULTURELS DE TERRITOIRE POUR LES TERRITOIRES DE MONTAGNE**



<b>CHAPITRE 2 – LES ENJEUX DE LA CULTURE ET DES PCT POUR LES TERRITOIRES DE MONTAGNE .....</b>	<b>57</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 2.....</b>	<b>57</b>
<b>SECTION 1 – LE ROLE DE LA CULTURE COMME FACTEUR D’INNOVATION ET D’ATTRACTIVITE SUR UN TERRITOIRE MONTAGNARD .....</b>	<b>58</b>
<i>1.1 Renforcer l’attractivité d’un territoire par le développement de la culture .....</i>	<i>59</i>
1.1.1 L’attractivité territoriale en question .....	59
1.1.2 La culture comme facteur d’attractivité territoriale.....	61
<i>1.2 L’innovation comme source de dynamisme territoriale.....</i>	<i>62</i>
1.2.1 L’innovation facteur clé de développement d’un territoire .....	62
1.2.2 L’innovation territoriale : une nouvelle forme d’innovation ? .....	63
<i>Synthèse de la section 1.....</i>	<i>65</i>
<b>SECTION 2 - LE PROJET CULTUREL DE TERRITOIRE EN MONTAGNE .....</b>	<b>66</b>
<i>2.1 Les spécificités managériales des territoires de montagne.....</i>	<i>66</i>
2.1.1 Les zones de montagne.....	66
2.1.2 Le management de la culture sur un territoire de montagne .....	67
<i>2.2 L’intégration des PCT dans la stratégie d’un territoire de montagne.....</i>	<i>68</i>
2.2.1 Les PCT dans la stratégie d’un territoire .....	68
2.2.2 Les modèles de développement des PCT ruraux.....	70
<i>Synthèse de la section 2.....</i>	<i>72</i>
<b>SYNTHESE DU CHAPITRE 2.....</b>	<b>73</b>

# CHAPITRE 2 – LES ENJEUX DE LA CULTURE ET DES PCT POUR LES TERRITOIRES DE MONTAGNE

---

## **Introduction du chapitre 2**

Avec la désindustrialisation certains territoires ont dû faire face à des changements aux conséquences économiques et sociales lourdes. Pour y faire face, ils ont développé de vastes projets de territoire en plaçant au centre la culture. Le développement du secteur culturel sur un territoire est souvent associé à la mise en valeur et à la promotion du patrimoine local. Il est devenu un élément moteur du renouveau physique mais aussi social et économique des territoires à forte composante industrielle. La culture est alors vue à la fois comme un mode de régénération des territoires et comme un vecteur de différenciation des territoires.

Les projets culturels de territoire ont inspiré de nombreux territoires dont certains ruraux de montagne. Si de nombreuses études ont porté sur les projets urbains, très peu ont porté sur ceux ruraux de montagne et répliquer les projets urbains à la montagne peut s'avérer risqué.

Ce second chapitre a pour objectif de décrire les liens entre le PCT et l'attractivité territoriale et de présenter les spécificités de la gestion des projets culturels en territoire montagne.

Dans la première section nous allons tout d'abord présenter comment le développement de la culture sur un territoire montagnard peut être perçu comme un facteur d'attractivité et d'innovation.

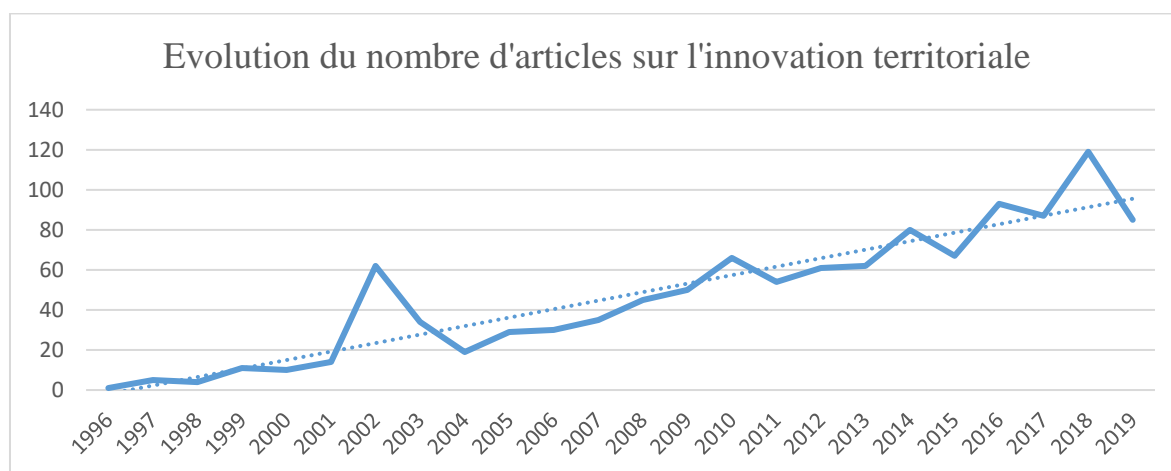
Dans la seconde section nous verrons les spécificités liées à la gestion d'un projet culturel et la manière dont il s'intègre dans la stratégie d'un territoire de montagne.

## SECTION 1 – LE ROLE DE LA CULTURE COMME FACTEUR D’INNOVATION ET D’ATTRACTIVITE SUR UN TERRITOIRE MONTAGNARD

Une logique de plus en plus concurrentielle s’est inscrite entre les territoires (nations, régions, départements, communes, villes, etc.) et pour faire face à l’accroissement de la concurrence, les territoires sont amenés à se différencier davantage, à devenir plus attractifs et plus compétitifs afin de capter les ressources nécessaires à leurs développements tels que les facteurs de production, le capital et le savoir-faire. Le développement d’un territoire est désormais grandement conditionné par sa capacité à : attirer des ressources nécessaires à son développement, fédérer une grande diversité d’acteurs autour d’un projet commun, être dynamique, et innover. L’attractivité d’un territoire est donc une variable centrale dans l’analyse de son développement.

L’innovation territoriale suscite un intérêt croissant de la part du monde académique comme en témoigne les nombreux colloques et ouvrages<sup>6</sup> qui lui sont consacrés. De plus, les articles scientifiques comprenant les mots clés « innovation de territoire » et « innovation territoriale » ont fortement augmenté au cours des dernières années (figure n°3).

**Figure 3 : Evolution du nombre d'articles sur l'innovation territoriale**



Source : l’auteur (à partir de Google Scholar<sup>7</sup>)

<sup>6</sup> FNEGE, 2017, « Colloque International en Marketing et Management des territoires » (CIMMT17) ; MTO, 2017, « Colloque MTO’2017 Alès « Numérique et territoires » » ; CEREFIGE & AGRH, 2016, « Workshop Management de projets collaboratifs ancrés dans les territoires. Méthodologies, Outils, Artefacts » ; 8ème colloque AIRMAP, « Territoires intelligents et management public durable » 23-24 mai 2019, Sorbonne, Paris, France ; 10ème Colloque AIRMAP, « Proximités et territoires aux défis du management public », Clermont-Ferrand, 26-28 mai 2021 ; Kustos, I. (2020). Chapitre 10. Entrepreneuriat et projet de territoire : un défi pour le management territorial.

<sup>7</sup> Ce graphique a été réalisé en juin 2020 à partir d’une recherche par année sur google scholar avec le mot clé « innovation de territoire » et « innovation territoriale »

Cette section poursuit un double objectif : comprendre comment la culture peut être considérée d'une part comme un facteur d'attractivité (1.1) et d'autre part comme un facteur d'innovation (1.2).

## **1.1 Renforcer l'attractivité d'un territoire par le développement de la culture**

L'attractivité territoriale est devenue un enjeu central pour les décideurs publics qui cherchent à faire venir les ressources nécessaires à leur développement. Pour faire face à l'accroissement de la concurrence, les territoires sont amenés à se différencier davantage, à devenir plus attractifs (Noisette et Valérugo, 2010 ; Meyronin 2015). Cependant, l'attractivité d'un territoire peut revêtir plusieurs formes qu'elle soit résidentielle, touristique ou économique, l'attractivité territoriale est par nature multidimensionnelle (économique, sociale, citoyenne et politique).

Pour comprendre comment le développement de la culture et des politiques culturelles peut affecter l'attractivité d'un territoire nous proposons ici une synthèse des différentes visions managériales des effets de la culture sur le territoire.

Nous allons donc présenter tout d'abord le concept d'attractivité (1.1.1) puis le rôle de la culture dans son renforcement (1.1.2).

### **1.1.1 L'attractivité territoriale en question**

C'est la littérature économique qui aborde en premier l'attractivité des territoires et la définit comme « *la capacité [de ceux-ci] à fournir, grâce à leurs ressources, des conditions d'implantation plus intéressantes que celles des territoires concurrents pour les projets mobiles* » (Hatem, 2007, p.3). Pour Le Roy et Ottaviani (2011), cette acception de l'attractivité peut être qualifiée d'étroite dans la mesure où « *ce phénomène est confondu avec les facteurs de localisation et retient une définition de l'attractivité fondée de manière exclusive sur l'économie* » (p. 2). Angeon et Rieutort (2007) ont alors affiné la réflexion en distinguant trois notions (p. 3) : l'attraction, l'attirance et l'attractivité.

L'attraction est définie comme « *la force qui tend à rapprocher les corps. Du point de vue spatial, cette notion exprime ou qualifie des rapports de lieux (rapports d'influence ou hiérarchiques, quelles que soient les formes qu'ils revêtent : concentration, diffusion à partir d'un centre et gravitation autour d'un centre)* » (Angeon et Rieutort, 2007, p. 3). L'attirance est définie comme « *ce qui est susceptible de retenir l'attention, ce qui séduit, ce qui a des*

*chances de fixer. Sa traduction spatiale explicite à la fois ce qui est à l'origine de l'attraction (exercée par des pôles urbains ou ruraux : i.e. modèles des lieux centraux de Christaller) et le résultat de cette même attraction (renforcement des pôles, constitution de réseaux, organisation de l'espace en aires urbaines) » (Angeon et Rieutort, 2007, p. 3). On peut assimiler la notion d'attirance à celle d'attrait. Enfin, l'attractivité qui, selon les auteurs, découle du pouvoir d'attraction est défini comme « la capacité à drainer et à attirer des hommes et des activités, des capitaux et des compétences, sur un territoire » (Angeon et Rieutort, 2007, p. 3). L'attractivité découle donc de l'attirance ou de l'attrait d'un lieu.*

Certains auteurs ont ensuite distingué l'attractivité externe et interne des territoires (Soldo, 2010 ; Bobadilla, Goransson et Pichault, 2020). L'attractivité territoriale repose dans cette conception sur un double objectif stratégique (Soldo, 2018) : trouver un équilibre entre l'attractivité externe (attraction de ressources pour créer de la valeur) et l'attractivité interne (rétention des ressources existantes pour favoriser leur synergie). Cette attractivité, envisagée bien au-delà de la simple attractivité économique ou marketing traditionnellement analysée, intègre des critères relatifs aux dimensions politiques, sociales et citoyennes de plus long-terme. Ici on peut donc retenir la définition d'attractivité territoriale comme l'attraction des ressources nécessaires à son développement et leur rétention.

L'attractivité territoriale est décrite dans la littérature comme un concept multidimensionnel. Pour Soldo (2018), il y a trois principales dimensions de l'attractivité territoriale auxquelles concourent les stratégies culturelles, à savoir : l'attractivité économique (via la stimulation du système productif local et les impacts positifs en termes de marketing territorial), l'attractivité politique (via un renforcement de la légitimité du portage politique des projets et plus de cohérence en termes de gouvernance territoriale) et enfin, l'attractivité sociétale (via les impacts positifs des projets culturels de territoire en termes sociaux et citoyens). On peut donc observer les impacts des événements culturels sur l'attractivité territoriale à travers les effets qu'ils produisent sur ces trois dimensions.

L'attractivité territoriale est un concept toujours en construction et il n'existe pas à notre connaissance une définition qui fasse consensus. Toutefois les auteurs s'accordent sur l'idée que l'attractivité est un concept multidimensionnel. Pour étudier le rôle de la culture dans le renforcement de l'attractivité territoriale, il est donc nécessaire de recenser les effets produits sur le territoire sous différents angles : économique, social et politique.

### **1.1.2 La culture comme facteur d'attractivité territoriale**

Dès la fin des années 1980, la culture apparaît comme un instrument efficace et incontournable de développement économique et de renouveau urbain et comme un moyen pour les territoires de se différencier et d'attirer les publics. De nouveaux espaces émergent alors et démontrent une forte résistance à la concurrence mondiale qui devient de plus en plus pressante (Lipietz, 1995). On peut citer les exemples précurseurs de Baltimore et de Philadelphie aux Etats-Unis (Boquet, 1996 ; Giband, 1998), celui de Liverpool en Grande-Bretagne (Couch et Dennemann, 2000) ou encore celui, emblématique, de Bilbao en Espagne (Plaza, 2000) avec l'implantation du musée Guggenheim. Ce cas est devenu si populaire qu'on parle de « l'effet Bilbao » pour décrire les bénéfices en termes de notoriété et de réussite économique de ce type de réaménagement urbain post-industriel. Le secteur de la culture est alors devenu un élément clé dans les stratégies nationales de reconversion des territoires (Bailoni, 2010).

Les objectifs poursuivis par les acteurs en charge du développement culturel d'un territoire sont multiples. Pour Bailoni (2010), ces objectifs sont : de renforcer l'offre culturelle ; de développer de nouveaux secteurs d'activité pourvoyeurs d'investissements et d'emplois, notamment les « activités créatives » (pour palier au déclin économique) ; de reconverter les friches laissées par la désindustrialisation (pour requalifier certains quartiers industriels et portuaires) ; de changer l'image des villes (développer une identité nouvelle ou renouvelée) ; de renforcer l'attractivité et la compétitivité (attirer touristes, résidents, entreprises...) ; et d'organiser des événements majeurs ou obtenir des labels (ECOC, ...). Pour Meyronin (2010), trois raisons sous-tendent le développement culturel : renouer avec une image favorable, casser une image défavorable et conforter une image positive.

Les événements culturels apparaissent comme des emblèmes de nombreuses stratégies territoriales notamment du fait qu'ils sont de réels facteurs clés de la compétitivité des territoires. Certaines recherches (Plaza, 2000 ; Herrero, 2006 ; Soldo, 2018) proposent des outils de mesure de l'attractivité territoriale ; d'autres identifient les événements culturels comme facteurs clés de la compétitivité et de l'attractivité des territoires (Ritchie, Crouch et Hudson, 2000 ; Canali et d'Angella, 2009). De plus, nombre de chercheurs ont mis en avant le rôle des ressources matérielles ou immatérielles, génériques ou spécifiques, dans le renforcement de l'attractivité d'un territoire. Et, parmi ces ressources, il faut compter sur la culture (Ritchie et Zins, 1978 ; Pecqueur et Landel, 2009 ; Maresté, 2011 ; Delfosse, 2015 ; Proulx, 2016) ; les

leviers culturels étant alors des musées, des festivals, des fêtes autour des produits du terroir, etc. (Férérole 2017).

Derrière ces projets d'envergure l'objectif est souvent pour les territoires de renforcer leur attractivité et leur compétitivité (Soldo, 2018) et le développement de la culture apparaît dans la littérature managériale comme une source d'innovation (Kahn, 2010).

## **1.2 L'innovation comme source de dynamisme territoriale**

L'innovation est aujourd'hui au cœur des réflexions sur la compétitivité des entreprises et des organisations. La coopération devient alors un élément central pour les acteurs afin de mettre en commun des compétences et des actifs nécessaires à la réalisation du projet innovant (Loilier, 2010). Toutefois, ici l'objectif n'est pas de présenter les liens entre innovation et territoire, qui ont largement été étudiés à travers la littérature autour des réseaux inter-organisationnels (Gardet, 2008), mais plutôt de montrer en quoi l'innovation est devenue un élément clé pour le développement du territoire (1.2.1) puis en quoi une innovation peut être qualifiée de territoriale (1.2.2)

### **1.2.1 L'innovation facteur clé de développement d'un territoire**

L'innovation sur un territoire soulève un ensemble de questionnements dans des disciplines très diverses. Dans le domaine du droit, avec des questions relatives à la modération de l'innovation par un territoire administratif au travers de politiques visant à renforcer ou à contraindre sa valeur ou son développement par exemple (Mestre et Merland, 2013). En géographie, notamment avec les questions relatives à l'aménagement du territoire et au rapport entre le centre et la périphérie d'un territoire (Boesh, Renner et Siegrist, 2011) dans un contexte d'innovation. Ou encore en économie, autour du concept de proximité (Rallet et Torre, 2004) par exemple et de son rôle dans le processus d'innovation. Mais aussi en sociologie, autour de l'assimilation sociale de la nouveauté notamment. En sciences de gestion, la question de l'innovation interroge sur ses formes, son processus ou encore sur les types d'organisation favorables à son émergence et à son développement (Corneloup, 2009).

En parallèle les réflexions sur le territoire se sont développées et après avoir longtemps été considéré comme neutre pour les entreprises, le territoire retrouve aujourd'hui une place importante dans les réflexions stratégiques car ses spécificités peuvent permettre d'attirer des entreprises et leur procurer un avantage concurrentiel. Le territoire revient également dans les

réflexions avec l'émergence du New Public Management et l'entrée des pratiques managériales de l'entreprise dans la gestion publique. En effet, dans un contexte de compétition globale entre les territoires (Lipietz, 1995 ; Camagni, 2006 ; Pasquier et Yersin, 2009), il est important de chercher à comprendre comment une innovation peut permettre à un territoire de développer un avantage concurrentiel durable et inversement de comprendre le rôle que peut jouer le territoire dans le processus d'innovation. C'est notamment par son caractère non reproductible lié aux caractéristiques du territoire (ressources, réseaux, niveaux de coordination) que l'innovation va devenir un élément central de compétitivité des territoires. Bien qu'il n'y ait pas de modèle unique de l'innovation, le rôle du contexte et des territoires apparaît comme central.

La force et l'attractivité d'un territoire dépendent de sa qualité de vie et du dynamisme des relations sociales (Godet et al., 2010). De plus selon les auteurs, les territoires gagnants du futur seront ceux qui seront capables de « *développer harmonieusement à la fois des pôles de compétitivité et des pôles de qualité de vie* » (p. 3). Le territoire est alors vu comme un écosystème et un lieu privilégié de l'innovation (proximité des acteurs, vie sociale, etc.). L'innovation se développe plus favorablement dans un « *écosystème où l'atmosphère attire les talents, où l'on est généreux avec les créatifs, accueillant envers les étrangers et tolérant avec les déviants. Car si ces derniers ne sont pas tous excellents, les excellents sont souvent aussi déviants* » (p. 3).

Dans la réflexion des territoires, l'innovation est donc considérée comme un facteur clé de compétitivité, une source de croissance économique et de différenciation dans un contexte de compétition mondialisée entre les territoires (Loilier, 2010). La dimension territoriale d'une innovation est alors questionnée et le concept d'innovation territoriale apparaît comme incontournable.

### **1.2.2 L'innovation territoriale : une nouvelle forme d'innovation ?**

L'innovation est donc aujourd'hui une notion fondamentale dans les réflexions stratégiques des entreprises et des territoires. Si l'innovation est l'aboutissement d'un processus qui commence par l'invention et se termine par un changement significatif des usages et l'assimilation sociale de la nouveauté (Alter, 2000), elle peut émerger d'un milieu social, d'un secteur professionnel ou encore d'un territoire.

A l'origine, l'innovation territoriale est étudiée avec une approche géographique, économique et politique comme le souligne Giraut (2008). Elle concerne l'innovation dans les rapports



centre-périphérie : « *il s'agit d'une approche de géographie (Reynaud, 1981) et d'économie régionale* » ; l'innovation et les qualités du milieu « *cette approche s'illustre dans les nombreux travaux d'économie régionale qui tentent d'identifier les différentes formes de milieux innovateurs* » ; l'innovation en matière d'organisation et d'arrangements territoriaux « *approche qui relève davantage de la géographie politique, des sciences politiques* » (p.8).

Puis certains auteurs ont étendu son analyse à d'autres domaines ; comme Moularet et Sekia (2003) qui suggèrent d'élargir la notion d'innovation territoriale : « *there is a need to broaden the discussion on territorial innovation in all its dimensions, as a lead theme for the progress of humanity at the local level* » (p. 299). Les chercheurs en économie et management s'emparent alors du concept. Massard et al. (2004) montrent en particulier que l'innovation territoriale résulte d'un double effet : d'une part la concentration et d'autre part la proximité. Toutefois, cette vision ne tient que très peu compte des ressources du territoire. Landel et Senil (2009) rapporte alors que « *l'innovation territoriale porte fréquemment sur de nouveaux modes d'articulation d'acteurs d'origines très diverses autour de la construction et de l'usage de ces ressources* ». En somme l'innovation territoriale semble émerger d'un réseau d'acteurs relativement proches et de l'utilisation des ressources du territoire.

L'innovation territoriale peut donc se définir comme « *une réponse nouvelle (ou transférée dans un contexte nouveau) à une problématique et/ou à un besoin identifié collectivement dans un territoire, en vue d'apporter une amélioration du bien-être et un développement local durable* » (Fournier et al., 2017, p.2). Afin de remplir ces objectifs, les acteurs locaux mobilisent bien souvent des ressources spécifiques, dans une logique de co-construction et de co-production : cette forme d'innovation se construit pour et par le territoire.

L'innovation territoriale apparaît donc comme une forme d'innovation qui puise sa source dans la coordination des acteurs d'un territoire et la valorisation de ses ressources spécifiques dans une démarche collective pour la résolution d'un problème productif.

## **Synthèse de la section 1**

La culture apparaît donc comme facteur clé d'attractivité et d'innovation pour les territoires. En effet, d'une part elle est une source de différenciation qui permet de développer une identité territoriale et d'autre part elle permet de développer des liens entre les acteurs et les ressources locales et de ce fait, constitue une source d'innovation.

Ainsi une forme d'innovation spécifique émerge du territoire : l'innovation territoriale. Celle-ci va pouvoir être appréhendée comme une réponse nouvelle (ou transférée) à une problématique et/ou à un besoin identifié collectivement sur un territoire dont l'émergence / la production / le développement nécessite la coordination des acteurs d'un territoire et la valorisation de ses ressources spécifiques.

Le développement d'un projet culturel de territoire peut conduire au développement d'une innovation territoriale. Toutefois, la modélisation de ce processus va nécessiter de prendre en compte les spécificités managériales de chaque territoire et va conduire à identifier plusieurs modèles différents pour le développement d'un projet culturel de territoire.

## **SECTION 2 - LE PROJET CULTUREL DE TERRITOIRE EN MONTAGNE**

Si la culture apparaît comme centrale dans les réflexions autour du développement des territoires, les spécificités liées à la gestion de chaque territoire vont rendre complexe la définition d'un modèle unique de développement de la culture.

Les territoires de montagne dont les spécificités managériales sont prégnantes vont alors être confrontés à la difficile transposition des modèles urbains de développement de la culture. Le développement d'un PCT sur un territoire de montagne va alors nécessiter un modèle spécifique.

Cette seconde section poursuit donc un double objectif : identifier les spécificités d'ordre managérial liées à la gestion d'un territoire de montagne (2.1) et montrer comment un PCT peut s'inscrire dans la stratégie d'un territoire de montagne (2.2).

### **2.1 Les spécificités managériales des territoires de montagne**

Les territoires de montagne sont marqués par de nombreuses spécificités qui impliquent de mettre en place d'outils de gestion spécifiques. Particulièrement soumis aux aléas climatiques et à une géomorphologie très souvent contraignante ces territoires bénéficient d'une législation particulière. Dans un premier temps nous verrons comment sont définis les contours de ces territoires (2.1.1) puis les spécificités liées à la gestion des projets culturels sur ces territoires (2.1.2).

#### **2.1.1 Les zones de montagne**

La loi montagne entrée en vigueur au 10 janvier 1985 définit la montagne comme « *une entité géographique, économique et sociale dont le relief, le climat, le patrimoine naturel et culturel nécessitent la définition et la mise en œuvre d'une politique spécifique de développement, d'aménagement et de protection. L'identité et les spécificités de la montagne sont reconnues par la nation et prises en compte par l'Etat, les établissements publics, les collectivités territoriales et leurs groupements dans les actions qu'ils conduisent* » (Article 1). Elle délimite les zones de montagne à partir du critère de l'altitude et de la pente. En effet, « *dans les départements d'outre-mer, les zones de montagne comprennent les communes et parties de communes situées à une altitude supérieure à 500 mètres dans le département de la Réunion et à 350 mètres dans les départements de la Guadeloupe et de la Martinique. Peuvent, en outre,*

*être classées dans les zones de montagne de ces départements, les communes et parties de communes situées à des altitudes inférieures à celles indiquées à l'alinéa précédent mais supérieures à 100 mètres, dont la majeure partie du territoire présente des pentes de 15% au moins » (Article 4).*

Les zones de montagne se caractérisent par des handicaps significatifs entraînant des conditions de vie plus difficiles et restreignant l'exercice de certaines activités économiques. Plusieurs éléments sont retenus dans la loi montagne. Le premier est l'existence de conditions climatiques difficiles ; le second est l'existence de fortes pentes telles que la mécanisation ne soit pas possible ou nécessite l'utilisation d'un matériel particulier très onéreux et enfin le troisième élément est la combinaison de ces deux facteurs.

Les spécificités de zones de montagne impliquent la mise en place d'un management territorial spécifique (Achin, 2015). Parmi ces spécificités on retrouve la géomorphologie particulière de ces zones qui complexifie le développement de moyens de transport efficace et nécessite des investissements lourds. De plus, les territoires de montagne sont des zones où l'accès est risqué (avalanches, glissements de terrain, inondations...) et qui nécessitent donc la mise en place de protection et d'entretien soutenu.

Les territoires de montagne sont donc des zones particulières, confrontées à diverses contraintes qui impliquent une législation mais également des modalités de gestion spécifiques.

### **2.1.2 Le management de la culture sur un territoire de montagne**

Concernant la gestion d'un projet culturel, plusieurs éléments apparaissent comme spécifiques aux territoires de montagne.

Premièrement ces territoires sont souvent enclavés et éloignés des centres culturels. D'une part cela induit des coûts importants pour faire déplacer des professionnels de la culture ou des artistes ou pour emmener des publics dans les villes (Sechi, 2017), d'autre part cela entraîne une certaine désaffection de la part des habitants pour les activités culturelles considérées comme propres au monde urbain.

Deuxièmement, on observe que dans ces territoires l'offre culturelle est peu diversifiée et repose souvent sur le tissu associatif et donc sur le bénévolat des acteurs de ces structures considérés comme des non-professionnels de la culture (Bourdeau, 2008).

Troisièmement les territoires de montagne sont fédérés autour d'une identité forte : la montagne et ses activités. De ce fait la protection de l'environnement est au cœur des réflexions et une grande partie de ces territoires est constituée d'espaces naturels protégés. On observe donc un véritable attrait du patrimoine naturel dans ces zones mais de véritables difficultés législatives pour mettre en place une activité économique sur ces zones.

Enfin quatrièmement, l'offre culturelle est souvent marquée par une faible diversité et complémentarité avec des structures « classiques » et une faiblesse des partenariats.

De manière générale, l'offre culturelle est inégalement répartie géographiquement et démographiquement sur les territoires de montagne et il en résulte un accès inégal aux activités culturelles qui interrogent les politiques de démocratisation de la culture. Toutefois les zones de montagne disposent d'un patrimoine riche qui peut être mis en valeur dans le cadre d'un PCT et s'inscrire dans la stratégie globale de développement du territoire.

## **2.2 L'intégration des PCT dans la stratégie d'un territoire de montagne**

Dans les zones de montagne, les acteurs du territoire sont en recherche d'offres alternatives pour accroître l'offre touristique qui repose aujourd'hui en majorité sur des pratiques sportives.

Si la montagne bénéficie d'une culture dotée d'une valeur symbolique forte, on peut s'interroger sur la manière dont les artistes pourraient s'en emparer dans le cadre d'un projet de valorisation des spécificités.

Nous allons donc tout d'abord chercher à comprendre comment les PCT s'inscrivent dans la stratégie de développement d'un territoire de montagne (2.2.1) et ensuite, nous verrons les modèles existants pour le développement de la culture sur un territoire de montagne (2.2.2).

### **2.2.1 Les PCT dans la stratégie d'un territoire**

Les activités en montagne reposent souvent sur un tourisme local qui est très orienté vers les activités sportives. Toutefois, depuis plusieurs décennies des efforts sont réalisées dans la perspective de diversifier les activités de montagne. Le Rapport public annuel 2018 – février 2018 – Cours des Comptes présente une partie intitulée « *Les stations de ski des Alpes du nord face au réchauffement climatique : une vulnérabilité croissante, le besoin d'un nouveau modèle de développement* ». Dans ce rapport, il apparaît que : « *indépendamment de l'aléa climatique, la baisse de fréquentation résulte également d'évolutions sociologiques. La pratique du ski tend*

*à se réduire pour les nouvelles générations, et les touristes hivernaux mettent en concurrence la montagne avec des destinations moins onéreuses et climatiquement moins aléatoires. Dans ce contexte, les stations doivent à la fois rechercher une diversification mesurée de leur offre d'activités, voire une reconversion, et mieux accueillir les touristes »* (p. 464). Dans ce contexte, le développement des activités culturelles entre davantage dans les stratégies de développement et de diversification des activités des territoires de montagne.

L'intégration du développement des activités culturelles dans la stratégie d'un territoire n'est pas nouvelle. Dans certaines villes américaines les stratégies de développement culturel ont été mises en place à partir des années 1970. Elles reposent souvent sur des événements spéciaux importants et des installations centralisées de grandes envergures. Les résultats de l'enquête de Grodach et Loukaitou-Sideris (2007) mettent en avant le fait que dans la plupart des villes, les activités culturelles étant devenues des composantes essentielles des stratégies de développement urbain et de tourisme, le rôle du public dans les projets artistiques et culturels communautaires a diminué. Les activités culturelles sont largement perçues par les acteurs des territoires comme un moyen important de mettre l'accent sur le caractère unique d'une ville, à la fois en tant que stratégie globale de « marque » et pour attirer les visiteurs au centre-ville. De même, bien que certains visiteurs aient réagi négativement aux installations culturelles phares, ces projets sont souvent promus en raison de leur capacité à souligner la présence d'une ville sur la scène nationale ou internationale, mais aussi à soutenir la communauté artistique locale. Terrisse (2008) rappelle que *« marier culture et développement local de façon durable ne peut se réaliser que grâce à un haut degré de gouvernance et de solidarité territoriale engendré par une approche décentralisée, urbaine et locale capable d'identifier toutes les propositions et les attentes »* (p. 25).

Les activités culturelles peuvent devenir des composantes essentielles des stratégies de développement urbain et du tourisme, notamment dans les stratégies de développement des territoires de montagne. Par exemple, les événements culturels de plein air dans les sites paysagers remarquables montagnards chinois ce sont beaucoup développés depuis les années 2000. Souvent sous la forme de spectacle « son et lumière », il procède d'une approche *« mythifiée et très formalisée du paysage dans le registre du merveilleux, qui essaie de lier le spectaculaire des effets techniques à une approche artistique stéréotypée »* (Xiang, Bachimon et Dérioz, 2017). Le festival du Mont Tianmen à Zhangjiajie inauguré en 2004 avec 310 000 spectateurs, accueillait en 2016 près de 1 400 000 spectateurs. Le paysage montagnard fournit un cadre exceptionnel et joue un rôle primordial dans les spectacles du Mont Tianmen. Pour

eux, le Mont Tianmen est peut-être l'explication pour laquelle ce genre de spectacle a connu un aussi grand succès en Chine. Guyot (2017) montre que la mise en art permet de changer l'image que les personnes ont de certaines zones montagnardes. L'objectif de ce type de spectacle est de faire découvrir des zones et des territoires méconnus aux visiteurs par l'intermédiaire d'installations artistiques ou de spectacles culturels utilisant les caractéristiques propres du paysage. Guyot (2017) parle dans ce cas « *d'artwashing* paysager » : on utilise un paysage montagnard pour exposer et valoriser des œuvres d'arts ou des performances artistiques. En tant qu'objet de consommation touristique, ces spectacles de « masse » peuvent sembler « kitsch » (Xiang, Bachimon et Dério, 2017). Cependant, ils insufflent une dynamique essentielle aux développements économiques de la région.

### 2.2.2 Les modèles de développement des PCT ruraux

Il existe donc de nombreux modèles, liés aux spécificités de chaque territoire, cependant Leloup et Moyart (2013) dégagent deux grands modèles de développement culturel territorial. Ils ont alors identifié des freins et des leviers de ces deux modèles (tableau n°4).

**Tableau 4 : Les facteurs clés et limitants des deux modèles de développement des territoires par la culture**

	Modèle 1	Modèle 2
	"Couper-coller" du modèle de Bilbao	Processus de redynamisation pluriel
<b>Leviers</b>	Gros investissements Mise en avant de grands événements/lieux Rénovation du patrimoine immobilier Création de quartier modernes Gouvernance centralisée Coordination horizontale Implication des autorités publiques Accumulation d'offre Offre diversifié	Répartition de l'attractivité Valorisation des ressources territoriales spécifiques Valorisation de l'histoire et de la culture locale Coordination verticale Spécification Appropriation par la population locale Gouvernance ouverte Offre cohérente et spécialisée
<b>Freins</b>	Conflits entre les acteurs Rejet par la population locale Durabilité remise en cause Reproductible	Faible participation des acteurs Coordination complexe entre les acteurs Visibilité faible

Source : Adapté de Leloup et Moyart 2013

Le premier correspond à un modèle de développement des territoires par la culture (modèle 1 du tableau 4). Dans ce modèle, l'espace est un simple « support de l'activité » au service d'un projet centralisé visant l'obtention de labels génériques et internationaux. La gouvernance est centralisée et standardisée et l'action est légitimée auprès de la population par des campagnes de communication dans les médias. Ce modèle est marqué par la concentration des activités culturelles visant à produire un « effet de masse ». Ce modèle de développement des territoires par la culture, par opposition au modèle de développement de la culture sur un territoire (Sagot-Duvaurox, 2010), n'est pas exempt de limites. Il cache certains conflits sociaux et interrogent sur la durabilité de l'avantage procuré par l'offre constitué

Le second correspond à un modèle de développement de la culture sur un territoire (modèle 2 du tableau 4). Dans ce modèle l'espace est un lieu de vie et d'histoire qui est mis en valeur par le projet. La gouvernance est ouverte et l'action est légitimée par l'appropriation du projet par la population locale. Ce modèle est marqué par la répartition de l'offre sur le territoire avec une volonté de complémentarité des offres pour produire un « effet de cohérence ». Ce modèle de développement est limité par la participation des acteurs qui peut s'avérer difficile à entretenir et à coordonner.

Le premier modèle apparait alors comme étant plus adapté aux villes et le second aux territoires ruraux. Une synthèse de ces deux modèles est présentée dans le tableau n°5.

**Tableau 5 : Analyse des deux modèles de développement culturel territorial**

<b>Analyse à partir de 4 dimensions (Leloup et Moyart, 2013)</b>		
<b>Culture et développement économique</b>	Agglomération Effet de masse (souvent obtenu en « empilant » les produits/services)	Spécification Effet de cohérence (offre complémentaire)
<b>Culture et espace</b>	L'espace est un simple support de l'activité	L'espace est un lieu de vie et d'histoire qui se redessine au gré des projets et de l'implication des acteurs
<b>Culture et actions publiques</b>	Projet centralisé Labels génériques (ECOC)	Projet participatif Labels territoriaux
<b>Culture et société</b>	Légitimation par des campagnes de communication	Légitimation par appropriation
<b>Gouvernance</b>	Gouvernance centralisée et standardisée "Elu connexionniste" " réseau" Approche "Top-down"	Gouvernance ouverte "Elu territorial" Approche "Bottom-up"

*Source : Leloup et Moyart, 2013, p. 3*



On peut donc retenir deux modèles principaux de développement culturel territorial qui ne poursuivent pas les mêmes objectifs même si toutefois certains éléments apparaissent comme récurrents. En effet, cette synthèse montre que les programmes de développement culturel reposent sur une bonne adéquation des projets avec la stratégie touristique globale de la ville et la mobilisation d'outils de gestion adaptés. De plus, le développement des activités culturelles sur un territoire peut s'inscrire dans une stratégie touristique globale qui cible une clientèle particulière.

## **Synthèse de la section 2**

Dans un contexte où les acteurs de la montagne, qu'ils soient issus de la sphère publique ou privée, s'interrogent sur les perspectives d'évolution de leurs activités ; la valorisation culturelle des territoires apparaît comme une source féconde d'attractivité et d'innovation. Le développement de la culture sur un territoire de montagne occupe donc une place centrale dans les réflexions et est vu comme un moyen d'augmenter la fréquentation des zones touristiques en dehors de la saison hivernale.

La culture est vue comme un moyen d'élargir et de différencier l'offre touristique en offrant une nouvelle approche de la montagne qui dépasse le prisme sportif. Le modèle de développement à privilégier implique de valoriser l'histoire et la culture locale, mais également la faune et la flore, les paysages, les savoir-faire, et les contes et légendes. Ce modèle de développement va également impliquer une coordination verticale entre les acteurs et une certaine appropriation de l'offre culturelle par les locaux qui en seront les premiers promoteurs.

Développer un projet culturel structurant pour le territoire et faciliter la coordination des acteurs publics, privés et civils, pour la mise en œuvre d'une véritable innovation culturelle est donc devenu un véritable enjeu pour l'attractivité des territoires de montagne.

## **Synthèse du chapitre 2**

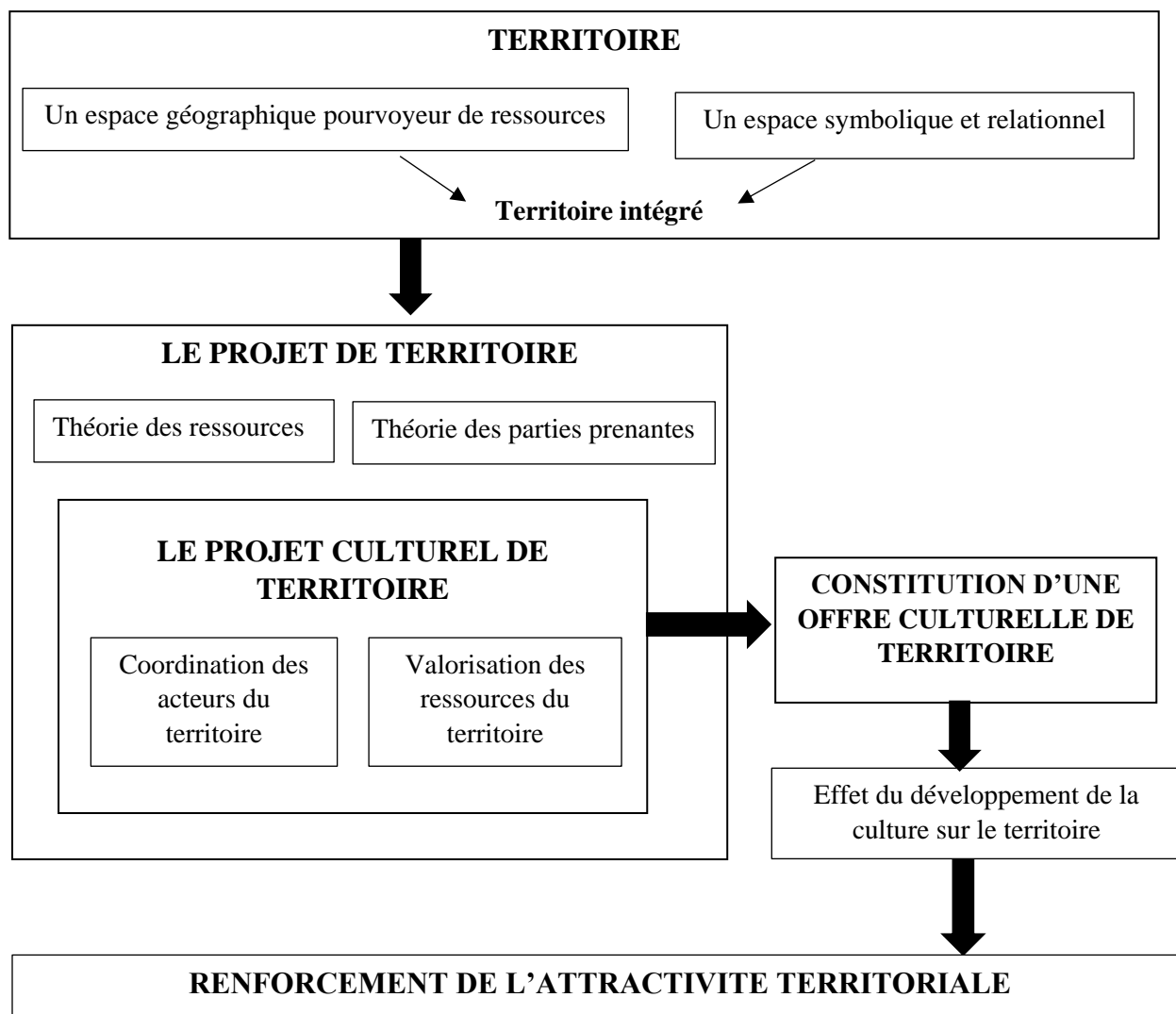
Les zones rurales ressortent affaiblies par les phénomènes engendrés par la mondialisation tels que la délocalisation des industries et l'exode rural par exemple. C'est pourquoi, les acteurs des territoires ruraux sont contraints d'établir de nouvelles stratégies pour rendre leur territoire plus attractif et compétitif. La culture est donc mobilisée sur de nombreux territoires pour les différencier et les rendre plus attractifs et plus compétitifs. Elle est aussi un moyen de renforcer le lien social et de développer une image positive du territoire.

Le développement de projets culturels s'inscrit dans une stratégie globale de développement territorial qui vise à la réalisation d'objectifs économiques et sociaux. L'art est alors un moyen de redonner sa dimension sociale et symbolique aux espaces publics des territoires mais aussi un moyen d'établir une atmosphère agréable pour les habitants et attractive pour les touristes (Rousseau, 2008). Le projet culturel de territoire va permettre de fédérer les acteurs autour de problématiques communes et d'apporter des réponses nouvelles qui pourront être source d'innovation territoriale.

Toutefois, il se pose la question des déterminants de la réussite des PCT notamment pour la pérennisation de l'offre constituée et l'obtention des effets souhaités de cette offre sur le territoire.

Le cadre conceptuel de la thèse est présenté dans la figure suivante (figure n°4)

**Figure 4 : Cadre conceptuel de la thèse**



## **CHAPITRE 3**

# **LE DESIGN DE LA RECHERCHE ET L'ANALYSE DES DONNÉES**

<b>CHAPITRE 3 – LE DESIGN DE LA RECHERCHE ET L’ANALYSE DES DONNÉES.....</b>	<b>78</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 3.....</b>	<b>78</b>
<b>SECTION 1 – LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>79</b>
<i>1.1 Les principaux cadres épistémologiques contemporains.....</i>	<i>79</i>
<i>1.2 Le choix du positionnement épistémologique.....</i>	<i>81</i>
<i>1.3 Les dispositions méthodologiques particulières de cette recherche .....</i>	<i>82</i>
<i>Synthèse de la section 1.....</i>	<i>82</i>
<b>SECTION 2 - LA STRATEGIE D’ACCES AU REEL.....</b>	<b>83</b>
<i>2.1 Les enjeux de la recherche et les modes de raisonnement mobilisés.....</i>	<i>83</i>
<i>2.2 La stratégie d’accès au réel par des études de cas multiples .....</i>	<i>84</i>
<i>Synthèse de la section 2.....</i>	<i>86</i>
<b>SECTION 3 - LA COLLECTE ET L’ANALYSE DES DONNEES.....</b>	<b>87</b>
<i>3.1 La sélection des cas et la constitution des guides d’entretien.....</i>	<i>87</i>
3.1.1 La sélection des cas .....	87
3.1.2 Constitution des guides d’entretien .....	88
3.1.2.1 Guides d’entretien (étude 1) .....	89
3.1.2.2 Guides d’entretien (étude 2) .....	91
<i>3.2 Présentations des cas sélectionnés pour les deux études.....</i>	<i>92</i>
3.2.1 La VIAPAC.....	92
3.2.2 Le Festival HAN .....	96
3.2.3 Les cas de l’étude de cas multiple (étude 2).....	99
<i>3.3 L’analyse des données.....</i>	<i>101</i>
3.3.1 L’étude comparative de deux cas (étude 1).....	101
3.3.2 L’étude de cas multiple (étude 2) .....	102
3.3.3 Statistiques descriptives (étude 2) .....	103
3.4.4 Régressions multiples et vérifications .....	104
<i>Synthèse de la section 3.....</i>	<i>106</i>
<b>SECTION 4 – LA VALIDITE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>107</b>

<i>4.1 La validité interne des résultats</i> .....	107
<i>4.2 La validité externe des résultats</i> .....	108
<i>Synthèse de la section 4</i> .....	109
<b>SYNTHÈSE DU CHAPITRE 3</b> .....	<b>110</b>

# CHAPITRE 3 – LE DESIGN DE LA RECHERCHE ET L’ANALYSE DES DONNÉES

---

## INTRODUCTION DU CHAPITRE 3

Ce troisième chapitre présente la démarche méthodologique qui a été mise en œuvre pour étudier le développement de projet culturel de territoire et la pérennisation de l’offre constituée sur les territoires de montagne. L’objectif est de présenter comment nous avons confronté les propositions théoriques issues de la littérature à la réalité empirique. Ce chapitre s’appuie particulièrement sur les recommandations d’Avenier et Gavard-Perret (2012) pour justifier la cohérence entre la posture épistémologique et la stratégie d’accès au réel, et sur ceux de Dumez (2016) pour structurer notre propos autour de la démarche qualitative qui a été adoptée.

La première section de ce chapitre est consacrée à la présentation et à la justification du positionnement épistémologique de la recherche : le réalisme critique. Compte tenu du caractère nouveau de notre objet de recherche certaines dispositions méthodologiques ont été mises en œuvre et sont ici décrites.

La deuxième section concerne la stratégie d’accès au réel et présente l’intérêt de l’étude de cas multiples pour cette thèse. Afin de répondre à notre problématique de recherche nous avons choisi une stratégie d’accès au réel en deux étapes reposant sur une première étude qualitative de nature exploratoire basée sur deux études de cas et sur une seconde étude de nature confirmatoire avec une méthodologie mixte qualitative quantitative. En effet, comme cette thèse entend apporter une contribution à la réflexion sur le processus de développement des projets de territoire, et plus particulièrement des PCT, ainsi que sur les déterminants de la constitution et pérennisation d’un projet culturel de territoire, une approche exploratoire combinée à une approche confirmatoire semblait nécessaire.

La troisième section détaille la méthodologie de collecte et d’analyse des données. Dans cette section, nous présentons d’abord la méthode de sélection des cas. Nous décrivons ensuite le processus de collecte de données pour enfin présenter les outils d’analyse des données.

La quatrième section porte sur la validité interne et externe de la recherche.

## SECTION 1 – LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Cette première section porte sur le positionnement épistémologique de la thèse. Dans un premier temps les principaux cadres épistémologiques contemporains sont présentés (1.1) puis la justification du choix du positionnement épistémologique est faite (1.2) et enfin les dispositions méthodologiques spécifiques à la thèse sont décrites (1.3).

### 1.1 Les principaux cadres épistémologiques contemporains

L'épistémologie peut être considérée comme une discipline qui traite de la manière dont les connaissances sont produites. En effet, « *l'épistémologie fait un objet de connaissance de nos manières de connaître* » (Fourez et Larochelle, 2002, p. 2). Cette discipline interroge donc les fondements de la Science et des connaissances. D'après Avenier et Gavard-Perret (2012), les critères de définitions des paradigmes épistémologiques reposent sur quatre dimensions. La première porte sur les considérations ontologiques qui interrogent sur le réel, son existence et sa nature. La seconde sur des considérations d'ordre épistémique et donc sur la possibilité pour le chercheur d'avoir accès au réel. La troisième sur le statut de la connaissance et donc sa portée. Enfin, la quatrième porte sur la validité de la connaissance.

A partir de ces quatre dimensions, deux grandes orientations épistémologiques se dégagent (Allard-Poesi et Perret, 2014). La première est l'orientation réaliste qui regroupe trois grands paradigmes : le positivisme logique (Carnap, 1966), le réalisme scientifique (Hunt, 1990 ; Bunge, 1993) et le réalisme critique (Archer et al., 2013 ; Bhaskar, 2013 ; 2014). Dans cette première orientation on considère que le réel existe indépendamment du chercheur qui tente de l'observer, de le comprendre et de le restituer (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Les trois paradigmes issus de l'orientation réaliste vont alors faire valoir une vision différente de la capacité du chercheur à accéder au réel. La seconde est l'orientation constructiviste qui regroupe trois grands paradigmes : l'interprétativisme (Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006), le constructivisme pragmatique (Von Glasersfeld, 2001 ; Le Moigne, 1995) et le constructivisme au sens de Guba et Lincoln (Guba et Lincoln, 1989). Dans cette seconde orientation on considère que le réel n'existe qu'à travers l'observateur et donc qu'il existe une forme de dépendance entre le sujet et l'objet (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Les trois paradigmes issus de l'orientation constructiviste vont alors faire valoir une vision différente du statut de la connaissance, de sa validité et donc de la finalité de la recherche de manière générale. Une synthèse de ces grands paradigmes est proposée dans le tableau n°6.



**Tableau 6 : Récapitulatif des six grands paradigmes épistémologiques (Source : Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 25)**

<b>Orientations</b>	<b>Réaliste</b>			<b>Constructiviste</b>		
<b>Paradigmes</b>	<b>Positivisme logique</b>	<b>Réalisme scientifique</b>	<b>Réalisme critique</b>	<b>Interprétativisme</b>	<b>Constructivisme pragmatique</b>	<b>Constructivisme Au sens de Guba et Lincoln</b>
Hypothèse d'ordre ontologique	Il existe un réel en soi indépendant de l'observation.	Il existe un réel en soi indépendant de l'observation.	Le réel est structuré en trois niveaux : Réel profond, réel actualisé et réel empirique.	La réalité est dépendante de l'observateur et des sujets d'un phénomène qui lui attribuent une signification.	Le réel est différent pour chaque observateur et on ne peut connaître que le sien.	Il existe une vaste diversité de réalité socialement construites.
Hypothèse d'ordre épistémique	Le réel est accessible.	Le réel n'est pas intégralement accessible.	Le réel profond ne nous est pas accessible. L'observateur n'a accès qu'au réel actualisée et empirique.	Les expériences vécues sont influencées par l'observateur	L'observateur à accès aux expériences humaines.	Interdépendance de l'observateur et de l'objet de recherche.
Utilité de la connaissance	Observer la réalité et rechercher des lois universelles des phénomènes observés.	Identifier des régularités pour expliquer les phénomènes observables.	Comprendre les mécanismes générateurs du réel profond.	Comprendre les processus d'interprétation et de construction de sens dans les situations.	Conception pragmatique de la connaissance. Donner du sens aux expériences humaines par des modèles et des représentations.	Comprendre les différentes constructions de sens que les individus peuvent attribués à une situation
Validité de la connaissance	Objectivité et neutralité de l'observateur. Contrôle des conditions.	Objectivité et neutralité de l'observateur. Réfutabilité des énoncés.	Objectivité et neutralité de l'observateur. Réfutabilité des énoncés	Pas de généralisation possible. Méthodes herméneutiques et ethnographique.	Pas de généralisation possible. Mise à l'épreuve par l'action.	Pas de généralisation possible. Méthodes herméneutiques.

## 1.2 Le choix du positionnement épistémologique

Le choix du positionnement épistémologique a été fait à partir d'une analyse comparative des différents paradigmes épistémologiques existants en sciences de gestion. Ici nous avons fait le choix d'un positionnement dans le réalisme critique (Bhaskar, 1988) décrit ci-après.

Le réalisme critique est considéré comme un paradigme qui s'appuie sur le positivisme logique mais qui s'inscrit dans l'orientation réaliste (Allard-Poesi et Perret, 2014). Dans le réalisme critique l'hypothèse d'ordre ontologique est qu'il existe un réel indépendant de son observateur mais stratifié selon trois niveaux : le réel profond, le réel actualisé et le réel empirique. D'un point de vue épistémique on considère alors que le réel profond n'est pas accessible, seules les réels actualisé et empirique le sont. Le statut de la connaissance s'inscrit donc une approche explicative. La connaissance permet d'identifier des mécanismes à l'origine des événements observés et donc des mécanismes générateurs du réel profond (Bashkar, 2014). Enfin, dans ce paradigme, la validité de la recherche est mise à l'épreuve successive dans des recherches qualitatives et quantitatives et dans différents contextes.

Le choix d'un positionnement dans le réalisme critique (Bhaskar, 1988) a été fait pour quatre raisons. La première raison est que la conception de notre objet de recherche, le PCT, est conforme à l'hypothèse ontologique réaliste. En effet, nous partons du principe qu'il existe un réel indépendant de celui qui l'observe, ici le développement d'un PCT. Le « *réel observable* » correspond aux modalités managériales mises en œuvre pour la gestion d'un PCT et la pérennisation de l'offre constituée ainsi qu'aux effets produits du développement de cette offre sur le territoire. Ces éléments peuvent alors apparaître ou non à partir du « *réel empirique* » grâce à différents indicateurs et analyses du discours et des perceptions des parties prenantes. Le « *réel profond* » correspond ici aux mécanismes générateurs qui fondent l'attractivité territoriale et les activités de gestion d'un territoire ainsi que leurs liens.

La seconde est liée à l'ambition de cette recherche qui est de contribuer à une meilleure compréhension du processus de constitution et de la pérennisation d'un projet culturel de territoire de montagne. Le réalisme critique est alors en adéquation avec cette ambition.

La troisième raison est liée au fait que dans le réalisme critique toute méthode est considérée comme faillible et donc il est nécessaire de multiplier les approches et les méthodes pour avoir accès au réel. Le choix ici d'une méthode mixte qualitative et quantitative correspond à cette vision et permet de renforcer la validité de la recherche.

La quatrième est l'hypothèse épistémique, dans ce paradigme elle implique un détachement entre l'observateur et l'objet de recherche ; ce qui a été fait dans ce travail.

### **1.3 Les dispositions méthodologiques particulières de cette recherche**

Dans le cadre de cette recherche deux éléments principaux ont conduit à la mise en œuvre de dispositions méthodologiques particulières : le caractère novateur de l'objet de recherche et le co-financement sur projet.

Tout d'abord le caractère récent et émergent de l'objet de recherche peut conduire à des difficultés quant à la définition des termes notamment du fait du manque de travaux académiques sur le projet culturel de territoire. Pour faire face à cette difficulté, un travail de revue de la littérature a été réalisé en portant une attention particulière à la définition des termes clés notamment celle de la notion de territoire (cf chapitre 1, section 1). De plus, une analyse de la généalogie du projet de territoire a été réalisée afin de mettre en perspective le développement de cet objet de recherche (cf chapitre 1, section 2).

Ensuite concernant le financement sur projet, la justification d'un positionnement neutre dans ce travail de recherche, auprès des financiers et lors des réunions de travail a régulièrement été rappelé. Les choix méthodologiques qui ont été faits pour cette recherche ont donc été réalisés indépendamment des organisations qui ont contribué à son financement.

#### **Synthèse de la section 1**

Cette première section a justifié le choix et démontré l'intérêt d'un positionnement épistémologique réaliste critique (Bhaskar, 1998) au regard des différents paradigmes existants. De plus, elle a permis d'introduire certains éléments de notre stratégie d'accès au réel notamment l'emprunt d'une méthode mixte qualitative et quantitative qui va être détaillée dans la section suivante.

## **SECTION 2 - LA STRATEGIE D'ACCES AU REEL**

L'objectif de cette seconde section est de présenter notre stratégie d'accès au réel en justifiant la manière dont la connaissance a été élaborée (par l'exploration d'une part puis par la confirmation d'autre part) et les modes de raisonnements qui en découlent ainsi que les méthodes mises en œuvre.

Dans cette seconde section nous commençons par revenir sur les enjeux de la recherche et les modes de raisonnement mobilisés (2.1) puis nous explicitons le choix d'accès au réel à travers les études de cas multiples et notre approche en deux étapes avec une approche méthodologique mixte (2.2).

### **2.1 Les enjeux de la recherche et les modes de raisonnement mobilisés**

Nous poursuivons l'objectif de contribuer à une meilleure compréhension du processus de constitution et de la pérennisation d'un PCT de montagne. Pour cela nous cherchons à identifier d'une part des modalités managériales pertinentes pour la gestion du PCT et d'autre part les effets produits par les PCT et les éléments contribuant à la pérennisation de l'offre constituée.

Afin d'atteindre ces objectifs il est recommandé de mobiliser deux modes de construction de la connaissance : l'exploration d'une part et la confirmation par le test d'autre part. En effet, « *explorer et tester peuvent se succéder au sein d'une même recherche [...] pour construire des connaissances* » (Charrière-Petit et Durieux, 2014, p. 103).

Le premier mode de construction, l'exploration, procède à des allers retours entre le théorique et l'empirique et s'inscrit dans une logique de raisonnement abductif (Koeing, 1993). Dans un paradigme de réalisme critique, le raisonnement abductif vise à identifier des causes possibles entre les phénomènes observés et non à établir des lois universelles. Ce mode de raisonnement ne suppose pas une méthodologie particulière. Nous avons choisi ici une approche qualitative explicitée dans la sous-section (2.3).

Le second mode de construction, la confirmation par le test repose sur un mode de raisonnement déductif. L'objectif est de confronter empiriquement les propositions issues de l'exploration pour les tester. Nous avons choisi ici une approche qualitative et quantitative explicitée dans la sous-section (2.3). Les différentes voies de construction de la connaissance de cette recherche sont présentées dans le tableau n°7.

**Tableau 7 : Synthèse des voies de construction de la connaissance de cette recherche**

Mode de construction de la connaissance	Type de raisonnement	Travail de recherche doctorale	Méthodologie mobilisé
Exploratoire	Inductif	Chapitre 1 et 2 Chapitre 4 - Article 1	Revue de la littérature
	Abductif	Chapitre 4 - Article 2	Approche qualitative
Confirmatoire (test)	Déductif	Chapitre 4 - Article 3	Approche mixte qualitative-quantitative

## 2.2 La stratégie d'accès au réel par des études de cas multiples

Comme le sujet porte sur l'étude en profondeur d'un processus et que les questions de recherche incluent la prise en compte de nombreux acteurs, les études de cas sont considérées comme la méthode d'accès aux données la plus pertinente (Wacheux, 1996 ; Yin, 2009). Les études de cas permettent en effet de procéder à « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs* » (Wacheux, 1996, p. 89).

Une étude de cas peut se définir comme « *une enquête empirique qui explore en profondeur un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle* » (Yin, 2017, p. 45). Les études de cas multiple intègrent une logique réplification (Yin, 2017) et donc l'objectif est d'identifier les résultats qui se répètent d'un cas à l'autre.

Au regard des objectifs et enjeux de la recherche exposés ci-dessus, une démarche qualitative exploratoire puis mixte confirmatoire sera donc adoptée. Selon Paillé (2007), l'analyse qualitative est à la recherche du sens de ce qu'il lui est donné d'entendre ou d'observer. Il cherche à comprendre, mettre en lien et élaborer un essai de compréhension renouvelée de ce que l'on souhaite mieux connaître.

L'objectif ici est d'étudier la manière spécifique dont sont constitués et développés les PCT en s'appuyant notamment sur le discours des acteurs qui ont porté ce type de projets mais également en collectant des données primaires auprès d'autres acteurs (publics, habitants, etc.) et secondaires.

L'étude de cas multiple apparait alors pertinente pour réaliser une première étape exploratoire préalable qui cherche à décrire et comprendre la réalité du processus de développement d'un

PCT et à identifier des éléments qui par comparaison apparaissent comme des freins/leviers récurrents dans ce processus. L'objectif est ici d'identifier les déterminants managériaux de la construction d'une offre culturelle de territoire à travers un PCT.

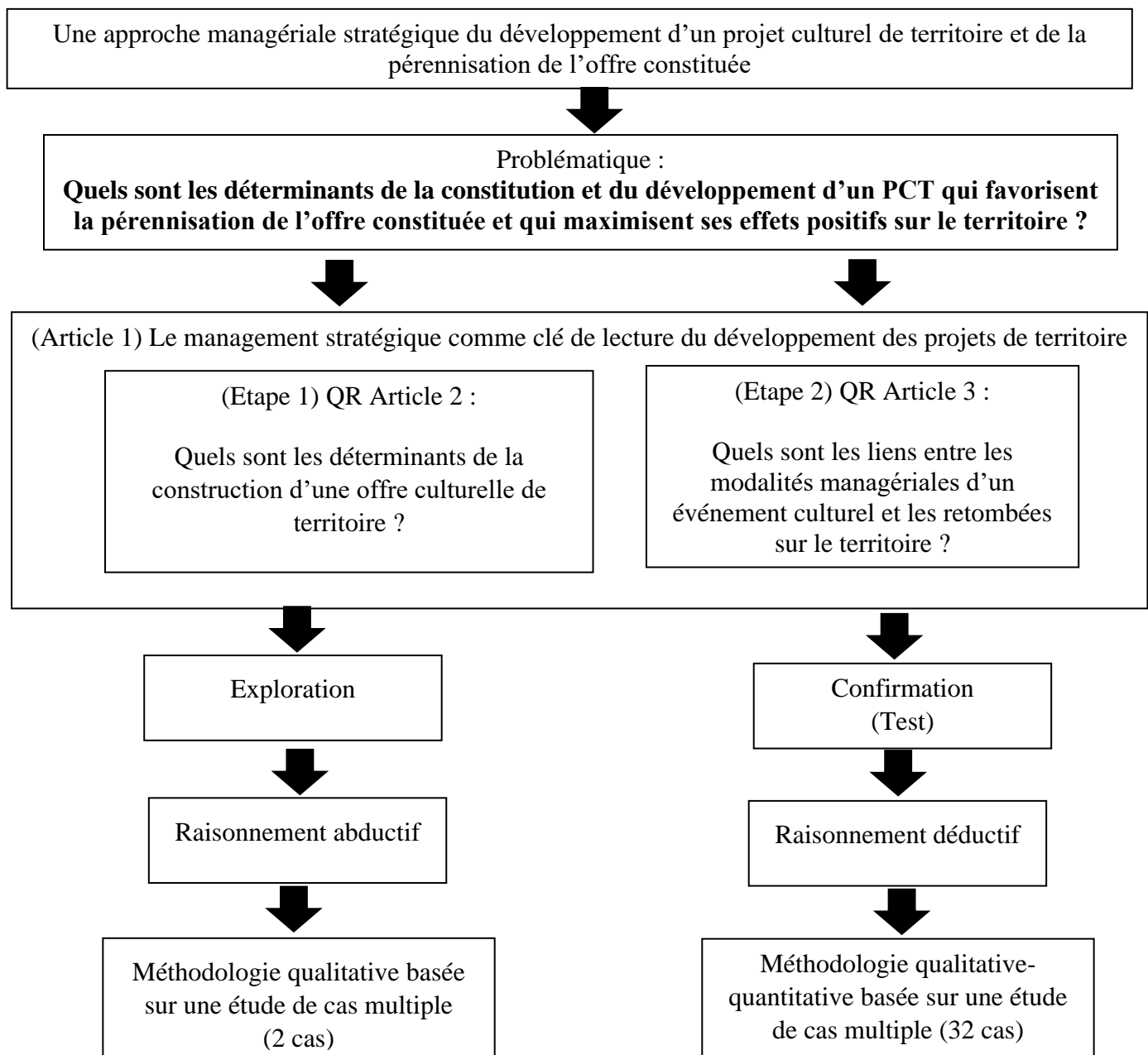
L'étude de cas multiple peut également être mobilisée pour réaliser la seconde étape puisqu'il s'agit d'identifier les résultats anticipés qui se répètent d'un cas à l'autre. Ici une approche qualitative-quantitative permet de contribuer à la littérature scientifique d'une part parce que les études quantitatives sont encore très rares autour de cet objet de recherche (le PCT) et d'autre part parce que les résultats de l'étape 1 peuvent être confirmés par une étude qualitative sur un nombre de cas bien plus grand. Les caractéristiques des études de cas multiples sont présentées dans le tableau n°8.

**Tableau 8 : Les caractéristiques des études de cas multiples (adapté de Yin, 2003)**

	<b>Etude de cas multiples</b>
<b>Objectif</b>	Etudier un phénomène à travers les acteurs dans des situations variées
<b>Nature de la démarche</b>	Synchronique
<b>Intérêt</b>	Permet d'identifier des récurrences et de faire émerger des comportements significatifs
<b>Type d'analyse</b>	Analyse de contenu
<b>Choix des cas</b>	Echantillons variés et représentatifs

Une synthèse de notre stratégie d'accès au réel est proposé ci-après (figure n°5).

**Figure 5 : Synthèse de notre stratégie d'accès au réel**



## Synthèse de la section 2

Cette section a permis de décrire la stratégie d'accès au réel à partir des modes de raisonnement mobilisés et de justifier notre choix de réaliser des études de cas multiples. Nous allons maintenant développer la méthodologie mise en œuvre dans les deux études empiriques réalisées dans le cadre de ce travail de recherche doctorale.

## SECTION 3 - LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNEES

Cette troisième section a pour objectif de présenter la méthode de collecte puis d'analyse des données. La collecte de données repose essentiellement sur la réalisation d'entretiens semi-directifs (157 entretiens sur les deux études). Nous avons également collecté des données secondaires dans une perspective de triangulation des données. Dans un premier temps nous présenterons les critères de sélection des cas des deux études (3.1) puis nous présenterons les cas sélectionnés pour les deux études (3.2) pour enfin présenter les méthodes d'analyse des données.

### 3.1 La sélection des cas et la constitution des guides d'entretien

Nous revenons ici sur le processus et les critères de sélection des cas pour ensuite présenter les trois guides d'entretien qui ont été réalisés. En effet, dans le cadre de la première étude (Article 2) deux guides d'entretien ont été réalisés et dans le cadre de la seconde étude (Article 3) un seul a été réalisé.

#### 3.1.1 La sélection des cas

Les études de cas multiples portent sur 2 cas de PCT qui ont donné naissance à une offre culturelle et 32 cas d'évènements culturels.

La sélection des cas dans les deux études s'est faite dans le respect des cinq « *critères d'échantillonnage théorique* » de Hlady-Rispal (2002). Notre application de ces critères d'échantillonnage théorique est décrite dans le tableau n°9 pour les deux études de cas multiples réalisées.

**Tableau 9 : Application des critères d'échantillonnage théorique des études de cas multiples**

Critères d'échantillonnage théorique	Description	Etude 1	Etude 2
<b>Représentativité théorique</b>	Dans l'échantillon théorique, les cas ne doivent pas présenter de différences fondamentales	Les deux cas sont relatifs à un PCT d'Art contemporain sur un territoire de moyenne montagne	Les trente-deux cas sont partis d'un PCT achevé sur un territoire de montagne et ont donné naissance à un évènement culturel



<b>Variété</b>	Les cas ne doivent pas être identiques en tout point	Nous avons sélectionné des cas avec une certaine diversité de tailles, de budgets, et de types de partenaires fondateurs Un cas à l'échelle européenne et un cas à l'échelle d'une intercommunalité	Nous avons sélectionné des cas avec une vaste diversité de disciplines artistiques, de tailles, de budgets, et de type de partenaires fondateurs
<b>L'équilibre</b>	Recherche d'un ensemble de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes	Les deux cas ont certaines caractéristiques différentes mais aucun ne prédomine sur l'autre. Dans les deux cas des objectifs similaires sont visés mais les modalités de leur développement diffèrent notamment du fait de la diversité des financeurs	Les trente-deux cas ont certaines caractéristiques différentes mais aucun ne prédomine sur l'autre, il y a un équilibre entre événements de stations et de vallées ainsi que du point de vue des saisons (été et hiver)
<b>La concordance avec l'objectif de recherche</b>	La sélection des cas se fait en adéquation avec les objectifs de la recherche	Les cas étudiés sont des offres culturelles sur un territoire de montagne constituées dans le cadre d'un PCT	Les cas étudiés sont des événements culturels sur un territoire de montagne constitués suite à un PCT
<b>La potentielle richesse des données</b>	Sélection de cas riches en données et dont les acteurs sont engagés dans une démarche d'investigation en profondeur	Les acteurs interrogés ont démontré un fort intérêt pour la recherche et nous ont accordé le temps nécessaire à la réalisation des entretiens et ont demandé à être informés des résultats	Les acteurs interrogés ont démontré un fort intérêt pour la recherche et nous ont accordé le temps nécessaire à la réalisation des entretiens et ont demandé à être informés des résultats

Source : l'auteur

L'intégralité des cas sélectionnés pour cette recherche sont des PCT dont le chercheur est extérieur ; il n'y a donc pas de conflits d'intérêt ni d'orientation des résultats par les personnes extérieures à la recherche.

### 3.1.2 Constitution des guides d'entretien

Les guides d'entretien semi-directif des deux études ont été pré-testés auprès d'acteurs institutionnels et économiques en charge d'un PCT de montagne (étude 1) ou de la gestion d'un événement culturel (étude 2).

### 3.1.2.1 Guides d'entretien (étude 1)

Pour la première étude nous avons mobilisé deux guides d'entretiens adaptés aux types de parties prenantes interrogées : les acteurs institutionnels et les acteurs ordinaires. Ces deux guides d'entretiens sont composés de trois parties : la première porte sur l'acteur, la seconde sur le projet et la troisième sur le territoire. Les guides d'entretien sont présentés dans les figures n°6 et n°7 et sont disponibles en intégralité dans les annexes (Annexes 2 et 3).

La catégorie des acteurs institutionnels regroupe les acteurs qui représentent une institution ou une organisation qu'il s'agisse d'organisations publiques, d'organismes de droit privé ou d'associations.

**Figure 6 : Guide d'entretien des acteurs institutionnels (étude 1)**

<p><u>Thème 1 : L'acteur</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Présentation de l'acteur et de son organisation</li><li>• Présentation de son activité et de ses objectifs</li></ul> <p><u>Thème 2 : Le projet</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Facteurs déclenchants et processus</li><li>• Participation et motivation</li><li>• Apports et développement de compétences</li><li>• Organisation et gouvernance</li><li>• Impacts</li><li>• Participation de la population locale</li><li>• Innovation</li></ul> <p><u>Thème 3 : Le territoire</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vision du territoire</li><li>• Valorisation des ressources territoriales</li><li>• Impacts et indicateurs</li></ul>
---

*Source : l'auteur*

Le premier thème de ce questionnaire avait pour objectif de comprendre le parcours de l'acteur et l'histoire de son organisation puis d'interroger les activités et objectifs de l'organisation qu'il représente dans la perspective de mettre en lumière les liens entre les objectifs propres à l'organisation étudiée et le PCT.

Le deuxième thème abordé est le projet pour retracer son historique et identifier les grandes phases du projet ainsi que les facteurs déclenchants. L'objectif était ensuite d'identifier le rôle de l'acteur à chaque phase du projet, et ses apports en termes de ressources et de compétences.

Ensuite, nos questions ont porté sur les modes de coordination, les processus de prise de décision et la gestion des conflits. Puis l'objectif était de discuter avec l'acteur des rôles des habitants dans ces projets, ainsi que des impacts identifiés de ces projets. Enfin, nous avons abordé le thème de l'innovation en se focalisant sur la dimension innovante de ces projets et la nature de ces innovations.

Le troisième thème visait à déterminer quelle était la vision du territoire de l'acteur, ses forces et ses faiblesses, pour ensuite discuter des éléments que l'acteur vise à valoriser dans le cadre du projet. Enfin, nous avons cherché à comprendre comment l'acteur voyait les impacts du projet sur le territoire et quels outils il mobilisait pour les mesurer.

La figure n°7 détaille le guide utilisé pour la catégorie des acteurs ordinaires qui regroupe les touristes et les visiteurs, ainsi que les résidents qui ne représentent pas une institution ou une organisation.

**Figure 7 : Guide d'entretien des acteurs ordinaires (étude 1)**

<p><u>Thème 1 : L'acteur</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identification (Situation familiale, lieu de résidence, CSP...)</li><li>• Motivation</li></ul> <p><u>Thème 2 : Le projet</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Perceptions et représentation</li><li>• Participation</li><li>• Apports et motivations</li><li>• Critiques et opinions</li></ul> <p><u>Thème 3 : Le territoire</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vision du territoire</li><li>• Intérêt pour le territoire</li><li>• Valorisation des ressources territoriales</li><li>• Bénéfices</li><li>• Offre idéale</li></ul>
---

*Source : l'auteur*

Le premier thème de ce questionnaire avait pour objectif d'identifier l'acteur et les raisons de sa venue sur le territoire puis ses motivations (ou non) à participer à l'offre constituée dans le cadre du projet.

Le deuxième thème abordé est le projet ; il s'agissait de comprendre sa perception du projet et de l'offre. L'objectif était ensuite d'identifier le rôle que l'acteur pensait avoir ainsi que le rôle qu'il souhaiterait avoir dans la gestion du projet et ou de l'offre. Enfin, nos questions ont visé à faire exprimer des critiques, remarques et observations de l'acteur.

Le troisième thème visait à déterminer quelle était la vision du territoire de l'acteur, ses forces et ses faiblesses, ainsi que l'intérêt qu'il a pour le territoire. Ensuite l'objectif était de discuter des éléments que le projet met en avant, selon l'acteur. Enfin, nous avons cherché à comprendre comment l'acteur voyait une offre idéale ou une amélioration de l'offre existante.

### **3.1.2.2 Guides d'entretien (étude 2)**

Pour la seconde étude nous avons mobilisé un seul guide d'entretien adapté aux types de parties prenantes interrogées. Ce guide d'entretien est composé de trois parties : la première porte sur l'identification de l'acteur, la seconde sur les modalités managériales à l'œuvre dans le cadre de la gestion de l'évènement et la troisième sur les effets perçus de l'évènement sur le territoire. Le guide d'entretien est présenté dans la figure n°8 et disponible intégralement en annexe 4.

Pour cette étude cinq types d'acteurs ont été interrogés : les partenaires fondateurs à l'origine du projet, les acteurs publics (mairie, office du tourisme etc.), les acteurs privés (commerçants, hôteliers, restaurateurs etc.), les acteurs de la société civile (les résidents et associations) et enfin les visiteurs et touristes (non-résidents sur le territoire).

Le premier thème de ce questionnaire avait pour objectif d'identifier l'acteur et son parcours puis d'interroger les moyens et objectifs de l'organisation.

Le deuxième thème portait sur l'évènement les raisons de sa création, puis les différentes modalités managériales pour sa gestion. L'objectif était ensuite d'identifier ses apports en termes de ressources et de compétences ainsi que les processus de prise de décision et les formes de gouvernance. Puis l'objectif était de discuter avec l'acteur de la durabilité de l'évènement et des outils de communication.

Le troisième thème visait à déterminer les activités qui peuvent paraître comme complémentaires à l'offre et les partenariats constitués pour croiser les activités de l'évènement avec celles du territoire. Enfin, nous avons interrogé l'acteur sur les éléments du territoire

valorisés dans le cadre de l'évènement et les effets perçus de l'évènement sur le territoire et ses habitants.

**Figure 8 : Guide d'entretien des parties prenantes de l'évènement**

<p><b><u>Thème 1 : Identification</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Acteur et organisation</li><li>• Objectifs et moyens</li></ul> <p><b><u>Thème 2 : La gestion de l'évènement</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Facteur déclenchant et processus</li><li>• Modalités managériales</li><li>• Apports en ressources et compétences</li><li>• Gouvernance</li><li>• Durabilité</li><li>• Marketing</li></ul> <p><b><u>Thème 3 : Le territoire</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Activités</li><li>• Valorisation</li><li>• Effets perçus</li></ul>
---

*Source : l'auteur*

### **3.2 Présentations des cas sélectionnés pour les deux études**

Pour l'étude avec deux cas, les entretiens ont été menés au cours de l'été 2018 en s'appuyant sur un guide d'entretien semi-directif pré-testé auprès d'acteurs institutionnels et économiques en charge d'un PCT de montagne. Leurs propos ont été enregistrés et retranscrits intégralement (390 pages).

#### **3.2.1 La VIAPAC**

Le projet européen VIAPAC (voie pour l'art contemporain) relie depuis 2011 les villes de Digne-les-Bains, en France, à Caraglio, en Italie, grâce aux œuvres de douze artistes contemporains. Les œuvres de cette route, ont toutes été réalisées spécifiquement pour les lieux sur lesquels elles sont implantées (sites naturels, édifices patrimoniaux). Ce projet est présenté comme un mode de promotion de la création artistique, en la faisant sortir de ses espaces

privilegiés, les musées, les galeries et les rêves d'art, pour en faire une source de valorisation et de développement du territoire<sup>8</sup>.

Le projet VIAPAC trouve ses origines dans la collaboration, né en 1999, entre le CAIRN (Centre d'Art Informel de Recherche sur la Nature) de Digne-les-Bains et le CESAC, (Centre Expérimental pour les Arts Contemporains), de Caraglio. Cette collaboration avait pour but de « *développer un projet partagé visant à promouvoir l'art contemporain dans l'espace alpin, par la réalisation de processus de médiation culturelle et par la mise en valeur des éléments paysagers et de l'environnement* » (VIAPAC). Suite à cette collaboration deux projets de coopération transfrontalière dans le cadre du Programme ALCOTRA ont vu le jour : « *LARC - Laboratoire permanent pour la promotion de l'art contemporain dans la région des Alpes* » (2000-2006) et « *VIAPAC – Route pour l'art contemporain* » (2007-2013). Le principal objectif du programme LARC était la restauration et la revalorisation des centres muséaux et des lieux d'exposition accueillant ce nouveau programme artistique. C'est ensuite avec le lancement du programme VIAPAC qu'a véritablement commencé la réalisation de ce parcours artistiques.

Aujourd'hui, cette route de l'art contemporain s'étend sur plus de 200 km et regroupe actuellement 25 œuvres artistiques sur 7 sites sélectionnés sur le versant français et 5 du côté italien. Cette route est en accès libre et toute l'année. Elle se veut une route internationale, de par son parcours et sa programmation (artistes, anglais, italiens, français, américains, catalans ...). Les artistes sont tous des artistes de renommé internationale.

Le premier objectif du projet VIAPAC était d'« *œuvrer à la valorisation, l'animation et la promotion du patrimoine historique, artistique et culturel du territoire transfrontalier* » (Dossier de presse Alpes Haute-Provence, VIAPAC). De plus, « *outre sa programmation artistique à résonances internationales, la route est aussi un outil de valorisation de la zone transfrontalière et de développement des liens culturels historiques que le département des Alpes de Haute-Provence entretient avec ses voisins italiens. Elle permet de faire jaillir les signes anciens et contemporains qui content la culture commune.* »

Le projet VIAPAC avait également pour objectif « *de permettre l'appropriation de l'art contemporain par les populations locales, une programmation d'ateliers artistiques s'est développée sur tout le département. Il s'agit par ces actions artistiques de promouvoir l'art contemporain et le territoire transfrontalier par l'intervention plastique d'artistes régionaux,*

---

<sup>8</sup> [www.tourisme-alpes-haute-provence.com/route-art-contemporain](http://www.tourisme-alpes-haute-provence.com/route-art-contemporain)

*nationaux et internationaux. Des évènements autour des œuvres sont programmés, telles que des rencontres avec les artistes, afin d'étendre la visibilité de ce projet. »<sup>9</sup>.*

Cinq ateliers sous forme de moments de rencontres (« Workshops ») entre les publics et les artistes en train de réaliser leurs œuvres ont été ainsi programmés.

Les objectifs de cette route de l'art contemporain s'articulaient autour de cinq axes :

- La valorisation du patrimoine bâti et naturel par la création actuelle,
- La promotion de l'art contemporain et de la culture sur le territoire,
- Développer des liens entre les acteurs du territoire transfrontalier,
- Permettre l'appropriation de l'art contemporain par les populations locales,
- Le développement du tourisme culturel sur la zone transfrontalière.

Le projet VIAPAC était porté par quatre partenaires et représentait un montant global franco-italien de 1,8 M € :

- Le Conseil général des Alpes de Haute-Provence pour un montant de 500 000 €,
- La réserve géologique de Haute-Provence pour un montant de 400 000€,
- La région Piémont pour un montant de 500 000 €,
- L'association culturelle Marcovaldo pour un montant de 450 000 €.

D'autres partenaires étaient également associés au projet notamment le CAIRN et le CESAC. Le projet a également suscité un fort intérêt pour les hébergeurs et les guides de montagnes de la zone transfrontalière qui se sont impliqués progressivement dans le projet. Enfin, la direction artistique du projet a été confiée côté français à Nadine Gomez, Conservatrice du Musée Gassendi de Digne-les-Bains et côté italien par l'association Martin Art.

La liste des personnes interrogées est présentée dans le tableau n°10.

**Tableau 10 : Liste des personnes interrogées dans l'étude du cas VIAPAC**

Date	Durée	Fonction	Organisations
04/07/2018	113	Conservatrice	Musée Gassendi
04/07/2018	52	Directrice	Association Vallée du Bès
04/07/2018	64	Directeur	Géopark UNESCO de Haute Provence
05/07/2018	67	Animateur et guides	Animation sportive de la ville
05/07/2018	31	Directrice	Camping Madala

<sup>9</sup> <http://www.tourisme-alpes-haute-provence.com/route-art-contemporain/>

05/07/2018	65	Maire	Mairie de Prads
05/07/2018	72	Maire	Mairie d'Auzet
06/07/2018	51	Directrice d'association	Association fontaine de l'ours
06/07/2018	50	Propriétaire d'un Gite	Gite Flagustelle
06/07/2018	30	Chargée de communication	Office du tourisme Seyne
07/07/2018	77	Directeur	Maison du Mulet
07/07/2018	75	Directeur	Gite l'inatendu
08/07/2018	24	Directeur	Fort Vauban
09/07/2018	32	Directeur	Association « amis du fort »
09/07/2018	14	Directeur	Auberge le Lauzannier
09/07/2018	16	Directrice	Gite de l'arche
09/07/2018	13	Directrice	Office du tourisme de l'Arche
10/07/2018	37	Directeur	Les amis de Demonte
10/07/2018	59	Ancien Maire et Maire actuel	Mairie d'Aisone
10/07/2018	40	Directrice	Aire Agriturismo
10/07/2018	99	Directeur/Responsable financier/Chargé de projet	Association Marcovaldo
11/07/2018	69	Directeur/Responsables culturels	Département de la culture et des activités de Cuneo
11/07/2018	138	Directeur	Conseil régional du Piémont

*Source : l'auteur*

De plus nous avons interrogé une dizaine de résidents et 8 touristes (avec une durée moyenne de 10 minutes par entretien soit près de 3 heures au total).

La liste des personnes interrogées par type est présentée dans le tableau n°11.

**Tableau 11 : Typologie des acteurs interrogés pour le projet VIAPAC**

VIAPAC		
Acteurs interrogés	Nombre d'entretiens	Durée moyenne en minutes
Partenaires fondateurs	3	100
Acteurs institutionnels	7	60
Associations	6	53
Hôteliers/restaurateurs/commerçants	7	36
Résidents	10	13
Touristes	8	18
<b>Total nombre d'entretien : 41</b>		
<b>Total nombre d'heures entretien : 25h</b>		

*Source : l'auteur*



Au total ce sont donc 41 entretiens (11 en Italie) qui ont été réalisés, pour une durée totale de 24 heures et 30 minutes.

Dans une perspective de triangulation, des données secondaires ont également été récoltées. Celles-ci recouvrent notamment les rapports d'activité, les dossiers d'archive, les informations disponibles en ligne etc.

### **3.2.2 Le Festival HAN**

Depuis 2007, le Massif du Sancy, situé dans le sud du département Puy de Dôme (63), est l'hôte du festival Horizons - Arts Nature<sup>10</sup>. Cet événement est présenté comme « une rencontre entre art contemporain et paysages naturels » et consiste à exposer plusieurs œuvres, créées en pleine nature, par des artistes sélectionnés par un jury. L'événement compte à ce jour 14 éditions, une quinzième est prévue en 2021

Depuis la création du festival, 3.000 candidats venus du monde entier ont postulé pour exposer leurs œuvres mais seuls 10 sont retenus pour chaque édition. Une quarantaine de lieux sont proposés aux artistes qui soumettent un projet et c'est le jury qui tranche ensuite. Au total, Horizons - Arts Nature a déjà accueilli 118 œuvres, « originales et inédites » qui ont ensuite été démontées (ce sont des œuvres éphémères) et plus de 100 sites naturels ont été mis en valeur par celle-ci. Les différentes œuvres sont à découvrir au cours de petites balades sur les sentiers du massif du Sancy au cours de la période estivale.

Les œuvres du festival Horizons - Arts Nature s'inscrivent dans le mouvement artistique du Land Art (né aux États-Unis dans les années 1960). Il s'agit pour les artistes qui s'inscrivent dans ce mouvement d'être « hors les murs » et d'utiliser le lieu comme une ressource de l'art (Volvey, 2007 repris de Férérol, 2017). Le Land Art peut être entendu comme « *toute action artistique réalisée dans la nature* » (Tiberghien, 2007, repris de Férérol, 2017), soit en prenant la terre elle-même comme élément, soit comme surface d'installation.

Le fonctionnement du festival est le suivant. Tout d'abord un appel à projet est diffusé avec une liste de lieux (situé sur un GR/PR avec un paysage remarquable, proche d'un parking) et de légendes. Ensuite, les artistes rédigent un projet expliquant l'œuvre qu'il souhaite faire en justifiant la pertinence du choix du lieu. Puis le comité de sélection étudie chaque projet et en

---

<sup>10</sup> <http://www.horizons-sancy.com/>

choisit 10 qui seront payé 8 000 € chacun. Enfin, le festival commence au début de la période estivale et se finit en septembre. En 2016, il a accueilli près de 220 000 visiteurs.

Le festival se finance en prenant sur le fond communautaire que l'EPCI verse à l'Office du tourisme intercommunal, soit 117 500 euros (78,9 % du budget d'Horizons) sur 1 603 640 euros. Les autres sources de financement d'Horizons sont l'État via la DRAC (12 000 € - 8%), la Région Auvergne (2 500 - 1,7 %), le département (6 000 - 4 %), les partenaires privés telle la CCAS (les activités sociales de l'énergie) (8 000 - 5,4 %) et les recettes propres (3 000 - 2 %). Le budget total est d'environ 150 000€.

La démarche est née suite à la création en 2000 de la Communauté de Communes du Sancy. Dans les statuts de 2003 de l'Office du Tourisme intercommunal, il est écrit que chaque commune garde une compétence animation. En revanche, les élus ont ajouté une mention obligeant l'OT à créer un évènement communautaire et fédérateur, de notoriété au moins nationale, qui participe à l'économie touristique, à une période adaptée et qui soit maîtrisé par l'OT. C'est alors le directeur de l'OT du Sancy, Luc Stelly, qui a l'idée d'un Festival de Land Art qui reposerait sur l'installation temporaire d'œuvres d'art dans chacune des communes.

Plusieurs objectifs étaient poursuivis lors de la création de ce festival :

- Créé un évènement fédérateur pour les différentes communes,
- Créé un évènement destiné à améliorer l'image du territoire et à lutter contre les préjugés d'immobilisme,
- Créé un évènement qui contribue à mieux répartir l'attractivité sur le territoire,
- Construire un évènement innovant qui attire un nouveau public,
- Créé un évènement ayant un rôle communicationnel pour le territoire.

Le festival Horizons – Arts Nature est porté par l'office du tourisme de la Communauté de Communes du Sancy (qui regroupe 16 communes). Les maires et les offices du tourisme des 16 communes sont fortement impliqués dans le développement du festival. De plus, le département et la région, par la DRAC, soutiennent le projet. D'autres acteurs publics tels que l'Association Auvergne Nouveau Monde et le PNR soutiennent le projet. Enfin, quelques partenaires privées sont également impliqués dans le développement de ce festival.

Le festival Horizons – Arts Nature regroupe donc divers partenaires de divers natures :

- Les acteurs publics, l'Association Auvergne Nouveau Monde (la marque territoriale de la Région), le PNR, les mairies, le département, la région,

- Les acteurs du tourisme, le CRDT (Comité Régional de Développement Touristique), les OT des communes,
- Les acteurs de la culture notamment la DRAC (Direction régionale des affaires culturelles),
- Les partenaires privées tels que la CCAS.

La liste des personnes interrogées est présentée dans le tableau n°12.

**Tableau 12 : Liste des personnes interrogées dans l'étude du cas HAN**

Date	Durée	Fonction	Organisations
16/07/2018	70	Maire et adjoint	Mairie de Picherande
16/07/2018	40	Adjointe	Mairie d'Egliseneuve
17/07/2018	65	Directrice du pôle économie durable	PNR
17/07/2018	29	Etudiante en stage	PNR
17/07/2018	31	Directeur opérationnel	OT du Sancy
17/07/2018	27	Directeur	VTT Sancy sport nature
18/07/2018	105	Directeur du programme	OT du Sancy
18/07/2018	77	Directrice du pôle culture	PNR
19/07/2018	84	Directeur conseil départemental	Conseil départemental

*Source : l'auteur*

De plus nous avons interrogé une quinzaine de résidents et de touristes (avec une durée moyenne de 10 minutes par entretien soit près de 3 heures au total). Au total, 24 entretiens ont été réalisés, pour une durée totale de 12 heures et 50 minutes<sup>11</sup>.

La liste des personnes interrogées par type est présentée dans le tableau n°13.

<sup>11</sup> Il y a une différence notable entre le nombre de personnes interrogées dans le premier cas (VIAPAC) et le second cas (HAN) ; ce déséquilibre est lié au fait que pour la VIAPAC tous les entretiens ont été fait en double en France et en Italie.

**Tableau 13 : Typologie des acteurs interrogés pour le projet HAN**

HAN		
Acteurs interrogés	Nombre d'entretiens	Durée moyenne en minutes
Partenaires fondateurs	3	89
Acteurs institutionnels	2	55
Associations	2	27
Hôteliers/restaurateurs/commerçants	4	36
Résidents	7	16
Touristes	6	17
<b>Total nombre d'entretien : 24</b>		
<b>Total nombre d'heures d'entretien : 13h</b>		

*Source : l'auteur*

Dans une perspective de triangulation, des données secondaires ont également été récoltées. Celles-ci recouvrent notamment les rapports d'activité, les comptes des années passées, les dossiers d'archive, les informations disponibles en ligne etc.

### 3.2.3 Les cas de l'étude de cas multiple (étude 2)

Pour cette étude, nous avons décidé d'étudier des événements culturels sur les territoires de la Savoie et de la Haute-Savoie. Ces cas ont tous été sélectionnés à partir du site web de Savoie Mont-Blanc Tourisme<sup>12</sup> qui regroupe et décrit près de 2 000 événements sur le territoire des deux Savoie (Chiffres de janvier 2020). Pour être sélectionnés, les cas devaient remplir certaines conditions : avoir été créés il y a plus d'un an, avoir la possibilité d'être renouvelés et avoir un site web spécifique. De plus, ils devaient respecter les règles de l'échantillonnage théorique présenté dans la sous-partie (3.1.1).

La liste des cas étudiés est présentée dans le tableau n°14.

**Tableau 14 : Liste des cas étudiés dans la deuxième étude**

Nom de l'évènement	Nombre d'acteurs interrogés	Durée totale (en min)
Festival Pharaonic	3	141
La grande odyssée	3	190
Musilac	4	215
Chamonix Unlinmited festival	2	104

<sup>12</sup> <https://www.savoie-mont-blanc.com/offre/recherche/evenements/>

Festigrat	3	127
La fête de l'attelage	3	154
Tomorrowland Winter Alpes d'Huez	4	207
FIFA	4	198
Festival du Yoga	3	89
La fête des éléphants	2	102
Tour du monde au manège	3	147
Laminoche	4	172
Annecy Paysage	3	164
High five festival	2	94
Festival Valloire baroque	2	86
Fête des couleurs	2	109
Concours international de sculpture sur neige	2	81
Fête du pain	4	187
Carnaval Vénitien	3	136
Fête du lac	4	204
Festival Mont-Blanc d'humour	2	87
Musilac Hiver	4	131
Festival International de Jazz	2	82
Biennale de Maurienne	2	91
La chaleur des grands froids	3	105
Les Arcs Film Festival	4	190
Celti'cimes	2	84
Pleins feux festival	2	79
Festival international de BD de Chambéry	3	101
Fête du Beaufort	3	131
Albertville Jazz Festival	2	86
Estivales de Savoie	3	93
Total	92	4167

*Source : l'auteur*

Des données secondaires ont également été collectées notamment pour servir de variables de contrôle dans notre modèle statistique. Les données secondaires regroupent notamment les rapports d'activité, les comptes des années passées, les dossiers d'archive, les informations disponibles en ligne etc. Nous avons alors sélectionné 3 variables de contrôle : la durée de l'évènement, la taille et le prix.

Les entretiens ont été menés entre février et septembre 2020 en s'appuyant sur un guide d'entretien semi-directif pré-testé. Au total, 92 entretiens ont été réalisés pour une durée totale de près de 70 heures. Leurs propos enregistrés ont été retranscrits intégralement (500 pages).

### 3.3 L'analyse des données

L'analyse des données a été faite dans le respect des règles méthodologiques des études qualitatives (étude 1) et des études mixtes (étude 2).

#### 3.3.1 L'étude comparative de deux cas (étude 1)

En amont du codage, nous avons fait une relecture de l'ensemble des retranscriptions. Cette première lecture a permis d'appliquer la méthode de « *l'attention flottante* » (Dumez, 2013, p. 69) et de repérer d'éventuelles thématiques émergentes. Dans le cadre de cette étude nous n'en n'avons pas identifié. Le premier niveau de notre codage est de type thématique. Il a consisté à identifier des fragments de données selon les thèmes du guide d'entretien. Ces grands thèmes correspondent aux grandes dimensions de notre modèle théorique. Le second niveau de codage à consister à coder les fragments identifiés sans grilles prédéfinies à partir de logiques qui apparaissent au fur et à mesure du codage.

La liste des codes est présentée dans le tableau n°15.

**Tableau 15 : Grille de codage des entretiens de l'étude 1**

Types	Explication	Codes
Activités	Information sur l'activité de l'acteur interrogés	ACT
Objectifs	Information sur les objectifs de l'acteur interrogés et sa perception des objectifs du projet	OBA OBP
Stratégies	Façon d'attaquer le problème (stratégies, méthodes, techniques)	ST
Contexte/situation	Information sur le contexte	CX
Processus (Phases)	Séquences d'événements, flux, transitions, points de changements, etc.	PR PH
Ressources	Information sur les ressources apportées par l'acteur et celles du projets	RA RP
Perception de la valeur des ressources	(Négatives, ordinaires, stratégiques)	RAN RAO ...
Compétences	Information sur les compétences apportées par l'acteur et celles du projets	CA CP
Perception de la valeur des compétences	(Fondamentales, fonctionnelles, inter-fonctionnelles)	CAF CAFC ...
Pouvoir	Information sur le pouvoir (Coercitif, utilitaire, normatif, la légitimité, les R&C apportées, vision des R&C)	PV PVC PVU ...
Proximité	Information sur la proximité avec les partenaires centraux du projet (nature de la relation, diversité,	PXRN PXRD

	ancienneté, risque, interactions (fréquences, diversité, forces))	...
Réseaux	Information sur les réseaux	RSX
	Coordination	CO
Innovation	Information sur l'innovation (ce qui est innovant, comment innover)	IP II
Gouvernance	Modalité managériales (gestion des ressources, compétences, parties prenantes)	GR GC GPP
	Ancrage territoriale	MMT
	Gestion démocratique	MMD
Impact	Information sur les effets	EC
	Information sur les indicateurs	EI

Source : auteur

### 3.3.2 L'étude de cas multiple (étude 2)

Dans le cadre de cette deuxième phase, nous avons également fait une relecture de l'ensemble des retranscriptions en amont du codage. Le premier niveau de codage a permis d'identifier et les fragments de données selon les thèmes du guide d'entretien. Enfin, un second niveau de codage a été réalisé sans grilles prédéfinies.

La liste des codes est présentée dans le tableau n°16.

**Tableau 16 : Grille de codage des entretiens de l'étude 2**

Types	Explication	Codes
Modalités managériales organisationnelles	Modalités managériales pour la gestion des événements culturels	MMORG
Modalités managériales économiques	Modalités managériales pour la gestion des événements culturels	MMECO
Modalités managériales sociales	Modalités managériales pour la gestion des événements culturels	MMSOC
Modalités managériales politiques	Modalités managériales pour la gestion des événements culturels	MMPOL
Modalités managériales environnementales	Modalités managériales pour la gestion des événements culturels	MMENV
« L'effet d'innovation »	Effets perçus des événements culturels sur le territoire	EFFINO
« L'effet filière »	Effets perçus des événements culturels sur le territoire	EFFFIL
« L'effet ressources humaines »	Effets perçus des événements culturels sur le territoire	EFFRH
« L'effet d'image »	Effets perçus des événements culturels sur le territoire	EFFIMG

« L'effet d'intégration sociale »	Effets perçus des événements culturels sur le territoire	EFFSOC
« Un effet de levier sur la création de produits »	Effets perçus des événements culturels sur le territoire	EFFCRE
« Un effet environnement »	Effets perçus des événements culturels sur le territoire	EFFENV
« Un effet citoyenneté »	Effets perçus des événements culturels sur le territoire	EFFCIT
« Un effet patrimoine »	Effets perçus des événements culturels sur le territoire	EFFPAT

Source : auteur

### 3.3.3 Statistiques descriptives (étude 2)

Afin de réaliser notre étude quantitative nous avons défini une variable dépendante, six variables indépendantes et trois variables de contrôles décrites ci-après. La variable dépendante est alors l'ensemble des effets perçus de l'évènement culturels (EC) sur le territoire et regroupe donc les neuf effets répertoriés ci-dessus. Les variables indépendantes sont les cinq types de modalités managériales identifiées ainsi que la somme de ces cinq variables qui forment la sixième variable dépendante. Enfin, les variables de contrôle portent sur la durée de l'évènement (avec trois modalités : une fois l'an, au moins deux fois par an, plus de cinq fois par an), le prix (avec deux modalités : gratuit ou payant) et la taille (avec trois modalités : moins de 100 personnes, entre 100 et 1 000 personnes, plus de 1 000 personnes). Les statistiques descriptives des variables quantitatives sont présentées dans le tableau n°17 ci-dessous.

**Tableau 17 : Statistiques descriptives des données de l'étude 2**

	Statistiques descriptives					
	N	MIN	MAX	Moyenne	Médiane	Ecart-type
SCOREEFFETCR	32	0.222	0.888	0.576	0.556	0.214
SCORECONDITIONCR	32	0.200	0.920	0.548	0.580	0.199
CondORGA	32	0.000	1.000	0.544	0.600	0.345
CondECO	32	0.200	1.000	0.669	0.700	0.262
CondSOC	32	0.000	0.800	0.350	0.200	0.249
CondPOLI	32	0.000	0.800	0.494	0.600	0.233
CondENV	32	0.000	1.000	0.681	0.800	0.304
ControleDUREE	32	1.000	3.000	1.125	1.000	0.421
ControlePRIX	32	0.000	1.000	0.719	1.000	0.457
ContrôleTAILLE	32	1.000	3.000	1.938	2.000	0.840

Source : l'auteur



### 3.4.4 Régressions multiples et vérifications

L'analyse quantitative par régression multiple est une méthode statistique qui vise à modéliser les relations qui peuvent exister entre différents types de variables : les variables dépendantes (ou à expliquer) et les variables indépendantes (ou explicatives). Il s'agit ici d'une méthode dite de test. Ici la régression multiple permet en particulier d'explorer la relation entre une variable dépendante (les effets cumulés des événements sur le territoire) et plusieurs variables indépendantes, continues également (les cinq types de conditions managériales mises en œuvre). Notre modèle de régression multiple impose une vérification préalable de plusieurs conditions (Tabachnick et Fidell, 2012 ; Pallant, 2016).

Selon Tabachnick et Fidell (2012), la taille d'échantillon pertinent doit être égale à  $n > 50 + 8m$ , sachant que  $m$  est le nombre de variables indépendantes). Dans notre cas, les variables indépendantes sont composées de cinq conditions managériales. La taille de l'échantillon doit donc être supérieure à 90 ( $n > 90$ ). Nous respectons cette condition dans la mesure où l'échantillon est composé de 92 répondants.

Il est également important d'observer pour les variables dépendantes le coefficient de symétrie (skweness) ici égal à -0,023 et le coefficient d'aplatissement ou (kurtosis) ici égal à -0,910. Selon Pallant (2016) ces deux valeurs doivent être comprise entre [-1 ; +1] pour pouvoir utiliser les données ; ce qui est bien le cas ici.

Un test de multi-colinéarité a été réalisé afin de s'assurer qu'il n'existe pas de liens entre variables pouvant biaiser les résultats de la régression (tableau n°18).

**Tableau 18 : Résultat du test VIF**

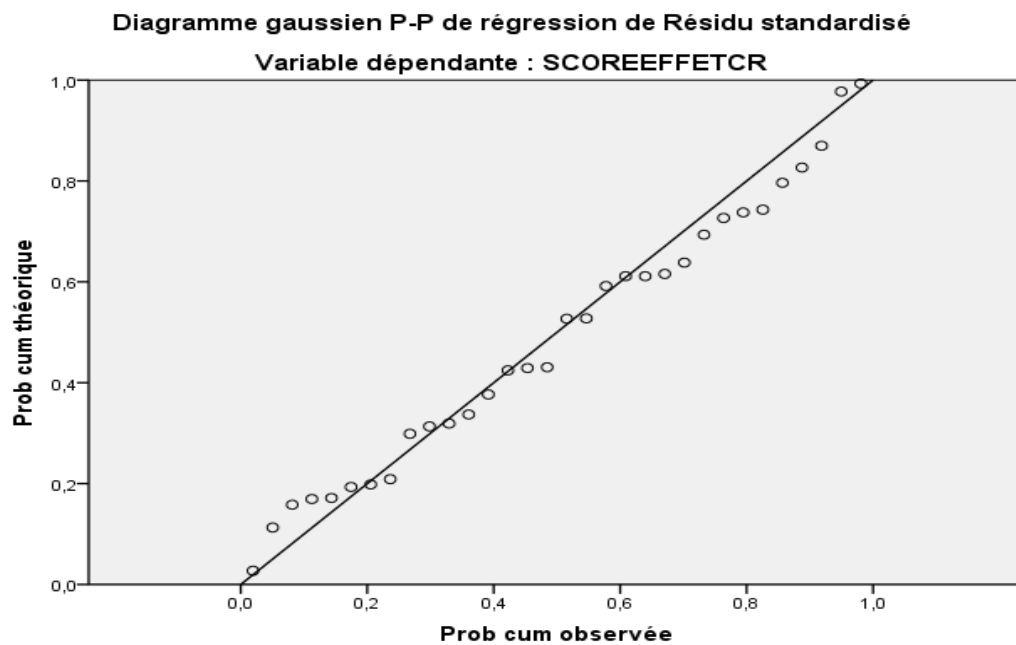
VARIABLES INDEPENDANTES	Modèle	
	TOLERANCE	VIF
SCORECONDITIONCR	,419	2,389
CondORGA	,282	3,548
CondECO	,476	2,101
CondSOC	,519	1,927
CondPOLI	,434	2,305
CondENV	,736	1,359

*Source : auteur*

Les seuils de tolérance ne doivent pas s'approcher de 0,1 et être supérieure à 0,25 (valeur recommandé). Le VIF doit rester idéalement entre 1 et 3.

Le diagnostic des résidus est présenté dans la figure n°9.

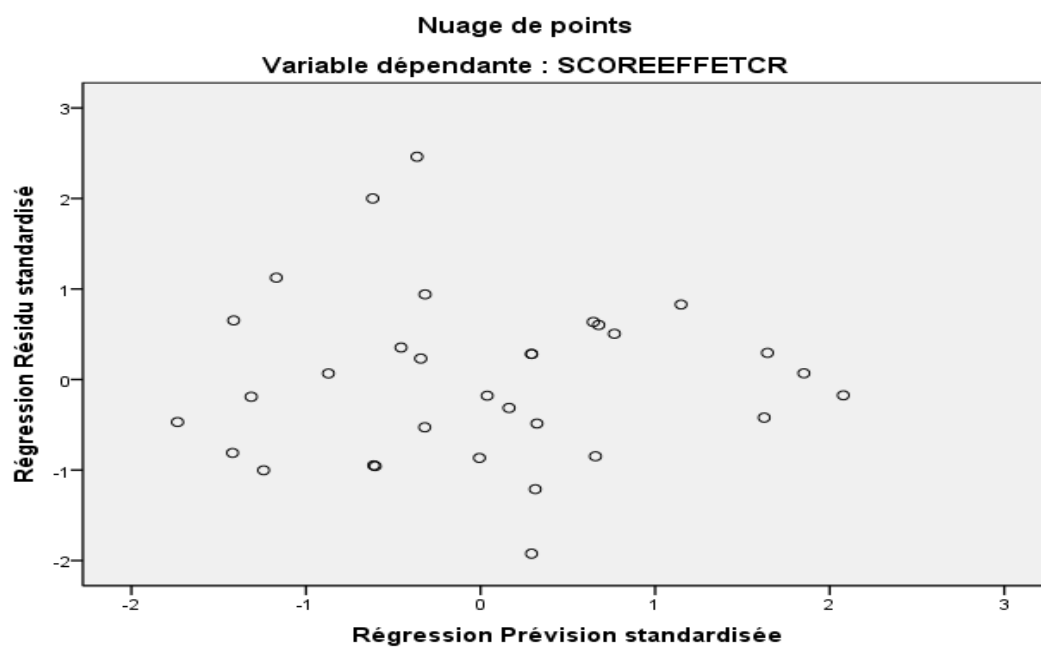
**Figure 9 : Diagnostic des résidus**



*Source : l'auteur*

Le nuage de points des résidus standardisés est présenté dans la figure n°10.

**Figure 10 : Nuage de points des résidus standardisés**

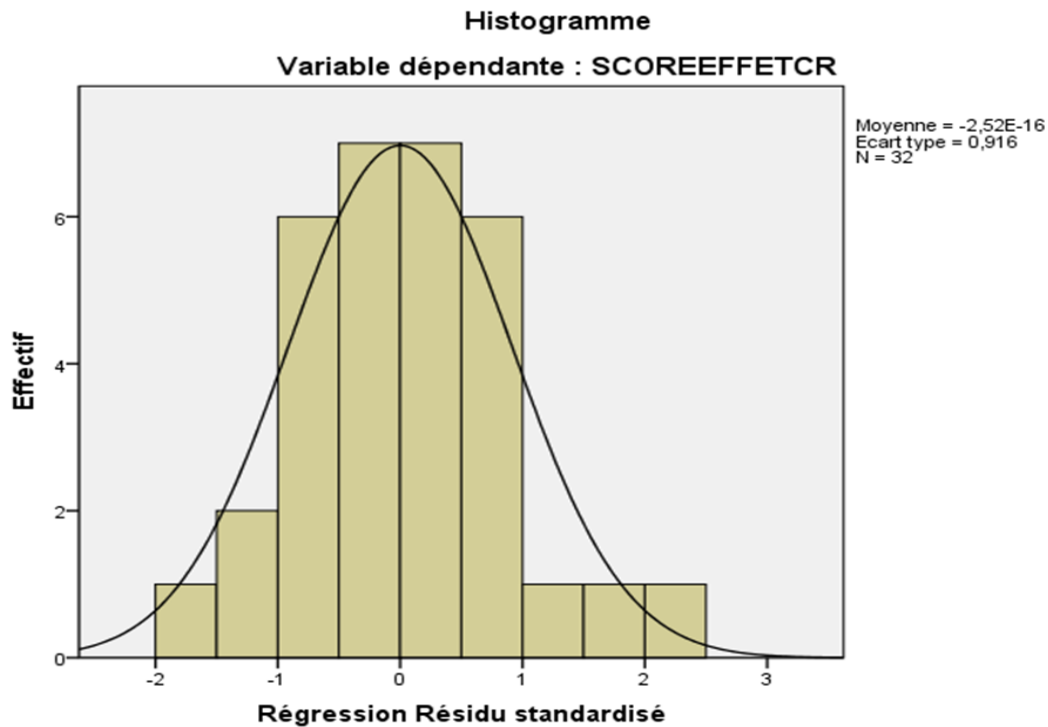


*Source : l'auteur*

Le test de Durbin-Watson permet de vérifier que les résidus sont indépendants. La valeur du test pour ce modèle est de 1,870. Elle doit être comprise entre 1 et 3 et le plus proche possible de 2.

Le graphique de répartition des résidus est présenté dans la figure n°11.

**Figure 11 : Graphique de répartition des résidus**



*Source : auteur*

### Synthèse de la section 3

Cette section présente la méthode de collecte puis d'analyse des données. Tout d'abord nous avons présenté les critères de sélection des cas pour les deux études ainsi que les éléments mis en œuvre pour respecter l'échantillonnage théorique puis les cas sélectionnés pour les deux études. Nous avons enfin présenté notre méthode d'analyse des données pour les deux études. La validité des résultats de ces études est présentée dans la section suivante.

## SECTION 4 – LA VALIDITE DE LA RECHERCHE

En amont de la partie empirique de ce travail, nous avons procédé à la construction de notre modèle avec un article théorique dédié (recours à des travaux de référence, respect des définitions des auteurs, etc.) dans un souci de validité des construits.

Par la suite, le design de recherche a été développé en prenant plusieurs précautions pour garantir la validité interne (4.1) et la validité externe (4.2).

### 4.1 La validité interne des résultats

La validité interne de la recherche permet d'estimer le degré de confiance que l'on peut avoir dans les résultats d'un travail de recherche scientifique. Pour garantir la validité interne de la recherche, l'objectif est de limiter autant que faire ce peu les biais liés à la collecte ou l'analyse des données. La validité interne porte donc sur la démarche de recherche dans son ensemble et « *consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence des résultats générés par l'étude* » (Drucker-Godard et al., 2014, p. 312).

Afin d'assurer la validité interne de ce travail de recherche nous nous sommes appuyés sur les huit biais identifiés par Campbell et Stanley (1966, p. 5). Le traitement des biais, opéré plus spécifiquement dans cette recherche qualitative, est présenté par biais.

Le premier biais est l'effet d'histoire. Ce biais fait valoir l'idée que d'autres évènements que les variables testées peuvent expliquer les résultats observés, du fait que des évènements peuvent se produire entre les collectes de données et influencer les résultats. Dans la perspective de minimiser l'impact de ce biais sur nos résultats nous avons opté pour une grande variété dans la sélection des acteurs interrogés et des cas étudiés.

Le second est l'effet de maturation. Cet effet est lié au fait que des changements arrivent naturellement avec le temps et donc les objets d'analyse changent au cours de l'étude. Pour limiter ce biais nous avons collecté les données dans un temps très restreint. En effet la collecte de données de l'article 2 s'est faite sur moins de deux semaines et celles de l'article 3 sur un mois.

Le troisième est l'effet de test. Il est lié au fait que les individus répondent souvent plusieurs fois aux mêmes questions. Les résultats peuvent donc être affectés par le fait que les participants y ont répondu une première fois. Afin de limiter ce biais nous avons veillé à ce que la structure de nos guides d'entretien évite toutes répétitions.

Le quatrième est l'effet d'instrumentation. Il met en lumière le fait que la façon de mesurer peut changer au cours de l'expérience. En effet, des changements d'instrument de mesure ou des observateurs peuvent entraîner des changements dans les mesures obtenues. Nous avons donc utilisé le même guide d'entretien fixe et pré-testé. La collecte de données a été faite par un groupe restreint de chercheurs avec un vocabulaire simple et sans connotation positive ou négative.

Le cinquième est l'effet de régression statistique. Cet effet apparaît lorsque les individus ou les organisations testés pour une étude génèrent des scores extrêmes en raison de circonstances fortuites. Ici nos données ont été collectées avant la crise sanitaire ce qui a limité le biais lié à cette période particulière.

Le sixième est l'effet de sélection. Ce biais fait référence à la sélection des sujets à étudier et à leur faible représentativité de la population globale. Pour limiter ce biais nous avons présenté les caractéristiques de notre mode de sélection des cas dans la sous-section (3.1.1).

Le septième est l'effet de moralité. Cet effet est relatif aux études expérimentales longitudinales et plus particulièrement lorsque le nombre de personnes (ou d'objets) dans l'expérience se réduit en cours de route. Ici ce n'est pas le cas.

Le huitième est l'effet de contamination. Ce biais est lié au fait que les individus s'informent de l'objet de l'étude. Pour limiter ce biais nous n'avons mentionné auprès des acteurs interrogés que les grandes thématiques de l'étude sans donner d'autres précisions.

#### **4.2 La validité externe des résultats**

La validité externe concerne la possibilité de généraliser les résultats et donc « *les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche* » (Drucker-Godard et al., 2014, p. 321). L'objectif est de voir si les résultats peuvent être généralisés à la population étudiée à partir de l'échantillon étudié. Dans le cadre d'une étude qualitative, la validité externe dépend principalement de la démarche de recherche présentée par le chercheur (Drucker-Godard et al., 2014). La validité externe de la recherche qualitative va alors dépendre principalement de deux facteurs présentés dans la section précédente : l'échantillonnage théorique (3.1) et l'analyse des données (3.4).

Toutefois, il est également possible, afin de faciliter la généralisation des résultats d'une recherche qualitative, de recourir à l'étude de cas multiples, qui permet de faire varier les

contextes (Eisenhardt, 1989). C'est ce que nous avons fait dans nos études empiriques réalisées dans le cadre de ce travail de recherche doctorale. Le fait de faire varier les cas évite notamment le biais de représentativité auquel peut être sujet le chercheur.

Dans le cadre de notre positionnement épistémologique : le réalisme critique, la généralisation se fait alors par la montée en abstraction (Avenier et Thomas, 2015). Ainsi, il est possible de mettre à l'épreuve les résultats obtenus en observant les résultats dans différents contextes.

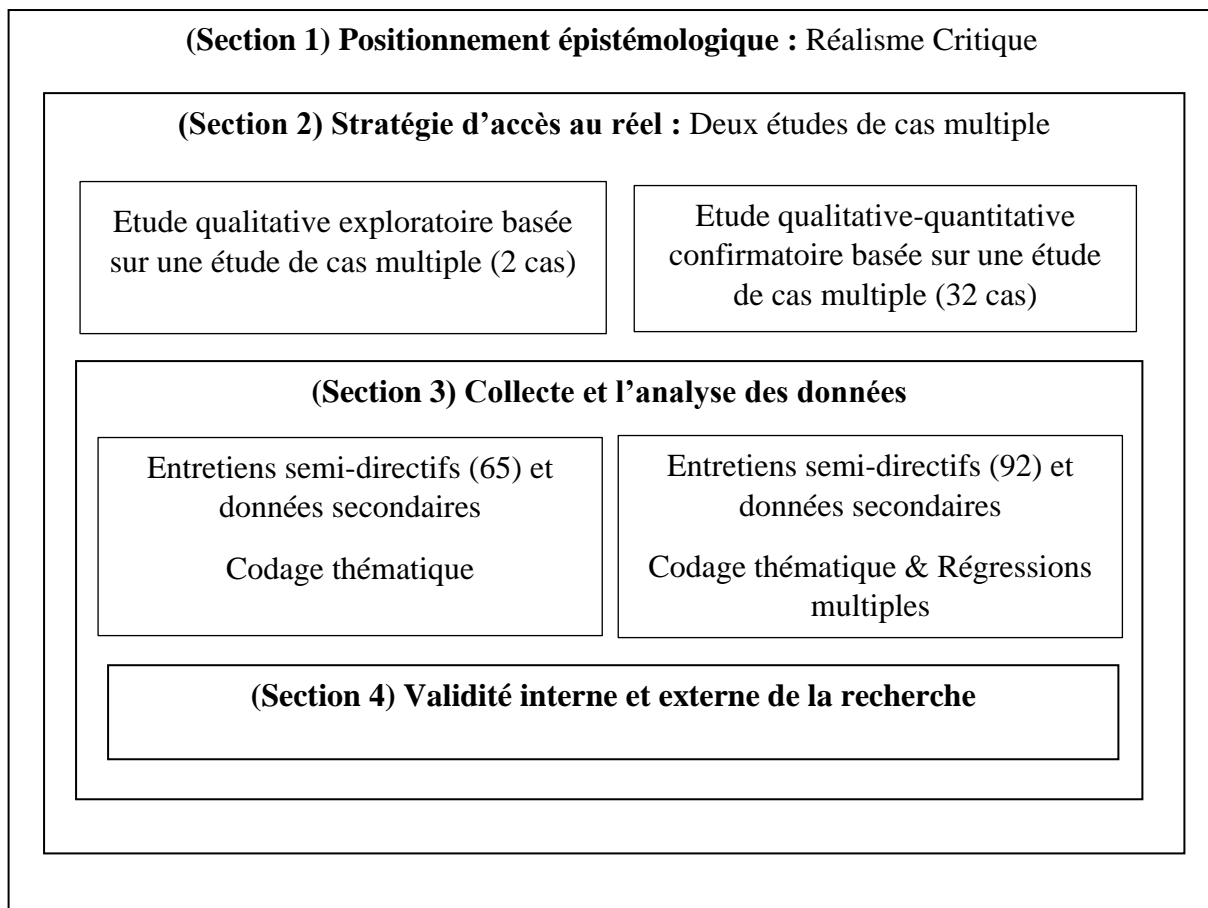
#### **Synthèse de la section 4**

Cette section a permis de présenter les éléments mis en œuvre pour limiter les biais liés à la validité interne des résultats de la recherche. Nous avons également présenté les éléments liés à la validité externe de ce travail de recherche doctorale.

### SYNTHÈSE DU CHAPITRE 3

Ce chapitre a permis de présenter la démarche méthodologique qui a été mise en œuvre pour étudier le développement de projet culturel de territoire et la pérennisation de l'offre constituée sur les territoires de montagne. Tout d'abord nous avons présenté et justifié le positionnement épistémologique de la recherche : le réalisme critique. Puis nous avons mis en lumière notre stratégie d'accès au réel et l'intérêt de l'étude de cas multiple pour cette thèse. Enfin, ce chapitre a permis de détailler la méthodologie de collecte et d'analyse des données ainsi que la validité interne et externe de la recherche. La figure n°12 synthétise notre méthodologie.

**Figure 12 : Synthèse de la méthodologie de l'étude**



# **CHAPITRE 4**

## **LA PRESENTATION DES ARTICLES**



<b>CHAPITRE 4 – LA PRESENTATION DES ARTICLES .....</b>	<b>114</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 4.....</b>	<b>114</b>
<b>4.1 (ARTICLE 1) LE MANAGEMENT STRATEGIQUE COMME CLE DE LECTURE DU DEVELOPPEMENT DES PROJETS DE TERRITOIRE.....</b>	<b>116</b>
<i>4.1.1 Histoire de la publication et valorisation de la recherche.....</i>	<i>116</i>
<i>4.1.2 Résumé étendu de l'article de recherche .....</i>	<i>117</i>
<b>ARTICLE 1 : LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE COMME CLÉ DE LECTURE DU DÉVELOPPEMENT DES PROJETS DE TERRITOIRE .....</b>	<b>119</b>
<i>1. Introduction.....</i>	<i>119</i>
<i>2. Cadre conceptuel.....</i>	<i>121</i>
<i>3. Conclusion.....</i>	<i>143</i>
<b>4.2 (ARTICLE 2) LES DETERMINANTS DE LA CONSTRUCTION D'UNE OFFRE CULTURELLE DE TERRITOIRE : LE CAS DES PROJETS CULTURELS DE TERRITOIRE .....</b>	<b>145</b>
<i>4.2.1 Histoire de la publication et valorisation de la recherche.....</i>	<i>145</i>
<i>4.2.2 Résumé étendu de l'article de recherche .....</i>	<i>146</i>
<b>ARTICLE 2 : LES DÉTERMINANTS DE LA CONSTRUCTION D'UNE OFFRE CULTURELLE DE TERRITOIRE : LE CAS DES PROJETS CULTURELS DE TERRITOIRE .....</b>	<b>149</b>
<i>1. Intoduction.....</i>	<i>149</i>
<i>2. Cadre conceptuel.....</i>	<i>150</i>
<i>3. Démarche méthodologique.....</i>	<i>153</i>
<i>4. Résultats .....</i>	<i>156</i>
<i>5. Discussion.....</i>	<i>165</i>
<i>6. Conclusion.....</i>	<i>167</i>
<b>4.3 (ARTICLE 3) LE ROLE DES EVENEMENTS CULTURELS DANS LE RENFORCEMENT DE L'ATTRACTIVITE TERRITORIALE.....</b>	<b>169</b>
<i>4.3.1 Histoire de la publication et valorisation de la recherche.....</i>	<i>169</i>
<i>4.3.2 Résumé étendu de l'article de recherche .....</i>	<i>169</i>

**ARTICLE 3 : LE RÔLE DES ÉVÈNEMENTS CULTURELS DANS LE  
RENFORCEMENT DE L'ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE..... 172**

*1. Introduction..... 172*

*2. Cadre conceptuel..... 173*

*3. Démarche méthodologique..... 179*

*4. Résultats de la recherche..... 182*

*5. Discussion..... 186*

*6. Conclusion..... 188*

# CHAPITRE 4 – LA PRESENTATION DES ARTICLES

---

## INTRODUCTION DU CHAPITRE 4

Cette introduction se donne essentiellement pour mission de présenter le fil conducteur qui relie chaque article de la thèse et en fait un tout cohérent. La base commune des trois articles de cette thèse est leur ancrage dans l'étude du développement d'un projet culturel de territoire et la pérennisation de l'offre constituée. Tout d'abord, nous abordons cette question sous le prisme de l'analyse stratégique. Ensuite, nous nous intéressons aux déterminants de la construction d'une offre culturelle de territoire à partir d'un PCT. Enfin, nous étudions le rôle des événements culturels dans le renforcement de l'attractivité territoriale.

Ce chapitre est composé de trois sections qui reprennent les trois articles qui structurent ce travail de recherche. D'autres articles réalisés dans le cadre de cette thèse ont été publiés ou sont en cours de publication. Ils n'ont pas été retenus pour constituer le corpus, mais ils sont utilisés au fil du texte :

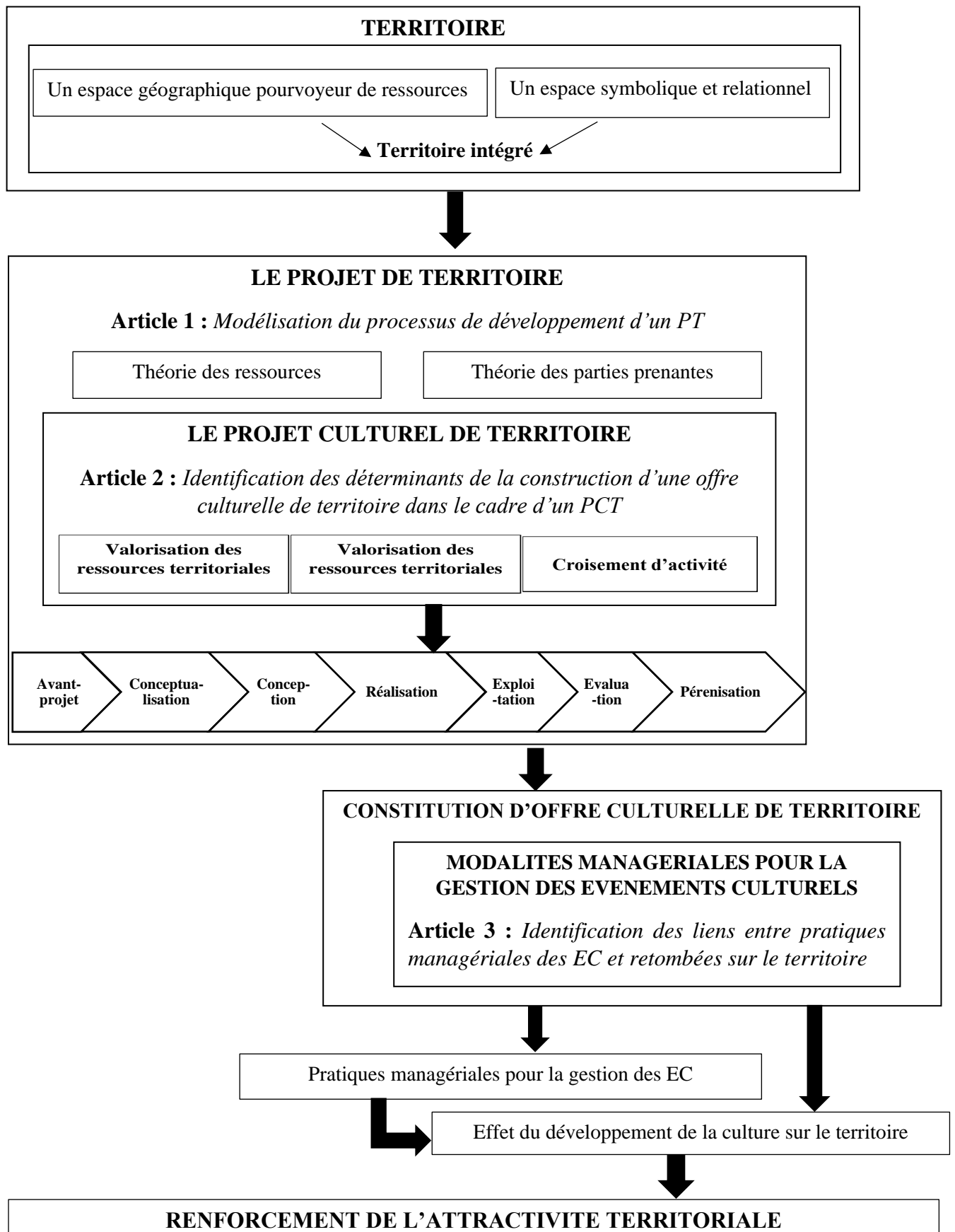
- « Comprendre les dynamiques collectives entrepreneuriales à travers les projets culturels de territoire », *Revue Questions de Management*, n°33, vol. 1 (à paraître, 2021)
- « Using effectuation to understand territorial entrepreneurship: the case of territorial cultural projects. // L'apport de l'effectuation pour une meilleure compréhension de l'entrepreneuriat territorial : le cas des projets culturels de territoire », *Revue de l'Entrepreneuriat* (2<sup>ème</sup> cycle d'évaluation, juin 2021).

Un guide pratique a également été réalisé. Il est disponible à la fin de la thèse.

La première section de ce chapitre 4 est dédiée à l'article 1 : « Le management stratégique comme clé de lecture du développement des projets de territoire » (4.1). La seconde section présente l'article 2 : « Les déterminants de la construction d'une offre culturelle de territoire : le cas des projets culturels de territoire » (4.2). La troisième section porte sur l'article 3 : « Le rôle des événements culturels dans le renforcement de l'attractivité territoriale » (4.3). Une synthèse du journal de suivi des articles est proposé en annexes (Annexe 5).

La figure n°13 ci-dessous présente l'articulation des trois articles.

**Figure 13 : Positionnement des articles dans le cadre conceptuel de la thèse**



## **4.1 (Article 1) Le management stratégique comme clé de lecture du développement des projets de territoire**

Cette première section présente une publication, co-écrite avec Véronique Favre-Bonté et Marie Da Fonseca :

**REGENT B., FAVRE-BONTE V., DA FONSECA M.,** (2021, à paraître) « L'analyse stratégique comme clé de lecture du développement des projets de territoire », *Revue Gestion et Management Public* (Rang FNEGE 3, HCERES B).

Cet article porte sur les cadres conceptuels mobilisables pour appréhender les actions des parties prenantes dans le cadre d'un projet de territoire. Nous proposons ici d'adapter au niveau territorial un cadre d'analyse issu de la stratégie. Plus particulièrement cet article fournit une synthèse des travaux en management stratégique et en gestion de projet de territoire pour proposer une modélisation qui s'appuie sur l'approche par les PP et la RBV.

### **4.1.1 Histoire de la publication et valorisation de la recherche**

Cet article de recherche scientifique a été valorisé dans deux colloques et un séminaire interne. Il a été soumis en avril 2019 à la *Gestion et Management Public* (Rang FNEGE 3, HCERES B) et est toujours en cours de révision. En mai, 2021 il a été accepté sous réserve de modifications mineures. Ce travail a donc fait l'objet de plusieurs réécritures suite à différentes présentations.

#### **Communications**

07/2018 Il a d'abord été présenté au Tutorat Grand Sud, sous la forme : Réussir le développement d'une offre culturelle innovante pour différencier et rendre attractif un territoire de montagne, *25<sup>ème</sup> Tutorat Doctoral Grand Sud*, Université Lyon 2-3 Juillet 2018.

05/2019 Puis, il a été soumis au 8<sup>ème</sup> Colloque de l'AIRMAP, sous l'intitulé : L'analyse stratégique comme clé de lecture du développement des projets de territoire, *8<sup>ème</sup> colloque AIRMAP*, « Territoires intelligents et management public durable », Sorbonne, Paris, France, 23-24 mai 2019.

06/2019 Enfin, il a fait l'objet d'une présentation en séminaire de recherche dans le laboratoire IREGÉ, *Séminaire interne*, Annecy, 13 juin 2019.

### **Soumissions**

04/2019 L'analyse stratégique comme clé de lecture du développement des projets de territoire Soumis à la revue *Gestion et Management Public* (Rang FNEGE 3, HCERES B)

05/2020 Document accepté sous réserve de modifications

07/2020 Renvoi de la version modifiée de l'article

05/2021 Document accepté sous réserve de modifications mineures

07/2021 Renvoi de la version modifiée de l'article

07/2021 Accepté pour publication

### **4.1.2 Résumé étendu de l'article de recherche**

#### *Motivations*

Les enjeux sous-tendus par les projets de territoire recouvrent une dimension managériale qui demeure sous-étudiée (Gob, 2014 ; Arezki, Peres, Soldo, 2018). La place croissante occupée par ces projets dans les réflexions autour du développement territorial invite à une compréhension plus large de la stratégie développée à l'échelle des territoires et des cadres conceptuels qui permettraient d'appréhender la complexité des actions collectives notamment au travers des projets de territoire.

#### *Objectifs*

L'objectif de cet article est alors de transposer des cadres théoriques, issus du management stratégique, au niveau territorial pour comprendre le développement d'un projet de territoire. Notre question de recherche est la suivante : *Comment un cadre théorique intégrateur, issu du*

*management stratégique, peut être mobilisé pour modéliser le développement d'un projet de territoire ?*

### *Positionnement de l'article dans le cadre conceptuel de la thèse*

Cet article contribue à une meilleure compréhension du développement d'un projet de territoire et constitue le premier article de la thèse. Il fixe alors les bases du cadre théorique mobilisé dans le cadre de ce travail de recherche doctorale.

### *Méthodologie*

Cet article théorique s'appuie sur une revue de la littérature qui a conduit à une modélisation du processus de développement d'un projet de territoire.

### *Résultats*

Nous proposons un modèle qui offre une représentation, certes simplifiée mais actionnable, du processus de développement d'un projet de territoire.

Cet article apporte trois résultats principaux :

- (1) Une synthèse des travaux en management stratégique et en gestion de projet de territoire ;
- (2) La construction d'une nouvelle grille d'analyse qui permet d'appréhender le projet de territoire sous sa dimension stratégique ;
- (3) Nous proposons des outils capables d'accompagner les décideurs publics ou privés dans le développement de leur projet de territoire et fournissons également une grille qui permet d'identifier les acteurs clés ainsi que les ressources clés à mobiliser à chacune des phases d'un projet de territoire.

### *Originalité*

L'originalité tient au fait que notre étude dépasse les cadres des sciences politiques pour transposer des cadres théoriques issus du management stratégique au niveau territorial.

### *Implications dans le cadre de ce travail de thèse*

Ce travail nous a permis de mettre à jour une nouvelle représentation du processus de développement des projets de territoire. Il montre tout l'intérêt de mobiliser une approche stratégique pour son étude et pose les bases du cadre théorique mobilisé dans le cadre de ce travail de recherche doctorale.

## *ARTICLE 1 : LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE COMME CLÉ DE LECTURE DU DÉVELOPPEMENT DES PROJETS DE TERRITOIRE*

---

### **1. INTRODUCTION**

A l'ère de la mondialisation, la mobilité des facteurs de production et des marchandises s'accroît et, à mesure que les frontières s'ouvrent et que les moyens de transport se développent, une logique de plus en plus compétitive (Camagni, 2006) s'inscrit entre les territoires (nations, régions, départements, communes, villes, etc.). Dans ce contexte, les territoires sont amenés à devenir plus attractifs et plus compétitifs, et à développer des stratégies de différenciation afin de capter les éléments nécessaires à leurs développements tels que les facteurs de production, le capital et le savoir-faire. Le discours managérial occupe désormais une place croissante dans le discours des décideurs publics et l'apport du management à la structuration et au développement de la dynamique territoriale n'est plus à démontrer (Zardet et Nougera, 2013). Les décideurs publics ressentent alors de plus en plus le besoin de fédérer une grande diversité d'acteurs du territoire autour d'initiatives communes et avec une intention stratégique récurrente : renforcer durablement l'attractivité de leur territoire (Soldo, Arnaud, Keramidas, 2013). C'est pour répondre aux enjeux d'attractivité et de compétitivité que les acteurs vont alors réaliser des actions collectives qui prennent le plus souvent la forme de projet. Par le projet, les acteurs vont construire une connexion entre eux et avec leur espace et organiser leurs actions.

Longtemps étudié en sciences gestion à travers les réseaux inter-organisationnels, le territoire est ensuite érigé en acteur (Aydalot, 1986 ; Assens, 2003) qui agit à travers des projets ; il est devenu une variable centrale pour comprendre le développement des espaces. Les enjeux sous-tendus par ces projets dépassent la seule dimension politique et recouvrent une dimension managériale qui reste encore à ce jour sous-étudiée (Gob, 2014). En effet, ces projets invitent à une réflexion plus large sur la stratégie développée à l'échelle des territoires et sur les cadres conceptuels (Amblard, Berthomé, Houdart, Lardon, 2018) qui permettraient d'appréhender la complexité des actions collectives notamment au travers des projets de territoire. Si les outils du management sont rentrés progressivement dans l'action territoriale, les apports du management stratégique au développement de projet de territoire restent à notre connaissance très peu développés. Pourtant les outils du management stratégique pourraient aider à ce que les projets de territoire débouchent sur de véritables stratégies territoriales de développement.



Le territoire peut être perçu comme une organisation (Casteigts, 2003) qui dispose de ressources et de compétences et se compose d'acteurs en interrelation. Pour Casteigts (2003) « parler de management territorial, c'est prendre acte du statut du territoire comme acteur collectif et comme organisation globale, c'est associer à la prise en compte des dynamiques économiques et sociales une conception et une mise en œuvre stratégiques de l'action publique » (p. 10). Le management stratégique offre alors des cadres d'analyse qui permettraient d'appréhender les stratégies des acteurs à l'œuvre sur un territoire. Plus particulièrement la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984) enrichit de l'approche par les compétences (Barney, 1991 ; Hamel & Heene, 1994) et la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) sont des cadres théoriques qui semblent tout à fait appropriés pour étudier le projet de territoire et pour comprendre comment il peut devenir un facteur de différenciation et de renforcement durable de l'attractivité. De plus, certains auteurs soulignent la nécessité d'une réflexion stratégique sur le développement d'un avantage concurrentiel et sur l'allocation des ressources et compétences à l'échelle d'un territoire (Albert-Cromarias, 2017 ; Pupion, 2018). Dans ce contexte et pour faire face à ces enjeux, nous formulons la question de recherche suivante : comment un cadre théorique intégrateur, issu du management stratégique, peut être mobilisé pour modéliser le développement d'un projet de territoire ?

L'objectif de l'article est de faire un état de l'art des outils du management stratégique en démontrant ceux qui peuvent être utiles à l'analyse des projets de territoire et in fine aux décideurs publics. Nous proposons donc d'aborder la notion de projet de territoire sous un angle stratégique afin d'identifier les outils managériaux capables d'accompagner les décideurs publics ou non dans le développement de leur projet de territoire. Nous proposons ainsi un modèle qui offre une représentation, certes simplifiée mais actionnable, du processus de développement d'un projet de territoire. Ce type de recherche s'inscrit dans la lignée de Chamard et Schlenker (2017) ou encore Colletis et Pecqueur (2018).

Après avoir exposé les différentes conceptions du territoire en sciences de gestion et présenté la notion de projet de territoire (1), nous montrerons en quoi un cadre théorique combinant la théorie des parties prenantes et la théorie des ressources enrichies de l'approche par les compétences, s'avère pertinent pour étudier le territoire et ses projets (2). Nous terminerons en proposant une modélisation du développement de projet de territoire. Notre objectif est de montrer comment un cadre théorique intégrateur, issu du management stratégique, peut être adapté et mobilisé pour modéliser le développement d'un projet de territoire.

## 2. CADRE CONCEPTUEL

### LA NOTION DE TERRITOIRE EN SCIENCES DE GESTION

La notion de territoire occupe une place croissante dans la littérature notamment en sciences de gestion ou chaque année, davantage d'articles, de workshops et de colloques lui sont consacrés. Pourtant, l'analyse managériale a longtemps considéré le territoire comme une simple variable d'ajustement : « qu'on s'intéresse à la concurrence ou à la compétitivité, le rôle de la localisation géographique est presque absent. (...) La mondialisation permet aux entreprises de trouver des capitaux, des biens et des technologies n'importe où, et d'implanter leurs établissements là où ce sera le plus rentable » (Porter, 2004, p. 205).

Or, à présent de nombreux auteurs s'accordent pour dire que le territoire en sciences de gestion a émergé avec la mondialisation (Longhi et Spindler, 1999 ; Casteigts, 2003 ; Pelissier, 2009 ; Albert-Cromarias 2017) et en serait même l'envers (Lamara, 2009). D'une part, des facteurs d'ordre politique, comme les mouvements de déconcentration-décentralisation et le lancement de politiques régionales européennes, ont amené les territoires à concevoir l'action locale de manière stratégique, collective et concertée (Casteigts, 2003) et ont contribué à leur donner une certaine légitimité dans la sphère économique et sociale (Pelissier, 2009). D'autre part, la mondialisation met davantage les territoires, et non plus les nations, au cœur des stratégies de localisation des firmes. Par conséquent, pour le choix d'implantation des entreprises, les territoires constituent une variable stratégique de premier plan. « L'espace n'est pas neutre, et le corollaire de cette approche de la globalisation a été la montée en puissance du local [...] pour les firmes globales, les territoires ne sont plus substituables, puisque c'est la nature des compétences produites localement, le fonctionnement des marchés locaux et la nature des apprentissages collectifs qu'ils autorisent, l'information qu'ils véhiculent, qui dictent les choix des entreprises » (Longhi et Spindler, 1999, p. 19). Le territoire est alors une variable que l'entreprise doit intégrer dans sa formulation stratégique. Le territoire n'est donc plus neutre et appréhendé comme un simple réceptacle, mais devient une variable stratégique qui facilite l'insertion de l'entreprise à son environnement à la fois immédiat et plus lointain (Torre, 2002).

La notion de territoire est donc davantage mobilisée dans la littérature managériale pour appréhender les phénomènes spatiaux. Certains auteurs étudient le territoire au regard de ses ressources (Benko et Pecqueur, 2001 ; Senil, Francois et Hirczak, 2006 ; Landel et Senil, 2009 ; Dissart, 2012 ; Chia et al., 2015) alors que d'autres portent leur intérêt sur les relations développées entre les acteurs (Loillier et Tellier, 2001 ; Chia, Torre et Rey-Valette, 2008 ;

Raveyre, 2009 ; Gallois, Lecat et Nieddu, 2016). Afin de mieux comprendre cette notion polysémique nous proposons tout d'abord un état des lieux de la notion de territoire en sciences de gestion, perçu par certains (1.1) comme un espace géographique pourvoyeur de ressources (Elidrissi et Hauch, 2008), une sorte de « patrimoine de ressources spécifiques » (Lauriol, Perret et Tannery, 2008, p. 186), perçu par d'autres (1.2) comme un espace symbolique et relationnel (Raulet-Croset, 2008) formé par les parties prenantes, leurs interrelations et représentations. Puis, le territoire est quelques fois, mais rarement, perçu comme la somme des deux (Loilier, 2010), soit une structure englobante qui abrite un ensemble de ressources, divers acteurs et formes de coordination et de représentation (1.3). Enfin, nous terminerons par la présentation du projet de territoire entendu comme un processus unique assimilable à une action collective, menée par un ensemble d'acteurs de nature diverse et qui vise la résolution de problèmes productifs inédits (1.4).

#### *Le territoire, un espace pourvoyeur de ressources*

Les territoires (pays, régions, départements, villes) peuvent se définir à partir de leurs caractéristiques physiques et être vus comme des « réceptacles » de ressources nombreuses et variées. En effet, dans une première conception plutôt physio-économique, le territoire est appréhendé comme un espace géographique et physique avec ses ressources, ses infrastructures et ses frontières. Le territoire peut alors être qualifié de « lieu » délimité administrativement, doté de ressources données, et dont la compétitivité est essentiellement liée à l'existence d'un avantage de coût (Loilier, 2010). Pour les acteurs, le territoire est alors une donnée sur laquelle ils ne semblent pas pouvoir agir et où ils n'ont que des relations lâches (Loilier, 2010). Le territoire est alors « un simple lieu géographique présentant des caractéristiques physiques ou économiques directement exploitables » (Torre, 2002, p. 16). La notion d'actif se différencie alors de la notion de ressource du fait qu'il constitue un facteur « activé », alors que la ressource est un facteur latent, à exploiter (Colletis et Pecqueur, 2004). La ressource englobe donc un ensemble plus large de facteurs pouvant expliquer ce qui différencie les territoires, cette notion est alors privilégiée dans la littérature managériale pour appréhender les territoires et leurs stratégies. De plus, elle permet d'appréhender des processus de révélation et de valorisation de facteurs nouveaux issues de la spécificité des espaces au sein des projets de territoire.

Le territoire, dans cette première acception, est donc un lieu pourvoyeur de ressources qui peuvent prendre différentes formes et être regroupées en deux catégories : les ressources génériques et les ressources spécifiques. Une ressource sera qualifiée de générique si elle est facilement transposable d'un territoire à l'autre et de spécifique quand elle ne l'est pas

(Gumuchian et Pecqueur, 2007). Les ressources spécifiques vont donc permettre aux territoires de se différencier et pourront être qualifiées de territoriales sous certaines conditions. La ressource territoriale peut s'appréhender comme « une ressource spécifique révélée selon un processus intentionnel, engageant une dynamique collective d'appropriation, différente selon qu'elle emprunte ou non le chemin de la valorisation marchande » (François, Hirczak et Senil, 2005, p. 4). Pour Corrado (2004, p. 23), « une ressource territoriale représente la découverte et l'actualisation d'une valeur latente du territoire par une partie d'une société humaine qui la reconnaît et l'interprète comme telle, à l'intérieur d'un projet de développement local ». Pour Gumuchian et Pecqueur (2007, p. 5), elle est « une caractéristique construite d'un territoire spécifique et ce, dans une optique de développement ». La ressource territoriale est donc le fruit d'une construction par les acteurs dans la perspective d'un développement local et notamment dans le cadre de projets.

Cette conception du territoire, par les ressources, amène à l'appréhender comme un espace où peuvent se coordonner un grand nombre d'acteurs divers pour révéler et valoriser des ressources territoriales intransférables. Son dynamisme et ses capacités de développement vont alors être expliqués par la propension des acteurs à révéler, à valoriser, et à activer les ressources qui leur sont données. Tout l'enjeu est donc de réussir à combiner les stratégies des acteurs pour révéler, valoriser, et activer les ressources qui pourront alors être qualifiées de territoriales. Pour Mendez et Marcier (2006), la capacité d'un territoire à perdurer vient alors de sa capacité à se régénérer, à absorber des ressources extérieures et à valoriser des ressources territoriales qui sont intransférables. Dans un contexte de concurrence mondialisée (Camagni, 2006), appréhender le territoire comme un ensemble de ressources spécifiques peut permettre de comprendre comment un territoire peut se différencier durablement des autres et ainsi attirer les facteurs (capital, travail, ...) nécessaires à son développement.

Les entreprises qui cherchent à exploiter des ressources territoriales valorisées par le client ou l'utilisateur vont alors chercher à s'implanter durablement sur un territoire afin d'exploiter les ressources ou actifs spécifiques disponibles localement pour résoudre des problèmes productifs de manière unique (Lauriol et al., 2008). L'exploitation de ces ressources spécifiques va alors permettre aux organisations qui s'implantent d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Un avantage concurrentiel est durable lorsqu'une organisation développe une stratégie créatrice de valeur qui n'est pas simultanément déployée par un autre concurrent (Barney, 1991). Cette notion peut être rapprochée dans le cadre de territoire de celle de la « rente territoriale de situation » (Lamara, 2008) ou encore d'« attractivité durable » (Soldo et al., 2018).

En effet, les ressources spécifiques valorisées produisent une rente qui résulte de la différence entre deux valeurs ou prix observables sur le marché des biens et services considérés (Mollard, 2001). Ce différentiel de valeur ou prix va alors conférer un avantage concurrentiel durable au territoire.

Par conséquent, « le principal facteur de différenciation des espaces peut ne résulter ni du prix relatif des facteurs, ni des coûts de transport, mais de l'offre potentielle d'actifs ou de ressources spécifiques, non susceptible, par définition, d'être mise en concurrence directement sur un marché » (Colletis et Pecqueur, 1993, p.491). Les territoires les plus résilients seraient alors ceux dans lesquels « les entreprises parviendraient le mieux à recombinaison des ressources productives à leur disposition, lorsque leurs secteurs de spécialisation feraient face au déclin, pour les remobiliser dans d'autres secteurs » (Albert-Cromarias et Asselineau, 2016, p.18). Tout l'enjeu pour les acteurs est alors d'identifier les ressources qui sont ou qui peuvent devenir stratégiques (Weppe, Warnier et Lecocq, 2013) et de les renouveler ou de les activer.

Le territoire est donc un espace pourvoyeur de ressources spécifiques qui peuvent permettre aux entreprises qui s'implantent de se différencier. Cependant, le territoire ne peut pas se résumer à un stock de ressources ; il doit être appréhendé dans sa dynamique et dans celle de ses acteurs.

### *Le territoire, un espace symbolique et relationnel*

Le territoire peut donc s'appréhender à travers ses ressources mais la dynamique entre les acteurs est essentielle pour comprendre son développement. Il est alors étudié à travers l'interface des relations nouées entre les acteurs et perçu comme une construction sociale. Dans cette seconde conception, plutôt socio-culturelle, le territoire est appréhendé comme un espace organisé. Il peut alors être qualifié de lien (Loilier, 2010), délimité socialement et doté de ressources construites. Le territoire, dont les frontières ne sont pas délimitées géographiquement, est alors étudié au regard des acteurs et de leurs interrelations. Le lien importe plus que le lieu, ce qui signifie que ce sont les acteurs qui créent le territoire, ex nihilo ; celui-ci n'étant pas défini par ses caractéristiques physiques et spatiales. Dans cette acceptation, le territoire relève alors au moins de deux dimensions : une dimension symbolique et une dimension construite ou relationnelle (Vaesken & Zafiropoulou, 2008).

Dans sa dimension symbolique, le territoire correspond à un ensemble de représentations et d'images plus ou moins positives que l'on se fait de cet espace (Meyronin, 2015) et est perçu dans sa composante identitaire (Alaux, Serval et Zeller, 2015 ; Rochette, Zumbo-Lebrument et

Féniès, 2016). Ce sont principalement les auteurs en marketing territorial (Benko, 1999 ; Meyronin, 2009 ; Noisette et Valérugo, 2010) qui mobilisent cette approche pour appréhender le territoire.

Dans sa dimension relationnelle, le territoire s'apparente à un ensemble complexe d'acteurs qui s'organisent. Il est appréhendé comme une organisation combinant une localisation, un héritage culturel, un processus d'appropriation de l'espace par un groupe qui a conscience d'une identité, et un processus de gestion et d'aménagement (Gillet, 2014).

Cette organisation est faiblement structurée, elle est assimilable à un réseau, notamment, du fait des relations inter-organisationnelles coopératives et non hiérarchiques qu'elle permet de développer (Josserand, 2007 ; Zardet et Pierre, 2008). En effet, une particularité du territoire est l'absence de liens hiérarchiques existant entre des acteurs qui sont juridiquement indépendants (Zardet et Noguera, 2006). Pour certains auteurs, dans le contexte actuel d'une concurrence mondialisée, l'efficacité est avant tout relationnelle : l'écosystème relationnel est donc devenu le facteur clé de réussite des territoires (Veltz, 2005, p. 45). Le territoire devient le fournisseur privilégié de ces ressources relationnelles, et ainsi renforce la capacité des acteurs à partager des informations et à coopérer dans la réalisation d'actions collectives.

Cette conception se distingue de la précédente car le territoire est d'abord le produit de la logique des acteurs. Leloup (2010) met alors en exergue quatre dynamiques propres au développement territorial : la coordination d'acteurs, la structuration spatiale, la création de régulation et la mise en œuvre d'un projet. Le territoire est ici « un construit, issu de stratégies d'acteurs considérés comme de véritables parties prenantes » (Albert-Cromarias et Asselineau, 2016, p. 6). Il y a territoire dès lors que « des acteurs dans un contexte géographique donné se rencontrent, identifient et formulent un problème productif commun et mettent en place un projet pour le résoudre » (Pecqueur, 2015, p. 20). Le territoire peut donc être appréhendé comme un système complexe, résultant d'une boucle de rétroaction entre un ensemble d'acteurs et l'espace géographique que ces mêmes acteurs utilisent, aménagent et gèrent (Moine, 2006).

Ces interactions entre une grande diversité d'acteurs vont conduire à la construction d'une forme de gouvernance locale ou territoriale qui permet « de penser l'amont des trajectoires territoriales » et qui est « un processus de confrontation et d'ajustement tout à la fois de systèmes de représentations et d'actions de groupes d'acteurs proches géographiquement » (Mendez et Mercier, 2006, p. 253). Cette gouvernance a pour but la mise en cohérence des politiques publiques et la coordination des stratégies des partenaires publics et privés. Pour Piroux et al.

(2017) « la gouvernance territoriale est le produit de ces coordinations entre acteurs aux objectifs, aux ressources et aux logiques différents mais partageant un projet commun : la construction ou la consolidation d'un territoire » (p. 3). Dans la perspective stratégique, la gouvernance est alors à prendre en considération pour appréhender les orientations générales de la collectivité regroupées autour d'un projet. Il s'agit surtout des modalités de construction et de mise en œuvre du projet avec un intérêt particulier porté sur l'implication des parties prenantes dans la définition des axes stratégiques et dans l'opérationnalisation du projet (Carassus et Baldé, 2020).

En tant que construit, le territoire est issu des acteurs qui se rencontrent, qui identifient et formulent des problèmes communs et mettent en place des projets pour les résoudre (Albert-Cromarias & Asselineau, 2016). Comme les divers acteurs du territoire ne partagent pas nécessairement les mêmes représentations ni les mêmes intérêts, la concurrence, la rivalité et les conflits apparaissent (Mendez et Mercier, 2006). En ce sens, il est à la fois un espace de conflits et de discussions où la prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes est centrale dans la prise de décision.

Cette vision du territoire soulève de nombreux questionnements : comment identifier les parties prenantes d'un territoire (pour aider à la prise de décision) ? Quelles sont les ressources et compétences mobilisables à l'échelle d'un territoire ? Une façon d'y répondre est de considérer le territoire à la fois comme un espace pourvoyeur de ressources mais aussi comme un espace de coordination d'acteurs divers.

*Le territoire, une structure qui englobe un ensemble de ressources et d'acteurs en interrelation*

Dans une troisième conception, qui concilie les deux précédentes, le territoire est appréhendé comme un espace physique (le lieu) et comme un ensemble de relations, de symboles et de projets générés par les acteurs (le lien). Il est alors une structure englobante qui abrite un ensemble de ressources et d'acteurs. Loilier (2010) parle alors de « territoire intégré ». Dans cette acceptation, les acteurs et le territoire se construisent ensemble, en s'influençant mutuellement. Ce type de territoire, intégré, est alors « plutôt performant en matière d'innovation grâce à la gouvernance territoriale qui lui est associée » mais également « grâce à la combinaison des deux dimensions du territoire (lien et lieu, au-delà de la mobilisation des différentes proximités qui leur sont associées) qui semble favorable à l'innovation » (Loilier, 2010, p. 31).

Le territoire est considéré comme un acteur, une structure active de développement, qui émerge de « l'institutionnalisation de la convergence entre les stratégies des différents acteurs » pour construire une « stratégie collective de territoire » (Asselineau et Cromarias, 2010, p. 161). Il est pour certains auteurs « un acteur agissant qui peut réactiver des capacités organisationnelles et des compétences techniques » (Aydalot, 1986, p. 3). Pour Casteigts (2003), si le territoire peut être considéré comme un acteur collectif, il est alors nécessaire de considérer un management territorial stratégique, car le territoire, en tant qu'organisation globale, peut relever du management. Le management territorial peut alors être vu comme une forme spécifique de management stratégique, mis en œuvre par les organisations territoriales pour déployer un projet cohérent (Hernandez, 2008). Le territoire n'est donc pas considéré comme un simple cadre ou bien un support, mais comme un acteur collectif, ce qui en fait un objet d'analyse complexe. Le territoire est alors un espace qui est approprié par ses habitants, porteur d'identités et d'échanges, qui fonctionne comme une boucle entre les acteurs qui le façonnent et qu'il façonne (Vaesken & Zafropoulou, 2008). Le territoire n'est donc pas neutre, au contraire, il contribue activement au développement. Il est alors une forme d'organisation qui nécessite une gestion stratégique de ses ressources et de ses compétences, et un équilibre de l'intérêt de ses parties prenantes pour réussir son développement

Le territoire constitue alors un espace de projet collectif et d'articulation des relations globales/locales et la mise en commun des acteurs et des ressources (Arezki, Peres et Soldo, 2018). En s'appuyant sur les travaux de Girin (1993), Chia, Torre et Rey-Valette (2008), qualifient le territoire de lieu où existent des « situations de gestion », dans lesquelles « à un ensemble d'activités en interaction est associée l'idée d'activité collective et de résultat faisant l'objet d'un jugement » (p. 173). Les sciences de gestion ont alors pour objectif de développer des outils qui permettent « d'aider un acteur ou un groupe d'acteurs à analyser les processus dans lesquels leurs actions s'inscrivent, et à anticiper leurs évolutions possibles » (p. 173). Pour cela, de nombreux auteurs recommandent la mise en place d'une gouvernance territoriale (Gilly et Wallet, 2005 ; Leloup, Moyart et Pecqueur, 2005 ; Rey-Valette, 2010 ; Torre, 2011 ; Rey-Valette et al., 2014). Cette gouvernance doit alors s'appuyer sur les deux piliers de la construction territoriale que sont les ressources spécifiques et la coordination d'acteurs divers (Lamara, 2009).

Le territoire peut donc bien être envisagé comme une organisation disposant de ressources et d'un ensemble d'acteurs coordonnés. La littérature en management stratégique semble alors offrir une base théorique solide pour examiner le territoire. Cependant appréhender un territoire



c'est aussi étudier les projets de territoire afin de comprendre comment ces derniers peuvent contribuer à différencier un territoire et à le rendre plus attractif et compétitif.

### *Le projet de territoire dans la stratégie de développement territorial*

La notion de projet est aujourd'hui très largement utilisée dans divers contextes. En management, celui-ci peut être défini comme : « une création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande » (Ecosip, 1993, cité par Garel, 2012, p. 18). L'Association Francophone du Management de Projet quant à elle, le définit comme : « un 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 » (AFITEP, 2002, cité par Garel, 2012, p.15).

Un projet est donc un processus unique, qui s'inscrit dans la stratégie globale d'une organisation, délimité par des contraintes de délais, de coûts et de ressources, et qui peut être découpé en un ensemble de tâches. Dans tout projet, on observe donc la prise en compte simultanée de trois types de contraintes : le temps, les ressources et les spécifications techniques.

C'est à la fin des années 1980, qu'en France, émerge la notion de projet de territoire, vu comme un « outil qui permet à des acteurs coordonnés d'apporter des solutions à des problèmes productifs inédits à l'échelle infra-nationale » (Pecqueur, 1989, p. 15). Ce concept est progressivement devenu un référent incontournable de l'action publique (Koop, Landel et Pecqueur, 2010 ; Arab, 2007). Pour certains auteurs, il serait « l'occasion de nouvelles formes de débat public impliquant des acteurs, l'état, les collectivités territoriales, les entreprises, les associations, les services qui expriment des logiques contradictoires, à partir d'objets différents » (Landel et Senil, 2009, p. 13). Le projet de territoire serait donc « l'affaire de tous » (Mauco, Peyrache-Gadeau et Raymond, 2005).

Behar (2000), souligne le passage pour les pouvoirs publics français « d'une logique de guichet à une logique de projet » (p. 5). En effet, selon lui « le gouvernement exprime clairement sa volonté de voir inverser le sens de la régulation territoriale, au profit d'une démarche ascendante : le projet local prime » (p. 5). Cette volonté est consacrée par la formule : « un territoire, un projet, un contrat » (p. 5). Le projet, recouvre deux dimensions : l'ébauche d'une idée ou d'une action (le dessin), et un objectif pour le futur (le dessein). En effet, « 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). Pour Arab (2007), un projet de territoire décline des orientations stratégiques de développement pour le moyen ou le long terme sur le plan économique, social, culturel et spatial : « le projet de territoire n'est donc pas borné par des limites temporelles figées et des délais » et il a « pour vocation de servir de guide à l'action opérationnelle [...] nécessairement initié par les pouvoirs publics locaux » (p. 148).

Pour résumer, un projet de territoire peut être appréhendé comme un processus unique assimilable à une action collective, menée par un ensemble d'acteurs de nature diverse et qui vise la résolution de problèmes productifs inédits. Il se caractérise par son inscription dans un horizon à long terme et par une logique de développement durable. Le projet de territoire en tant qu'instrument de planification stratégique (Maurel, 2012) s'appuie donc sur un réseau d'acteurs coordonnés (Pecqueur, 1989) et sur ses spécificités qui peuvent être considérées comme des ressources territoriales (Corrado, 2004). Le projet de territoire doit donc composer avec la multiplicité des acteurs publics, privés et civils (Lardon, 2011) et la diversité des ressources et compétences perçues différemment selon les acteurs.

Afin d'appréhender un projet de territoire dans une perspective de sciences de gestion nous proposons un cadre issu du management stratégique combinant la théorie des parties prenantes et la théorie des ressources enrichie de l'approche par les compétences.

## LE MANAGEMENT STRATEGIQUE POUR COMPRENDRE LE PROJET DE TERRITOIRE

Pour faire face aux changements auxquels sont confrontés les territoires en termes d'urbanisme, d'emploi, d'environnement, d'économie, le projet de territoire est progressivement devenu un instrument et un support de la mobilisation territoriale (Gob, 2014). En favorisant l'action collective, le projet devient un moyen de fonder de nouvelles interactions entre les acteurs et les décideurs publiques et de co-construire des solutions pour répondre aux enjeux auxquels ils sont confrontés.

Le projet devient alors une réponse à la difficulté posée par l'hétérogénéité des acteurs pour rechercher une mobilisation collective sur le territoire (Mendez et Mercier, 2006). Il est donc utilisé comme un instrument de coordination de l'action collective sur un territoire. Pour analyser le management d'un projet de territoire et saisir la complexité des interactions entre les actions et le territoire il est nécessaire de repenser les cadres conceptuels qui permettent de l'appréhender (Amblard et al. 2018). Pour ce faire, nous proposons de combiner la théorie des parties prenantes et la Resource Based View (RBV) enrichie de l'approche par les compétences.

Nous montrons ici comment, pour étudier le territoire et ses projets, la théorie des parties prenantes (2.1) ainsi que la théorie des ressources et l'approche par les compétences peuvent être mobilisées (2.2). Nous construisons ensuite un cadre théorique intégrateur entre ces théories (2.3) avant de présenter un modèle général de développement des projets de territoire (2.4).

### *Théorie des parties prenantes et territoire*

Une des caractéristiques essentielles des projets de territoire est leur dimension participative (Soldo et Arnaud, 2016). La mobilisation d'acteurs nombreux et divers dans le cadre d'un projet de territoire conduit à nous interroger sur l'organisation de ces parties prenantes, selon les logiques d'influence, de pouvoir et de participation. En effet, l'action collective se perçoit dans une logique de projet qui s'organise autour des relations d'acteurs. Ces relations demeurent le maître mot de la réussite ou de l'échec du projet collectif et il importe d'avoir une vision très claire des positions des acteurs autour du projet. « La théorie des parties prenantes nous permet, par analogie, de repositionner cette dynamique d'acteurs autour du projet collectif selon une articulation qui s'appuie sur le degré d'adhésion/opposition et le niveau d'implication » (Vaesken & Zafiropoulou, 2008, p. 9).

La théorie des parties prenantes a l'avantage d'offrir des outils pour recenser les individus et groupes d'individus affectés ou pouvant affecter les actions de l'organisation ainsi que leurs motivations et moyens de pression. L'objectif de cette sous-partie est d'identifier parmi les typologies des parties prenantes, celle qui pourrait s'appliquer aux projets de territoire.

De nombreuses définitions et typologies des parties prenantes existent ; elles peuvent être classées en deux grandes catégories, par la proximité et par le pouvoir.

Les classifications -par la proximité- (Clarkson, 1995 ; Carroll, 1996 ; Carroll et Näsi, 1997 ; Dowling 2001) mettent l'accent sur la relation entre les acteurs. La littérature sur la proximité s'est considérablement développée au cours des dernières décennies et une distinction fondamentale est faite entre ce qui relève d'une proximité physique et ce qui relève d'une proximité organisationnelle ou relationnelle (Gilly et Torre, 2000). La première forme de proximité –physique ou spatiale- peut se définir comme suit : « peuvent être considéré comme proches deux unités, individus ou organisations qui, compte tenu de l'état des moyens de transport, peuvent se rencontrer ou échanger à faible coût et/ou rapidement » (Rallet, 2002). La deuxième forme « correspond alors à un fort degré d'interactivité entre les acteurs de l'échange, individus ou organisations. Les contacts sont nombreux, fréquents et s'inscrivent dans le temps

» (Gilly et Torre, 2000). Cette seconde forme de proximité –dite organisationnelle ou relationnelle- peut se rapprocher de certaines classifications de parties prenantes (ex. classification prenant en compte la nature de la relation (contractuelle ou non ; Carroll, 1996), ou encore l'exposition volontaire aux risques ; Clarkson, 1995). Elle peut également être rapprochée de celles qui s'appuient sur le niveau d'engagement de la partie prenante (Carroll et Näsi, 1997 ; Dowling, 2001), notamment observable à travers le degré d'implication ainsi qu'à travers les responsabilités engagées. La proximité relationnelle peut alors être précisée en termes de fréquence, d'ancienneté, de diversité ou de force des interactions (Dibblle, Levine et Park, 2012), et aussi d'engagement (comme le souhait de maintenir une relation avec le partenaire et de s'exposer volontairement aux risques -Clarkson, 1995 ; Girard et Sobczak, 2010).

Toutes ces typologies des parties prenantes convergent vers la caractérisation de l'interactivité entre les acteurs qu'elle soit physique ou organisationnelle.

Pour appréhender les liens entre les parties prenantes au sein d'un projet de territoire, il nous semble intéressant de compléter ces deux types de proximité (physique et organisationnelle), par la typologie des proximités proposée par Bouba-Olga et Grosseti (2008) et largement reprise dans la littérature (Talbot, 2010 ; Balland, Boschma et Frenken, 2015) notamment pour étudier les projets de territoire (Beurain et Brullot, 2011 ; Lardon, 2013 ; Rey-Valette, Chia et al. 2014). Pour ces auteurs, si on se situe au niveau des individus, on peut distinguer deux façons d'évaluer ce qui les rapproche. La première se fonde sur l'analyse des ressources dont ils disposent indépendamment de leur mode d'organisation et de leur possibilité de coordination. La seconde s'appuie sur ce qui rapproche les individus en analysant les freins et les leviers à leur coordination. La typologie propose alors une décomposition de la proximité en deux sous-catégories : la proximité de ressources (avec d'une part les ressources cognitives et d'autre part les ressources matérielles) et la proximité de coordination (avec d'une part, la coordination relationnelle via les réseaux sociaux et d'autre part, la coordination via les médias). Les auteurs identifient alors cinq grandes formes de proximité regroupées dans le tableau n°19.

Ces différentes formes de proximité qui se combinent vont permettre de caractériser les relations et interactions entre parties prenantes pour mesurer leur implication dans le développement du projet (Ingham, De Viron et Tihon, 2011). Les classifications (Clarkson, 1995 ; Carroll, 1996 ; Carroll et Näsi, 1997 ; Dowling 2001) vont alors pouvoir être mobilisées pour mesurer la proximité organisationnelle entre les parties prenantes du projet de territoire.

**Tableau 19 : Les parties prenantes appréhendées au travers des proximités**

<b>Physique ou spatiale</b>		Distance physique entre acteurs économiques
<b>Organisationnelle</b>	<i>Nature de la relation</i>	Degré de formalisation de la relation
	<i>Exposition aux risques</i>	Degré de menace accepté par les acteurs
	<i>Niveau d'engagement</i>	Degré d'implication et responsabilités engagées
<b>De ressources</b>	<i>Matérielles</i>	Similarité ou complémentarité dans les ressources physiques dont les acteurs disposent
	<i>Cognitives</i>	Similarité ou complémentarité dans les ressources cognitives dont les acteurs disposent
<b>De coordination</b>	<i>Relationnelle</i>	Liens constitués par les réseaux sociaux
	<i>De médiation</i>	Liens fondés sur les médias et les intermédiaires

*Adapté de Bouba-Olga et Grosseti (2008)*

Les classifications construites selon le pouvoir des parties prenantes (Gardner, Rachlin et Sweeny, 1986 ; Mitchell, Agle et Wood, 1997 ; Chabault, 2011) s'appuient par exemple sur le degré de pouvoir et de dynamisme (Gardner, Rachlin et Sweeny, 1986) ou encore sur le degré de pouvoir, d'urgence et de légitimité (Mitchell, Agle et Wood, 1997). Les classifications qui ont trait au pouvoir permettent d'identifier les parties prenantes qui représentent une menace pour l'organisation et avec lesquelles il convient de privilégier des relations dans le temps. Ces classifications peuvent être mobilisées pour étudier la gouvernance opérationnelle de réseau de territoire afin de déterminer l'ordre des priorités stratégiques (Chabault, 2011). L'intérêt est également d'amener les managers à porter une attention particulière aux sources d'influence des parties prenantes, à leur légitimité, à leur degré d'implication et, aux ressources apportées (Chabault, 2011) auxquelles on peut ajouter les compétences. Ici le pouvoir est perçu comme un attribut permettant à celui qui le possède de parvenir à ses fins, malgré d'éventuelles résistances.

Mitchell, Agle et Wood (1997) identifient trois types de pouvoir. Le premier, coercitif qui repose sur la force et la contrainte, soit la capacité d'une partie prenante à imposer ses décisions

dans un projet. Le second, utilitaire repose sur les ressources matérielles et immatérielles ainsi que sur les compétences dont dispose la partie prenante et qu'elle met au service du projet. La perception de la valeur de ces ressources et compétences influera alors sur le niveau de pouvoir de cette partie prenante. Le troisième normatif qui repose lui sur des ressources symboliques comme le prestige, la notoriété et l'estime. Pour Mitchell, Agle et Wood (1997), les notions de pouvoir et de légitimité se recoupent partiellement. Nous proposons donc ici d'appréhender la légitimité comme un attribut du pouvoir.

Ainsi, dans le cadre des projets de territoire, nous choisissons de classer les parties prenantes en nous intéressant à ces deux dimensions (la proximité et le pouvoir) non-exclusives et complémentaires. Pour la proximité, nous nous focalisons sur les cinq formes identifiées par Bouba-Olga et Grosseti (2008) et présentées ci-dessus. Pour le pouvoir, nous privilégions les trois dimensions du pouvoir identifié par Mitchell, Agle et Wood (1997), coercitif, utilitaire, normatif en y ajoutant la légitimité de la partie prenante. Nous proposons également, pour appréhender le pouvoir, de tenir compte des ressources et compétences apportées par la partie prenante au sein du projet, de leurs natures mais aussi de la perception de la valeur de ces ressources et compétences par les autres parties prenantes (tableau n°20).

**Tableau 20 : Les parties prenantes appréhendées au travers du pouvoir**

- par le pouvoir -

	Pouvoir faible	Pouvoir fort
<b>Pouvoir coercitif</b> <i>Mitchell, Agle et Wood (1997)</i>	Faible	Fort
<b>Pouvoir utilitaire</b> <i>Mitchell, Agle et Wood (1997)</i>	Faible	Fort
<b>Pouvoir normatif</b> <i>Mitchell, Agle et Wood (1997)</i>	Faible	Fort
<b>Légitimité</b> <i>Mitchell, Agle et Wood (1997)</i>	Faible	Forte
<b>R&amp;C apportées</b> <i>(Chabault, 2011)</i>	Unique et courantes	Nombreuses et rares
<b>Perception des R&amp;C apportées</b>	Faibles valeurs	Fortes valeurs

*Source : l'auteur*

La classification de ces parties prenantes selon deux dimensions (la proximité et le pouvoir) nous permet d'aboutir à quatre grands types :

La partie prenante Dominante est une partie prenante qui va présenter un fort degré de pouvoir pour un faible degré de proximité, par exemple, un acteur qui peut valider ou invalider un projet mais qui n'est pas partenaire de ce projet.

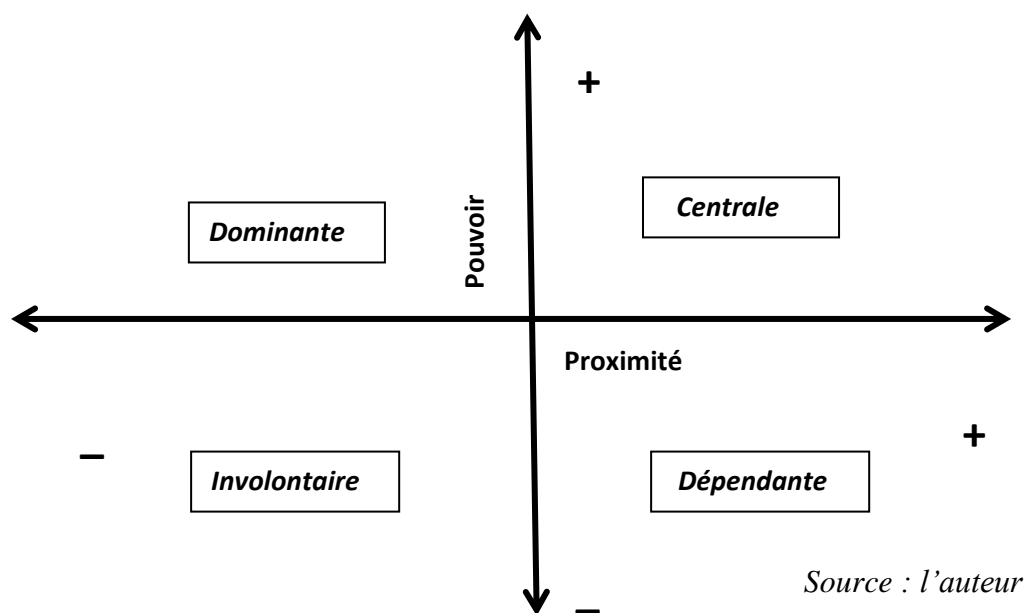
La partie prenante Centrale est une partie prenante qui va présenter un fort degré de pouvoir pour un fort degré de proximité. Il s'agit par exemple d'un partenaire fondateur du projet, volontaire et lié au projet par une relation de nature contractuelle, qui dispose de ressources et de compétences rares et essentielles pour le développement du projet.

La partie prenante Dépendante va présenter un faible degré de pouvoir pour un fort degré de proximité. C'est le cas, par exemple, d'un acteur contractuellement engagé et à l'origine du projet mais qui ne parvient pas à apporter des ressources et compétences, ou qui n'a pas ou peu de ressources et de compétences, ou encore dont la valeur n'est pas vue comme stratégique pour le projet.

La partie prenante Involontaire est une partie prenante qui va présenter un faible degré de pouvoir pour un faible degré de proximité, et qui va par exemple être affectée par la réalisation du projet sans qu'elle n'ait la capacité de participer à son développement ni la capacité d'influencer sa réalisation. Elle est parfois partenaire sur un aspect minime du projet, et peut être aisément interchangée.

Notre classification des parties prenantes d'un projet de territoire est présentée dans la figure n°14.

**Figure 14 : Classification des parties prenantes d'un projet de territoire**



Toutefois, si la théorie des parties prenantes apparaît comme pertinente pour analyser le territoire et la dynamique des projets de territoire, elle n'indique pas précisément comment il convient de traiter avec les différents types de parties prenantes ni comment évaluer leurs revendications (Mercier et Gond, 2005). Cette théorie doit donc être appréhendée comme un « cadre global » mais qui doit être enrichi. C'est ce que nous proposons de faire en mobilisant la théorie des ressources et l'approche par les compétences qui pourront via leur complémentarité permettre d'appréhender le projet de territoire de manière globale.

*L'approche par les ressources et compétences pour lire le projet de territoire*

La théorie des ressources ou Resource Based View est une approche qui est apparue au cours des années 1980. Cette théorie s'inscrit dans le domaine du management stratégique notamment à partir des travaux fondateurs de E. Penrose (1959), B. Wernerfelt (1984) et Barney (1991). C'est tout d'abord Penrose (1959) qui souligne l'importance des ressources pour analyser la stratégie d'une firme. Cependant, la littérature dans le domaine du management stratégique attribue à Wernerfelt (1984) la paternité de l'approche Resource Based-View. Pour lui, c'est l'hétérogénéité des ressources et leur distribution inégalitaire entre les firmes qui permettrait d'expliquer un avantage concurrentiel. Enfin Barney (1991) montrera que les firmes sont capables d'accumuler des ressources qui se transforment en avantage sur les concurrents si elles sont rares, créatrices de valeur, non substituables et difficiles à imiter. Dans le modèle proposé par Barney (1991), les ressources sont des actifs ou des potentiels possédés de façon permanente ou contrôlés par la firme en vue de concevoir et de mettre en œuvre sa stratégie. A ces caractéristiques peuvent être rajoutées la longévité, qui permet de maintenir l'avantage compétitif dans la durée (Grant 1991), et l'appropriation, qui fait référence au processus pour pouvoir activer la ressource (Barney, 1995). Toutefois, ce modèle a fait l'objet de nombreuses critiques (Weppe, Warnier, Lecocq et Fréry, 2012) telles que : le manque de clarté et de précision dans la définition du concept de ressource, le caractère limité de ses applications et son manque d'implications managériales, le biais positif de l'approche ressources, sa focalisation sur une minorité de ressources et le rôle sous-estimé des ressources non stratégiques.

Weppe, Warnier et Lecocq (2013) proposent alors d'enrichir cette théorie en introduisant les notions de ressources ordinaires, stratégiques et négatives. Dans leur approche, ce ne sont pas les ressources seules qui permettent à une organisation de se différencier, mais c'est plutôt la manière dont elles sont perçues et utilisées par les acteurs qui va conduire à l'obtention d'un



avantage concurrentiel durable. En effet, une même ressource peut être perçue par certains acteurs comme négative et par d'autres comme stratégique.

Pour Weppe, Warnier et Lecocq (2013), une ressource ordinaire est « une ressource commune sur le marché, perçue généralement comme étant neutre en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue équivalente à son coût » (p. 52), une ressource négative est « une ressource délaissée par les entreprises, perçue généralement comme étant négative en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue inférieure à son coût » (p. 53) et une ressource stratégique est « une ressource rare, perçue généralement par les entreprises d'un même secteur comme positive en termes de performance, c'est-à-dire ayant une productivité attendue supérieure à son coût » (p. 50). Cette typologie peut être combinée à celle que Grant (1991) reprend de Hofer et Schendel (1978). Selon lui, il est possible de distinguer des ressources selon leur nature : des ressources financières, des ressources humaines, des ressources physiques, des ressources organisationnelles, des ressources technologiques et des ressources de réputation. La combinaison de ces deux classifications va permettre d'identifier la nature des ressources mobilisées et la perception de leurs valeurs par les acteurs.

Pour étudier, d'un point de vue stratégique, un projet de territoire, il semble pertinent d'identifier parmi ses ressources lesquelles sont stratégiques, ordinaires ou négatives. Ainsi, au sein d'un territoire, les ressources que sont l'identité, le patrimoine, les paysages, etc. comportent certaines caractéristiques : elles sont souvent rares, inimitables, non substituables, elles peuvent alors être qualifiées de stratégiques. En revanche, la valeur de ces ressources dites stratégiques dépend de la capacité des acteurs d'un territoire à organiser l'exploitation de ces ressources. Pour cela les acteurs du territoire doivent développer des compétences pour pouvoir les identifier, les révéler et les valoriser. De plus, le type de ressources (stratégiques, ordinaires, et négatives) n'est pas fixe dans le temps mais évolue, ce qui nécessite que les acteurs fassent évoluer les compétences associées. Il semble donc important d'intégrer à l'approche par les ressources, la dimension dynamique offerte par l'approche par les compétences.

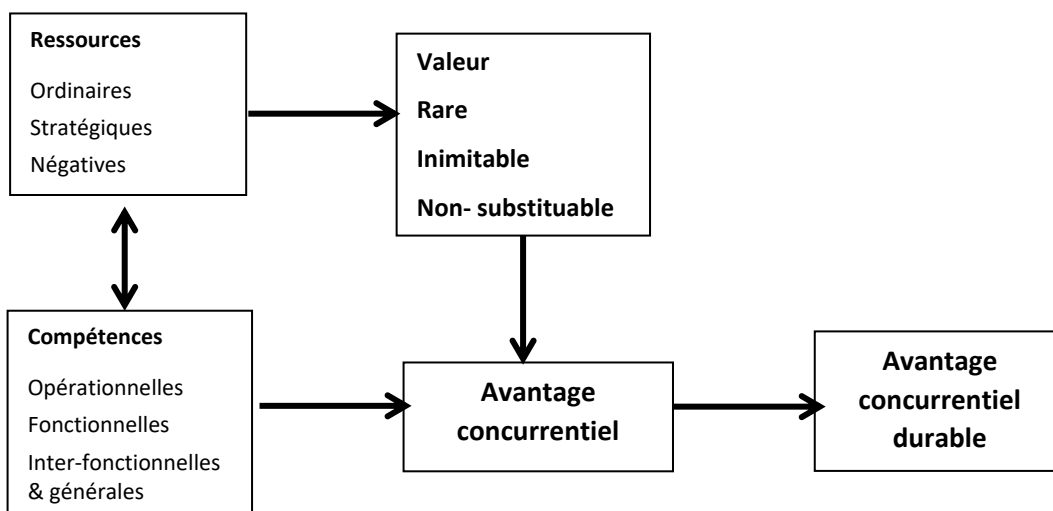
Grant (1991) propose la définition suivante : “ a capability is the capacity for a team of resources to perform some task or activity ” (p.119). La compétence désigne donc la capacité organisationnelle d'une firme à déployer les ressources pour atteindre un objectif. En management stratégique, l'intérêt est principalement porté sur les compétences organisationnelles à même de fonder un avantage concurrentiel. Ces compétences qualifiées de « centrales » (Prévot, Brulhart et Guieu, 2010) ont les caractéristiques suivantes : elles donnent

accès à de nombreux marchés, elles permettent de réaliser les activités plus vite avec une meilleure flexibilité et une meilleure qualité que la concurrence, elles sont stables dans le temps, elles contribuent fortement à l'avantage du produit final tel qu'il est perçu par le client, elles sont difficiles à imiter. « Selon Hamel (1994), la véritable nouveauté du concept tient moins à l'idée que la concurrence se fait sur les compétences qu'à celle d'une distinction entre compétences centrales et autres compétences » (Prévoit, Brulhart et Guieu, 2010, p. 92).

Quelin (1995) distingue alors trois niveaux de compétences : les compétences opérationnelles (niveau élémentaire), les compétences fonctionnelles (niveau intermédiaire) et les compétences inter-fonctionnelles et générales (niveau supérieur). L'identification, la révélation et la valorisation des ressources d'un territoire peuvent être assimilées au développement de nouvelles compétences à ces trois niveaux.

Dans cette approche, les auteurs s'intéressent donc à la façon dont sont exploitées les compétences de l'organisation et dont elles évoluent avec le temps. Un avantage concurrentiel durable ne peut donc s'expliquer que par une combinaison de ressources et de compétences (figure n°15).

**Figure 15: La combinaison de ressources et de compétences pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable**



*Source : adapté de Quenin (1995)*

Les ressources d'un territoire telles que le patrimoine, l'identité et la culture sont des ressources rares, inimitables, non substituables mais dont la valeur va dépendre de la capacité des acteurs à organiser leur exploitation. De plus, le processus collaboratif qui est une particularité du fonctionnement des territoires autour de projets présente des caractéristiques qui les rendent

difficilement imitables. Les ressources territoriales peuvent donc souvent être appréhendées comme des ressources stratégiques. Les ressources organisationnelles telles que la présence d'un conseil municipal ou d'une mairie sont considérées à l'échelle d'une ville comme des ressources ordinaires. Enfin, pour la plupart des territoires, les friches industrielles apparaissent comme négatives notamment au regard de leurs impacts sur l'attractivité touristique.

En ce qui concerne les compétences pour les managers territoriaux, celles directement liées aux activités courantes sont qualifiées d'opérationnelles comme par exemple l'organisation d'élection, ou la diffusion de bulletin d'informations. A un niveau plus intermédiaire, les compétences spécialisées sont agrégées dans des compétences fonctionnelles telles que la gestion financière, le marketing territorial ou encore la politique de développement culturel. Enfin à un niveau supérieur, on retrouve les compétences inter-fonctionnelles qui influencent la totalité de l'organisation comme les processus de prise de décision ou encore les processus de coordination, par exemple.

Nous proposons donc d'étudier le projet de territoire à la lumière de la nature de ses ressources (stratégiques, ordinaires et négatives) et des compétences mobilisées (opérationnelles, fonctionnelles, inter-fonctionnelles et générales).

Le territoire va alors pouvoir être observé au regard de ses parties prenantes, de leur pouvoir et proximité mais aussi via l'approche par les ressources et compétences qui permet de comprendre comment un projet de territoire peut devenir différenciant et contribuer à renforcer l'attractivité tant économique, résidentielle que touristique.

*Le management d'un projet de territoire : entre gestion des ressources et compétences et gestion des parties prenantes*

Les projets de territoire peuvent contribuer à différencier un territoire et à le rendre plus attractif et compétitif pour cela il convient d'analyser la nature des ressources et des compétences mobilisées ainsi que leur management, et de déterminer le rôle joué par les différents acteurs en présence. L'objectif de cette troisième sous-partie est de comprendre comment les acteurs (qu'ils soient décideurs politiques, entreprises ou particuliers) peuvent s'appuyer sur les outils du management stratégique pour réussir leurs projets de territoire. Nous combinons la théorie des ressources et compétences, essentiellement focalisées sur les aspects internes, à l'analyse des parties prenantes (Ghera, 2010) focalisée sur l'externe afin d'obtenir une vision complète d'un projet de territoire.

Le Project Management Institute, fondé en 1969, définit le management de projet comme : « la mise en œuvre de connaissances d'outils et de méthodes dans des projets afin de satisfaire, voire de dépasser les besoins et les attentes des parties prenantes du projet » (Garel 2012, p. 17). Il est important de distinguer la notion de « gestion de projet » de celle de « management de projet ». En effet, la « gestion de projet » renvoie aux fonctions instrumentales du pilotage de projet alors que le « management de projet » concerne l'ensemble des actions engagées par une ou plusieurs organisations afin de déterminer un projet, de le lancer et de le réaliser. Ici, nous nous intéressons particulièrement au management de projet de territoire au cours de son développement.

Si le projet peut effectivement s'analyser comme un processus, la modélisation de celui-ci est sujette à de nombreux débats entre les chercheurs en management de projet. Néanmoins, on retrouve une constante : le processus se traduit souvent en termes de séquence de phases ou d'étapes (Langley et Truax, 1994 ; Poole, Van de Ven, Dooley et Holmes, 2000).

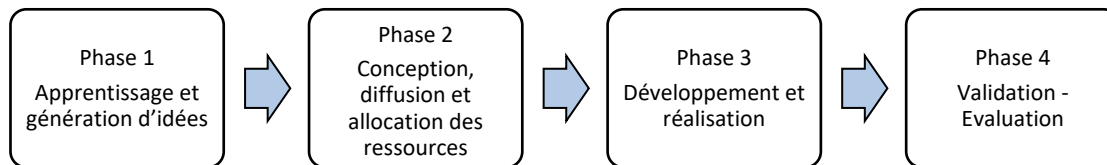
C'est Lasswell (1956) qui est reconnu comme étant le premier à avoir proposé une analyse des politiques publiques en termes de processus. Par la suite Jones (1970) propose un processus politique en cinq phases : l'identification du problème, le développement du programme, la mise en œuvre du programme, l'évaluation du programme, la terminaison du programme. Ce découpage sera ensuite très souvent mobilisé pour analyser le développement des politiques publiques. Ce modèle va alors inspirer d'autres auteurs qui vont adapter ce cadre à l'action territoriale en générale puis au projet de territoire en particulier.

Teisserenc (1994) propose une modélisation du développement local vu à la fois comme un processus de transformation et de mobilisation. Selon lui, trois étapes le composent : l'apprentissage, la diffusion, le développement. Ce découpage est adapté aux réflexions sur le territoire mais pas à la logique de projet. La conception de Guillemet (2002) permet de pallier à ce problème en proposant d'appréhender le projet comme un processus en quatre phases. La première phase concerne les études préliminaires et la spécification du projet. La seconde porte sur la conception et la planification. La troisième sur la réalisation et l'exécution. La quatrième et dernière phase se rapporte à la validation et l'évaluation (figure n°16).

A partir de ces deux modélisations, nous pouvons proposer un découpage par phase du management de projet de territoire. La première est une phase d'apprentissage et de génération de nouvelles idées ; au cours de cette phase les acteurs échangent et s'informent sur le contexte et les multiples initiatives de développement. C'est lors de ces échanges que sont générées les

premières idées. La seconde est une phase de conception, de diffusion d'information et d'allocation des ressources nécessaires au développement du projet. La troisième phase porte sur le développement du projet et sa réalisation concrète. La quatrième phase porte sur l'évaluation du projet, c'est-à-dire l'adéquation entre les objectifs et les résultats.

**Figure 16 : Les différentes phases d'un projet de territoire**



*Source : adapté de Guillemet, 2002*

Bien sûr ce phasage, présenté comme une approche séquentielle, donne certes une vision globale mais ne correspond que rarement à la réalité. C'est pourquoi il convient de compléter cette approche. Ainsi, au-delà du découpage en phases, un projet de territoire s'appuie sur des ressources. Les ressources stratégiques peuvent permettre aux projets de se différencier les uns des autres et de renforcer l'attractivité d'un territoire. Tout l'enjeu est alors de savoir quelles ressources sont stratégiques pour le projet de territoire, quand et comment elles sont utilisées par les acteurs.

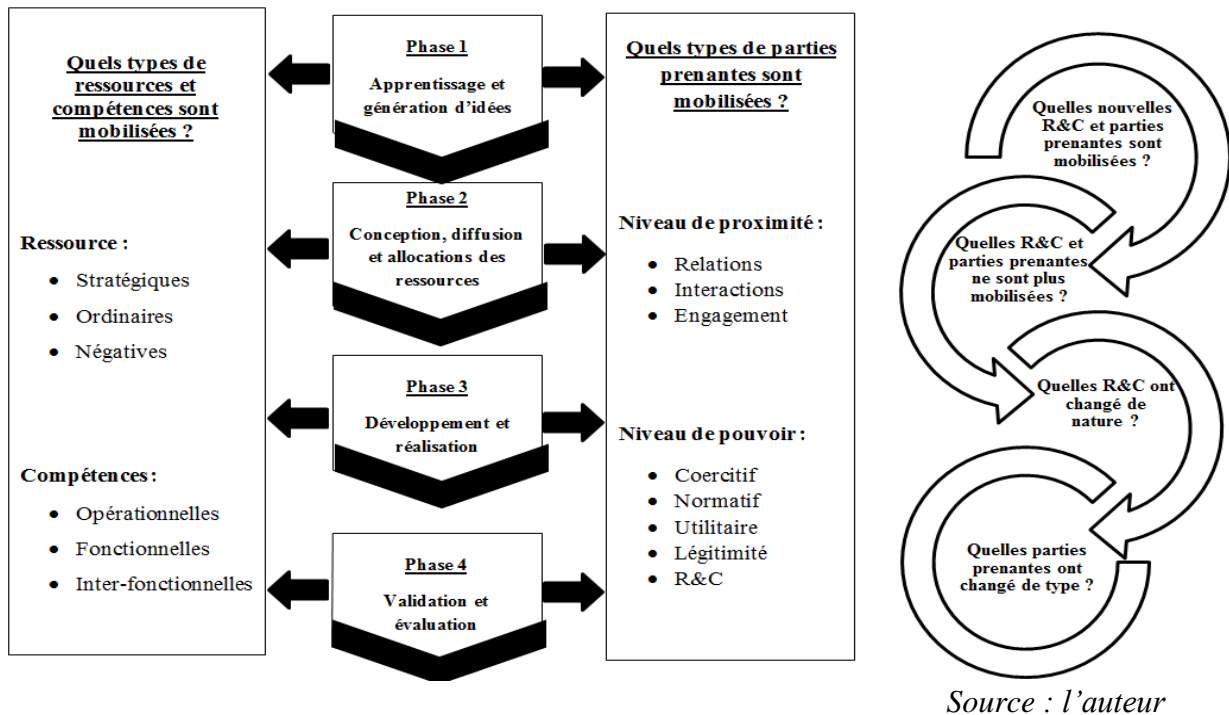
Pour participer à l'attractivité durable d'un territoire, le projet doit s'inscrire dans un processus stratégique territorial. Le projet nécessite alors une mise en action collective de l'ensemble des parties prenantes du projet. La réussite d'un projet de territoire est donc conditionnée par la participation plus ou moins soutenue de l'ensemble des parties prenantes du territoire et par l'identification et la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes. Nous proposons donc dans le cadre des projets de territoire d'étudier les rôles et les interactions des parties prenantes ainsi que les ressources et compétences mobilisées à chaque phase du développement d'un projet de territoire.

La littérature en management stratégique offre donc une base théorique solide pour examiner le territoire et étudier les projets de territoire afin de comprendre comment ces derniers peuvent contribuer à différencier un territoire et à le rendre plus attractif et compétitif. Nous pouvons alors proposer une modélisation du processus de développement d'un projet de territoire.

#### *Modélisation du processus de développement d'un projet de territoire*

A partir de notre synthèse de la littérature, nous proposons la modélisation suivante du développement d'un projet de territoire (figure n°17).

**Figure 17 : Modélisation du développement d'un projet de territoire**



A chaque phase du projet, des parties prenantes vont intervenir et mobiliser des ressources et des compétences. Les ressources et compétences nécessaires à la réalisation du projet vont induire le type de parties prenantes qui vont entrer dans le projet. Il est alors possible d'identifier des modes de management adaptés à la phase du projet, aux types de parties prenantes et aux ressources et compétences mobilisées (cf illustration dans l'encadré 1).

L'apport d'un tel modèle est donc multiple. Tout d'abord, il a vocation à suivre les évolutions d'un projet de façon longitudinale et permet ainsi de donner une vision globale et approfondie du projet de territoire observé. Ensuite il aide aussi à identifier les éléments déterminants de la réussite du projet ; en ce sens, il est un outil d'aide afin que les décideurs puissent appréhender, de la manière la plus complète possible, les transformations territoriales provoquées par la mise en œuvre d'un projet de territoire. Enfin, il peut permettre une utilisation comparative entre plusieurs projets de territoire, notamment au moment de la sélection des projets, afin d'identifier si le territoire dispose des ressources et parties prenantes nécessaires pour mener à bien le projet.

**Encadré 1 : Un éclairage illustratif de la modélisation - Le projet de territoire Only Lyon**

*Le lancement du programme de développement Only Lyon date de 2007. Toutefois, la réflexion a émergé au début des années 2000 avec la nécessité de fédérer des acteurs économiques locaux. C'est au cours de l'élaboration du schéma de développement économique qu'il a été établi qu'il fallait que le territoire*

*se dote d'une approche de marketing territorial et d'un réseau d'acteurs fort. L'agglomération de Lyon a donc décidé (en 2007) de communiquer à l'échelle nationale et internationale en lançant la marque de territoire Only Lyon. Treize partenaires fondateurs issus de la sphère privée et publique, ont collectivement lancé cette démarche avec l'objectif de faire rayonner la ville de Lyon à travers le monde. Derrière la marque territoriale Only Lyon, plusieurs réseaux ont été créés avec la volonté de rassembler les acteurs du territoire autour d'un projet de développement commun pour leur territoire.*

*Lors de la première phase les différents acteurs de la gouvernance, ont commencé par demander une enquête au cabinet Ernst&Young pour mesurer la renommée Lyonnaise et comparer son attractivité économique et touristique à celles de différentes villes Européennes de taille similaire. Au cours de cette phase une partie prenante, le cabinet Ernst&Young a occupé une place centrale en fournissant un diagnostic objectif des forces et des faiblesses du territoire, essentiel au lancement du projet Only Lyon.*

*Lors de la seconde phase, la gouvernance a cherché à donner du sens au projet Only Lyon. Une réflexion a alors été menée pour élargir le nombre de partenaires actifs. L'intégration de nouveaux partenaires privés a permis une diversification des sources de financement, le développement d'Only Lyon étant jusqu'à lors majoritairement dépendant de fonds publics. Ces nouveaux partenaires ont identifié les ressources technologiques et réputationnelles comme stratégiques. Les résidents ont par la suite été intégrés dans la stratégie pour devenir notamment des ambassadeurs bénévoles très actifs sur les réseaux sociaux. Au travers leur participation ils ont considérablement augmenté le rayonnement Lyonnais au niveau International. Only Lyon fonctionne via différents cercles de parties prenantes qui jouent des rôles différents et apportent ou mobilisent des ressources stratégiques diverses, ou deviennent des ressources stratégiques. L'effet nombre des ambassadeurs est un outil de communication puissant pour Only Lyon. Toutefois, l'ensemble des membres n'était pas en accord avec ce choix stratégique d'ouvrir le programme à des parties prenantes « civiles ».*

*Lors de la troisième phase, les partenaires fondateurs ont favorisé le maintien d'une bonne dynamique de réseau tout en faisant en sorte que les acteurs économiques s'impliquent comme relais, en leur permettant de s'approprier les outils développés. Une compétence importante s'est alors révélée : la capacité à organiser des rencontres ouvertes basées sur la diversité des acteurs et les faire déboucher sur des nouvelles actions innovantes qui ont transformé ce projet de territoire en un dispositif pérenne pour le développement de la ville de Lyon. En effet, l'appropriation pour les acteurs économiques du tourisme (boutiques de souvenirs, presse, restaurants, hôtels) augmente la visibilité locale du programme de développement. Les universités se sont également emparées des outils mis à disposition par Only Lyon. C'est un programme qui permet d'impliquer des parties prenantes diverses, qui sert à leur développement, tout autant qu'elles servent au rayonnement d'Only Lyon.*

Comme nous le voyons avec cette illustration, notre modèle théorique met l'accent sur les relations complexes et dynamiques qui s'établissent autour des acteurs, des ressources et

compétences et des modes de management lors du développement du projet de territoire. L'objectif pour les décideurs est multiple : il s'agit à la fois de distinguer les parties prenantes qui auront une influence plus ou moins importante pour la réalisation du projet en fonction des phases mais aussi d'identifier les ressources et compétences qui se révéleront stratégiques afin de déterminer les priorités stratégiques.

Ainsi, en fonction des phases du projet, pour chaque type de parties prenantes, des modalités managériales spécifiques devront être mises en place pour assurer à la fois le bon déroulement du projet mais aussi pour optimiser la captation et l'utilisation des ressources et compétences.

L'intérêt managérial de ce modèle est de fournir aux décideurs publics un outil pour le suivi du développement des projets de territoire. Sa particularité est de mettre l'accent à chaque phase du processus sur le rôle des parties prenantes et de l'utilisation des ressources et compétences.

### **3. CONCLUSION**

L'étude des projets de territoire est de plus en plus importante pour comprendre le développement des territoires. Cependant, rares sont les travaux qui investissent théoriquement la question des cadres d'analyse pour étudier les projets de territoire (Albert-Cromarias, 2017). L'objectif de cet article était de montrer que la mobilisation conjointe de la théorie des parties prenantes, de la RBV amendée par Weppe et al. (2013) et de l'approche par les compétences, permet d'identifier les déterminants du succès d'un projet de territoire et de formuler des recommandations managériales pour leur gestion.

L'apport méthodologique de cette recherche se traduit par la construction d'une nouvelle grille d'analyse qui offre d'appréhender le projet de territoire par le prisme des parties prenantes, en regardant leur type, et par celui des ressources et compétences, en se focalisant sur leurs valeurs.

L'apport théorique de cette recherche est de définir d'un point de vue stratégique la notion de projet de territoire ainsi que de fournir une synthèse des travaux en management stratégique et en gestion de projet de territoire. Cette recherche théorique concilie l'approche par les parties prenantes et la RBV pour fournir une grille d'analyse afin de comprendre le développement des projets de territoire. Cette grille permet d'appréhender globalement un projet de territoire à travers la dynamique de ses acteurs et ses ressources dans le but de différencier un territoire et de renforcer son attractivité et sa compétitivité.

Cette recherche débouche également sur des apports managériaux. Ainsi nous avons identifié des outils capables d'accompagner les décideurs publics ou non dans le développement de leur



projet de territoire et avons également fourni une grille qui permet d'identifier les acteurs clés ainsi que les ressources clés à mobiliser à chacune des phases d'un projet de territoire. De plus cette recherche propose de présenter le projet de territoire comme un instrument fédérant les acteurs. Elle met l'accent sur la nécessité de renforcer la participation de la société civile et sur l'importance de la valorisation des ressources territoriales. Enfin, cette grille permet une analyse stratégique qui dépasse les cadres traditionnels du management public et du management de projet et qui peut aider les décideurs publics à intégrer de nouvelles réflexions dans leurs processus de prise de décision.

Notre recherche n'est pas exempte de limites. Tout d'abord cette recherche théorique vise à réaliser une synthèse des connaissances et à proposer une modélisation du développement d'un projet de territoire mais celle-ci doit être mise à l'épreuve à travers des études de cas via l'analyse de projets de territoire. De plus, bien que cette recherche repose uniquement sur une revue de littérature, il n'existe pas à notre connaissance d'articles en sciences de gestion qui identifient les modalités managériales de projets de territoire. Une piste prometteuse de recherche serait d'identifier à la fois les modes de management à l'œuvre dans les projets de territoire (culturels, sportifs, etc.) mais aussi leurs spécificités en s'appuyant sur la modélisation proposée dans le cadre de cette recherche.

## **4.2 (Article 2) Les déterminants de la construction d'une offre culturelle de territoire : le cas des projets culturels de territoire**

Cette seconde section présente une publication, co-écrite avec Véronique Favre-Bonté et Marie Da Fonseca :

**REGENT, B., FAVRE-BONTE, V. et DA FONSECA, M.,** (2021 à paraître), Les déterminants de la construction d'une offre culturelle de territoire : le cas des projets culturels de territoire, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine (RERU)*, (FNEGE 3 ; HCERES B).

Cet article de recherche porte sur l'étude de deux cas de projet culturel de territoire sur un territoire de montagne. Nous montrons ici que le développement de projet culturel de territoire est un processus complexe qui nécessite la mobilisation certes d'un large écosystème d'acteurs mais surtout de ressources ; ressources qui doivent être valorisées par les acteurs à des moments bien précis, au fil du projet.

### **4.2.1 Histoire de la publication et valorisation de la recherche**

Cet article de recherche scientifique a été valorisé dans trois colloques internationaux. Il a été soumis en juillet 2020 à la Revue d'économie régionale et urbaine. En mai, 2021 il a été accepté pour publication. Ce travail a donc fait l'objet de plusieurs réécritures suite à différentes présentations.

### **Communications**

- |         |  |
|---------|--|
| 05/2020 | XXIXème Conférence annuelle de l'AIMS en ligne – 2, 3, 4 et 5 juin 2020  |
| 10/2020 | 9ème colloque AIRMAP, « L'entrepreneuriat : quels défis du management public ? », en ligne, 26-27 octobre 2020                     |
| 05/2021 | CIFEPME, « Vers une recherche en entrepreneuriat et PME Plus engagée », en ligne, 19-21 mai 2021 (initialement prévue en mai 2020) |

### **Soumissions**

07/2020	Soumission à la Revue d'économie régionale et urbaine
12/2020	(Premier cycle) Document accepté sous réserve de modifications majeures
01/2021	Renvoi de la version modifiée de l'article
03/2021	(Deuxième cycle) Document accepté sous réserve de modifications mineures
04/2021	Renvoi de la version modifiée de l'article
05/2021	Acceptation pour publication

#### **4.2.2 Résumé étendu de l'article de recherche**

##### *Motivations*

Le développement de projets culturels de territoire apparait comme un élément de différenciation et d'accroissement de l'attractivité (Plaza, 2000 ; Soldo, 2018). Cependant, les conditions de développement et de réussite de ces projets semblent être différentes selon qu'il s'agisse de territoires urbains ou ruraux, or ces derniers restent encore peu étudiés (Delfosse, 2015 ; Férérol, 2017).

##### *Objectifs*

Cette étude s'intéresse aux modalités managériales qui permettent de passer d'un PCT à une offre culturelle attractive, pérenne et ancrée sur le territoire. Elle vise non seulement à répondre aux appels des chercheurs pour en savoir plus sur la construction d'une offre culturelle de territoire mais également à offrir des recommandations managériales pour les autorités publiques et les acteurs des territoires de montagne. Notre question de recherche est la suivante : *quels sont les déterminants de la construction d'une offre culturelle de territoire ?*

##### *Positionnement de l'article dans le cadre conceptuel de la thèse*

Cet article cherche à identifier les déterminants qui permettent à un PCT de construire une offre culturelle attractive et de poser les clés de sa pérennisation. Il contribue à une meilleure compréhension du développement d'un projet culturel de territoire en identifiant les leviers et les freins. Nous prenons appuis sur la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney 1991 ; Weppe et al., 2013) afin de mieux comprendre comment le territoire crée un avantage concurrentiel à travers son PCT.

### *Méthodologie*

Cet article s'appuie sur une démarche qualitative exploratoire pour étudier deux cas de PCT de montagne. L'étude empirique repose sur une série d'entretiens semi-directifs auprès d'un grand nombre (65) et d'une grande diversité d'acteurs (acteurs institutionnels, associations, hôteliers, restaurateurs, commerçants, touristes, résidents, etc.). De plus, de nombreuses données secondaires (articles de presse, sites internet, vidéos, etc.) ont été collectées et analysées en parallèle des données primaires. Les données ont fait l'objet de plusieurs analyses et d'un codage sur le logiciel NVIVO 11.

### *Résultats*

Cet article apporte quatre résultats principaux :

- (1) Notre recherche présente le projet culturel de territoire comme un processus complexe qui nécessite la mobilisation certes d'un large écosystème d'acteurs mais surtout de ressources ; ressources qui doivent être valorisées par les acteurs à des moments bien précis, au fil du projet.
- (2) Notre étude de cas montre qu'il est crucial de favoriser le projet culturel de territoire comme un instrument fédérant les acteurs, autrement dit, un instrument de mobilisation territoriale complexe qui prend ses racines bien avant que le projet ne soit pensé ; c'est-à-dire en ante-crédation du Projet Culturel de Territoire.
- (3) Notre étude révèle l'importance du triptyque - ressources naturelles, histoire locale et les activités du territoire.
- (4) Notre étude montre que la légitimation du projet passe par une valorisation des retombées économiques et sociales de l'offre constituée pour le territoire ; cette légitimation est un élément important pour la pérennité de l'offre. Ce résultat montre ainsi que la pérennité n'est pas juste une affaire d'équilibre financier mais de légitimation de l'offre, ancrée dans son territoire.

### *Originalité*

Notre recherche dépasse les cadres théoriques traditionnels du management public et de la gestion de projet pour intégrer et adapter des théories issues du management stratégique afin

d'étudier les déterminants de la construction de l'offre culturelle sur un territoire. Il présente ces déterminants dans le contexte des territoires ruraux de montagne largement sous-étudiés par rapport aux territoires urbains.

*Implications dans le cadre de ce travail de thèse*

Ce travail nous a permis de mettre à jour des modalités managériales pour la gestion d'un PCT de montagne. Notre recherche présente le PCT comme un instrument qui peut permettre de fédérer les acteurs du territoire autour d'objectifs communs. En ce sens, il apparaît comme un instrument de mobilisation territoriale. De plus, nous avons montré la nécessité de renforcer la participation de l'ensemble des acteurs à ces projets, ainsi que leurs apports en termes de ressources.

## *ARTICLE 2 : LES DÉTERMINANTS DE LA CONSTRUCTION D'UNE OFFRE CULTURELLE DE TERRITOIRE : LE CAS DES PROJETS CULTURELS DE TERRITOIRE*

---

### **1. INTRODUCTION**

Si le Festival Musilac est un succès à Aix-Les-Bains (Savoie), là où il se tient depuis 20 années, la tentative des organisateurs de le délocaliser en station de montagne n'a pas rencontré le succès escompté, les conduisant à remettre en cause l'initiative au terme de la première année. Ainsi, si les projets culturels de territoire sont devenus des incontournables de l'action territoriale face à l'injonction de renforcer l'attractivité des territoires et que la culture occupe une place de plus en plus centrale dans ces projets (Canova et Landel, 2017), la réussite des projets n'est pas toujours au rendez-vous.

Pour atteindre leur objectif de renforcement durable de l'attractivité territoriale, ces projets nécessitent d'élaborer des stratégies et de coordonner un ensemble d'acteurs variés aux intérêts très divers (Soldo *et al.*, 2013 ; Lanciano, Poisson et Saleilles, 2016). Or, si le développement de projet culturel de territoire urbain a été étudié en profondeur (Grodach, 2010), les territoires ruraux ont longtemps été écartés de l'analyse (Delfosse, 2015) et particulièrement les territoires de montagne. En effet, ils offrent un excellent terrain d'étude pour comprendre les mécanismes de transformation et d'innovation à l'œuvre sur un territoire : « *d'une part parce que les contraintes du milieu y jouent un effet amplificateur, d'autre part parce que leur écart au modèle industrialo-fordiste qui fut un handicap, peut aujourd'hui apparaître comme une source d'inspiration* » (Attali *et al.*, 2014, p. 6). Ces projets soulèvent des enjeux centraux et multiples pour les territoires de montagne.

Au cours la dernière décennie les études portant sur les projets culturels de territoire (PCT) se sont beaucoup développées dans les domaines des sciences politiques ou encore du management public. Toutefois, à notre connaissance très peu d'études s'intéressent aux modalités managériales qui permettent de passer d'un PCT à une offre culturelle attractive, pérenne et ancrée sur le territoire.

Il devient donc nécessaire de proposer aux décideurs un outil de pilotage du PCT. Les outils de management stratégique peuvent remplir ce rôle et accompagner les acteurs dans le développement d'un projet culturel.

Notre question de recherche est la suivante : quels sont les déterminants de la construction

d'une offre culturelle de territoire ? Pour y répondre, nous proposons de nous appuyer sur la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney 1991 ; Weppe *et al.*, 2013) qui nous permettra de mieux comprendre comment le territoire crée un avantage concurrentiel en « *développant, combinant et déployant efficacement ses ressources physiques, humaines et organisationnelles de manière à ajouter une valeur unique et à être difficilement imitable par les concurrents* » (Colbert, 2004, p. 343).

Notre article est structuré de la façon suivante : la partie 2 présente un état de l'art du PCT comme un instrument de la mobilisation territoriale ; elle aborde également l'apport de la théorie des ressources pour son étude. La partie 3 présente le mode de sélection des cas ainsi que la méthodologie de recueil et de traitement des données. La quatrième partie met en avant le processus de développement d'un PCT ainsi que les freins et leviers à son développement avant d'exposer les dynamiques à l'œuvre pour la construction et l'aboutissement des projets étudiés. Enfin la dernière partie discute les déterminants qui permettent à un PCT de construire une offre culturelle attractive et de poser les clés de sa pérennisation.

## **2. CADRE CONCEPTUEL**

L'objectif de cette partie est de montrer comment le management stratégique pourrait être mobilisé pour appréhender les éléments clefs de la réussite d'une offre culturelle au sein d'un PCT de montagne (2.1). Nous terminons en montrant l'intérêt de mobiliser la théorie des ressources pour analyser les projets culturels de territoire (2.2).

### *L'offre culturelle au sein d'un PCT de montagne : un ancrage territorial fort*

L'objectif de cette première sous-partie est de présenter la notion de PCT, ses caractéristiques, son développement et sa réussite qui contribuent au renforcement de l'attractivité du territoire.

La littérature en économie et management de la culture présente un large éventail de questionnements et de domaines de recherche. Parmi eux on retrouve notamment les travaux autour des politiques culturelles (Urfalino, 2004) et du financement de la culture (Quilès et Camus-Bouziane, 2012). On peut également citer les recherches portant sur les déterminants des consommations culturelles, des quartiers et clusters culturels et créatifs (Liefoghe, 2010) ou encore de l'entrepreneuriat culturel (Chapain *et al.*, 2018). Bien que très riche cette littérature s'est relativement peu développée autour des problématiques d'ordre stratégique (Soldo, 2018) notamment la co-construction et la co-production de la stratégie culturelle territoriale.

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

D'un point de vue stratégique, le PCT a trois grandes caractéristiques. La première est la flexibilité qui est identifiée comme un mode de mutualisation efficace des ressources (Soldo, 2018). En effet, il apparaît que la souplesse et la flexibilité de la mise en œuvre des actions dans le PCT encourage la mutualisation des moyens et des compétences (Soldo *et al.*, 2013). La deuxième caractéristique est le leadership public territorialisé : le PCT suppose nécessairement la participation d'une ou plusieurs collectivités territoriales amenées à devenir leader dans le projet et à coordonner l'ensemble du projet (Soldo *et al.*, 2013). La troisième caractéristique est la construction d'un « *espace de convergence stratégique* » (Soldo, 2018) associant toutes les parties prenantes du territoire autour de la réalisation d'œuvres artistiques.

Au-delà de la valorisation des ressources, l'attractivité d'un territoire va être aussi le fruit à la fois d'une gestion durable mais également de la création et du développement de réseaux. En effet, Terrisse (2008) rappelle que la gouvernance et la solidarité territoriale vont conduire à marier culture et développement local de façon durable. Le PCT peut donc renforcer l'attractivité d'un territoire d'une part par les réseaux qu'il crée ou développe et d'autre part par les ressources qu'ils valorisent dans une logique de développement durable du territoire (Kahn, 2010). Et ceci est d'autant plus important lorsque l'on se situe en territoire de montagne (Delfosse, 2015 ; Férérol, 2017).

Les zones montagnes ont en effet certaines spécificités qui impliquent la mise en place d'un management territorial spécifique (Achin, 2015). Ces territoires sont souvent découpés et certains territoires, situés en bout de vallée, restent enclavés et éloignés des centres culturels. Cela induit des coûts importants pour faire déplacer des professionnels de la culture ou des artistes ou pour emmener des publics dans les villes (Sechi, 2017). On observe également que dans ces territoires l'offre culturelle est peu diversifiée et repose souvent sur le tissu associatif et donc sur le bénévolat des acteurs de ces structures (Bourdeau, 2008).

La gestion d'un PCT de montagne invite donc à s'interroger sur comment intégrer et assurer la participation des parties prenantes tout au long du processus. Cette gestion questionne également l'ancrage territorial et culturel du projet et, l'identification et la valorisation des ressources territoriales.



Nous proposons de mobiliser le management stratégique pour identifier les facteurs facilitant l’ancrage territorial des offres culturelles en appréhendant les projets culturels de territoire comme un processus. En effet, en management stratégique, le projet peut être appréhendé comme un processus et être ainsi décomposé en phases distinctes (entre trois à cinq phases ; Mlouka et Ouinniche, 2011). Le découpage en cinq phases est très souvent mobilisé pour analyser le développement des politiques publiques (Cochran *et al.*, 2009). Il va inspirer d’autres auteurs qui vont adapter ce cadre à l’action territoriale en générale puis au projet de territoire en particulier (Boussaguet *et al.*, 2019). C’est pourquoi nous avons opté ici pour un découpage en cinq étapes qui propose une granularité plus fine (figure 18).

**Figure 18 : Modélisation du processus de développement d’un PCT**

<b>Phase 1</b> « Conceptualisation »  Apprentissage et générations d’idées	<b>Phase 2</b> « Conception »  Planification	<b>Phase 3</b> « Réalisation »  Mise en œuvre du projet	<b>Phase 4</b> « Exploitation »  Amélioration continue de l’offre	<b>Phase 5</b> « Evaluation »  Mesure des effets
--	---	---	---	---

Si la littérature identifie ces phases, en revanche rien n’est dit sur les modalités managériales mises en œuvre pour intégrer l’ensemble des acteurs, assurer leur participation tout au long du processus et les fédérer. Or des travaux (Soldo *et al.*, 2013 ; Arnaud et Soldo, 2015 ; Soldo 2018) ont souligné le fait que la réussite des projets culturels de territoire est dépendante de la capacité à fédérer et mobiliser des parties prenantes variées et tout particulièrement les citoyens.

*La théorie des ressources pour mieux comprendre les PCT*

La diversité des acteurs a été remarquée comme un élément important dans les PCT (Lardon, 2011) ; en revanche, aucune étude sur les PCT à notre connaissance ne les relie aux ressources et compétences apportées par chacun et n’indique pourquoi il est important d’avoir une telle variété.

Bien que pensée pour l’entreprise, la théorie des ressources semble pouvoir être transposée au niveau du territoire (Gherra, 2010). La valorisation des ressources territoriales dans le projet peut être vue comme un mode d’ancrage du projet. L’ancrage territorial suppose que l’espace n’est pas qu’un support (Balas et Palpacuer, 2008) mais recouvre « *l’ensemble des liens réciproques qui unissent une activité économique (acteur, entreprise, filière...) avec un*

*territoire* » (Frayssignes, 2005, p. 88), qu'il s'agisse de liens matériels ou immatériels. Ces liens se fondent sur la co-production de ressources spécifiques non délocalisables, actives ou potentielles (Bouba-Olga et Grossetti, 2008). Sans cet ancrage territorial, les projets apparaissent comme déconnectés des espaces et n'ont alors qu'une portée très limitée en termes de renforcement de l'attractivité (Soldo, 2018).

Pour renforcer l'attractivité du territoire, la valorisation de ses ressources est donc centrale. Les ressources du territoire peuvent prendre différentes formes (Loilier, 2010) : les ressources génériques (facilement transposables d'un territoire à l'autre) et les ressources spécifiques. Dans le cadre d'un projet de territoire, l'objectif des décideurs pour réussir le projet est d'identifier quelles ressources sont centrales, et à quelle phase du projet. Pour cela nous proposons de nous appuyer sur deux typologies des ressources : celle de Grant (1991) avec des ressources classées selon leur nature (ressources financières, ressources humaines, ressources physiques, ressources organisationnelles, ressources technologiques et ressources réputationnelles) et celle de Weppe *et al.* (2013) qui classent les ressources selon leur valeur (stratégique, ordinaire et négative). Ils postulent « *qu'une ressource stratégique présente une valeur intrinsèque potentiellement très importante, une ressource ordinaire (un salarié peu qualifié, un journaliste amateur, etc.) prise isolément est peu attractive. Cependant, la masse de ressources ordinaires peut non seulement être nécessaire à l'utilisation d'une ressource stratégique, mais surtout se révéler un substitut à cette ressource et donc présenter une valeur d'usage tout aussi importante.* » (Weppe *et al.*, 2013, p. 263). Il s'agit donc de porter un autre regard sur les ressources et ne plus s'attacher à une valeur présumée mais de s'intéresser à la valeur d'usage par les acteurs en contexte. La valeur n'est plus intrinsèque à la ressource mais le fruit de la perception des acteurs. Ainsi, dans des territoires ruraux, de montagne et délaissés l'enjeu pour les acteurs territoriaux va être de (re)donner de la valeur à certaines ressources accessibles perçues négativement ou ordinairement mais accessibles en quantité.

Cette revue de littérature nous apprend que le développement et la réussite d'un PCT sont certes, conditionnés par une bonne coordination des parties prenantes mais que ceci n'est pas suffisant. Identifier et valoriser les ressources des acteurs et celles du territoire tout au long du processus de construction de l'offre semble déterminant pour son ancrage territorial, son attractivité et aussi sa pérennisation.

### **3. DEMARCHE METHODOLOGIQUE**

L'objectif étant de comprendre quels sont les déterminants et comment ils favorisent

l'ancrage territorial d'un PCT, nous avons adopté une démarche qualitative exploratoire. Dans cette partie nous commençons par présenter la méthodologie utilisée puis nous détaillons les deux cas de PCT.

### *Méthodologie qualitative exploratoire*

L'objectif est d'étudier la manière dont se sont construits les projets visant le développement d'une offre culturelle en s'appuyant notamment sur le discours des acteurs qui y ont pris part.

Notre recherche portant sur l'étude en profondeur d'un processus à travers la prise en compte de nombreux acteurs, les études de cas sont considérées comme la méthode d'accès aux données la plus pertinente (Yin, 2013). Les études de cas permettent en effet de procéder à « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs* » (Wacheux, 1996, p. 89). Nous avons conduit l'étude sur deux cas, ils ont été sélectionnés selon plusieurs critères. Le premier critère est celui des caractéristiques du territoire : rural et de montagne car ils sont peu étudiés bien que regorgeant de dynamisme et faisant face à de grands défis notamment économiques et environnementaux (Fournier et Le-Bel, 2017). Deuxième critère, les projets culturels devaient être innovants et viser un renforcement de l'attractivité territoriale. Enfin, nous souhaitons des projets terminés depuis plus de 5 ans afin de pouvoir observer les éventuels impacts du PCT sur le territoire.

La première étape a consisté en une collecte documentaire (rapport de région, études menées par des structures du secteur du tourisme, brochures, articles de presse, sites Internet, etc.) afin de recenser les thèmes centraux associés au PCT et d'identifier les acteurs clés. La deuxième étape a consisté en une série d'entretiens semi-directifs auprès d'un grand nombre (65) et d'une grande diversité d'acteurs (acteurs institutionnels, associations, hôteliers, restaurateurs, commerçants, touristes, résidents, etc.). Les entretiens ont été menés au cours de l'été 2018. Leurs propos ont été enregistrés et retranscrits intégralement (390 pages) (tableau 21). La troisième étape a été celle de l'analyse : avec une première analyse thématique et lexicale manuelle puis une deuxième via un codage et une analyse des entretiens à partir du logiciel NVIVO.

Pour gérer le risque de circularité inhérent au codage théorique (Dumez, 2012) nous avons spécifié ce qui est observé sur le terrain en termes de processus et codé le matériau indépendamment de la théorie.

Dans la continuité des travaux de Lardon (2011) et de Mlouka et Ouinniche (2011), nous avons opté pour une analyse par phase qui permet de comprendre l'imbrication des ressources

et des acteurs en fonction de la chronologie du projet.

La liste des acteurs interrogés pour le projet VIAPAC et Horizons-Arts Nature (HAN) est présentée dans le tableau 19.

**Tableau 21 : Acteurs interrogés pour le projet VIAPAC et Horizons-Arts Nature (HAN)**

Acteurs interrogés	Nombre d'entretiens	Durée moyenne en minutes
<b>VIAPAC</b>		
Partenaires fondateurs	3	100
Acteurs institutionnels (Mairie, Parc naturel, etc.)	7	60
Associations	6	53
Hôteliers/restaurateurs/commerçants	7	36
Résidents	10	13
Touristes	8	18
<b>Total nombre d'entretien : 41</b>		
<b>Total nombre d'heures entretien : 25h</b>		
<b>HAN</b>		
Partenaires fondateurs	3	89
Acteurs institutionnels	2	55
Associations	2	27
Hôteliers/restaurateurs/commerçants	4	36
Résidents	7	16
Touristes	6	17
<b>Total nombre d'entretien : 24</b>		
<b>Total nombre d'heures d'entretien : 13h</b>		

*Source : l'auteur*

### *Présentation des cas*

Les deux cas étudiés ont la particularité d'être des offres culturelles qui s'inscrivent dans le domaine de l'art contemporain. Or ce domaine est souvent difficile à apprécier pour les néophytes (Barre, 2015). La spécificité de ces projets implique un plus long travail de vulgarisation afin d'emporter l'adhésion des populations locales. Ainsi pour la comparabilité des cas, il était nécessaire d'avoir deux PCT œuvrant dans le même domaine d'intervention culturelle.

Le projet européen VIAPAC relie depuis 2011 les villes de Digne-les-Bains, en France, à Caraglio, en Italie, grâce aux œuvres de douze artistes contemporains internationaux. Les œuvres ont toutes été réalisées spécifiquement pour les lieux dans lesquels elles sont implantées (sites naturels, édifices patrimoniaux). Le projet VIAPAC est porté par quatre partenaires : le conseil départemental des Alpes de Haute-Provence, la réserve géologique de Haute-Provence, la région Piémont, et l'association culturelle Marcovaldo. Cette route de l'art contemporain, en accès libre toute l'année, s'étend sur plus de 200 km et regroupe actuellement 25 œuvres artistiques sur 7 sites sélectionnés sur le versant français et 5 du côté italien.

Le festival HAN lancé depuis 2007 dans le Massif du Sancy, situé dans le sud du

département Puy de Dôme (63), est présenté comme une rencontre entre art contemporain et paysages naturels et consiste à exposer plusieurs œuvres, créées en pleine nature. Le festival HAN est porté par l'office du tourisme de la Communauté de Communes du Sancy (qui regroupe 20 communes et environ 9 600 habitants en 2016). Les mairies et les offices du tourisme des 20 communes sont fortement impliqués dans le développement du festival. De plus, d'autres acteurs publics tels le département et la région, via la DRAC (Direction Régionale des Affaires Culturelles), ou encore l'Association Auvergne Nouveau Monde et le PNR soutiennent le projet.

#### **4. RÉSULTATS**

Dans cette présentation des résultats, nous commençons tout d'abord par exposer le processus de développement de chacun des PCT ainsi que les éléments saillants à chacune des phases. Nous identifions ensuite les leviers et freins au développement d'un PCT de montagne, avant d'analyser les ressources mobilisées au cours du projet.

##### *Le processus de développement d'un PCT*

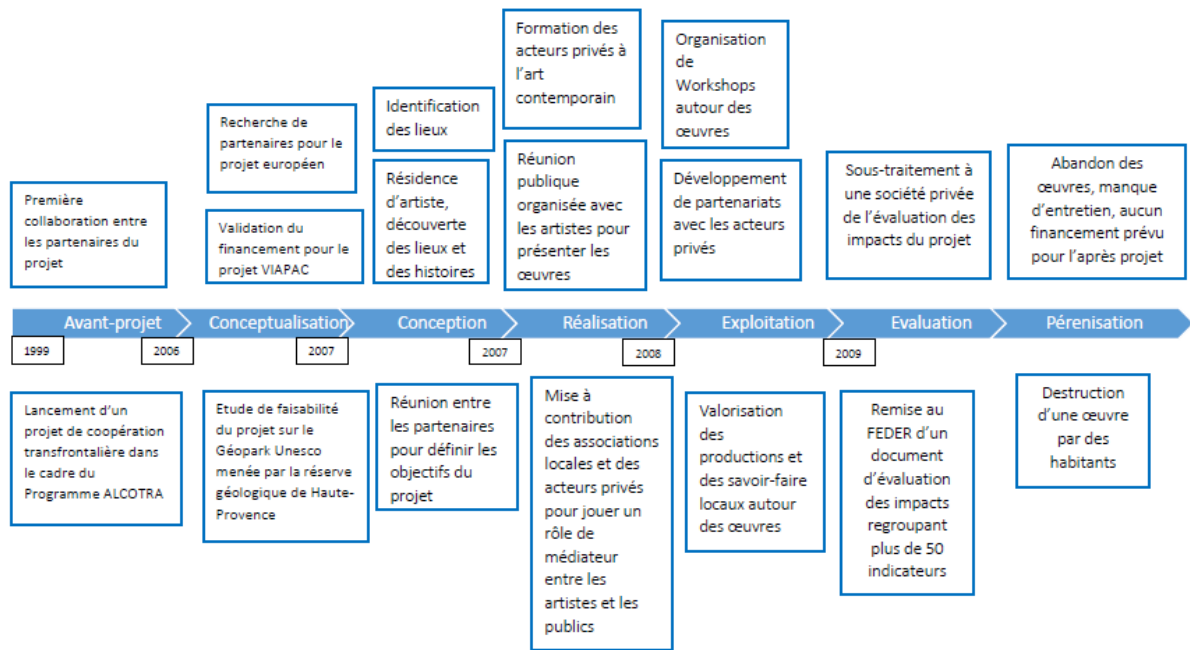
Le projet VIAPAC trouve ses origines dans la collaboration, né en 1999, entre le CAIRN (Centre d'Art Informel de Recherche sur la Nature) de Digne-les-Bains et le CESAC, (Centre Expérimental pour les Arts Contemporains), de Caraglio. Cette collaboration avait pour but de développer un projet partagé visant à promouvoir l'art contemporain dans l'espace alpin.

Pour le festival HAN, la démarche est née suite à la création en 2000 de la Communauté de Communes du Sancy. Les élus ont mentionné que l'Office du Tourisme Intercommunal devait créer un évènement communautaire et fédérateur, de notoriété au moins nationale, qui participe à l'économie touristique. Le directeur de l'Office du Tourisme du Sancy a eu l'idée d'un Festival de Land Art qui reposerait sur l'installation temporaire d'œuvres d'art dans chacune des communes.

A partir des récits des acteurs, nous retrouvons, dans les deux cas, les cinq étapes du processus de développement d'un projet identifiées dans la littérature à savoir : la conceptualisation, la conception, la réalisation, l'exploitation et l'évaluation.

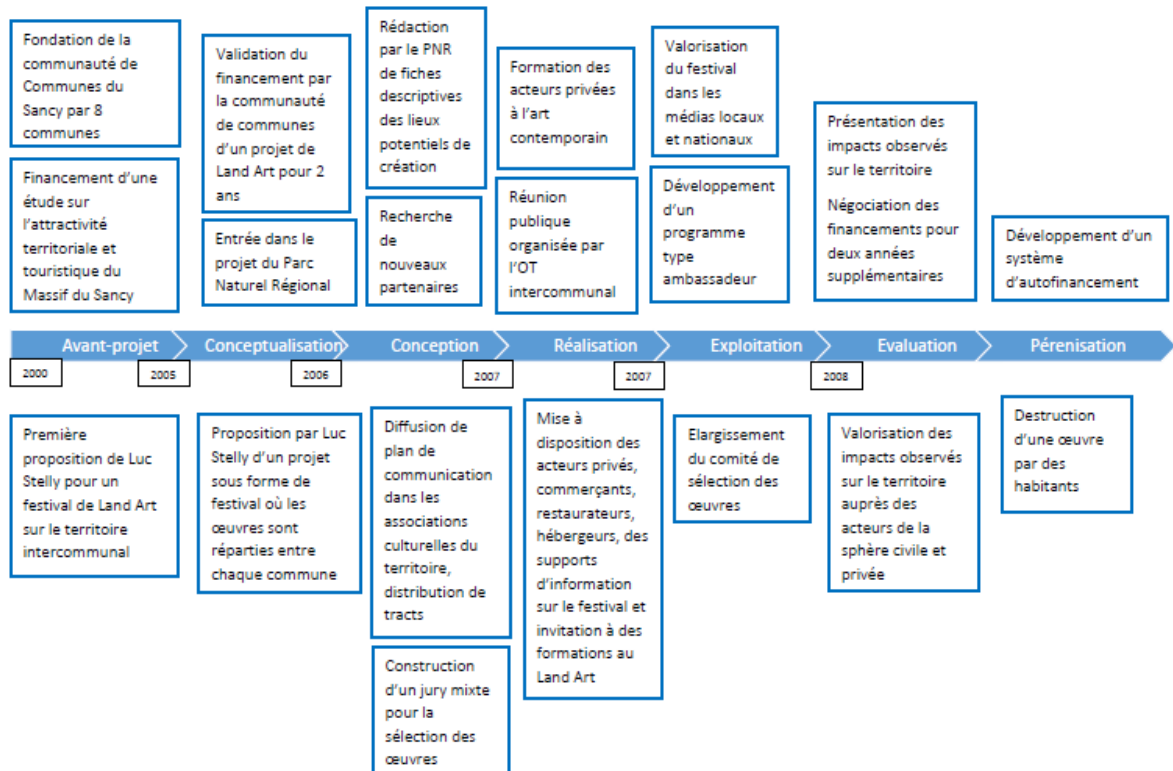
Toutefois, deux nouvelles phases apparaissent : une étape 0 « d'avant-projet » et une sixième étape qui peut être qualifiée d'étape de « pérennisation ». Les figures (n°19 et n°20) ci-dessous illustrent les principales étapes du processus de développement de chaque projet culturel.

**Figure 19 : Processus de développement de la VIAPAC**



Source : l'auteur

**Figure 20 : Processus de développement d'HAN**



Source : l'auteur

La phase 0 « d'avant-projet » apparaît dans les deux cas étudiés ; il s'agit d'une collaboration entre les partenaires fondateurs qui semble préexister avant le lancement du PCT. Au cours de cette phase, les partenaires fondateurs aboutissent à un ensemble de constatations propres à leur territoire.

A la phase 1, de conceptualisation, les acteurs fondateurs fixent les objectifs du PCT. Les acteurs publics occupent alors un rôle central et apportent les ressources financières nécessaires au lancement du projet. Les décisionnaires représentant les organisations environnementales (tels que les parcs naturels régionaux, ou la réserve géologique de Haute-Provence) vont, au cours de cette phase, (1) choisir un territoire d'action où la création artistique sera réalisée et (2) transmettre leurs connaissances du territoire aux artistes afin que ses derniers puissent développer des œuvres qui s'appuient sur les spécificités de celui-ci.

Lors de la phase 2, de conception, les partenaires fondateurs organisent fréquemment des réunions d'information pour amorcer leur coopération. Durant ces réunions, ils affinent également un plan de communication et cherchent à attirer des acteurs de la sphère privée et civile. Les entreprises et associations du territoire vont alors avoir la possibilité d'intégrer le projet.

Au cours de la phase 3, de réalisation du projet, les partenaires fondateurs vont lancer une campagne de communication pour amorcer la réalisation du projet. Les associations culturelles locales vont alors être utilisées comme médiateur du PCT diffusant les informations auprès des publics et des habitants. Durant cette phase, les partenaires fondateurs soulignent la nécessité d'une répartition équitable de l'offre sur le territoire de manière que chaque partenaire du projet puisse s'approprier le PCT.

Lors de la phase 4, d'exploitation, des réunions publiques d'information vont être organisées pour présenter les œuvres et mobiliser les habitants pour leur valorisation. La constitution d'un réseau d'ambassadeurs va alors faciliter la promotion du PCT par le bouche-à-oreille et les réseaux sociaux. Le développement de partenariats avec des acteurs privés va permettre de mailler la culture avec l'économie du territoire (comme par exemple les activités *outdoor* en montagne). Ce maillage d'activités permet ainsi d'attirer des adeptes du sport autour d'activités culturelles.

Enfin, dans la phase 5, d'évaluation, les partenaires du projet vont chercher à évaluer le projet afin de communiquer sur les retombées pour le territoire. Cette phase est déterminante à

la fois pour la légitimation du projet et lors du renouvellement des financements, mais également pour la préservation et le développement de l'offre après le projet.

Nos résultats font apparaître une sixième phase qu'on pourrait qualifier « d'après-projet » ou de pérennisation de l'offre. Cette pérennisation semble passer par la constitution d'un réseau fort d'acteurs divers qui contribuent collectivement à la prise de décision. Cette phase est tributaire des financements et de la volonté des partenaires de continuer à valoriser les œuvres produites au cours du projet.

### *Les leviers et freins dans la gestion du processus de développement d'un PCT*

L'analyse des deux PCT révèle les leviers et freins à chacune des phases du processus.

En ce qui concerne les leviers, la valorisation des ressources territoriales apparaît comme un élément central de la gestion d'un PCT. A chaque phase du processus, les acteurs ont la possibilité de différencier leur projet en mettant en avant les spécificités du territoire. Cette valorisation va contribuer à donner de la légitimité au projet aux yeux des habitants ; ils s'identifient au projet et *in fine* le valorisent, ce qui les incite à préserver la culture locale. Toutefois, l'appropriation du PCT par la population est considérablement facilitée si le projet s'appuie sur des ressources territoriales préalablement identifiées collectivement : « *ce que je préfère ici ce sont les œuvres faites dans la nature et avec des matériaux naturels* » (Résident, La Bourboule, HAN). Dans le cadre de la VIAPAC, les spécificités géologiques du territoire et pour le festival HAN, l'abondance des reliefs volcaniques et, les spécificités de la flore et de la faune de ses zones constituent des ressources différenciantes.

De plus, combiner le PCT au sport, à l'industrie, au patrimoine permet d'une part d'attirer des publics qui ne sont pas nécessairement adeptes des activités culturelles et d'autre part de différencier l'offre. « *Nous on fait de la location de vélo avec assistance électrique, et on propose maintenant une location de GPS qui propose des parcours qui passent par 2, 3, 4 œuvres du festival horizon. Pour nous c'est une manière originale de faire visiter les œuvres [...] du coup ils font la promotion de notre offre sur les prospectus qui sont distribués pour le festival* » (Directeur de VTT Sancy sports nature). Construire une offre qui s'appuie sur un triptyque - ressources naturelles, histoire locale et activités du territoire- apparaît alors comme un élément déterminant pour fédérer les acteurs.

Le deuxième levier concerne l'appropriation du projet par les résidents ; c'est un moyen qui revient fréquemment dans le discours des partenaires pour donner de la visibilité au projet. Les habitants peuvent devenir les premiers ambassadeurs du projet et leur participation est alors



primordiale pour former des relais d'informations. « *Le rôle principal de la population locale est de connaître (le projet) ; si la population croît au projet elle va le raconter. [...] La population locale est le premier point de référence du territoire.* » (Directeur de l'association 'Les amis de Demonte').

De plus, le rôle des habitants ne se restreint pas au démarrage : tout au long de l'avancée du projet et selon les phases, ils vont endosser des rôles différents (créateurs, bénévoles, publics, ambassadeurs, évaluateurs). Pour le directeur de l'association Marcovaldo : « *l'artiste disait à la population ce qu'il allait faire et ce dont il avait besoin comme informations et comme participation* ».

Le troisième levier réside dans les gérants des parcs naturels. Leur rôle est crucial dans la phase de conception, puisqu'ils disposent d'une grande connaissance du territoire, du patrimoine et des réglementations relatives au parc et ont la possibilité de contribuer à la valorisation touristique du projet en alliant par exemple, les objectifs pédagogiques du parc à des réalisations artistiques. « *Je pense que l'apport du personnel de la réserve c'est la connaissance du territoire et du patrimoine aux artistes. Pour les aider à la conception du projet (...) il faut voir la réglementation et il faut déposer une demande auprès du comité consultatif de la réserve* » (Directeur du Geopark UNESCO Dignes-les-Bains, VIAPAC). « *Nous on a accompagné dans la mise en place concrète du projet, donc on a reconsulté un peu les accords locaux, tester un peu des manières de faire, on a fixé un peu des thèmes à aborder. Et cette démarche participative on l'a mené tout d'abord par de la sensibilisation des propriétaires forestiers et agricoles en les informant et en les formants rapidement. Et pour les habitants on a mis en place une résidence d'artistes avec des actrices qui venaient raconter les lieux avec l'idée d'interroger un peu la mémoire collective* » (Directrice du pôle culture – PNR, HAN). Enfin, les acteurs de la sphère privée jouent également un rôle dans ces projets, cependant leur rôle reste encore balbutiant. Une synthèse des leviers et freins au développement d'un PCT est présentée dans le tableau 22.

**Tableau 22 : Synthèse des leviers et freins au développement d'un PCT**

	<b>LEVIERS</b>	<b>FREINS</b>
<b>Phase 0 "Avant-projet"</b>	Collaboration historique	Absence de diagnostic territorial
<b>Phase 1 Conceptualisation</b>	Développement de la créativité des artistes via le renforcement de leurs liens aux territoires et avec les populations locales	Instabilité des partenaires

<b>Phase 2 Conception</b>	Appuis sur les associations locales comme médiatrices du projet	Instabilité des financements
	Création d'un partenariat avec des entreprises	Absence de considération des retombées du projet pour le territoire
<b>Phase 3 Réalisation</b>	Croisement des activités culturelles avec les autres activités du territoire	Absence de valorisation des productions artistiques locales
	Constitution d'un comité mixte pour la sélection des œuvres	Conflit sur la localisation des œuvres
<b>Phase 4 Exploitation</b>	Alliance d'œuvres fixes et temporaires	Absence de communication envers les habitants
	Innovation dans la manière de faire participer les publics à la création des œuvres	Absence de partenariat durable avec les entreprises
<b>Phase 5 Evaluation</b>	Communication sur les impacts du projet sur le territoire	Pas d'outils de mesure des impacts
<b>Phase 6 Pérennisation</b>	Développement d'un réseau d'ambassadeurs	Pas de réflexion sur un partenariat durable avec les associations
	Développement des modes d'autofinancement	Rejet du projet des habitants par manque d'intérêt

En ce qui concerne les freins, il ressort que les partenaires fondateurs du projet ont des difficultés à intégrer des acteurs privés à cause notamment d'un manque d'estimation des retombées attendues du projet sur le territoire en termes d'attractivité. De plus, l'instabilité de certains partenaires et financements empêche les acteurs privés de se projeter et les rend réticents à s'investir.

Un deuxième frein au développement des PCT est l'accès limité à la culture en zone rurale et la non-compréhension de l'art conceptuel. Ils peuvent provoquer des réticences et réactions négatives, chez les habitants des territoires de montagne, face au développement du PCT.

Enfin, le manque d'évaluation des impacts réels du projet pour le territoire contribue à renforcer les interrogations des acteurs sur la légitimité du projet. Tout comme l'absence d'outils de mesure des impacts complique la reconduction des financements et représente donc des freins importants dans les PCT.

#### *La valeur perçue des ressources dans les PCT de montagne*

Les ressources sont variées dans leur nature et leur valeur. Leur valeur peut également évoluer dans le temps. Certaines ressources vont se révéler stratégique, tandis que d'autres vont avoir une valeur négative. Le tableau 23 propose une synthèse de la nature de la ressource et de l'évolution de la valeur perçue des ressources par les parties prenantes.

#### **Tableau 23 : Valeur perçue des ressources mobilisées dans un PCT**

<b>Ressources financières</b>		
Subvention	Stratégique, représente à chaque phase la majeure partie du financement	Stratégique, représente à chaque phase la majeure partie du financement
Autofinancement	Stratégique, permet de financer des pratiques innovantes	Négative, ne permet pas de financer l'évolution de l'offre constituée
<b>Ressources humaines</b>		
Fondateurs	Stratégique, collaboration historique	Stratégique, collaboration historique
Artistes	Stratégique, médiateur du projet	Stratégique, médiateur du projet
Habitants	Stratégique, rôle multiple à chaque phase	Stratégique, rôle multiple à chaque phase
Entreprises privées	Stratégique, relais spécifique, promoteurs et financeurs	Ordinaires, très peu impliqués dans le projet
Associations	Stratégique, médiateurs artistes/publics	Stratégique, médiateurs artistes/publics
Acteurs institutionnels	Stratégique, disposent de compétences fondamentales	Stratégique, disposent de compétences fondamentales
Lieux des expositions	Stratégique, valorise les œuvres	Stratégique, valorise les œuvres
Ressources naturelles	Stratégique	Stratégique
Territoire	Stratégique, différencie l'offre	Stratégique, différencie l'offre
<b>Ressources technologiques</b>		
Evaluation des retombées	Stratégique, permet d'identifier les forces et faiblesses de l'offre et permet de faire évoluer l'offre	Négative, validité des outils mise en cause
<b>Ressources organisationnelles</b>		
Présence d'un comité d'expert	Négative, conduit à des œuvres trop techniques	Ordinaire, correspond au fonctionnement « classique » d'un PCT
Présence d'un comité mixte	Stratégique, permet de diversifier les œuvres et de légitimer la gestion du projet	Ordinaire, car peut conduire à des conflits internes dans la gestion du PCT
Partenariat public-privé	Stratégique, valorisation de l'offre	Ordinaire, valorisation de l'offre
Offre touristique	Stratégique, complémentaire à l'offre culturelle	Stratégique, complémentaire à l'offre culturelle
<b>Ressources réputationnelles</b>		
Image du territoire	Négative, historique de valorisation contre-productif	Négative, historique de valorisation contre-productif

Communication locale	Ordinaire, pour attirer les habitants	Ordinaire, pour attirer les habitants
Communication internationale	Stratégique, promotion du territoire	Stratégique, promotion du territoire

*Source : l'auteur*

Les premières ressources stratégiques sont les ressources financières et humaines. Les partenaires fondateurs des PCT s'accordent sur le fait que les ressources financières conditionnent le développement du projet au cours des premières phases et sont la clé de la pérennisation de l'offre constituée dans le cadre du projet. Ils mettent également l'accent sur les ressources humaines et l'importance d'une personne dédiée entièrement au suivi et à la gestion du projet à chaque phase de son développement.

Cette personne (pas nécessairement du territoire) va au cours du projet avoir un rôle crucial puisqu'elle va centraliser les informations, coordonner les parties prenantes, selon les phases du projet. Sans cette personne ressource, la gestion de la diversité des acteurs va être complexe. Elle doit avoir des connaissances dans le domaine artistique afin d'avoir une légitimité aux yeux des partenaires fondateurs mais plus encore auprès des citoyens. Ainsi, cette ressource humaine va devenir une pierre angulaire du projet, puisque c'est elle qui va mobiliser les acteurs selon les phases du projet.

Les acteurs institutionnels occupent également une place centrale et plus particulièrement les mairies et les parcs naturels qui peuvent apporter les ressources financières et humaines vitales au développement du projet et qui disposent d'un fort pouvoir.

D'autres ressources se révèlent stratégiques : les ressources physiques, comme la faune, la flore, les paysages, le patrimoine, permettent la différenciation du territoire par la mise en avant de ses particularités. Les ressources territoriales ne sont pas toutes, au démarrage du projet, stratégiques ; dans certains cas, le projet va modifier la perception des ressources perçues au départ comme négatives.

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

On observe un rôle croissant des ressources technologiques, bien qu'elles ne soient pas encore vues comme des clés de réussite d'un projet culturel. Très peu d'acteurs interrogés

évoquent la mobilisation des ressources organisationnelles, toutefois il ressort que la flexibilité est un élément important. Concernant la ressource « réputation », les partenaires fondateurs du projet mettent en avant l'idée que les territoires de montagne ne sont pas perçus comme des lieux hautement culturels. De ce fait, la promotion de l'offre culturelle ne peut pas s'appuyer sur la réputation du territoire car cela produirait des effets négatifs (désincitation à la visite, commentaires négatifs sur les réseaux sociaux) et aurait pour conséquence de dévaloriser le projet. La réputation du territoire va donc se construire et évoluer positivement grâce à l'action collective et l'implication des citoyens.

En synthèse de nos résultats, nous proposons le tableau suivant qui reprend par phases, les modalités managériales mises en œuvre et les types de ressources mobilisées. Les déterminants, par phase, de la construction d'une offre culturelle au sein d'un PCT sont présentés dans le tableau 24.

**Tableau 24 : Les déterminants, par phase, de la construction d'une offre culturelle au sein d'un PCT**

<b>Phases</b>	<b>Les modalités managériales mises en œuvre</b>	<b>Ressources mobilisées (quel type de ressources, amenées par qui)</b>
Phases 0 Avant-projet	Etablir et diffuser un diagnostic du territoire	Ressources financières, humaines et organisationnelles apportées par les partenaires fondateurs
Phase 1 Conceptualisation	Développer la créativité des artistes via le renforcement de leurs liens aux territoires et avec les populations locales	Ressources humaines et technologiques, apportées par les habitants, les partenaires associatifs et institutionnels
	Favoriser les partenariats avec les organisations environnementales	Ressources humaines et organisationnelles apportées par les partenaires fondateurs
	Répartir l'offre sur le territoire	Ressources humaines apportées par les partenaires fondateurs
Phase 2 Conception	Organiser des réunions publiques d'information et de consultation	Ressources réputationnelles, humaines et financières apportées par les artistes et les partenaires fondateurs
	Favoriser les partenariats avec les associations locales	Ressources humaines et organisationnelles apportées par les partenaires fondateurs
	Offrir des présentations spécifiques aux commerçants, restaurateurs, hébergeurs	Ressources humaines et technologiques, apportées par les artistes, les partenaires associatifs et institutionnels
	Fournir aux artistes des recueils de ressources spécifiques	Ressources humaines apportées par les organisations environnementales et les habitants
Phase 3 Réalisation	Constituer des comités de décisions mixtes	Ressources financières, humaines et organisationnelles apportées par les partenaires fondateurs
	Développer des partenariats publics-privés	
Phase 4 Exploitation	Développer un système "d'ambassadeurs"	Ressources humaines et organisationnelles apportées par les partenaires fondateurs, les habitants et les artistes
	Favoriser la diversification de l'offre touristique	Ressources humaines et organisationnelles apportées par les acteurs de la sphère privée
	Encourager le croisement d'activités du territoire avec les activités culturelles	
Phase 5 Evaluation	Evaluer et communiquer sur les impacts du projet	Ressources financières, humaines et organisationnelles apportées par les partenaires fondateurs
Phase 6 Pérennisation	Développement des modes d'autofinancement	Ressources technologiques, humaines et organisationnelles apportées par les partenaires fondateurs

*Source : l'auteur*

## 5. DISCUSSION

Notre recherche s'est attachée à analyser les ressources et le rôle des acteurs dans le développement et la réussite des PCT en montagne. Ici, la réussite est entendue comme la capacité à pérenniser l'offre culturelle constituée dans le cadre du projet. Dans cette partie, nous proposons de discuter le PCT comme un instrument pour fédérer les acteurs en vue de la mobilisation des ressources du territoire (5.1). Nous discutons ensuite des clés de la pérennisation de l'offre culturelle ainsi créée dans le cadre d'un PCT (5.2).

### *Le PCT comme instrument fédérant les acteurs*

A travers cette recherche, nous démontrons que le PCT peut être un instrument fédérant les acteurs à condition de mettre en place : une phase « d'avant-projet », une gouvernance ouverte et pensée dès le départ, un leadership public territorialisé et une flexibilité du PCT.

Notre étude met l'accent sur une phase capitale du projet souvent oubliée de l'analyse des PCT dans la littérature : la phase 0 qualifiée de phase « d'avant-projet ». En effet, très peu d'articles s'intéressent à cette phase, la plupart des recherches ne l'évoque pas (Mlouka et Ouinniche 2011). Certains auteurs parlent toutefois de l'intérêt d'une collaboration historique entre les acteurs (Leloup et Moyart, 2014). Nous avançons ici que cette phase est essentielle pour le projet car elle permet la réalisation d'un diagnostic de territoire partagé qui va permettre aux acteurs de s'entendre sur les éléments du territoire à valoriser. Cela s'apparente au développement d'une vision commune. Cette phase doit intégrer l'ensemble des acteurs publics, civils et privés, qui vont prendre part au PCT pour que la vision soit co-construite et par conséquent partagée. Cette vision est déterminante pour la réussite du projet et pour favoriser le développement d'un leadership public territorialisé (Soldo *et al.*, 2013) et ceci est d'autant plus important en territoire de montagne où les acteurs ont souvent du mal à s'entendre.

Notre étude montre que la gouvernance d'un PCT doit être réfléchie très en amont : elle doit intégrer tous les acteurs de manière équitable et ouverte, c'est-à-dire qu'elle doit permettre à tous les acteurs d'intervenir librement, à toutes les phases du processus. Ce processus – participatif – va permettre à divers acteurs du territoire d'adhérer à différentes phases d'élaboration du projet et ainsi renforcer leur légitimité (par la participation) ; cette participation, volontaire va ainsi optimiser et maximiser l'apport en ressources et compétences par tous les acteurs.

### *Les clés de la pérennisation de l'offre culturelle constituée dans le cadre d'un PCT*

Si certains auteurs ont mis en avant le fait que le PCT doit tenir compte des spécificités du territoire non seulement du point de vue géographique mais également institutionnel, historique et identitaire (Roux *et al.*, 2006), très peu de recherches portent sur l'ancrage du PCT dans les activités du territoire. Notre recherche met en exergue l'importance de mobiliser les parties prenantes professionnelles et de les organiser afin de permettre le croisement d'activités : la capacité des parties prenantes à lier les activités culturelles développées au sein du PCT avec toutes les autres activités du territoire (agriculture, industrie, service) se révèle d'une extrême importance. De nombreux auteurs ont mis en avant le rôle de la valorisation des ressources territoriales (faune, flore, paysages, légendes, etc.) dans le développement d'un PCT (Delfosse, 2013 ; Férérol 2017 ; Soldo, 2018), néanmoins très peu d'auteurs parlent de croisement d'activités. Or, la pratique montre que sans stratégie volontariste de croisement des activités, le maillage des activités n'a pas lieu et met par conséquent en péril la pérennisation du PCT.

De plus, bien que très peu d'articles s'intéressent à "l'après projet" et à la pérennisation de l'offre constituée, certains auteurs évoquent l'importance de la légitimation du projet (Leloup et Moyart, 2014). Notre étude montre que la légitimation du projet passe par une valorisation des retombées économiques et sociales de l'offre constituée pour le territoire (notamment dans les bulletins d'informations intercommunaux pour HAN). Nous identifions donc la phase d'évaluation des retombées comme une phase centrale pour permettre à l'offre d'être pérenne. La pérennisation de l'offre nécessite des ressources financières et nous avançons ici l'idée que le développement de modes d'autofinancement et de financement participatif est un élément qui peut garantir cette pérennisation, notamment si cette réflexion est réalisée en amont dès la phase de conception. Ce résultat montre ainsi que la pérennité n'est pas juste une affaire d'équilibre financier mais de légitimation de l'offre, ancrée dans son territoire.

Enfin, la pérennisation d'un PCT passe par l'intégration des acteurs : en effet, la littérature récente (Soldo, 2018) montre que les parties prenantes civiles doivent prendre part au processus, à la fois en tant que consommatrices mais également en tant que contributrices au développement du projet et bénéficiaires de ses retombées. En revanche la recherche ignore leur rôle dans la promotion de l'offre culturelle créée, rôle pourtant primordial à sa pérennité. En effet, notre étude montre que les populations locales apparaissent comme les premiers ambassadeurs de leur territoire et sont à mettre au centre des réflexions, le plus tôt possible, pour la promotion de l'offre culturelle créée.

## 6. CONCLUSION

Cette étude avait pour objectif d'identifier les ressources et les modalités managériales qui permettent aux projets culturels des territoires en montagne de renforcer l'ancrage territorial et favoriser leur développement. Notre recherche apporte trois contributions théoriques majeures : tout d'abord, elle dépasse les cadres théoriques traditionnels du management public pour intégrer et adapter des théories issues du management stratégique afin d'appréhender le développement et la réussite des offres culturelles dans les projets culturels de territoire. Ensuite, notre recherche présente le PCT comme un instrument fédérant les acteurs, autrement dit, un instrument de mobilisation territoriale complexe qui prend ses racines bien avant que le projet ne soit pensé. Enfin, elle va plus loin que ce que proposent les études récentes (Férérol 2017 ; Soldo, 2018) en révélant l'importance du maillage des activités à travers le croisement des activités du territoire avec des activités culturelles.

D'un point de vue managérial, l'étude montre qu'il est crucial de favoriser les partenariats avec les associations et entreprises locales afin d'ancrer le projet sur le territoire. La nécessité de renforcer la participation de la société civile dans les PCT apparaît donc clairement comme un gage de leur légitimité et peut être facilitée par une large communication des impacts économiques et sociaux. De plus, afin d'assurer la promotion de l'offre culturelle, il apparaît pertinent de développer un système « d'ambassadeurs » où les habitants et visiteurs récurrents peuvent faire part de leur expérience et accroître ainsi la notoriété et la visibilité de l'offre et donc *in fine* du territoire. Le projet trouve ainsi sa légitimité dans l'appropriation du PCT par l'ensemble des acteurs du territoire, et ce dès le début.

Bien sûr, cette recherche n'est pas exempte de limites. Ainsi, afin d'approfondir les résultats de ces deux études de cas, il conviendrait de les confirmer en faisant une étude sur un nombre plus important de projets culturels de territoire en montagne ; nous pourrions ainsi identifier si les récurrences et divergences sont les mêmes. Il serait également intéressant, au-delà de la mobilisation de la théorie des ressources, d'adopter une approche plus longitudinale (que l'étude rétrospective utilisée ici) afin de capturer, au moment où elles surviennent, les dynamiques à l'œuvre et ce, tout au long du processus de développement du PCT. Cette étude pourrait appréhender les capacités dynamiques via la mobilisation de la *dynamic resource-based theory*.



**Annexe : Récurrences et divergences dans le processus de développement d'un PCT par phase**

	Eléments récurrents	Eléments divergents	
		VIAPAC	HAN
<b>Phase 0</b> « Avant-projet »	La collaboration entre les partenaires existe avant le projet	Collaboration transfrontalière	Collaboration intercommunale
	Les partenaires financent des études préalables au lancement du projet	Volonté de développer le tourisme culturel sur la zone transfrontalière	Volonté de créer un évènement destiné à améliorer l'image du territoire
<b>Phase 1</b> Conceptualisation	Le projet est vu comme une réponse au déficit d'attractivité	Objectif de diversification des produits touristiques	Objectif de promotion du territoire
	Le projet est amorcé par des acteurs publics	Financement unique	Financement renouvelé
	Les organisations environnementales jouent un rôle central dès le début du projet	Mise en valeur des spécificités géologiques du territoire	Utilisation du projet à des fins pédagogiques
<b>Phase 2</b> Conception	Les artistes sont invités à découvrir le territoire	Résidence d'artiste	Cohabitation avec les habitants bénévoles
	Réunions fréquentes entre les partenaires	Comité d'expert pour la sélection des œuvres	Comité mixte pour la sélection des œuvres
	Faible participation des acteurs privés	Volonté d'impliquer des acteurs du tourisme	Volonté d'impliquer les acteurs de l'économie locale
	Développement d'œuvre de land art	Valorisation du territoire par l'art contemporain	Valorisation du territoire par toute forme de création artistique
<b>Phase 3</b> Réalisation	Les associations culturelles locales sont utilisées comme médiateur entre les habitants et les partenaires du projet	Diffusion d'information sur le projet et offre de formation à l'art contemporain	Diffusion de support d'information à destination des publics et offre de formation au land art
	Répartition équitable de l'offre sur le territoire	Valorisation internationale du projet	Bénévolat des habitants
	Organisation d'activité temporaire autour des œuvres fixes	Participation des habitants à la création artistique	Valorisation des productions artistiques locales
<b>Phase 4</b> Exploitation	Organisation de réunion publique d'information	Présentation des œuvres	Bénévolat des habitants et développement d'un réseau type "ambassadeur"
	Volonté de développer des partenariats avec des acteurs privés	Partenariats non-renouvelés	Partenariats renouvelés, croisement d'activités
<b>Phase 5</b> Evaluation	Volonté d'évaluer les impacts	En interne	En externe
	Valorisation des retombées du projet pour le territoire	Valorisation internationale du projet	Développement d'une campagne de marketing territorial qui s'appuie sur le projet
<b>Phase 6</b> Pérennisation	Volonté de renouveler les financements	Absence de financeurs	Développement d'un programme d'autofinancement
	Volonté de pérenniser l'offre	Abandon des œuvres après le projet	Renouvellement annuel des œuvres

### **4.3 (Article 3) Le rôle des évènements culturels dans le renforcement de l'attractivité territoriale**

Cette troisième section présente une publication :

**REGENT B.**, « Le rôle des évènements culturels dans le renforcement de l'attractivité territoriale »

Cet article de recherche porte sur une étude multiple de 32 cas d'évènements culturels sur un territoire de montagne. Cette recherche propose alors de recenser les différents effets que produisent les évènements culturels sur un territoire et d'identifier les liens entre ces effets et les modalités de gestion de ces évènements.

#### **4.3.1 Histoire de la publication et valorisation de la recherche**

Cet article de recherche scientifique a été valorisé dans deux colloques internationaux. Il sera soumis en octobre 2021 à la revue *M@n@gement*.

#### **Communications**

05/2021      *10ème Colloque AIRMAP*, « Proximités et territoires aux défis du management public », en ligne, 26-28 mai 2021

06/2021      *30ème conférence annuelle de l'AIMS*, « Le management stratégique à l'épreuve des grands défis mondiaux », en ligne 1-4 juin 2021

#### **Soumissions**

10/2021      Revue ciblée : *M@n@gement*

#### **4.3.2 Résumé étendu de l'article de recherche**

##### *Motivations*

L'« événementialisation » des territoires s'est très fortement développée, jusqu'à représenter aujourd'hui une modalité à part entière de l'action publique territoriale. Les effets positifs sur

le territoire produits par le développement de ces évènements vont encourager le renforcement de dynamiques de coopération entre les acteurs et l'inscription de l'évènementiel dans la stratégie globale du territoire. Toutefois, l'étude des liens entre évènements culturels et renforcement de l'attractivité territoriale reste à développer.

### *Objectifs*

L'objectif principal est de mettre en avant les facteurs déterminants dans la gestion des évènements qui permettent de maximiser les effets de ces évènements sur l'attractivité territoriale. Notre question de recherche est la suivante : *quels sont les liens entre les modalités managériales d'un évènement culturel et les retombées sur le territoire ?*

### *Positionnement de l'article dans le cadre conceptuel de la thèse*

Notre article s'inscrit dans le cadre conceptuel de la thèse à trois niveaux. Le premier est lié à la constitution d'une offre territoriale dans le cadre d'un PCT. Le second est rattaché à la gestion et aux modalités managériales des évènements culturels. Le troisième est articulé autour de la notion d'attractivité territoriale, mise en lumière dans l'article.

### *Méthodologie*

Cet article s'appuie sur une démarche qualitative puis quantitative pour étudier trente-deux cas d'EC sur un territoire de montagne. L'étude empirique repose sur une série d'entretiens semi-directifs auprès d'un grand nombre (92) et d'une grande diversité d'acteurs (acteurs institutionnels, associations, hôteliers, restaurateurs, commerçants, touristes, résidents, etc.). De plus, de nombreuses données secondaires (articles de presse, sites internet, vidéos, etc.) ont été collectées et analysées en parallèle des données primaires. Les données ont fait l'objet de plusieurs analyses et d'un codage sur le logiciel Sphinx Quali, puis d'une analyse des correspondances multiples sur le logiciel SPSS.

### *Résultats*

Les résultats montrent une grande diversité d'effets des évènements culturels sur les territoires ainsi que plusieurs facteurs déterminants dans leur gestion pour maximiser ces effets. Notre recherche a permis l'identification de trois nouveaux effets des évènements culturels sur un territoire : « un effet environnement » ; « un effet citoyenneté » et « un effet patrimoine ». Notre recherche a également permis l'identification de plusieurs modalités managériales pour le

développement d'évènements culturels autour de cinq axes majeurs : organisationnel, économique, social, politique et environnemental. Nous avons pu démontrer l'existence d'un lien entre les modalités managériales de ces évènements et les effets perçus du développement de la culture sur le territoire. De plus nous proposons une régression linéaire multiples en annexe (Annexe 6).

### *Originalité*

La première originalité de cette contribution repose sur l'identification des modalités managériales pour la gestion d'un évènement et l'appréhension des effets perçus de ces évènements sur le territoire à partir d'une méthodologie qualitative. La deuxième originalité réside dans la mobilisation d'une méthodologie quantitative pour étudier les liens entre ces deux éléments, ce qui à notre connaissance n'a encore jamais été fait auparavant.

### *Implications dans le cadre de ce travail de thèse*

Cette étude permet de tester les liens entre l'identification des modalités managériales pour la gestion d'un évènement et les effets perçus de ces évènements sur le territoire. Elle a permis d'établir un lien entre les réflexions autour des PCT et les modalités de renforcement de l'attractivité territoriale.

## *ARTICLE 3 : LE RÔLE DES ÉVÈNEMENTS CULTURELS DANS LE RENFORCEMENT DE L'ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE*

---

### **1. INTRODUCTION**

De nombreux territoires ont intégré les événements culturels dans leur stratégie de développement de l'attractivité. Certains sont même devenus emblématiques comme dans les villes de Montréal, Édimbourg, Cannes, Liverpool, Montreux ou Venise et contribuent au rayonnement de ces territoires à l'international.

On constate en effet depuis plusieurs décennies, l'utilisation croissante des événements dans les politiques et actions culturelles des territoires. Avec le développement de l'événementiel dans l'action culturelle la question de ses impacts sur le territoire entre davantage dans les réflexions. Ces impacts multiples (économiques, sociaux, environnementaux et culturels) ont fait l'objet de nombreux travaux de recherche au cours des dernières décennies (Paiola, 2008 ; Langen et Garcia, 2009 ; Soldo, Arnaud, Keramidas, 2013 ; Liu, 2014 ; Arnaud et Soldo 2015 ; Chapelet et Pinson, 2018) et il en ressort que l'événement culturel agit comme un levier d'attractivité territoriale, celle-ci étant souvent considérée comme la finalité ultime des territoires (Soldo, 2018).

L'attractivité territoriale est par essence un concept multidimensionnel qui englobe les sphères économique, sociale, environnementale et politique. Cela sous-tend l'idée d'un processus stratégique territorial global défini autour d'une intention stratégique pour le développement d'un territoire (Hernandez, 2006). Les événements culturels apparaissent alors comme des emblèmes de nombreuses stratégies territoriales notamment du fait qu'ils sont de réels facteurs clés de la compétitivité des territoires.

Certaines recherches (Plaza, 2000 ; Herrero, 2006 ; Soldo, 2018) proposent des outils de mesure de l'attractivité territoriale ; d'autres identifient les événements culturels comme facteurs clés de la compétitivité et de l'attractivité des territoires (Ritchie, Crouch et Hudson, 2000 ; Canali et d'Angella, 2009). En revanche, très peu de recherches portent sur les effets du développement d'un événement culturel sur un territoire et les facteurs d'ordre managérial qui permettent d'obtenir ces effets.

L'objectif de cet article est donc dans un premier temps d'identifier l'ensemble des effets produit par les événements culturels sur un territoire, puis dans un second temps, de mettre en avant les facteurs déterminants des effets des événements sur l'attractivité d'un territoire.

La littérature managériale actuelle fait état d'un ensemble d'outils de gestion à la disposition des organisateurs d'événements culturels. Les auteurs mettent en avant des échecs et des réussites en matière de management pour identifier les facteurs managériaux pertinents pour la gestion de l'événementiel culturel. Bien que de nombreux facteurs déterminants aient déjà été identifiées à ce jour, leurs liens avec le renforcement durable de l'attractivité n'apparaissent, à notre connaissance, pas encore clairement dans l'état de l'art actuel. Notre recherche s'attache alors à apporter des réponses à la question suivante : *quels sont les liens entre les modalités managériales d'un événement culturel et les effets produits sur le territoire ?*

Pour ce faire, nous ferons appel à une méthodologie mixte quali-quantitative pour l'étude de 32 cas d'événements culturels sur des territoires de montagne, basée sur 92 entretiens semi-directifs auprès des acteurs impliqués et impactés. L'approche qualitative est mobilisée pour identifier et recenser les différents effets que produisent les événements culturels sur un territoire ainsi que les facteurs déterminants de ces événements. L'approche quantitative vise à déterminer s'il existe un lien entre les effets que produisent les événements culturels sur un territoire et les modalités de gestion de cet événement.

Dans un premier temps nous proposons un cadre conceptuel où les définitions de l'événement culturel et de l'attractivité territoriale seront présentées puis les impacts des événements culturels déjà identifiés dans la littérature seront recensés (1). Nous reviendrons ensuite sur la méthodologie afin de présenter les terrains ainsi que la méthode d'investigation et d'analyse des données (2). Enfin, nous présenterons les résultats issus de l'observation et de l'analyse des entretiens semi-directifs que nous avons menés (3) pour ensuite les discuter (4).

## **2. CADRE CONCEPTUEL**

### *L'ÉVÉNEMENT CULTUREL : UN OUTIL AU SERVICE DU RENFORCEMENT DE L'ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE ?*

Dans cette première partie l'objectif est de définir la notion d'évènement culturel et de décrire la manière dont il s'inscrit dans la stratégie d'un territoire (1.1), puis de présenter l'attractivité territoriale et ses différentes dimensions (1.2) pour enfin étudier les liens identifiés par la littérature entre évènements culturels et renforcement de l'attractivité territoriale (1.3).

## *L'ÉVÉNEMENT CULTUREL DANS LA STRATÉGIE D'UN TERRITOIRE*

Les objectifs de cette première sous-partie sont tout d'abord de définir la notion d'événements culturels puis de décrire son intégration dans la stratégie d'un territoire.

Il existe de nombreuses formes de créations culturelles et Mareste (2011) propose une typologie de ces dernières dans laquelle il présente l'événement dans sa forme la plus générique, avec une temporalité très courte. Un événement est défini comme « une occurrence à un endroit et à un temps donné, un ensemble spécial de circonstances » (Getz, 2007, p.18). De nombreuses typologies d'événements existent, selon leurs objets, leurs fréquences, leurs tailles, etc. ; l'événement culturel est un type d'événement particulier. Il s'inscrit dans la catégorie des événements planifiés, c'est-à-dire des événements « créés afin d'atteindre des objectifs (impacts) spécifiques, incluant ceux relatifs à l'économie, à la culture, à la société et à l'environnement [...]. Chaque expérience d'événement est personnelle et unique, émerge d'interactions entre des lieux, des programmes et des gens » (Getz, 2007, p.21).

L'événement est une manifestation planifiée avec un début et une fin délimitée et mis en œuvre dans un but précis, c'est-à-dire avec des objectifs prédéfinis. L'événement culturel est par essence éphémère mais il peut cependant produire des impacts pérennes sur le territoire (Gravari-Barbas et Jacquot, 2007). Il se distingue des autres événements par la création ou la diffusion artistique et renvoie à une définition de la culture comme secteur d'activité. L'événement culturel peut donc se définir comme un événement qui « matérialise par sa programmation dans un espace et un temps particulier, 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 a au moins cinq caractéristiques fondamentales : le critère artistique et donc la présence de la création ou de la diffusion d'une oeuvre, le critère du public, le critère de lieu, le critère de temps et le critère de rareté (Vauclare, 2009). L'événement peut en ce sens être rapproché de la notion même de « projet », car ils sont tous deux ponctuels et présentent un caractère éphémère (Soldo, 2018). Ils représentent tous deux une forme d'action territoriale de plus en plus mobilisée par les acteurs publics et s'inscrivent plus largement dans une stratégie de territoire.

Dans le cadre du domaine du management territorial, les managers publics sont invités à développer de véritables démarches stratégiques à l'échelle de leur territoire. De nombreux auteurs ont mis en avant le rôle des événements culturels dans les stratégies de développement territoriales. En effet, la production d'un événement culturel nécessite une mise en action

collective sur le territoire et les différentes parties prenantes doivent être impliquées et contribuer à formuler des objectifs (Soldo, Arnaud et Kermidas, 2013). L'approche par le Portefeuille Territorial d'Événements Culturels (PTEC) (Arnaud, Soldo et Kermidas, 2015) permet notamment de mesurer toute l'ampleur de l'événementiel urbain dans les politiques et stratégies publiques. En effet, avec l'intégration croissante de la dimension culturelle dans les stratégies de développement territorial mises en œuvre par les collectivités, l'événementiel est devenu un élément incontournable pour l'accroissement de l'attractivité territoriale (Soldo, 2010). Les territoires mobilisent alors la dimension culturelle dans la perspective d'atteindre plusieurs objectifs notamment de promouvoir leur développement économique et social grâce aux effets produits par le développement des activités culturelles.

Le développement de la culture peut également aider les territoires en crise et de nombreux exemples existent dans la littérature managériale comme pour les villes de Bilbao ou Liverpool, ou encore pour des territoires ruraux comme l'itinéraire littéraire en Bourbonnais (Fournier et Le Bel, 2017) ou dans le Sancy avec le festival Horizons (Férérol, 2017). Souvent le développement de la culture passe alors par la mise en œuvre de projets de territoire qui sont perçus comme des moyens de retrouver un attachement au territoire et le sens d'un projet collectif.

Les événements culturels occupent donc une place au sein de politiques publiques territoriales et on ne peut penser aux événements de manière isolée et il faut donc les intégrer à un projet de territoire, structurant une offre événementielle équilibrée (Chappelet, 2007). Pour Soldo (2018) « concevoir et conduire une telle offre événementielle implique pour l'organisation publique territoriale concernée d'en assurer le leadership et d'arbitrer en permanence entre l'impulsion de dynamiques nouvelles et souvent exogènes (ex. accueil d'événements d'envergure internationale) et l'accompagnement de dynamiques existantes et endogènes (soutien aux événements récurrents pertinents) » (p. 140). La démarche stratégique territoriale conduit alors à mesurer les impacts des politiques de développement et donc dans le cas de la gestion des événements culturels, à déterminer les modalités managériales requises pour que les impacts socio-économiques d'un événement culturel soient positifs et durables sur le territoire organisateur notamment en matière de renforcement de l'attractivité. Pour ce faire il faut tout d'abord définir la notion d'attractivité territoriale et recenser ses différentes dimensions pour ensuite identifier les différents effets des événements culturels sur un territoire sur toutes ces dimensions, et enfin définir les modalités managériales qui permettent d'obtenir ses effets.



## *L'ATTRACTIVITE TERRITORIALE UN CONCEPT EN CONSTRUCTION*

Les objectifs de cette seconde sous-partie sont de présenter la notion d'attractivité pour en identifier les différentes dimensions et ainsi disposer d'un cadre pour identifier les effets des événements culturels sur celles-ci.

L'attractivité territoriale est devenue un enjeu central pour les décideurs publics qui cherchent à faire venir les facteurs mobiles nécessaires à leur développement (travail, capital, savoir-faire, etc.). L'attractivité d'un territoire peut revêtir plusieurs formes qu'elle soit résidentielle, touristique ou économique, l'attractivité territoriale est par nature multidimensionnelle (économique, sociale, citoyenne et politique).

L'attractivité des territoires est conçue dans la littérature économique comme « la capacité [de ceux-ci] à fournir, grâce à leurs ressources, des conditions d'implantation plus intéressantes que celles des territoires concurrents pour les projets mobiles » (Hatem, 2007, p.3). Pour Le Roy et Ottaviani (2011) cette acception de l'attractivité peut être qualifiée d'étroite dans la mesure où « ce phénomène est confondu avec les facteurs de localisation et retient une définition de l'attractivité fondée de manière exclusive sur l'économie » (p. 2). Angeon et Rieutort (2007) ont alors affiné la réflexion en distinguant trois notions complémentaires (p. 3) : L'attraction, définie comme « la force qui tend à rapprocher les corps. Du point de vue spatial, cette notion exprime ou qualifie des rapports de lieux (rapports d'influence ou hiérarchiques, quelles que soient les formes qu'ils revêtent : concentration, diffusion à partir d'un centre et gravitation autour d'un centre) ». L'attirance, définie comme « ce qui est susceptible de retenir l'attention, ce qui séduit, ce qui a des chances de fixer. Sa traduction spatiale explicite à la fois ce qui est à l'origine de l'attraction (exercée par des pôles urbains ou ruraux : i.e. modèles des lieux centraux de Christaller) et le résultat de cette même attraction (renforcement des pôles, constitution de réseaux, organisation de l'espace en aires urbaines) » (p. 3). On peut assimiler la notion d'attirance à celle d'attrait. L'attractivité qui, selon les auteurs, découle du pouvoir d'attraction, et qui est définie comme « la capacité à drainer et à attirer des hommes et des activités, des capitaux et des compétences, sur un territoire » (p. 3). L'attractivité découle donc de l'attirance ou de l'attrait d'un lieu.

Certains auteurs ont ensuite distingué l'attractivité externe et interne des territoires. L'attractivité territoriale repose dans cette conception sur un double objectif stratégique (Soldo, 2018) : trouver un équilibre entre l'attractivité externe (attraction de ressources pour créer de la valeur) et l'attractivité interne (rétention des ressources existantes pour favoriser leur synergie).

Cette attractivité, envisagée bien au-delà de la simple attractivité économique ou marketing traditionnellement analysée, intègre des critères relatifs aux dimensions politiques, sociales et citoyennes de plus long terme. Ici on peut donc retenir la définition d'attractivité territoriale comme l'attraction des ressources nécessaires à son développement et leur rétention.

L'attractivité territoriale est décrite dans la littérature comme un concept multidimensionnel. Pour Soldo (2018), il y a trois principales dimensions de l'attractivité territoriale auxquelles concourent les stratégies culturelles, à savoir : l'attractivité économique (via la stimulation du système productif local et les impacts positifs en matière de marketing territorial), l'attractivité politique (via un renforcement de la légitimité du portage politique des projets et plus de cohérences en matière de gouvernance territoriales) et enfin, l'attractivité sociétale (via les impacts positifs des projets culturels de territoire en termes sociaux et citoyens). On peut donc observer les impacts des événements culturels sur l'attractivité territoriale à travers les effets qu'ils produisent sur ces trois dimensions.

L'attractivité territoriale est un concept toujours en construction et il n'existe pas à notre connaissance une définition qui fasse consensus. Pour étudier le rôle des événements culturels dans le renforcement de l'attractivité territoriale il est donc nécessaire de recenser les effets qu'ils produisent sur le territoire sous différents angles : économique, sociale et politique.

### *LES EVENEMENTS CULTURELS : QUELS EFFETS SUR LE TERRITOIRE ?*

Dans cette troisième sous partie l'objectif est d'étudier les différents effets des événements culturels sur un territoire à travers les trois dimensions de l'attractivité territoriale : économique, sociale et politique.

La culture est considérée dans la littérature managériale comme une activité génératrice de richesses, d'emplois, de créativité et par là même de développement territorial (Soldo, 2018). Les activités culturelles et créatives sont « *perçues comme une source décisive d'avantages compétitifs pour les territoires, au coeur d'une société du savoir, fondée sur l'économie de la connaissance* » (Soldo, 2018, p. 97). Soldo, Arnaud et Kermidas (2013) proposent un récapitulatif des différents impacts des stratégies de développement culturel sur l'attractivité territoriale autour de quatre critères : le développement économique, la cohésion sociale, la qualité de vie et la durabilité de la politique culturelle. L'impact des stratégies de développement culturel englobe alors un ensemble très vaste d'effets : des effets économiques directs et des effets d'entraînement, des effets sur la gouvernance locale avec la structuration

du lien social et de la solidarité territoriale, des effets sur la valorisation du patrimoine territorial et l'amélioration du cadre de vie ou encore des effets sur la continuité des politiques culturelles et la cohérence de ces politiques. Les impacts que produisent les activités culturelles sont multiples et Kahn (2010) propose une classification des différents impacts des activités culturelles sous forme d'effet (tableau 25).

**Tableau 25 : La classification des effets de la culture sur les territoires de Kahn (2010)**

Effet	Description
« L'effet d'innovation »	Elles contribuent à favoriser les activités innovantes
« L'effet filière »	Développement par l'aval, par la sensibilisation du consommateur au tourisme culturel
« L'effet ressources humaines »	Renforcement des capacités de création et d'innovation dans les entreprises
« L'effet d'image »	Restauration de la confiance et augmentation de l'attractivité territoriale
« L'effet d'intégration sociale »	Capacité des activités culturelles à exercer un puissant effet de levier sur le développement s'explique par leur spécificité, à la fois activités économiques et sources de valeurs humaines, associant symboles et flux économiques
« Un effet de levier sur la création de produits »	Développement de produits consommés dans la région ou à l'extérieur

*Source : Repris de Khan (2010)*

Les effets du développement de la culture apparaissent donc comme très divers et peuvent être négatifs comme positif pour le renforcement de l'attractivité. En effet, la construction d'une offre culturelle peut par exemple produire un « effet d'image » sur le territoire qui peut contribuer à accroître la notoriété d'un territoire comme à la réduire si cette offre dégrade son image (déchets, pollutions, nuisances, dégradations). Si dans l'état actuel de la littérature managériale de nombreux effets ont déjà été identifiés ainsi que des facteurs déterminants dans la gestion de ces événements (Paiola, 2008 ; Arnaud, 2013 ; Soldo, Arnaud et Keramidas, 2013 ; Arnaud et Soldo, 2015), très peu d'études portent sur les liens entre les modalités de gestion de ces événements et les effets qu'il produisent sur le territoire. Cette étude cherche alors à identifier ces liens à partir des différents modalités managériales et effets perçus par les parties prenantes d'un événement culturel. A notre connaissance aucune étude des mécanismes explicatifs de la relation entre modalités managériales et effets des événement culturels n'a été réalisées en sciences de gestion à ce jour.

### 3. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

L'objectif de cette seconde partie est de présenter la méthodologie mobilisée pour cette étude notamment sur le choix de la méthodologie de l'étude de cas multiple (2.1) puis sur la sélection des cas et la collecte des données (2.2) ainsi que le choix de la technique de traitement des données et d'obtention des résultats (2.3).

#### *L'ETUDE DE CAS MULTIPLE ET LA METHODOLOGIE MIXTE*

Notre objectif est d'étudier les liens entre les modalités de gestion d'un événement culturel et les effets de ces événements sur le renforcement de l'attractivité territoriale. Nous avons alors opté pour une démarche d'étude de cas multiple avec la réalisation de plusieurs entretiens semi-directifs auprès d'une grande diversité de parties prenantes pour chaque cas et la collecte de données secondaires. Comme cette recherche de nature exploratoire (Yin, 2009) a pour objectif la découverte de nouveaux liens causaux entre facteurs managériaux d'un événement culturel et renforcement de l'attractivité territoriale, l'étude de cas multiple est alors la méthodologie la plus pertinente. Cette approche implique l'étude de plusieurs cas simultanément afin de tenter de produire des résultats généralisables : nous sommes donc dans une approche collective (Stake, 1995). La méthodologie mixte qualitative et quantitative permet de dépasser les limites des deux approches, à savoir : les approches qualitatives ne permettent pas une analyse rigoureuse des liens de causalités et les approches quantitatives sont peu adaptées aux petits échantillons et sont limitées pour traiter des combinaisons complexes de variables.

Les méthodologies mixtes peuvent être définies comme : « *une procédure pour collecter, analyser et « mélanger » ou intégrer des données qualitatives et quantitatives (dérivées de méthodes) à un certain stade du processus de recherche dans une même étude dans le but de mieux comprendre le problème de la recherche* » (Ivankova, Creswell et Stick, 2006 p. 3). La méthode mixte se distingue de la recherche mixte : la méthode mixte utilise le modèle qualitatif pour une phase et le modèle quantitatif pour une autre phase de l'étude alors que la recherche mixte, est celle dans laquelle le chercheur mélange des approches qualitatives et quantitatives dans une ou plusieurs étapes du processus (Anadon, 2019). Dans cette étude le choix a été fait de mener une méthode mixte. En effet, le premier objectif est d'identifier à travers le discours des acteurs les effets que produisent des événements culturels et les modalités d'ordre managérial (méthodologie qualitative) pour dans un second temps quantifier ces variables afin de déterminer leur nature et de mesurer l'ampleur de leurs liens (méthodologie quantitative).

## LA SELECTION DES CAS ET LA COLLECTE DE DONNEES

Dans le cadre de cette étude nous avons décidé d'étudier des événements culturels sur les territoires ruraux qui sont sous étudiés par rapport aux territoires urbains (Leloup et Moyart, 2013) et plus particulièrement aux territoires de montagne qui subissent de grandes transformations. Les événements culturels sélectionnés sont tous répartis sur les territoires de la Savoie et de la Haute-Savoie (France). Ils sont confrontés à un certain nombre d'enjeux. En effet, les stations de montagne voient le modèle économique du « tout ski » toujours plus contesté (Achin, 2017) notamment du fait du « réchauffement climatique » (Bourdeau, 2008) et font alors face à de nombreuses pressions pour transformer leur modèle de développement. Ces territoires offrent alors une formidable opportunité pour étudier la manière dont les événements culturels peuvent impacter et transformer un territoire en crise.

Les cas étudiés ont été sélectionnés à partir de trois critères : l'événement devait être réalisé sur un territoire de montagne, viser la création ou la diffusion d'œuvres artistiques et avoir au moins cinq années d'existence pour pouvoir étudier les effets sur le territoire. Nous avons opté pour des cas très divers de stations de montagne et de vallée, avec des temporalités diverses (saison été/hiver ; hebdomadaire, mensuel, annuel, etc.) et de différentes tailles pour avoir un échantillon le plus représentatif possible. Nous avons réalisé 2 à 4 entretiens par cas auprès d'acteurs issus de sphères diverses (civile, publique, privée). Les entretiens ont tous duré entre 30 et 110 minutes et au total 32 cas ont été étudiés (tableau 26).

**Tableau 26 : Liste des cas, nombre d'acteurs interrogés et durée totale des entretiens**

Nom de l'évènement	Nombre d'acteurs interrogés	Durée totale (en min)
FESTIVAL PHARAONIC	3	141
LA GRANDE ODYSSEE	3	190
MUSILAC	4	215
CHAMONIX UNLIMITED FESTIVAL	2	104
FESTIGRAT	3	127
LA FETE DE L'ATTELAGE	3	154
TOMORROWLAND ALPES D'HUEZ	4	207
FIFA	4	198
FESTIVAL DU YOGA	2	89
LA FETE DES ELEPHANTS	2	102
TOUR DU MONDE AU MANEGE	3	147
LAMINOCHÉ	4	172
ANNECY PAYSAGE	3	164
HIGH FIVE FESTIVAL	2	94
FESTIVAL VALLOIRE BAROQUE	2	86
FETE DES COULEURS	2	109
CONCOURS DE SCULPTURE SUR NEIGE	2	81
FETE DU PAIN	4	187
CARNAVAL VENITIEN	3	136
FETE DU LAC	4	204
FESTIVAL MONT-BLANC D'HUMOUR	2	87
MUSILAC HIVER	4	131

FESTIVAL INTERNATIONNAL DE JAZZ	2	82
BIENALE DE MAURIENNE	2	91
LA CHALEUR DES GRANDS FROIDS	3	105
LES ARCS FILM FESTIVAL	4	190
CELTICIMES	2	84
PLEINS FEUX FESTIVAL	2	79
FESTIVAL INTERNATIONAL DE BD	3	101
FÊTE DU BEAUFORT	3	131
ALBERTVILLE JAZZ FESTIVAL	2	86
ESTIVALES DE SAVOIE	3	93
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>4167</b>

*Source : l'auteur*

Les entretiens ont été menés entre février et septembre 2020 en s'appuyant sur un guide d'entretien semi-directif pré-testé. Au total 92 entretiens ont été réalisés pour une durée totale de près de 70 heures d'enregistrement. Les propos ont été enregistrés et retranscrits intégralement (500 pages).

#### *L'ANALYSE DES DONNEES AVEC UNE METHODOLOGIE MIXTE QUALITATIVE/QUANTITATIVE*

L'analyse des données a été faite en trois étapes à l'aide de deux logiciels : Sphinx Quali et SPSS. La première étape a consisté en une analyse thématique et lexicale manuelle. Cette première étape a permis de recenser les codes à utiliser puis de réaliser un codage et une analyse des entretiens à partir du logiciel Sphinx Quali. L'objectif de ce codage était d'identifier les modalités de gestion des événements culturels et les effets de ces événements sur un territoire à partir du discours des parties prenantes de ces événements.

La seconde étape avait pour objectif de quantifier les variables qualitatives. Pour ce faire nous avons d'abord conceptualisé et opérationnalisé l'énoncé qualitatif puis transformé l'énoncé en utilisant des quantificateurs et des variables binaires (Villeneuve, 2018). Nous avons alors déterminé l'absence ou la présence d'une modalité managériale et d'un effet perçu à partir du discours des acteurs. En effet, une modalité ou un effet sera défini comme présent (égale à 1) lorsque plusieurs acteurs l'évoquent et le décrivent par rapport à l'événement étudié, ou absent (égale à 0) si un seul ou aucun acteur ne l'évoque ou ne le décrit par rapport à l'événement étudié. Nous avons ensuite créé des variables composites regroupant les effets et les modalités sous forme de variables comprises entre 0 et 1.

La troisième étape a consisté en une AFC (Analyse Factorielle des Correspondances) pour étudier le lien entre modalités de gestion et effets perçus des événements culturels sur le territoire.

#### 4. RESULTATS DE LA RECHERCHE

Les résultats de ce travail de recherche sont présentés en deux sous-parties. La première porte sur l'analyse qualitative qui a permis d'identifier les modalités managériales mises en place par les acteurs et les effets observés des événements culturels sur le territoire (3.1) et la seconde sur les modalités qui permettent d'obtenir ces effets grâce à une approche quantitative (3.2).

##### *LES MODALITÉS POUR LA GESTION DES EVENEMENTS CULTURELS SUR UN TERRITOIRE ET LES EFFETS PRODUITS PAR CES EVENEMENTS*

Le premier résultat de cette étude est l'identification des effets des événements culturels sur un territoire. A partir du discours des acteurs des 32 cas étudiés nous avons identifié un grand nombre d'effets des événements culturels sur un territoire, regroupés dans le tableau 27.

**Tableau 27 : Les effets des événements culturels sur un territoire**

N°	Effet	Description
Effet 1	« L'effet d'innovation »	Elles contribuent à favoriser les activités innovantes
Effet 2	« L'effet filière »	Développement par l'aval, par la sensibilisation du consommateur au tourisme culturel
Effet 3	« L'effet ressources humaines »	Renforcement des capacités de création et d'innovation dans les entreprises
Effet 4	« L'effet d'image »	Restauration de la confiance et augmentation de l'attractivité territoriale
Effet 5	« L'effet d'intégration sociale »	La capacité des activités culturelles à exercer un puissant effet de levier sur le développement s'explique par leur spécificité, à la fois activités économiques et sources de valeurs humaines, associant symboles et flux économiques
Effet 6	« Un effet de levier sur la création de produits »	Développement de produits consommés dans la région ou à l'extérieur
Effet 7	« Un effet environnement »	Participe à la prise de conscience écologique, à l'apprentissage des enjeux environnementaux locaux, et à la mise en place d'actions

Effet 8	« Un effet citoyenneté »	Permet la participation des parties prenantes à la gestion du territoire
Effet 9	« Un effet patrimoine »	Promotion de l'histoire locale et des biens matériels et/ou immatériels spécifiques

Source : l'auteur

Parmi les effets que nous avons pu identifier, trois apparaissent comme nouveaux (en italique dans le tableau) au regard de la littérature. Le premier « l'effet environnement » montre l'utilisation pédagogique de certains événements culturels étudiés, à la fois pour favoriser la prise de conscience des enjeux écologiques et pour mobiliser les acteurs dans la réalisation d'action de préservation de l'environnement. Le second « l'effet citoyenneté » désigne la possibilité de renforcer la participation des habitants dans la mise en œuvre des politiques culturelles notamment en leur offrant un rôle dans les processus de prises de décisions et d'évaluations de l'offre. Le dernier « l'effet patrimoine » indique la promotion et la valorisation du patrimoine local (matériels et/ou immatériels) dans le cadre d'évènements culturels.

Au total notre étude a donc permis de mettre en avant neuf effets des événements culturels sur un territoire. Dans le discours des acteurs tous ces effets apparaissent très largement comme positifs dans le renforcement de l'attractivité territoriale. Toutefois certains acteurs observent que ces effets peuvent être négatifs. Par exemple le développement d'un festival de musique sur un sommet peut produire un effet d'image positif en améliorant pour les participants leur vision du dynamisme de la montagne, mais peut aussi produire un effet d'image négatif si de nombreux déchets viennent polluer le lieu du festival et ses alentours.

Le second résultat porte alors sur les modalités managériales mis en œuvre par les acteurs pour le développement d'évènements culturels. Ils sont regroupés dans le tableau 4 autour de cinq axes majeurs : organisationnel, économique, social, politique et environnemental (tableau n°28).

**Tableau 28 : Les modalités managériales pour la gestion des événements culturels**

	N°	Modalités managériales
Organisationnel	Modalité managériale 1	Etablir et diffuser préalablement un diagnostic de territoire
	Modalité managériale 2	Créer des partenariats avec les organisations environnementales
	Modalité managériale 3	S'appuyer sur les associations locales comme médiatrices de l'évènement



	Modalité managériale 4	Constituer un comité de décisions mixtes pour les décisions
	Modalité managériale 5	Répartir l'offre sur le territoire
Economique	Modalité managériale 6	Croiser les activités culturelles avec les autres activités du territoire
	Modalité managériale 7	Co-financer l'offre
	Modalité managériale 8	Constituer des partenariats public-privé
	Modalité managériale 9	Proposer des présentations spécifiques aux commerçants, restaurateurs, hébergeurs
	Modalité managériale 10	Développer des modes d'autofinancements
	Modalité managériale 11	Avoir une collaboration historique entre les partenaires
Social	Modalité managériale 12	Faire participer les habitants dans la conception de l'offre
	Modalité managériale 13	Faire participer les habitants dans la réalisation de l'offre
	Modalité managériale 14	Faire participer les habitants dans l'évaluation de l'offre
	Modalité managériale 15	Développer un système "d'ambassadeurs"
	Modalité managériale 16	Organiser des réunions publiques d'informations
Politique	Modalité managériale 17	Organiser des réunions publiques pour la prise de décisions
	Modalité managériale 18	Faire la promotion de l'offre sur les réseaux sociaux et création de pages dédiés
	Modalité managériale 19	Valoriser les impacts de l'évènement auprès des habitants
	Modalité managériale 20	Valoriser les impacts de l'évènement auprès des financeurs
	Modalité managériale 21	Identifier de ressources fédératrices
Environnemental	Modalité managériale 22	Valoriser l'histoire locale
	Modalité managériale 23	Valoriser le paysage et l'environnement
	Modalité managériale 24	Valoriser les productions locales
	Modalité managériale 25	Utiliser l'évènement à des fins pédagogiques

Source : l'auteur

Nous avons pu mettre en avant vingt-cinq modalités managériales récurrentes dans la gestion d'un évènement culturel. Les modalités managériales d'ordre organisationnelle identifiées mettent l'accent sur le développement de partenariats entre les acteurs du territoire et la prise en compte de l'ensemble des acteurs dans la définition des objectifs de l'évènement et dans la prise de décisions. D'un point de vue économique nos résultats soulignent l'importance des acteurs privés dans la gestion de l'évènement et le croisement des activités culturelles avec les autres activités du territoire (agriculture, industrie, tourisme etc.). Nos résultats montrent

également que sous l'angle social, la participation des habitants est essentielle de la conception à l'évaluation de l'évènement culturel. Les modalités managériales d'ordre politique identifiées font ressortir l'importance de l'organisation de réunions publiques et de la valorisation de l'impact de l'évènement sur le territoire auprès des habitants et des financeurs. Enfin, d'un point de vue environnemental nos résultats affirment la nécessité de valoriser les spécificités locales et l'utilisation de l'évènement à des fins pédagogiques.

### *LES LIENS ENTRE LES MODALITÉS ET LES EFFETS SUR LE TERRITOIRE*

Afin d'étudier les liens entre les effets perçus et les modalités managériales mises en œuvre nous avons réalisé une analyse factorielle des correspondances dont les résultats sont présentés dans le tableau n°29.

**Tableau 29 : Coefficient de contingence entre effets et modalités**

		EFFET	MOD
EFFET	Corrélation de Pearson	1	,727
	N	32	32
MOD	Corrélation de Pearson	,727	1
	N	32	32

*Source : l'auteur*

Le coefficient de contingence est de 0.727. Il existe donc une relation forte entre les modalités managériales mises en place et les effets perçus. Nous avons ensuite cherché à savoir quelles modalités managériales contribuaient le plus largement à l'obtention des effets perçus. Nous avons donc produit la matrice de contingence issue de l'analyse factorielle des correspondances entre les effets perçus et les modalités par types (tableau n°30).

**Tableau 30 : Matrice de contingence issue de l'analyse factorielle des correspondances**

	Corrélations					
	EFFETS	MODORGA	MODECO	MODSOC	MODPOLI	MODENV
EFFETS	1	,518**	,456**	,598**	,447**	,480**
MODORGA	,518**	1	,643**	,543**	,685**	,352**
MODECO	,456**	,643**	1	,499**	,353**	,204**
MODSOC	,598**	,543**	,499**	1	,274**	,162*
MODPOLI	,447**	,685**	,353**	,274**	1	,274**
MODENV	,480**	,352**	,204**	,162*	,274**	1

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatérale).

*Source : l'auteur*

A partir de ce tableau nous pouvons établir que certaines modalités managériales conditionnent davantage l'obtention des effets perçus des événements culturels sur le territoire.

Il apparaît ainsi que les modalités de gestion d'ordre sociale sont les plus déterminantes pour produire des effets sur un territoire avec une corrélation significative de 0.598. Ce sont ensuite les modalités de gestion d'ordre organisationnel qui sont les plus déterminantes pour produire des effets sur un territoire (corrélation significative de 0.518). On observe également des corrélations significatives pour les modalités managériales d'ordre économiques, politiques et environnementales. Nous avons donc pu identifier quels types de modalités managériales d'un événement peuvent contribuer à produire des effets sur un territoire.

## **5. DISCUSSION**

Les résultats de cette recherche ont permis de mettre en lumière les modalités managériales des événements culturels et les effets qu'ils produisent sur le territoire et de démontrer l'existence de liens entre ces deux éléments. Dans la première sous-partie nous discutons les modalités de gestion d'un événement culturel (4.1) et dans la seconde nous discutons les liens entre les effets que les événements produisent sur le territoire et le renforcement de l'attractivité territoriale (4.2).

### *LES MODALITÉS DE GESTION D'UN ÉVÈNEMENT CULTUREL*

Cette recherche a notamment permis l'identification de nombreuses modalités managériales, décrites et observées dans les 32 cas de l'étude. Nous retrouvons ainsi de nombreuses modalités déjà identifiées dans la littérature managériale (Soldo, Arnaud et Keramidas, 2013 ; Leloup et Moyart, 2014 ; Arezki, Keramidas et Soldo, 2016 ; Soldo, 2018) telles que la participation des acteurs locaux dans une logique démocratique, la valorisation des spécificités territoriales et la répartition de l'offre sur le territoire. Cependant, nos résultats ont également fait émerger certains éléments nouveaux tels que le croisement des activités du territoire avec les activités culturelles. En effet, le croisement d'activités n'apparaît pas à notre connaissance dans la littérature managériale existante sur les événements culturels. Dans notre étude il s'agit pourtant d'un élément qui apparaît de façon récurrente dans le discours des acteurs comme un moyen d'élargir les publics de la culture ainsi que de développer une offre touristique plus intégrée. Or la littérature autour du tourisme de montagne fait état de la nécessité de structurer davantage une offre dispersée (Champion, 2014 ; Fournier et Le Bel, 2017). Le croisement des activités

culturelles avec les autres activités du territoire apparaît alors comme une voie pertinente pour répondre à cet enjeu.

Nos résultats ont également permis de mettre en avant l'importance des modalités sociales et organisationnelles pour maximiser les effets des événements culturels sur le territoire. Pourtant ces modalités sont souvent négligées dans la littérature par rapport aux modalités d'ordre économique (Plaza, 2000 ; Herrero et al., 2006 ; Bailoni, 2014 ; Xiang, Bachimon et Dério, 2017) et politique (Gras, 2007 ; Jacquot 2009 ; Chapelet et Pinson, 2018). En effet, nos résultats mettent en avant les multiples rôles des parties prenantes dans la gestion d'un événements culturels. Parmi les modalités managériales d'ordre social on retrouve la participation des habitants dans la conception, la réalisation, l'évaluation et la promotion de l'offre. Notre recherche démontre donc l'importance d'une coordination horizontale entre les acteurs du projet afin de favoriser l'engagement et la participation des habitants (Leloup et Moyart, 2013). De plus, nous mettons en avant dans cette recherche l'importance de mettre en place des modalités d'ordre organisationnelle pour faciliter la coordination des acteurs.

Dans la littérature managériale actuelle certains auteurs (Vauclare, 2009 ; Arnaud et Soldo, 2015) soulignent également le fait que les modalités managériales varient selon les caractéristiques de l'événement. Par exemple, les modalités managériales les plus adaptées seront variables selon la taille de l'événement (Plaza, 2000) telles que la participation des habitants dans la conception de l'offre ou dans sa réalisation. Ces modalités peuvent également varier selon les objectifs de l'événement (Férérole, 2017). Par exemple un événement qui vise à transformer l'image du territoire va nécessiter la mise en place de modalités managériales qui relèvent du marketing territorial.

#### *DES EFFETS SUR LE TERRITOIRE AU RENFORCEMENT DE L'ATTRACTIVITE*

Kahn (2010) propose d'identifier les effets du développement de la culture sur un territoire à partir notamment des travaux de Greffe (2002). Ils soulignent la nécessité de développer des outils de mesure spécifique avec une approche qualitative et quantitative. Notre travail de recherche y contribue en proposant une identification de l'ensemble des effets produits mais il est nécessaire de développer une méthode de mesure quantitative de ces effets au-delà des effets perçus ici présentés. Cependant Plaza (2000) souligne l'impossibilité de quantifier certains effets notamment l'effet d'image, et invite donc à la construction d'une méthodologie mixte reproductible sur tous les territoires.

Toutefois, si la littérature managériale actuelle fait état d'un grand nombre d'effets des événements culturels sur un territoire (Greffé, 2002 ; Kahn, 2010) et notre étude a permis d'en identifier d'autres : « un effet environnement » ; « un effet citoyenneté » et « un effet patrimoine » Cependant, ces effets comme les autres peuvent être négatifs comme positifs (Greffé, 2002). En effet, le développement d'un événement culturel peut autant améliorer l'image d'un territoire que la dégrader (Meyronin, 2015). Toutefois, si les liens entre les effets identifiées et le renforcement de l'attractivité territoriale sont à nuancer, nos résultats montrent clairement qu'il existe un lien entre ces effets et l'attractivité. L'enjeu pour les managers territoriaux est alors de déterminer si ces effets viennent renforcer ou amoindrir l'attractivité de leur territoire.

Enfin, la théorisation de l'attractivité territoriale étant toujours en cours (Soldo, 2018), il ne peut y avoir de mesure directe de l'attractivité sans que l'on dispose d'une part d'une définition consensuelle et d'autre part d'un mode d'appréciation de sa durabilité. Cependant, notre recherche a permis de montrer qu'il existe à la fois un lien entre les modalités managériales d'un évènement culturel et les effets produits par ces évènements sur le territoire et un lien entre les effets produits et l'attractivité territoriale.

## **6. CONCLUSION**

Cette étude s'inscrit dans la ligne de recherche qui tend à comprendre le rôle de la culture dans le renforcement de l'attractivité territoriale. Plus particulièrement, elle a permis d'identifier plusieurs effets ainsi que des modalités managériales et a mis en lumière les liens entre ces deux éléments. Il en ressort que certaines modalités managériales permettent d'obtenir particulièrement des effets des événements culturels sur un territoire, notamment les modalités d'ordre social et organisationnel.

Concernant nos apports, notre recherche a permis l'identification de trois nouveaux effets des événements culturels sur un territoire : « un effet environnement » par la prise de conscience écologique et l'apprentissage des enjeux environnementaux locaux ; « un effet citoyenneté » par le développement de la participation des parties prenantes à la gestion de l'offre culturelle ; « un effet patrimoine » par la promotion de l'histoire locale et des biens matériels et/ou immatériels spécifiques. Notre recherche a également permis l'identification de plusieurs modalités managériales pour le développement d'événements culturels autour de cinq axes majeurs : organisationnel, économique, sociale, politique et environnementale. Les modalités managériales d'ordre sociale et organisationnelle apparaissent comme les plus déterminantes pour l'obtention d'effets sur le territoire.

Notre recherche fournit aux managers territoriaux en charge de la gestion d'évènements culturels des recommandations concrètes quant aux modalités managériales qui favorisent l'obtention d'effets sur le territoire mais également une identification de ces effets mobilisables pour l'évaluation de l'évènement notamment.

Ce travail n'est toutefois pas exempt de limites. La validité des résultats est limitée par le choix des cas. En effet, cette étude se concentre uniquement sur les événements culturels en territoire de montagne et les résultats obtenus pourraient varier pour d'autres territoires ou pour d'autres types d'événement. De futures recherches pourraient répliquer cette méthodologie sur d'autres territoires (urbains, transnationaux, etc.) et pour d'autres types d'événement (conférences, congrès, expositions, rencontres sportives, etc.). Il serait également intéressant d'identifier des outils de mesure pour quantifier les effets observés d'un événement culturel sur un territoire. Enfin, les effets positifs que produisent les événements culturels sont considérés comme ayant un impact direct sur l'attractivité territoriale et la validation de cette hypothèse nécessiterait à notre sens un travail de recherche spécifique.

## **CHAPITRE 5**

# **DISCUSSION DES RESULTATS ET CONCLUSION GÉNÉRALE**

<b>CHAPITRE 5 - DISCUSSION DES RESULTATS ET CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>192</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 5.....</b>	<b>192</b>
<b>SECTION 1 : DISCUSSION DES RESULTATS .....</b>	<b>194</b>
<i>1.1 La gouvernance d'un PCT.....</i>	<i>194</i>
1.1.1 Les limites de la gestion démocratique .....	195
1.1.2 Une gouvernance ouverte ? .....	196
1.1.3 Le Leadership territorial .....	197
<i>1.2 La valorisation des ressources territoriales dans un PCT.....</i>	<i>198</i>
1.2.1 L'identification des RT par les PP.....	198
1.2.2 La nature des RT en question .....	199
1.2.3 La folklorisation de la culture locale .....	200
<i>1.3 Le rôle des PP dans le développement du PCT et la pérennisation de l'offre constituée .....</i>	<i>201</i>
1.3.1 La légitimité du projet .....	201
1.3.2 L'importance du croisement d'activités .....	202
<b>SECTION 2 : CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>204</b>
<i>2.1 Les apports de ce travail de recherche .....</i>	<i>204</i>
2.1.1 Apports théoriques .....	204
2.1.2 Apports méthodologiques.....	206
2.1.3 Apports managériaux .....	207
<i>2.2 Limites et perspectives de la recherche.....</i>	<i>208</i>
2.2.1 Limites .....	208
2.2.2 Perspectives de recherche.....	209



# CHAPITRE 5 - DISCUSSION DES RESULTATS ET CONCLUSION GÉNÉRALE

---

## INTRODUCTION DU CHAPITRE 5

Le projet culturel de territoire représente un objet de recherche émergent qui interroge les acteurs des territoires mais n'a fait l'objet d'une attention que trop peu soutenue des chercheurs en sciences de gestion. Cette thèse a cherché à développer une meilleure compréhension du développement d'un projet culturel de territoire et des déterminants de la pérennisation de l'offre constituée pour le cas des territoires de montagne. Plus précisément, la problématique que nous avons traitée dans cette thèse est la suivante : **Quels sont les déterminants de la constitution et du développement d'un PCT qui favorisent la pérennisation de l'offre constituée et qui maximisent ses effets positifs sur le territoire ?**

Pour y répondre, une lecture stratégique du développement de ces projets est proposée. Le développement a été structuré autour des trois questions de recherche suivantes :

**QR 1 : Comment un cadre théorique intégrateur, issu du management stratégique, peut être mobilisé pour modéliser le développement d'un projet de territoire ?** (Chapitre 4 - article 1).

Cette question a représenté l'étape préalable pour positionner théoriquement le PCT et identifier les cadres théoriques mobilisables pour l'appréhender.

**QR 2 : Quels sont les déterminants de la construction d'une offre culturelle de territoire ?** (Chapitre 4 - article 2).

La seconde étape de cette thèse s'est attachée à identifier des recommandations managériales pour les autorités publiques et les acteurs des territoires de montagne, notamment en soulignant la nécessité de gérer la diversité des acteurs et leurs ressources tout au long du projet, avec des suggestions sur la manière et le moment de le faire.

**QR 3 : Quels sont les liens entre les modalités managériales d'un événement culturel et les retombées sur le territoire ?** (Chapitre 4 - article 3)

La troisième étape de cette thèse a cherché à approfondir la lecture du lien entre les facteurs déterminants dans la gestion des événements culturels et les effets de ces événements sur l'attractivité territoriale.

Le tableau n°31 présente une synthèse des résultats issus des trois articles de cette thèse.

**Tableau 31 : Synthèse des résultats**

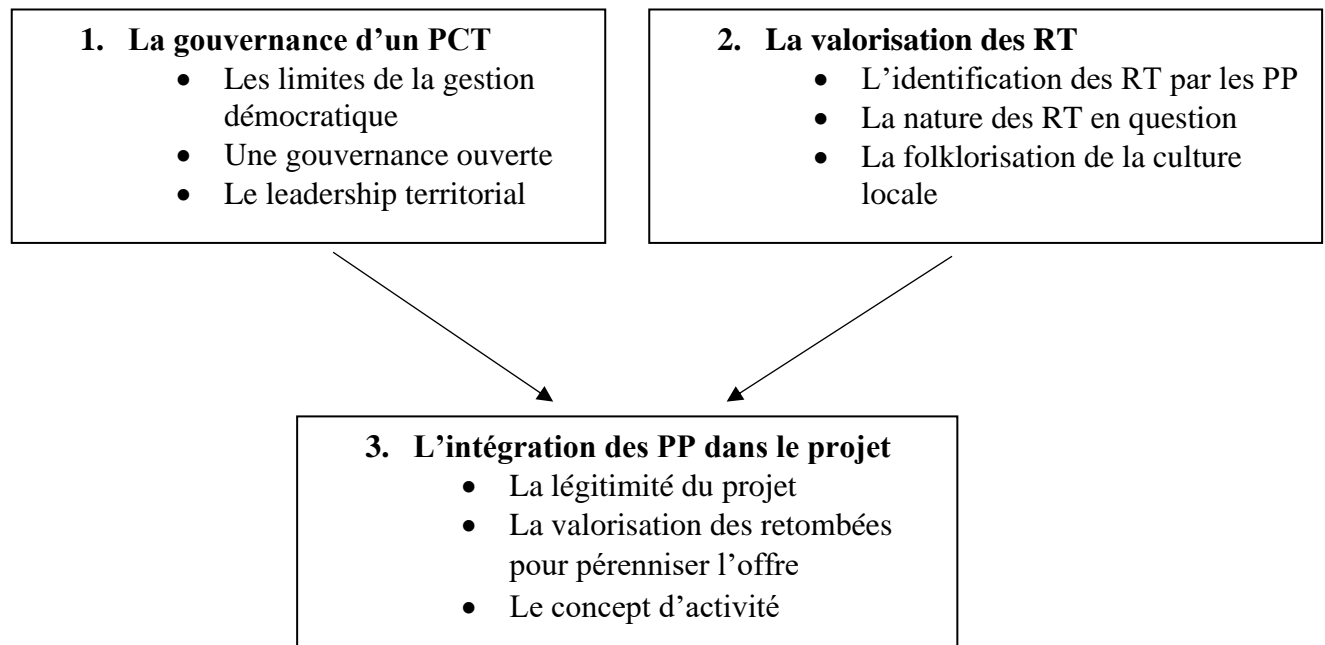
QUESTIONS DE RECHERCHE		PRINCIPAUX RESULTATS
Article 1	Comment un cadre théorique intégrateur, issu du management stratégique, peut être mobilisé pour modéliser le développement d'un projet de territoire ?	Synthèse des travaux en management stratégique et en gestion de projet de territoire. Proposition d'une grille d'analyse pour appréhender le projet de territoire. Identification des outils capables d'accompagner les décideurs dans le développement de leur projet de territoire. Modélisation qui permet d'identifier les acteurs et les ressources clés devant être mobilisés à chacune des phases d'un projet de territoire.
Article 2	Quels sont les déterminants de la construction d'une offre culturelle de territoire ?	Identification du processus de développement d'un PCT au travers des jeux d'acteurs et de la gestion des ressources. Identification des déterminants de la gestion d'un projet culturel de territoire de montagne. Détermination du rôle et de l'intérêt de s'appuyer sur les ressources naturelles, l'histoire locale et les activités du territoire. Analyse des clés de pérennisation des offres constituées.
Article 3	Quels sont les liens entre les modalités managériales d'un événement culturel et les retombées sur le territoire ?	Identification des modalités managériales pour la gestion des événements culturels. Identification des effets perçus des événements culturels sur un territoire. Analyse des liens entre modalités managériales et effets perçus. Détermination des modalités managériales qui maximisent certaines retombées.

*Source : l'auteur*

## SECTION 1 : DISCUSSION DES RESULTATS

L'objectif de cette section est de discuter les résultats de ce travail de recherche au regard de l'état de l'art actuel dans la littérature managériale. La figure n°21 schématise la démarche de cette discussion.

**Figure 21 : Schéma des points de discussion**



*Source : l'auteur*

### 1.1 La gouvernance d'un PCT

Dans cette première sous-section nous revenons tout d'abord sur les limites de la gestion démocratique du projet (1.1.1) puis sur la pertinence d'une gouvernance ouverte (1.1.2) pour enfin revenir sur l'importance d'un leadership public territorialisé (1.1.3). L'objectif est d'une part de montrer que la gestion démocratique du projet est limitée par l'engagement des acteurs et par la nature des PP suivant des mécanismes de pouvoir et d'influence et d'autre part, qu'une gouvernance ouverte pour un projet pose un problème de continuité dans le projet et invite donc à penser la présence d'un leader comme une condition nécessaire au développement d'un PCT sur un territoire de montagne.

### 1.1.1 Les limites de la gestion démocratique

Nos résultats mettent en avant les multiples rôles des parties prenantes dans la gestion d'un PCT et interrogent sur la pertinence d'une gestion démocratique du PCT. Or, dans la littérature les auteurs (Arnaud, Keramidas, Soldo , 2013 ; Soldo, 2018) mettent en avant l'importance de cette forme de gestion.

La gestion démocratique d'un projet de coopération implique d'accorder à l'ensemble des parties prenantes le même pouvoir ; en effet : « *démocratiser consiste à introduire ou développer une logique, des pratiques, un esprit, propre au régime politique qualifié de démocratie, régime caractérisé par le fait que le pouvoir souverain appartient au peuple* » (Guglielmi, 2009, p. 1). Autrement dit, adopter des modalités de gouvernance démocratique implique de favoriser la participation des citoyens auxquels on reconnaît la capacité d'effectuer des choix en matière de politique publique et de mobiliser des outils favorisant la participation au débat et à la décision publique (Chia et al., 2008). Au niveau d'un territoire cela suppose de créer des instances et d'instaurer des règles de gouvernance pluralistes et participatives qui associent à la prise de décision l'ensemble des acteurs qui sont ou peuvent être affectés par la réalisation du projet. Toutefois, la gestion démocratique est limitée par la volonté des acteurs à s'engager et à participer au projet (Soldo, 2018) ce qui peut faire défaut dans certains cas.

La gestion démocratique du projet invite donc à une réflexion sur la pertinence de cette approche au regard des problématiques d'engagement et de pouvoir. La participation des acteurs du territoire au projet dans le cadre d'une gestion démocratique dépend de leur volonté d'engagement dans le projet. En effet, la gestion démocratique du projet est également limitée par la nature des PP selon des logiques de pouvoir et d'influence (Albert-Cromarias, 2017). La gestion démocratique de projets publics et notamment territoriaux, interroge également sur les modalités d'évaluation à mettre en œuvre. Permettre aux acteurs de la société civile de jouer un rôle dans l'évaluation des politiques publiques est aujourd'hui un réel besoin (Berthet, 2008) mais implique la mise en place de pratiques évaluatives multiniveaux et multipartites. L'objectif est alors de mieux connaître les effets de leurs actions, en comprendre les déterminants et favoriser l'amélioration de la mise en œuvre des politiques de développement culturel des territoires (Soldo, 2018). Ce besoin est particulièrement prégnant dans le contexte actuel de contraintes financières importantes dans les services publics.

Enfin, instituer une gouvernance démocratique implique de permettre à l'ensemble des acteurs du territoire de pouvoir jouer un rôle dans l'évaluation de l'offre constituée dans le cadre du projet. En effet, l'évaluation de la stratégie culturelle territoriale ne doit pas constituer un simple

travail de mesure quantitative des résultats attendus, mais un travail plus global de réflexion sur l'ensemble des retombées économiques et sociales avec la participation de l'ensemble des acteurs.

### **1.1.2 Une gouvernance ouverte ?**

Nos résultats réaffirment que, sur les territoires ruraux, une gouvernance démocratique des PCT favorise leur réussite (Soldo, 2018) mais ils vont plus loin en montrant que cette gouvernance ouverte doit être également choisie. Or si certains auteurs évoquent la nécessité d'une coordination horizontale avec une structure non hiérarchique, sans centralisation de l'information, et avec une grande autonomie des acteurs (Leloup et Moyart, 2013), ils soulignent aussi que le développement d'une forme de gouvernance territoriale n'est en général pas un choix ; elle se justifie par la complexité du projet et la nécessité d'une vision globale agrégeant des intérêts pluriels (Gumuchian et al. 2007).

Nos résultats vont plus loin et montrent que la gouvernance d'un PCT doit être réfléchi très en amont : elle doit être ouverte c'est-à-dire qu'elle doit permettre à tous les acteurs d'intervenir (ou non) librement, à toutes les phases du processus. Certains auteurs soulignent toutefois, la complexité de la mise en place d'une gouvernance ouverte particulièrement dans le cadre d'un projet (Leloup et Moyart, 2014). Soldo (2013, 2018) soulignent aussi la nécessité d'une certaine continuité dans les modalités de gestion des PCT et d'un leader territorial avec une vision.

Dans le cadre des événements culturels, cet élément apparaît comme central. En effet, une fois l'offre constituée, plusieurs modalités managériales permettent de mettre en place une gestion démocratique comme l'organisation de réunions publiques pour la prise de décision et la participation des habitants à chaque phase du projet et particulièrement dans l'évaluation de l'offre.

Si la mise place d'une gouvernance ouverte pour les PCT peut permettre de renforcer les pratiques démocratiques pour sa gestion, elle doit contribuer à faire émerger et légitimer un leadership public territorial. Ce dernier doit notamment garantir la constitution d'un espace de co-création, dans lequel les parties-prenantes territoriales sont reconnues comme compétentes pour fournir une contribution utile en termes de ressources et d'idées dans le processus de gouvernance publique (Arnaud et Soldo, 2015).

### **1.1.3 Le Leadership territorial**

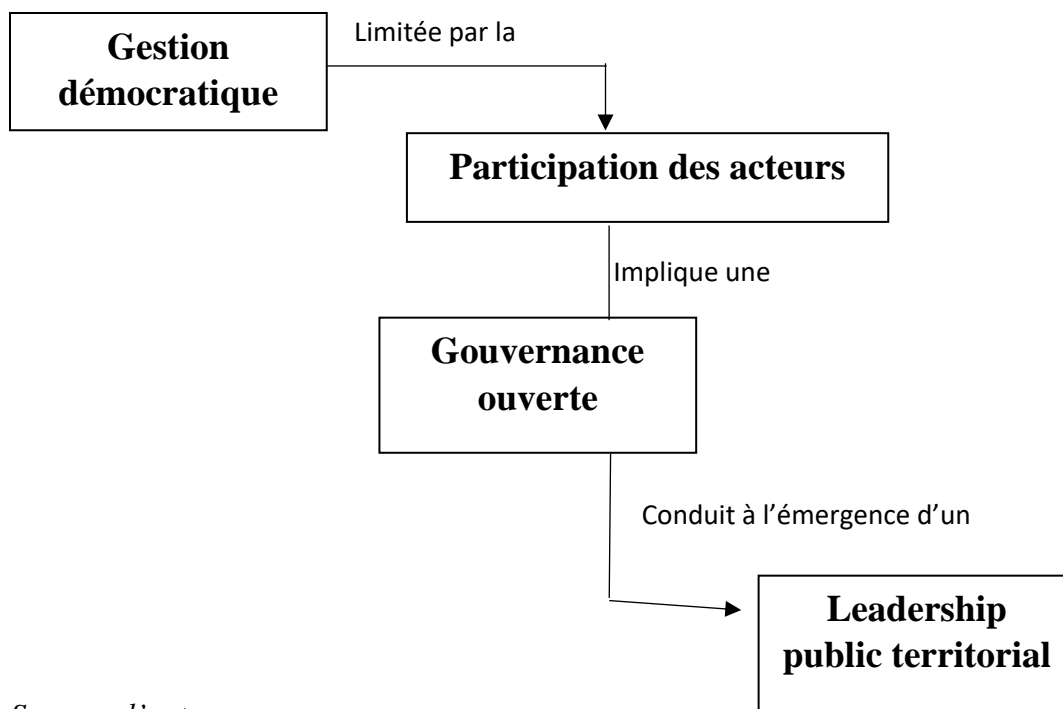
Le PCT suppose nécessairement la participation d'une ou plusieurs collectivités territoriales amenées à devenir leader dans le projet et à coordonner l'ensemble du projet (Soldo et al., 2013). Nos résultats mettent alors l'accent sur une phase capitale du projet souvent oubliée de l'analyse des PCT dans la littérature : la phase 0 qualifiée de phase « d'avant-projet ». Nous avançons ici que cette phase est essentielle pour le projet car elle permet la réalisation d'un diagnostic de territoire partagé qui va permettre aux acteurs de s'entendre sur les éléments du territoire à valoriser. Cela s'apparente au développement d'une vision commune.

Cette phase doit intégrer l'ensemble des acteurs publics, civils et privés, qui vont prendre part au PCT pour que la vision soit co-construite et par conséquent partagée. Cette vision est déterminante pour la réussite du projet et pour favoriser le développement d'un leadership public territorialisé. Cependant, la diversité des parties prenantes en présence et leurs intérêts divergents, voire contradictoires (Hernandez, 2008) supposent un travail préalable à la réalisation du projet de construction d'une organisation territoriale qui doit être pensée dans une logique multi-acteurs. Les acteurs publics sont alors les garants d'une construction équitable de cette organisation territoriale de manière à ce qu'elle profite à tous les acteurs du territoire.

Plusieurs éléments peuvent alors être utilisés à des fins de consolidation du leadership public territorialisé : le contrôle des ressources financières (mais cet élément n'apparaît pas comme suffisant), la capacité à coordonner les acteurs et la capacité à garantir la cohérence du projet (Soldo, 2018).

Une synthèse de la discussion autour du rôle des PP est présentée ci-après (figure n°22).

**Figure 22 : Synthèse de la discussion autour du rôle des PP et de la gouvernance d'un PCT**



*Source : l'auteur*

Toutefois la légitimité de ce leadership territorialisé interroge sur la légitimité des décisionnaires dans les PCT de montagne. Nous discuterons de cet élément dans la sous partie (1.3). Ce leadership apparaît comme un élément essentiel pour affirmer la décision quant aux ressources à valoriser dans le projet. Celles-ci doivent être des éléments fédérateurs pour les acteurs du territoire.

## **1.2 La valorisation des ressources territoriales dans un PCT**

Dans cette deuxième sous-section, nous revenons tout d'abord sur les difficultés liées à l'identification des RT (1.2.1) puis sur la nature de ces ressources (1.2.2) pour enfin discuter du risque de folklorisation de la culture locale (1.2.3). L'objectif est d'une part de présenter les difficultés liées à l'élaboration d'un diagnostic partagé et à l'identification des ressources à valoriser qui peuvent conduire à des conflits d'intérêts entre les PP et d'autre part, de présenter la nature de ses RT.

### **1.2.1 L'identification des RT par les PP**

Nos résultats ont démontré l'importance d'identifier collectivement les RT qui seront valorisées dans le cadre du projet notamment dans la perspective de fédérer les acteurs autour d'objectifs communs. Férérole (2017) souligne le risque d'émergence de conflits d'intérêts liés d'une part à l'identification de ces ressources et d'autre part à la valorisation de celles-ci. Cela nous

interroge sur les compétences à privilégier pour valoriser une RT (Corrado, 2004). Toutefois, il apparaît que la souplesse et la flexibilité de la mise en œuvre des actions dans le PCT encouragent la mutualisation des moyens et des compétences des parties prenantes territoriales (Soldo et al., 2016).

Dans le cadre des événements culturels, la valorisation des ressources territoriales apparaît comme un élément fédérateur. De plus, cette valorisation semble favoriser la participation des acteurs privés, qui souhaitent développer leur production et développer de nouveaux produits (Greffé, 2002).

Enfin, Pecqueur et al. (2007) font état de l'intérêt dans un projet de territoire de définir le niveau de répliquabilité des RT en question, un fort niveau de répliquabilité pouvant limiter la différenciation de l'offre constituée. Il s'agit alors de qualifier les ressources et de déterminer celles qui apparaissent comme les plus différenciantes et le moins facilement répliquables.

Le passage de la RT à l'actif territorial (Lamara, 2009) est un élément central pour la pérennisation de l'offre constituée. Il est alors essentiel dans le déroulé du projet d'identifier et de sélectionner des ressources qui contribuent à la mobilisation et/ou régénération des structures existantes. Les spécificités des territoires ruraux de montagne, comme le relief, la pente et le climat difficile deviennent à l'aune du nouveau système des ressources potentielles, qui si elles sont convenablement valorisées, peuvent devenir une source de dynamisme, de richesse et d'inspiration pour la création artistique. Pour Brunet, Ferras et Théry (1992) « *la valeur qu'une société ou un individu attribue à tel ou tel élément conduit à le considérer comme ressource* » (p. 4) ; la ressource est donc relative à un contexte qui a permis son émergence. Lamara (2009) nous donne à titre d'exemple, les éléments de fragilité des territoires (relief, climat, zone protégée...) de moyenne montagne qui « *sont revus de nos jours sous un angle positif* » (p. 11).

### **1.2.2 La nature des RT en question**

La vision du territoire comme lieu pourvoyeur de ressources permet de les regrouper en deux catégories : les ressources génériques et les ressources spécifiques. Une ressource sera qualifiée de générique si elle est facilement transposable d'un territoire à l'autre et de spécifique quand elle ne l'est pas (Gumachian et Pecqueur, 2007). Les ressources spécifiques vont donc permettre aux territoires de se différencier et pourront être qualifiées de territoriales sous certaines conditions. La RT est présentée comme le fruit d'une construction par les acteurs dans la perspective d'un développement local.



Au regard de nos résultats, la question de la nature des ressources apparaît comme centrale. Nous avons choisi de mobiliser deux typologies : une selon la nature de la ressource, celle de Grant (1991) d'une part, et une autre selon la perception de sa valeur, celle de Weppe, Warnier et Lecocq, (2013) d'autre part. Ainsi classifier les ressources territoriales aiderait les acteurs du territoire à s'accorder sur les ressources qu'ils souhaitent valoriser et transformer en actif territorial. Pour cela la mise en place d'une gouvernance ouverte et d'outils de gestion démocratique est essentielle.

Les ressources territoriales subissent alors dans le cadre d'un PCT un processus de transformation (Soldo, 2018). Formaliser la démarche évaluative de la transformation des RT pourrait permettre de faciliter la gestion de la valeur publique. Cet élément permettrait d'éviter certaines dérives identifiées dans la littérature notamment la folklorisation de la culture locale.

### **1.2.3 La folklorisation de la culture locale**

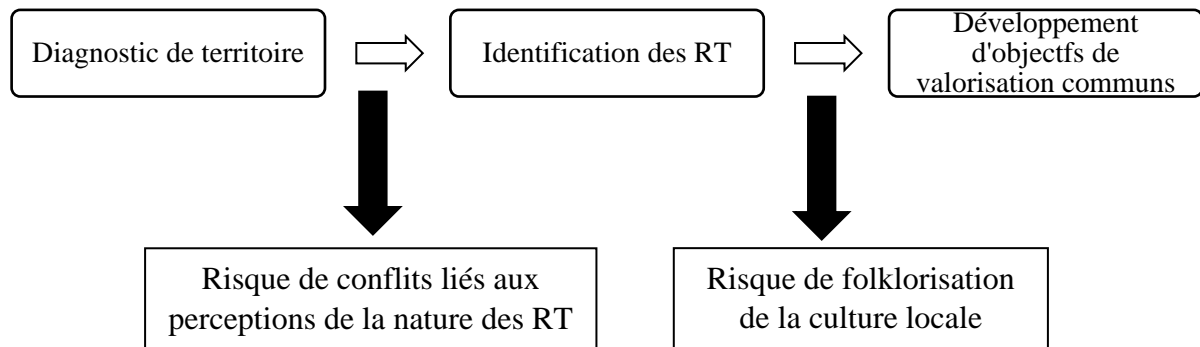
Si nos résultats présentent l'intérêt de valoriser les RT ; ils font ressortir aussi son pendant, c'est-à-dire le risque de folklorisation de la culture locale que la valorisation à outrance des RT peut impliquer. En effet, certaines études (Bailoni, 2010) soulignent le risque d'un rejet de la population lié à une vulgarisation de l'histoire locale et à la perte de son sens profond. Canova (2007) dénonce particulièrement une authenticité remise en cause par la logique économique.

De plus, Leloup et Moyart (2012) montrent un risque de destruction des traditions au profit du folklore. Cela entraîne un risque de désengagement des parties prenantes au cours du projet voir des mouvements de contestation du projet. Nous avons pu retrouver des éléments similaires dans notre étude (en lien avec l'article 1) avec la dégradation de certaines œuvres.

Dans le cadre des événements culturels, ce risque est d'autant plus grand que la temporalité courte de ces offres ne permet pas de valoriser facilement les traditions et les histoires locales. Toutefois, le processus de commercialisation d'une culture peut permettre une reconnaissance culturelle auprès d'un public large et entraîner ainsi une revitalisation culturelle d'un point de vue local et une diversification culturelle d'un point de vue global (Basset, 2013). Un équilibre entre commercialisation et valorisation doit alors être trouvé pour emporter à la fois l'adhésion de la population locale et la reconnaissance culturelle pour un large public.

Une synthèse des éléments de discussion autour de la valorisation des ressources est proposée ci-après (figure n°23).

**Figure 23 : Synthèse des éléments de discussion autour de la valorisation des ressources**



*Source : l'auteur*

### **1.3 Le rôle des PP dans le développement du PCT et la pérennisation de l'offre constituée**

Dans cette troisième sous-section nous revenons tout d'abord sur la légitimation du projet auprès des PP (1.3.1) puis sur l'intérêt de valoriser les retombées pour pérenniser l'offre (1.3.2) pour enfin discuter l'importance du croisement des activités (1.3.3).

L'objectif est d'une part de présenter les différentes sources de légitimation du projet et d'autre part la difficulté d'évaluer les retombées de l'offre culturelle constituée.

#### **1.3.1 La légitimité du projet**

Nos résultats ont contribué à démontrer l'importance de la légitimation du projet auprès des diverses parties prenantes du territoire. Pour Soldo (2018), le leadership public territorial émerge au cours du développement du projet. Cela interroge toutefois sur la légitimité d'un leadership privé ou civil territorial et sur sa forme. En effet, aucune étude à notre connaissance présente l'émergence de ce type de leadership dans le cadre de la gestion d'un PCT.

Pour Leloup et Moyart (2013), l'appropriation du projet apparaît comme la seule source de légitimation des PCT ruraux. En effet, le cas où sur un territoire urbain, un leadership détenu par des experts de la culture apparaît comme légitime n'est pas le cas sur un territoire de montagne. Il s'agit alors d'identifier les caractéristiques de ce leadership et les modes de légitimation de celui-ci.

Nos résultats montrent également que le manque d'évaluation des impacts réels du projet pour le territoire contribue à renforcer les interrogations des acteurs du territoire sur la légitimité du projet.

Nos résultats montrent enfin que l'absence d'outils de mesure des impacts complique le renouvellement des financements et représente donc des freins importants à la pérennisation de l'offre constituée dans le cadre d'un PCT. Kahn (2010) propose d'identifier les effets du développement de la culture sur un territoire à partir notamment des travaux de Greffe (2002). Ils soulignent la nécessité de développer des outils de mesure spécifique avec une approche qualitative et quantitative. Notre travail de recherche y contribue même s'il est nécessaire de poursuivre les efforts en développant des mesures quantitatives de ces effets au-delà des effets perçus présentés ici. Cependant Plaza (2000) souligne la grande difficulté à quantifier certains effets notamment l'effet d'image, et invite donc à la construction d'une méthodologie mixte reproductible sur tous les territoires.

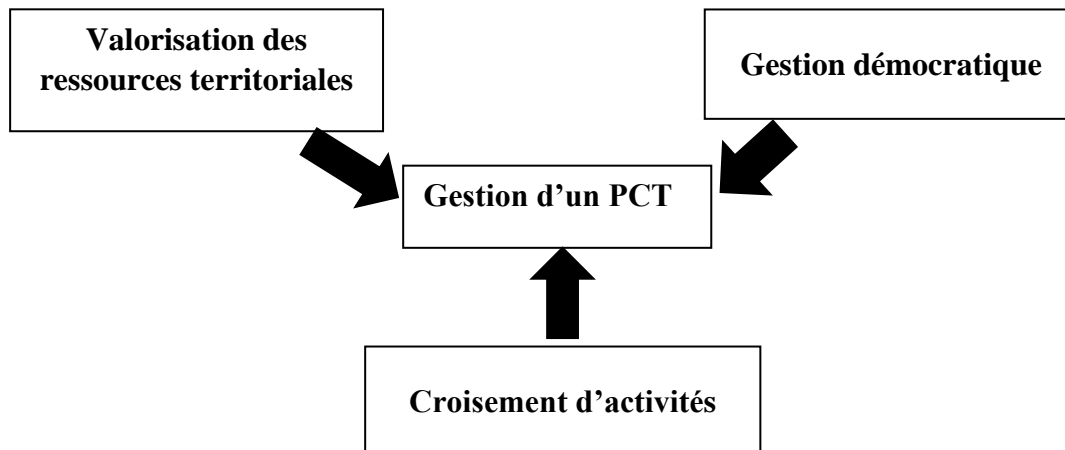
### **1.3.2 L'importance du croisement d'activités**

Enfin, nos résultats ont fait émerger un nouvel élément : le croisement des activités du territoire avec les activités culturelles. En effet, cet élément n'apparaît pas dans la littérature managériale existante sur les PCT. Il peut toutefois être rattaché au processus de création d'activité (PCA) (Chevalier, 2011 ; Mainet, Edouard, Grison, 2012). Les acteurs du territoire réussissent un PCA lorsqu'ils disposent des ressources facilitantes et l'appui des politiques publiques de développement et de promotion du territoire (Badianet, 2016). En effet, dans le processus de création d'activités nouvelles et d'emplois, un triptyque apparaît au cœur de la dynamique, à savoir les systèmes d'acteurs (créateurs, collectivités locales, accompagnateurs, etc.), leur organisation (modes de coordination, mise en réseaux) et les potentiels du territoire (à la fois en termes d'actifs et de ressources). On retrouve alors dans la littérature ce lien entre activités d'une part, et acteurs et ressources d'autre part.

Dans la littérature l'importance de la gestion des ressources et de la valorisation des ressources territoriales dans le cadre d'un PCT apparaît comme un facteur clé de son développement et de sa réussite (Lamara, 2009 ; Lardon, 2011 ; Soldo, 2018). La mise en place de mode de gouvernance permettant une gestion démocratique et garantissant l'implication des acteurs également. Ces deux éléments peuvent alors être mis en dynamique pour la création d'activité novatrice, notamment issu du croisement d'activités déjà existantes sur le territoire. Au regard

de nos résultats le croisement d'activités apparaît donc comme le troisième élément central pour le développement et la réussite du PCT (figure n°24).

**Figure 24 : Triptyque de la gestion d'un PCT**



*Source : l'auteur*

### **Synthèse de la section 1**

Notre discussion a permis de revenir sur les formes de gouvernance d'un PCT en mettant en avant les limites de la gestion démocratique qui est notamment conditionnée par la participation et l'engagement des parties prenantes dans le processus politique. Cet élément interroge sur les modalités de mise en œuvre d'une gouvernance ouverte et d'émergence d'un leadership territorial.

Nous avons également discuté le processus de valorisation des RT et des difficultés liées à la définition de leurs natures et au risque de folklorisation de la culture locale. Ensuite, nous sommes revenus sur l'intégration des PP dans le projet qui fonde sa légitimité et qui peut être facilité par valorisation des retombées prévues et perçues.

Enfin nous avons discuté la pertinence du concept de croisement d'activités dans le cadre des PCT. Ce concept est à ce jour très peu mobilisé dans la littérature managériale autour des PCT. Pourtant dans un contexte où les publics concernés par la culture peinent à se renouveler, croiser les activités culturelles avec les autres activités du territoire apparaît comme un élément clé.

## **SECTION 2 : CONCLUSION GÉNÉRALE**

Cette seconde section clôt notre thèse ; elle a pour objectif de recenser les principales contributions de ce travail et de les mettre en perspective. Dans un premier temps les apports de ce travail de recherche sont présentés (2.1) puis dans un second temps nous montrons les limites de ce travail ainsi que les perspectives de recherche identifiées (2.2).

### **2.1 Les apports de ce travail de recherche**

Cette section présente les apports théoriques de cette recherche (2.1.1), les apports méthodologiques (2.1.2) et termine par les apports managériaux (2.1.3).

#### **2.1.1 Apports théoriques**

Premièrement, cette thèse représente un apport à la littérature sur le projet de territoire avec une contribution issue de la modélisation conceptuelle réalisée. Notre revue de la littérature sur le sujet, a permis de proposer d'une part une synthèse des conceptions du territoire en sciences sociales et d'autre part un cadre d'analyse managérial du projet de territoire empreint de l'analyse stratégique. Ce travail contribue donc à la conceptualisation du projet culturel de territoire. La combinaison de l'approche par les ressources et les parties prenantes constitue l'une des spécificités de notre cadre théorique et permet d'avoir une vision complète du projet de territoire.

Deuxièmement, ce travail permet de compléter la littérature managériale sur la gestion des PCT de plusieurs manières. Ainsi nous proposons d'une part une modélisation du processus de développement d'un PCT et d'autre part une identification des modalités managériales de ces projets et des événements créés dans le cadre de ces projets.

Troisièmement, cette thèse fait partie des premières recherches portant sur l'attractivité territoriale en lien avec les PCT qui est encore à ce jour peu étudié de manière scientifique. Notre analyse a permis l'identification d'une liste précise des pratiques managériales représentatives des PCT et de la gestion des événements culturels. Elle montre également les liens entre les modalités managériales d'un EC et les effets qu'ils produisent sur les territoires. Il s'agit à notre connaissance de la première étude quantitative qui tente de mesurer l'ampleur de ces liens.

Cette thèse contribue donc à la littérature managériale dans plusieurs sous-domaines.

*Dans la littérature en management public*

Bien que le nombre de recherches sur le projet de territoire soit croissant la dimension managériale de ces projets reste encore à ce jour sous-étudiée (Gob, 2014) ; il y a particulièrement un manque de cadres conceptuels qui permettent d’appréhender la complexité des actions collectives (Amblard, Berthomé, Houdart, Lardon, 2018). Cette thèse contribue à combler ce gap dans la littérature en management public de plusieurs manières. Tout d’abord notre approche aide à mieux comprendre pourquoi et comment les parties prenantes d’un territoire peuvent être intégrées dans les processus de constitution et de pérennisation d’une offre culturelle sur un territoire en montrant notamment quelle peut être leur contribution au processus politique. Ensuite ce travail de recherche contribue, à mettre en lumière les processus de mise en commun des ressources dans le cadre d’un projet de territoire, et à l’identification de ressources à valoriser dans la perspective de fédérer les acteurs autour d’objectifs communs. Enfin, notre recherche propose des éclairages sur le processus de légitimation du projet et d’émergence d’un leadership public territorial.

*Dans la littérature en management stratégique*

La littérature managériale actuelle fait également état de l’absence de cadre d’analyse stratégique des projets de territoire (Arnaud et Soldo, 2016) et de la nécessité d’une réflexion stratégique sur le développement d’un avantage concurrentiel et sur l’allocation des ressources à l’échelle d’un territoire (Pupion, 2018). Notre recherche contribue à la littérature théorique en proposant une synthèse des travaux en management stratégique autour de la notion de projet de territoire et en proposant une définition stratégique de cette notion. De plus, notre recherche concilie l’approche par les PP et la RBV pour fournir une grille d’analyse complète afin de comprendre le développement des projets de territoire. Cette grille permet d’appréhender globalement un projet de territoire à travers la dynamique de ses acteurs et ses ressources dans le but de se différencier et de renforcer l’attractivité et la compétitivité du territoire. En effet, nous proposons une grille d’analyse qui permet notamment d’identifier les acteurs clés ainsi que les ressources clés à mobiliser à chacune des phases d’un projet de territoire. Cette grille<sup>13</sup> permet de réaliser une analyse stratégique qui peut aider les managers territoriaux à intégrer de nouvelles réflexions dans leurs processus de prise de décision. D’un point de vue plus général,

---

<sup>13</sup> Présentée page 131

cette thèse contribue au développement de la littérature autour des réflexions sur les stratégies de développement territorial.

#### *Dans la littérature en développement territorial*

Cette thèse contribue à la littérature autour du développement territorial d'une part en proposant une synthèse de l'ensemble des effets produits par les événements culturels sur un territoire et d'autre part en mettant en avant les facteurs déterminants pour l'obtention de ces effets. Ainsi nous contribuons aux travaux sur les sources d'attractivité territoriale et sur les impacts du développement de la culture sur un territoire (Kahn, 2010 ; Soldo, 2018). En effet notre recherche a notamment permis l'identification de trois nouveaux effets du développement de la culture sur un territoire : « un effet environnement », « un effet citoyenneté » et « un effet patrimoine ». De plus, elle a permis d'établir un lien entre les modalités managériales à l'œuvre et la production des différents effets de la culture sur un territoire de montagne.

#### **2.1.2 Apports méthodologiques**

Sur le plan méthodologique, cette thèse apporte plusieurs contributions. Premièrement, elle propose une méthodologie originale pour étudier le PCT, une revue synthétique de la littérature des PCT en sciences de gestion, une étude de cas multiples qualitative exploratoire et une étude mixte qualitative-quantitative confirmatoire.

Deuxièmement, nous démontrons l'intérêt d'utiliser des logiciels d'analyse de données textuelles tels que NVIVO ou Sphinx quali. Ces logiciels nous ont permis, d'une part, de rendre notre analyse des résultats plus rigoureuse, et d'autre part, de faciliter la reproductibilité de nos recherches par d'autres chercheurs.

Troisièmement, nous proposons une méthodologie d'analyse du développement d'un PCT qui peut permettre de réaliser d'autres études similaires dans d'autres contextes. En effet, nous avons détaillé notre stratégie d'accès au réel et d'analyse des données, ce qui permet la reproduction de notre étude à d'autres terrains dans une perspective de validation de la connaissance.

Quatrièmement, nous avons construit une méthodologie d'analyse qualitative-quantitative pour l'étude des modalités managériales pour la gestion des événements culturels et des effets qu'ils produisent. Cette étude est à notre connaissance la première qui propose une mesure de l'ensemble des effets perçus du développement de la culture sur un territoire.

### 2.1.3 Apports managériaux

Les managers territoriaux portent un intérêt croissant aux modes de renforcement de l'attractivité territoriale et la culture apparaît comme un élément central dans ce contexte. Cette recherche fournit alors plusieurs recommandations managériales<sup>14</sup> pour la gestion d'un PCT et la pérennisation de l'offre constituée.

Premièrement, cette recherche a permis l'identification de modalités managériales pour la mise en œuvre d'un PCT. En effet, ce travail recense un ensemble de modalités à chaque phase du processus de développement d'un PCT et met particulièrement l'accent sur une phase centrale, « l'avant-projet ». Plus précisément, nous avons montré qu'il est crucial de favoriser les partenariats avec les associations et entreprises locales dès le lancement du projet afin d'ancrer le projet sur le territoire. Les partenariats avec les organisations environnementales sont particulièrement importants pour les territoires de montagnes.

Deuxièmement, cette thèse a contribué à l'identification de modalités managériales pour la pérennisation de l'offre constituée et plus particulièrement dans le cadre des événements culturels. Notre recherche a permis de mettre en lumière des modalités de pérennisation telles que la valorisation des retombées pour le territoire auprès de l'ensemble des acteurs et particulièrement des financeurs. Nous avons également montré que l'appui sur des ressources territoriales fédératrices était central ainsi que le maillage des activités culturelles de l'offre constituée avec les autres activités du territoire.

Troisièmement, cette recherche a permis de proposer une grille d'évaluation des effets des EC sur un territoire. Cette grille peut être mobilisée par les managers territoriaux pour faciliter l'identification des impacts du développement de la culture sur un territoire. De plus, elle peut être utilisée pour développer une liste d'indicateurs à même de faciliter la mesure des retombés d'une offre culturelle.

Quatrièmement, ce travail de recherche a permis de démontrer l'existence d'un lien de causalité entre modalités managériales et effets des EC sur un territoire. En effet, nous avons montré que certaines modalités managériales permettent de favoriser l'obtention de certains effets. Par exemple, la mise en place d'une gouvernance ouverte et d'un comité de décision mixte privé, public et civil favorise l'émergence d'un effet de citoyenneté qui offre une place aux acteurs du territoire dans les politiques de développement culturel.

---

<sup>14</sup> Pages 161 et 181 de la thèse.



Enfin, les différentes contributions managériales issues de ce travail doctoral ont fait l'objet de différentes valorisations auprès des acteurs territoire. Elles sont nombreuses et ont été majoritairement réalisées durant le programme Alcotra.

## **2.2 Limites et perspectives de la recherche**

Comme toute recherche, cette thèse présente des limites et des perspectives de recherches futures que nous présentons ci-après.

### **2.2.1 Limites**

Nous avons identifié quatre limites principales qui viennent atténuer la portée de nos contributions.

Premièrement, l'analyse stratégique est une approche parmi d'autres en sciences de gestion ; elle peut être complétée par d'autres approches issues d'autres disciplines afin de saisir la complexité des PCT. En effet, la littérature autour des PCT met en avant des réflexions d'ordres économique, sociale, politique et environnementale. La question de l'impact en terme économique est notamment une des questions centrales posées par les PCT. En effet, les managers territoriaux sont particulièrement intéressés par la mesure en terme économique des retombées des investissements réalisés. En sociologie le rôle de la culture comme facteur d'intégration sociale apparaît comme une interrogation de premier ordre qui invite à se poser la question de la contribution de la culture à la création d'une identité et au sentiment d'appartenance à une communauté. En sciences politiques la question de la démocratisation de l'accès à la culture demeure prégnante dans l'étude des PCT. Enfin, en sciences de l'environnement les PCT interrogent sur les liens entre préservation de l'environnement et développement territorial.

Deuxièmement, les outils de mesure dans le cadre de l'article 3 étant nouveaux, ils nécessitent d'être répliqués afin de déterminer leurs validités. En effet, notre étude est la première à notre connaissance à mesurer de manière quantitative les effets perçus des EC sur les territoires. Nous sommes donc conscients des limites que cela représente. De plus, cette étude a eu lieu dans une seule zone géographique, le territoire Savoie Mont-Blanc, elle doit donc être reproduite avec un échantillon plus large afin d'être généralisable. Enfin, notre étude quantitative pourrait être répliquée en intégrant plus de variables contingentes (type de financement, nature de l'offre etc.).

Troisièmement, nos observations ont toutes été réalisées après le développement des PCT et la réalisation des événements. Dans la perspective d'appréhender plus amplement le processus de développement des PCT, une étude longitudinale menée dès la première phase de ces projets pourrait peut-être révéler d'autres modalités managériales à même d'expliquer les éléments clés du développement de ces projets et de pérennisation des offres constituées. En effet, il semble que les perceptions des parties prenantes, notamment concernant la valeur des ressources, peuvent beaucoup changer au cours du développement du PCT. Notre étude ne permet d'observer ces changements de perception qu'a posteriori ce qui limite donc leur identification. Cela constitue donc un biais pour nos résultats que seule une étude longitudinale pourrait atténuer.

Quatrièmement, cette étude se concentre uniquement sur les événements culturels en territoire de montagne ; les résultats obtenus pourraient donc varier pour d'autres territoires ou pour d'autres types d'évènement. Si les études portant sur le développement de PCT sur des territoires urbains présentent des résultats différents des nôtres, il pourrait en être de même pour d'autres territoires ruraux (autres que de montagne). De plus, il existe une grande diversité de formes d'événements (sportifs, professionnels, etc.), les événements culturels ne sont alors qu'une forme parmi d'autres.

Enfin, les événements ne sont pas les seuls types d'offre qui découlent des PCT ; l'évènement étant la forme la plus générique avec une temporalité très courte. De nombreuses autres formes d'offres culturelles pourraient alors être étudiées telles que les expositions qui sont généralement liées au secteur du patrimoine ou du marché de l'art ; logique qui suppose des objets rassemblés présentés à un public à des fins commerciales d'éducation ou de délectation. Ou encore l'ouverture de musée ou la création de document sur un support numérique ou physique.

### **2.2.2 Perspectives de recherche**

Les perspectives de recherche à l'issue de ce travail sont nombreuses. Nous en avons sélectionné quatre.

La première piste serait de proposer une approche pluridisciplinaire pour l'étude des PCT. Dans cette thèse, nous explorons les effets des PCT sur les territoires. Pourtant, comme déjà évoqué, la littérature sur les PCT intègre des perspectives d'ordre économique, social, politique et environnemental. Nous proposons donc de mobiliser une approche transversale, qui mêle une

vision sociologique, économique et politique dans la perspective d'appréhender les PCT dans leur globalité. Une telle recherche pourrait être menée dans le cadre d'un programme de financement, type ANR. Elle permettrait alors de fournir aux acteurs du territoire une plus grande diversité d'outils pour la mise en œuvre et la mesure des retombées du développement de la culture sur les territoires.

Deuxièmement, répliquer les mesures effectuées sur d'autres cas permettrait de tester la validité externe de la recherche. Plusieurs pistes peuvent alors être explorées. Parmi elles on peut noter : la diversification des zones géographiques de l'étude, des types d'évènements. Il pourrait alors être intéressant de reproduire l'étude sur plusieurs zones de montagne en France (Pyrénées, Massif central, Jura, Vosges), et dans le cadre d'évènements sportifs ou de rencontres commerciales et ou professionnelles.

Troisièmement, nous proposons de réaliser une étude dès le lancement du PCT. Cette étude permettrait de mettre en avant l'évolution des pratiques des acteurs. En effet il serait intéressant d'adopter une approche plus longitudinale afin de rendre compte à chaque phase du processus, des dynamiques à l'œuvre. Il serait alors possible d'étudier l'évolution des compétences des acteurs et de déterminer lesquelles sont développées dans le cadre de la gestion d'un PCT de montagne.

Une quatrième piste serait de réaliser une étude des différentes modalités de gestion des PCT pour différents types d'offres constituées telles que les expositions, la fondation d'un musée ou la création de documents sur un support numérique ou physique. En effet, diversifier les objectifs des PCT peut permettre de mettre en lumière un panel plus large de modalités managériales et d'effets de la culture.

Dans cette conclusion générale, nous avons souligné les principales contributions de cette thèse, tout en évoquant ses limites et certaines perspectives de recherche en vue d'approfondir l'étude des projets culturels de territoire. Tout au long de ce travail doctoral, nous pensons avoir contribué à une meilleure compréhension du développement d'un PCT, des déterminants de sa construction, et plus spécifiquement de la pérennisation de l'offre constituée et des effets produits sur le territoire. Le croisement de différentes littératures aura permis de contribuer à l'amélioration des connaissances, théoriques et empiriques, sur les PCT et leur développement et sur le rôle de la culture comme facteur d'attractivité des territoires de montagne.

# BIBLIOGRAPHIE

## A

- ACHIN C. (2015). « La gouvernance de la diversification comme enjeu de l'adaptation des stations de moyenne montagne : l'analyse des stations de la Bresse », du Dévoluy et du Sancy (Thèse de doctorat en Sciences du Territoire, Université Grenoble Alpes).
- ALAUX C., SERVAL S., ZELLER C. (2015). « Le marketing territorial des Petits et Moyens Territoires : identité, image et relations ». *Gestion et management public*, Vol 4, n° 2, pp. 61-78.
- ALBERT-CROMARIAS A. (2017). « Comprendre le territoire : les apports du management stratégique ». *ASDRLF*.
- ALBERT-CROMARIAS A., ASSELINEAU A. (2016). « Compétences territoriales et cycle de vie du territoire, socles de la réindustrialisations ? ». *ASDRLF*.
- ALLARD-POESI F., PERRET V. (2014). « Fondements épistémologiques de la recherche ». Dans R. A. Thiétart (dir.). *Méthodes de recherche en management* (4ème édition). Paris: Dunod.
- ALTER N. (2000). « L'innovation ordinaire ». *Ed. Puf, Coll., Quadrige-Essais et Débats*.
- AMBLARD L., BERTHOME G., HOUDART M., LARDON S. (2018). « L'action collective dans les territoires. Questions structurantes et front de recherche ». *Géographie, économie et société*, Vol 20, n° 2, pp. 227-246.
- ANADON, M. (2019). « Les méthodes mixtes : implications pour la recherche « dite » qualitative ». *Recherches qualitatives*, Vol. 38, n°1, pp. 105–123
- 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 ? ». *Développement durable et territoires, Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, (Dossier 7).
- ANGEON V., RIEUTORT L. (2007). « L'attractivité territoriale en question. Nouvelle attractivité des territoires et engagement des acteurs », n°24, pp. 235.
- ARAB N. (2007). « Activité de projet et aménagement urbain : les sciences de gestion à l'épreuve de l'urbanisme ». *Management & Avenir*, n° 12, pp. 147-164.
- ARCHER, M., BHASKAR, R., COLLIER, A., LAWSON, T. ET NORRIE, A. (2013). « Critical realism: Essential readings ». *New York : Routledge*.

- AREZKI D., PERES R., SOLDI E. (2018). « Le projet de territoire : une innovation managériale au service de l'action des organisations publiques territoriales ». *European Group for Public Administration Conference*.
- ARNAUD C., SOLDI E. (2015). « Le portefeuille territorial d'événements culturels (PTEC) : nouvelle modalité de gestion de l'offre d'événementiel culturel pour un management stratégique des territoires ». *Management international*, pp. 115-127.
- ARNAUD C. (2013) « Approche fonctionnelle des événements culturels : pour un management territorial dans la proximité », *ASRDLF*.
- ARNAUD C., KERAMIDAS O., SOLDI E. (2010). « Analyse stratégique des déterminants de l'attractivité territoriale durable. Le cas du projet Picasso-Cézanne au sein de la Communauté du Pays d'Aix », *Deuxième Dialogue Euroméditerranéen*, 9-10 Octobre, Portoroz (Slovénie).
- ASSELINÉAU A., CROMARIAS A. (2010). « Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ? ». *Management Avenir*, n° 36, pp. 92-107.
- ASSENS C. (2003). « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances ». *Management international*, Vol 24, n° 1, pp. 120-136.
- ATTALI M., DALMASSO A., GRANET-ABISSET A-M (2014). « Innovation en territoire de montagne ». *Presses universitaires de Grenoble*, Grenoble.
- AVENIER M.J. GAVARD-PERRET M.L. (2012). « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique ». Dans M. L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon et A. Jolibert (dir.). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (2<sup>ème</sup> édition). France : Pearson.
- AVENIER M., THOMAS C. (2015). « Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks ». *Systèmes d'information & management*, Vol 20, n° 1, pp. 61-98.
- AYDALOT P. (1986). « L'aptitude des milieux locaux à promouvoir l'innovation ». Federwisch J. et Holler H., *Technologies nouvelles et ruptures régionales*, Paris, Économica.

## B

- BADIANET A. (2016). « Processus de création d'activité réussis : causation, effectuation ou territoire : exploration des dynamiques du 10<sup>ème</sup> arrondissement de Paris ». *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion au CNAM* (Paris)
- BAILONI M. (2010). « Culture et renouveau urbain dans les territoires post-industriels du Nord de l'Angleterre » (Culture and urban renewal in post-industrial territories of Northern England). *Bulletin de l'Association de géographes français*, Vol 87, n° 3, pp. 378-394.

- BALAS N., PALPACUER F. (2008). « Les réseaux d'innovation sont-ils toujours ancrés dans les territoires ? ». *Entreprises et Histoire* 4, pp. 12-33.
- BALLAND P. A., BOSCHMA R., FRENKEN K. (2015). « Proximity and innovation: From statics to dynamics ». *Regional Studies*, Vol 49, n°6, pp. 907-920.
- BARNEY J-B. (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* ». Vol 17, n°1, pp. 99-120.
- BARRE R. (2015) « Le vent des forêts, art contemporain et dynamique rurale ». *Pour* 2, pp. 183-186.
- BASSET V. (2013). « Tourisme et chamanisme : entre folklorisation et revitalisation culturelle ? ». *Téoros: Revue de recherche en tourisme*, Vol 32, n°1, pp. 133-142.
- BEAURAIN C., BRULLOT S. (2011). « L'écologie industrielle comme processus de développement territorial : une lecture par la proximité ». *Revue d'Economie Régionale Urbaine*, Vol 2, pp. 313-340.
- BECATTINI G. (1978). « The Economic Development of Tuscany: an Interpretation ». *Economic Notes*, n°2-3, pp. 107-123.
- BECCATINI G. (1990). « The Marshallian District as a Socio-Economic Notion », dans Pyke F., Beccatini G. Senbengerber W. (Éds), *Industrial districts as Inter-Firms Co-operation in Italy*, pp. 37-51.
- BECATTINI G. (1991). « Italian Districts: Problems and Perspectives ». *International Studies of Management & Organization*, vol. 21, n°1, pp. 83-90.
- BEHAR D. (2000). « Les nouveaux territoires de l'action publique ». *L'Harmattan*.
- BERNEMAN C., MEYRONIN B. (2010). « Culture et attractivité des territoires : nouveaux enjeux, nouvelles perspectives ». *Culture et attractivité des territoires*, pp. 1-282.
- BERTHET T. (2008). « Les enjeux de l'évaluation territoriale des politiques publiques ». *Informations sociales*, Vol 6, pp. 130-139.
- BENKO G. (1999). « Marketing et territoire ». *Entre le métropolisation et le village global*, pp. 79-122.
- BENKO G., PECQUEUR B. (2001). « Les ressources de territoires », *Finistera*.
- BHASKAR R. (1998). « Philosophy and Scientific Realism ». dans ARCHER M.S. (dir.), *Critical Realism: Essential Readings*, Routledge, p. 16-47.
- BHASKAR, R. (2013). « A realist theory of science ». *New York : Routledge*.

- BHASKAR, R. (2014). « The possibility of naturalism: A philosophical critique of the contemporary human sciences ». *New York : Routledge*.
- BOBADILLA N., GORANSSON M., PICHAULT F. (2020). « Culture et renouveau territorial. Une exploration des pouvoirs publics dans les dynamiques collectives ». *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, Vol 30, pp. 247-266.
- BOESCH M., RENNER E., & SIEGRIST D. (2011). « Stratégies contre le déclin des zones périphériques. La compensation des désavantages des sites économiques (causés par une politique métropolitaine unilatérale) et les processus participatifs comme chances pour la politique régionale dans l'espace alpin ». *Journal of Alpine Research/ Revue de géographie alpine*, pp. 1-99.
- BOQUET Y. (1996). « La reconversion touristique des fronts d'eau de Baltimore ». *Revue Belge de Géographie*, Vol 60, n°1, pp. 61-72.
- BOUBA-OLGA O., GROSSETTI M (2008). « Socio-économie de proximité ». *Revue d'Économie Régionale Urbaine* 3, pp. 311-328.
- BOURDEAU, P. (2008) Les défis environnementaux et culturels des stations de montagne. Une approche à partir du cas français. *Téoros. Revue de Recherche en Tourisme*, Vol 27, n°2, pp. 23-30.
- BOUSSAGUET L., JACQUOT S., RAVINET P (2019). « *Dictionnaire des politiques publiques* ». Presses de Sciences Po, Paris.
- BRECHET J.P., SAIVES A.L. (2001). « De la spécificité à la compétitivité. L'exemple de la construction de compétitivité sur une base territoriale ». *Finance Contrôle Stratégie*, pp. 5-30.
- BRUN J. (2017). « Les acteurs ruraux dans la constitution de l'image de leur territoire ». *Gestion et management public*, Vol 6, n°3, pp. 25-39.
- BRUNET R., FERRAS R., THERY H. (1992). « Les mots de la géographie : dictionnaire critique ». *Paris : Reclus-La documentation française, coll. Dynamiques du territoire*.
- BUNGE, M. (1993). « Realism and antirealism in social science ». *Theory and Decision*, Vol 35, n°3, pp. 207-235.

## C

- CAMAGNI R. (2006). « Compétitivité territoriale : la recherche d'avantages absolus ». *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome XLV, pp. 95-115.

- CAMPBELL D.T., STANLEY J.C. (1966). « Experimental and quasi-experimental designs for research ». *Reprinted from "Handbook of research on teaching", Houghton Mifflin Comp, Boston.*
- CANALI S., D'ANGELLA F. (2009). « Managing cultural events and meetings activities in European urban destinations », *International Journal of arts management*, pp. 59-72.
- CANOVA N. (2007). « Après le développement durable... Un retour à une authenticité culturelle ». *1er colloque de l'ENEC.*
- CANOVA N., LANDEL P-A (2017). « La culture territoriale en question. L'hypothèse de l'engagement citoyen dans la structuration du lien espace, patrimoine, société ». Dossier « Habiter la patrimonialisation : être citoyen ? » [En ligne] [www.reseaulieu.archi.fr/a1](http://www.reseaulieu.archi.fr/a1)
- CARASSUS D., BALDE K. (2020). « Analyse de la gouvernance publique locale : proposition d'une grille de lecture et caractérisation exploratoire des pratiques de l'intercommunalité française ». *Finance Contrôle Stratégie*, n° 7.
- CARNAP R. (1966). « The aim of inductive logic. In Studies in Logic and the Foundations of Mathematics ». Elsevier, Vol. 44, pp. 303-318.
- CARRÉ D., LEFEBVRE G., MADEUF B. (2008). « Les pôles de compétitivité, territoires d'innovation ». *Hermès, La Revue*, n°1, pp. 39-46.
- CARROLL A. (1996). « Business and society: Ethics and Stakeholder Management ». *South-Western Publishing*, 3ème édition.
- CARROLL A.B., NASI J. (1997). « Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference », *Business Ethics: A European Review*, Vol 6, pp. 46-51.
- CASTEIGTS M. (2003). « Le management territorial stratégique ». *Gouvernance et conduite de l'action publique au 21ème siècle*, L'Harmattan.
- CERVOISIER O., MAILLAT D. (1989). « Milieu, organisation et système de production territorial : vers une nouvelle théorie du développement spatial ». *Dossier de l'IRER*, n°24.
- CHABAULT D. (2011). « L'apport de la théorie des parties prenantes à la gouvernance des pôles de compétitivité ». *Vie & sciences de l'entreprise*, n°187, pp. 39-57.
- CHAMARD C., SCHLENKER L. (2017). « La place du marketing territorial dans le processus de transformation territoriale ». *Gestion et management public*, Vol 6, n°3, pp. 41-57.



- CHAPAIN C., EMIN S., SCHIEB-BIENFAIT N. (2018). « L'entrepreneuriat dans les activités créatives et culturelles : problématiques structurantes d'un champ d'étude encore émergent ». *Revue de l'Entrepreneuriat* Vol 17, n°1, pp. 7-28.
- CHAPPELET J.-L., PINSON J., (2018) « Les stratégies d'accueil d'évènements », chapitre 2.5., in ARNAUD C., KERAMIDAS O., PASQUIER M., VUIGNIER R., Evènements et territoires. Aspects managériaux et études de cas, pp. 117-138, collection « Public Administration Today - Administration publique aujourd'hui », éditions Bruylant, pp. 432.
- CHARREIRE-PETIT S., DURIEUX F. (2014). « Explorer et tester : les deux voies de la recherche ». Dans R. A. Thiétart (dir.). *Méthodes de recherche en management* (4ème édition). Paris :Dunod
- CHEN K., GUAN J. (2011). « Mapping the functionality of China's regional innovation systems: A structural approach ». *China economic review*, Vol 22, n°1, pp. 11-27.
- CHEVALIER P. (2011). « Migration et création d'activités en milieu rural ». *Céreq*, Vol 11.
- CHIA E., TORRE A., REY-VALETTE M. (2008). « Conclusion : Vers une « technologie » de la gouvernance territoriale ! Plaidoyer pour un programme de recherche sur les instruments et dispositifs de la gouvernance des territoires ». *Norois*.
- CLARKSON M.B. (1995). « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance ». *Academy of Management Review*, Vol 20, pp. 92-117.
- COCHRAN C.E., MAYER L.C., CARR T.R., CAYER N.J (2009). « *American public policy An introduction* ». 9th edition. Cengage Learning, Boston, Massachussets.
- COLBERT B.A. (2004). « The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management ». *Academy of Management Review* Vol. 29, n°3, pp. 341–358.
- COLBERT F., EVRARD I. (2002). « Art-management-the science of the third millennium. Art management ». Vol 3, pp 3-10.
- COLLETIS G. (2010). « Co-évolution des territoires et de la technologie : une perspective institutionnaliste ». *Revue d'Economie Régionale Urbaine*, pp. 235-249.
- COLLETIS G., PECQUEUR B. (1993). « Intégration des espaces et quasi intégration des firmes : vers de nouvelles logiques productives ? ». *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°3, pp. 490-507.
- COLLETIS G., PECQUEUR B. (2004). « Révélation de ressources spécifiques et coordination située », Journées "Proximité, réseaux et coordination" (Marseille, 17-18 juin 2004).

- COLLETIS G., PECQUEUR B. (2018). « Révélation des ressources spécifiques territoriales et inégalités de développement ». *Revue d'Economie Régionale Urbaine*, n° 5, pp. 993-1011.
- COLLETIS-WAHL H. K., PEYRACHE-GADEAU V., SERRATE B. (2008). « Introduction générale. Les dynamiques territoriales : quelles nouveautés ? ». *Revue d'Economie Régionale Urbaine*, pp. 147-157.
- CORNELOUP J. (2009). « Comment est abordée la question de l'innovation dans les sciences sociales ? ». *Journal of Alpine Research/ Revue de géographie alpine*, pp. 1-97.
- CORRADO F. (2004). « Vers un concept opératoire : la ressource territoriale ». *Montagnes méditerranéennes*, Vol 20, pp. 22-23.
- COUCH C., DENNEMANN A. (2000). « Urban regeneration and sustainable development ». *Britain: The example of the Liverpool Ropewalks Partnership. Cities*, Vol 17 n°2, pp. 137-147.
- COURLET C., PECQUEUR B. (1992). « Les systèmes industriels localisés en France: Un nouveau modèle de développement. Les régions qui gagnent ». *PUF*, Paris.

## D

- DAGNINO G.B., LE ROY F., YAMI S. (2007). « La dynamique des stratégies de coopération ». *Revue française de gestion*, pp. 87-98.
- DAIDJ N. (2011). « Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ? ». *Management & Avenir*, Vol 6, n°5, pp. 105-130.
- DECLERCK R.P., EYMERY P., CRENER M.A. (1980). « Le Management stratégique des projets », éd. Hommes et techniques.
- DELFOSSÉ C. (2015) « Patrimoine-culture en milieu rural : désert culturel ou foisonnement ? ». *Pour 226*, pp. 29-38.
- DIBBLE J.L., LEVINE T.R., PARK H.S. (2012). « The Unidimensional Relationship Closeness Scale (URCS): Reliability and validity evidence for a new measure of relationship closeness. ». *Psychological assessment*, Vol 24, n°3, pp. 565.
- DISSART J-C. (2012). « Co-construction des capacités et des ressources territoriales dans les territoires touristiques de montagne ». *Revue de Géographie Alpine*, Vol 100, n°2.
- DOWLING G. (2001). « Creating corporate reputations: Identity, Image and performance ». *Oxford University Press*, pp. 33.
- DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S., GRENIER C. (2014). « Validité et fiabilité de la recherche », dans THIETART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, *Dunod*, pp. 297-331.

DUMEZ H. (2012). « Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative ». *Le libelio d'ÆGIS*, Vol 8, n°4, pp. 29-33.

DUMEZ H. (2016). « Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive ». *Vuibert*.

## E

ECOSIP (1993). « Pilotages de projet et entreprise : diversités et convergences ». Sous la direction de C.Midler et V. Giard, Economica, Paris

ELIDRISSI D., HAUCH V. (2008). « Systèmes régionaux d'innovation : superpositions et articulations ». *La revue des sciences de gestion*, Vol 5, pp. 59-66.

EHLINGER S. (2007). « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? ». *Revue française de gestion*, pp. 155-177.

EISENHARDT K.M. (1989). « Building theories from case study research », *Academy of management review*, Vol 14, n° 4, p. 532–550.

## F

FEREROL M.È (2017). « Le Massif du Sancy et Horizons–Arts Nature : quand Land Art rime avec attractivité ». *Journal of Alpine Research - Revue de Géographie Alpine*, Vol 105, n°2, pp. 1-18.

FOUREZ G., LAROCHELLE M. (2002). « Les pratiques et les traditions scientifiques ». *Perspectives en education et formation*, pp. 1-63.

FOURNIER M., LE BEL P.M (2017). « Itinéraire littéraire en Bourbonnais. Constitution d'un réseau de coopération pour la valorisation des patrimoines littéraires et des écrivains bourbonnais » (Rapport final).

FRAYSSIGNES J. (2005). « Les AOC dans le développement territorial : une analyse en termes d'ancrage appliquée aux cas français des filières fromagères ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Université de Toulouse.

FREEMAN R.E. (1984). « Strategic Management : A Stakeholder Approach ». *Pitman, Boston*.

## G

GALLOIS F., et al. (2016). « Mobilisation territoriale et mise en réseau des acteurs dédiés à la production d'innovation sociale : Une étude de cas ». *Géographie, économie, société*, Vol 18, pp. 359-385.

GARDNER J., RACHLIN R., SWEENEY H. (1986). « Handbook of strategic planning ». *Wiley & Sons*.

- GAREL G. (2012). « Le Management de projet ». *La Découverte*.
- GAROFOLI G. (1992). « New firm formation and local development: the Italian experience ». *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol 4, n°2, pp. 101-126.
- GETZ D. (2007). « Event studies. Theory, research and policy for planned events » Elsevier, Events Management Series, Oxford.
- GHERRA S. (2010). « Stratégies de développement durable ». *Revue française de gestion*, Vol 5, pp. 141-153.
- GILLET C. (2014). « Donner collectivement du sens à l'avenir touristique d'un territoire », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, Vol 1, pp. 23-36.
- GILLY J.P., TORRE A. (2000). « Proximity relations. Elements for an analytical framework ». *Industrial networks and proximity*, pp. 1-16
- GILLY J. P., WALLET F. (2005) « Enchevêtrement des espaces de régulation et gouvernance territoriale. Les processus d'innovation institutionnelle dans la politique des Pays en France ». *Revue d'Économie Régionale Urbaine*, Vol 5, pp. 699-722.
- GIBAND D. (1998). « Politiques urbaines, associations d'habitants et mutations socio-spatiales: Philadelphie ou la construction d'une cité postindustrielle (1972-1997) ». *Doctoral dissertation*, Saint-Etienne.
- GINET P. (2012). « Le territoire, un concept opératoire pour la Géographie appliquée (à l'aménagement) ». *Documentaliste-Sciences de l'Information*, Vol 49, n°3, pp.26-27.
- GIRARD C., SOBCZAK A. (2010). « Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française ». *Management & Avenir*, Vol 33, n°3, pp. 157-174.
- GIRAUT F. (2008). « Conceptualiser le territoire ». *Historiens et géographes*, n°403, pp. 57-68.
- GIRIN J. (1993). « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode ». *Épistémologies*.
- GOB R. (2014). « Enjeux gestionnaires et politiques des projets territoriaux ». *Prospective et stratégie*, Vol 1, n°4-
- GODET M., DURANCE P., MOUSLI M., BOULY J. C. (2010). « Créativité et innovation dans les territoires ». *La documentation française*, n°5, pp. 101-122.
- GOMEZ P. Y. (2008). « La gouvernance des pôles de compétitivité ». *Revue française de gestion*, Vol 10, pp. 197-209.

- GRANT R-M. (1991). « The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation ». *California Management Review*, Vol 33, n°3, pp. 114-135.
- GRAS P. (2007). « Cardiff veut lier développement et grands événements », *Géocarrefour*, Vol 82, n°3.
- GRAVARI-BARBAS M., JACQUOT S. (2007) « L'évènement, outil de légitimation de projets urbains : l'instrumentalisation des espaces et des temporalités évènementiels à Lille et Gênes ». *Géocarrefour*, vol.82, n°3, pp. 2-16.
- GREFFE X. (2000). « Le patrimoine comme ressource de la ville. In Les Annales de la recherche urbaine ». *Centre de Recherche d'Urbanisme*, Vol. 86, No. 1, pp. 29-38.
- GREFFE X. (2002). « Le développement local ». *Éditions de l'aube/datar*.
- GREFFE X. (2005). « La culture et le développement local », OCDE, Paris
- GRODACH C. (2010). « Beyond Bilbao : Rethinking flagship cultural development and planning in three ». *California cities. Journal of Planning Education and Research*, Vol 29, n°3, pp. 353-366.
- GRODACH C., LOUKAITOU-SIDERIS A. (2007). « Cultural development strategies and urban revitalization: A survey of US cities ». *International journal of cultural policy*, Vol 13, n°4, pp. 349-370.
- GUBA E.G., LINCOLN Y.S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*, SAGE
- GUEGUEN G., PELLEGRIN-BOUCHER E., TORRES O. (2004). « Des stratégies collectives aux écosystèmes d'affaires : le secteur des logiciels comme illustration ». *Atelier AIMS stratégies collectives*.
- GUGLIELMI G.J. (2009). « La démocratisation du service public ». In Forum Brésil-France « La professionnalisation et la consolidation du service public dans un contexte de réformes des politiques publiques ».
- GUILLEMET R. (2002). « Gestion de projet et formes organisationnelles ». *Actes du XVIe congrès des IAE de Paris*.
- GUMUCHIAN H., PECQUEUR B. (2007). « La ressource territoriale » *Economica*
- GUYOT S. (2017). « La mise en art des espaces montagnards: acteurs, processus et transformations territoriales. Une introduction ». *Journal of Alpine Research/ Revue de géographie alpine*, pp. 2-105.

## H

- HAMEL G., HEENE A. (1994). « Competence-based competition ». *Wiley*.

HAMEL G., PRAHALAD C. K. (1990). « The core competence of the corporation ». *Harvard Business Review*, Vol 68, n°3, pp. 18-38.

HATEM F. (2007) « Le rôle des clusters dans les politiques d'attractivité », In *Attractivité Des Territoires, Regards Croisés, Actes de séminaires PUCA*, pp. 19–22.

HEENE A., SANCHEZ R., (1997) « Competence-based strategic management ». *John Wiley & Sons, Chichester*.

HERNANDEZ S. (2008). « Paradoxes et management stratégique des territoires : étude comparée de métropoles européennes ». *Vie & sciences de l'entreprise*, pp. 54-75.

HERRERO H. (2006). « The Economic Impact of Cultural Events: A Case-Study of Salamanca 2002 ». *European Capital of Culture European Urban and Regional Studies 2006*, Vol 13, pp. 41

HLADY RISPAL M. (2002). « La méthode des cas ». *De Boeck Supérieur*.

HOFER C.W., SCHENDEL D. (1980). « Strategy formulation: Analytical concepts ». *West Publ.*

HUNT S.D. (1990). « Truth in marketing theory and research. *The Journal of Marketing* ». Vol 54, n°3, pp. 1-15

## I

INGHAM, M. ; DE VIRON F. ; TIHON A (2011). « Proximité entre parties prenantes et alignement stratégique. Le cas de Triodos Belgique ». *Revue française de gestion*, 2011, Vol 4, n° 213, pp. 125-140.

IVANKOVA N.V., CRESWELL J.W., STICK S. L. (2006). « Using mixed-methods sequential explanatory design : From theory to practice ». *Field Methods*, Vol 18, n°1, pp. 3-20

## J

JACQUOT S. (2009). « Évènements urbains et mutations à Gênes et Liverpool (Urban events and mutations in Genoa and Liverpool) ». In: *Bulletin de l'Association de géographes français*, 86e année, 2009-3 ( septembre), L'évènementiel et les villes touristiques, pp. 334-344.

JONES R. (1970). « An Introduction to the Study of Public Policy ». *American Journal of Political Science*, Vol 58, n°3, pp. 561– 578.

JOSSERAND, E. (2007). « Le pilotage des réseaux : fondements des capacités dynamiques de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Vol 33, n°170, pp. 95-102.

## K

KAHN R. (2010). « La dimension culturelle du développement territorial ». *Revue d'Économie Régionale Urbaine*, Vol 4, pp. 625-650.

KOOP K., LANDEL P.A, PECQUEUR B. (2010). « Pourquoi croire au modèle du développement territorial au Maghreb ? Une approche critique ». *EchoGéo*, n° 13.

KOENIG G. (1993). « Production de la connaissance et constitution ».

KOENIG G. (1996). « Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissage », Paris, *Ed Nathan*, pp. 544.

## L

LASCOUMES P., LE GALES P. (2004). « L'action publique saisie par ses instruments ». *Gouverner par les instruments, Presses de Sciences po*, Vol 11, pp. 1-37.

LACOUR C., LELOUP F., MOYART L. (2014). « Introduction. Culture, patrimoine, savoirs : facteurs dynamiques de développement », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, décembre, Vol 5, pp. 785-799.

LAMARA H. (2009). « Les deux piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales. » *Développement durable et territoires*. Dossier 12.

LANCIANO É., POISSON M., SALEILLES S. (2016). « Comment articuler projets individuel, collectif et de territoire ? Le cas d'un collectif de transformation et commercialisation en circuits courts ». *Gestion 2000*, Vol 33, n°2, pp. 75-93.

LANDEL P.A, SENIL N. (2009). « Patrimoine et territoire, les nouvelles ressources du développement ». *Développement durable et territoires*. Dossier 12.

LANDEL P.A., TEILLET P. (2003). « La place de la culture dans la recomposition des territoires ». *Observatoire de Politiques Culturelles*. Grenoble:

LANGEN F., GARCIA B. (2009). « Measuring the impacts of large-scale cultural events: a literature review », *Liverpool Impacts n°8*.

LANGLEY A., TRUAX J. (1994). « A process study of new technology adoption in smaller manufacturing firms ». *Journal of Management Studies*, Vol 31, n°5, pp. 619-652.

LARDON S. (2011). « Chaîne d'ingénierie territoriale : diversité des acteurs dans la conduite d'un projet de territoire ». *L'Harmattan*, pp. 145-161.

LARDON S. (2013). « Construire un projet territorial : Le "jeu de territoire", un outil de coordination des acteurs locaux. ». *FaçSADe*, pp. 1-4.

LARDON S., PIVETEAU V. (2005). « Méthodologie de diagnostic pour le projet de territoire : une approche par les modèles spatiaux ». *Géocarrefour*, Vol 80, n°2.

- LASSWELL H. (1956). « The Decision Process: Seven Categories of Functional Analysis »
- LAURIOL J., PERRET V., TANNERY F. (2008). « L'espace et le territoire dans l'agenda de recherche en stratégie ». *Revue française de gestion*, n°4, pp. 181-198.
- LE ROY A., OTTAVIANI F. (2011). « Comment répondre aux nouveaux besoins de l'observation locale ? Retour sur une expérience d'observation locale ». In CIST2011-Fonder les sciences du territoire, pp. 297-301.
- LELOUP F., MOYART L. (2013). « Se développer par la culture : deux modèles pour deux gouvernances ». *50ème colloque de l'association de science régionale de langue française*.
- LELOUP F., MOYART L. (2014). « Mons capitale européenne de la culture en 2015 : deux modèles de développement par la culture ». *Revue d'Économie Régionale Urbaine*, Vol 5, pp. 825-842.
- LELOUP F. (2010). « Le développement territorial et les systèmes complexes : proposition d'un cadre analytique ». *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Vol n°4, pp. 687-705.
- LELOUP F., MOYART L., PECQUEUR B. (2005). « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? ». *Géographie, économie, société*, Vol 7, n°4, pp. 321-332.
- LE MOIGNE J.-L. (1995). « Les épistémologies constructivistes », 4e édition, *Presses Universitaires de France - PUF (Que sais-je ?)*, Paris.
- LIEFOOGHE C. (2010). « Économie créative et développement des territoires : enjeux et perspectives de recherche ». *Innovations*, pp. 181-197.
- LIONEL M. (2007). « Spécificités des actifs et management des événements sportifs : proposition d'une nouvelle approche méthodologique et analytique ». XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique
- LIPIETZ A., (1995). « De la régulation des espaces aux espaces de régulation ». *Boyer & Saillard, L'état de la théorie de la régulation, Ed. la découverte*, Paris.
- LIU Y. D. (2014). « Cultural events and cultural tourism development: Lessons from the European Capitals of Culture ». *European Planning Studies*, Vol 22, n°3, pp. 498-514.
- LOLLIER J. C., PRIGENT L., THOUEMENT H. (2005). « Les nouveaux facteurs d'attractivité dans le jeu de la mondialisation ». *Presses Universitaires de Rennes*.
- LOILIER, T. (2010). « Innovation et territoire ». *Revue française de gestion*, pp. 15-35.
- LOILIER T., TELLIER S. (2001). « La configuration des réseaux d'innovation une approche par la proximité des acteurs ». *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, n°4, pp. 559-580.



LONGHI C., SPINDLER J. (1999). « Le développement local ». Paris, LGDJ.

LORENZ K., ETORE J. (1984). « Les fondements de l'éthologie ». *Paris: Flammarion.*

## M

MAINET H., EDOUARD J.C., GRISON J.B. (2012). « Création d'activités nouvelles et d'emplois: éléments de comparaison entre les problématiques rurales et urbaines ».

MARESTE E. (2011). « Culture et développement territorial », *POUR*, n° 209, pp. 223-230.

MARSHALL A. (1890). « Principles of economics ». *Macmillan and co.*

MASSARD N., TORRE A., CREVOISIER O. (2004). « Proximité géographique et innovation. Économie de proximités », *Lavoisier*, Paris.

MAUCO C., PEYRACHE-GADEAU V., RAYMOND R. (2005). « Le diagnostic transversal : de l'importance des conditions de conception des dispositifs de développement ». Le projet "Centre de Service et de Compétences Territoriales" de l'Espace Belledonne. *Géocarrefour*, Vol 80, n°2, pp. 101-110.

MAUREL P. (2012). « Signes, Données et Représentations Spatiales : Des éléments de sens dans l'élaboration d'un projet de territoire intercommunal : Application au territoire de Thau » (Doctoral dissertation, Toulon).

MENDEZ A., MERCIER D. (2006). « Compétences-clés des territoires. Le rôle des relations inter organisationnelles ». *Revue française de gestion*, Vol 32, n° 164, pp. 253-275.

MERCIER S. (2001). « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature ». *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, pp. 13-14.

MESTRE J., MERLAND L. (2013). « Droit et innovation ». *Presses universitaires d'Aix-Marseille.*

MEYRONIN B. (2015). « Marketing territorial : Enjeux et pratiques », *Vuibert.*

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, pp. 853-886.

MLOUKA S.K.B., OUINNICHE H.K (2011). « Du management de projets au management stratégique par projet : les projets au service de la stratégie ». *Revue Organisations et Territoires*, Vol 20, n°3, pp. 89-98

MOINE A. (2006). « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie ». *L'Espace géographique*, Vol 35, n°2, pp. 115-132.

MOULAERT F., SEKIA F. (2003). « Territorial innovation models: a critical survey ». *Regional studies*, Vol 37, n°3, pp. 289-302.

## N

NALEBUFF B.J., BRANDENBURGER A.M. (1997). « Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy ». *Strategy & leadership*.

NOISETTE P., VALLERUGO F. (2010). « Un monde de villes, le marketing des territoires durables ». *Editions de l'Aube*.

## P

PAILLÉ, P. (2007). « La recherche qualitative : une méthodologie de la proximité ». *Problèmes sociaux*, Vol 3.

PAIOLA M. (2008). « Cultural events as potential drivers of urban regeneration : An empirical illustration. Industry and Innovation ». Vol 15, n°5, pp. 513-529.

PALLANT J. (2016). « SPSS Survival Manual ». *6th edition, Open University Press, Maidenhead*.

PASQUIER M., YERSIN N. (2009). « L'image de la Suisse à l'étranger ». *Institut de hautes études en administration publique*.

PECQUEUR B. (1987). « Tissu économique local et systèmes industriels résiliants in Milieux industriels localisés et développement économique ». *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, pp. 369-378.

PECQUEUR B. (1989). « Le développement local », Syros, pp. 148.

PECQUEUR B., ZIMMERMANN J. B. (2004). « Les fondements d'une économie de proximités. Economie de proximités ». Paris, *Editions Lavoisier*, pp. 13-41.

PECQUEUR B. (2009). « De l'exténuation à la sublimation : la notion de territoire est-elle encore utile ? ». *Géographie, économie, société*, Vol 11, n°1, pp. 55-62.

PECQUEUR B. (2015). « Evolution récente des dynamiques territoriales en France. Vers un modèle productif territorialisé ? Défis théoriques, réalisations pratiques ». *Collection Recherche AGRH, Vuibert*, pp. 15-32.

PECQUEUR B., LANDEL P-A. (2009). « La culture comme ressource territoriale spécifique ». *Presses Universitaires de Grenoble*, pp.181-192.

PECQUEUR B., PEYRACHE-GADEAU V. (2010). « Fondements interdisciplinaires et systémiques de l'approche territoriale Introduction ». *Revue d'Economie Régionale Urbaine*, pp. 613-623.

- PELISSIER M. (2009). « Étude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale : l'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ? ». *Revue internationale d'intelligence économique*, Vol 1, n°2, pp. 291-303.
- PENROSE E. (1959). « The theory of the growth of the firm ». *John Wiley & Sons*.
- PERRET C. (2015). « Vers une approche collaborative du développement des territoires. Le cas de la Haute-Alsace ».
- PERROUX F. (1950). « Economic Space: Theory and Applications », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 64, n° 1, pp. 89-104.
- PEYRACHE-GADEAU V., RAYMOND R. (2005). « Le diagnostic transversal : de l'importance des conditions de conception des dispositifs de développement », *Géocarrefour*, Vol 80, n°2.
- PIORE M.J., SABEL C.F. (1984). « The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity » (New York: Basic Books)
- PIRAUX M., TONNEAU J.P, SABOURIN É. (2017). « Les enjeux de la gouvernance territoriale : l'exemple du Brésil rural ». *Des territoires vivants pour transformer le monde*, Versailles, Editions Quæ, « Agricultures et défis du monde », 2017, pp. 187-190.
- PLAZA B. (2000). « Evaluating the influence of a large cultural artifact in the attraction of tourism : The Guggenheim Museum Bilbao case ». *Urban Affairs Review* Vol 36, n°2, pp. 264-274.
- POOLE M.S., VAN DE VEN A.H., DOOLEY K., HOLMES M. E. (2000). « Organizational change and innovation processes: Theory and methods for research. » *Oxford University Press*.
- PORTER M.E. (2000). « Location, competition, and economic development : Local clusters in a global economy ». *Economic development quarterly*, Vol 14, n°1, pp. 15-34.
- PORTER M. (2004). « L'avantage concurrentiel des nations-In : PORTER, ME » La concurrence selon Porter.
- PREVOT F., BRULHART F., GUIEU G. (2010). « Perspectives fondées sur les ressources ». *Revue française de gestion*, Vol 5, pp. 87-103.
- PROULX V. (2016). « Les choix d'investissements publics en culture et le développement durable : sous quelles conditions ? ». *Vertigo La revue électronique en sciences de l'environnement*, Vol 16, n°1.

PUIPON P.C. (2018). « Une recherche en management stratégique public en quête d'un cadre théorique ». *Gestion et management public*, Vol 6, n° 3, pp. 6-13.

## Q

QUELIN B. (1995). « Competence of the firm and strategic alliances: creation of new capabilities and appropriability », *HEC, working paper*, Sept.

QUILES J-P., CAMUS-BOUZIANE M. (2012). « *Guide du mécénat culturel territorial. Diversifier les ressources pour l'art et la culture* ». Les dossiers d'experts de l'OPC Territorial.

## R

RALLET A., TORRE A. (2004). « Proximité et localisation ». *Économie rurale*, Vol 280, n°1, pp. 25-41.

RAULET-CROSET N. (2008). « La dimension territoriale des situations de gestion. », *Revue française de gestion*, pp. 137-150.

RAVEYRE M. (2009). « L'entreprise fabrique de réseaux territoriaux ou comment équiper les relations inter organisationnelles ? ». *Management & Avenir*, n° 27, pp. 86-105.

REQUIER-DESJARDINS D. (2015). « La construction de la qualification territoriale : une problématique émergente en Amérique latine ? ». *L'espace géographique*, Vol 44, n°3, pp. 214-228.

REY-VALETTE H., et al. (2014). « Comment analyser la gouvernance territoriale ? Mise à l'épreuve d'une grille de lecture ». *Géographie, économie, société*, Vol 16, n° 1, pp. 65-89.

REY-VALETTE H., et al. (2010). « Innovations et gouvernance territoriale : une analyse par les dispositifs », *ISDA*.

RITCHIE J. R., CROUCH G. I., HUDSON S. (2000). « Assessing the role of consumers in the measurement of destination competitiveness and sustainability », *Tourism Analysis*, Vol 5, n°3, pp. 69-76.

RITCHIE J.B., ZINS M. (1978). « Culture as determinant of the attractiveness of a tourism region ». *Annals of tourism research*, Vol 5, pp. 252-267.

ROCHETTE C., ZUMBO-LEBRUMENT C., FENIES P. (2016). « Identification des enjeux pour les parties prenantes et les acteurs engagés dans la construction d'une marque région : le cas de la marque Auvergne Nouveau Monde ». *Gestion et Management Public*, Vol 4, n°3, pp. 91-108.

ROUSSEAU, M.H. (2008). « L'acceptabilité sociale de l'aménagement forestier sur l'île d'Anticosti, un territoire à vocation faunique ».

ROUX E., VOLLET D., PECQUEUR B. (2006). « Coordinations d'acteurs et valorisation des ressources territoriales. Les cas de l'Aubrac et des Baronnies ». *Économie Rurale*, pp. 20-37.

ROY-VALEX M., BELLAVANCE G. (2015). « Arts et territoires à l'ère du développement durable. Vers une nouvelle économie culturelle ? ». *Laval (Presses de l'Université)*.

## S

SAGOT-DUVAUROUX D. (2010). « La scène artistique nantaise, levier de son développement économique » Nantes, la Belle Eveillée, le pari de la culture, Les éditions de l'attribut, pp. 95-107.

SANDBERG J. (2005). « How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches? », *Organizational Research Methods*, 8, n° 1, p. 41-68.

SECHI G. (2017). « Quand la montagne fait oeuvre d'art : Arte Sella et les transformations d'un espace alpin en déclin ». *Journal of Alpine Research | Revue de Géographie Alpine*, pp. 1-16

SENIL N., FRANCOIS H., HIRCZAK M. (2006). « Diagnostic de territoire et ressource territoriale : apports croisés et opérationnalité ». Workshop " Les dynamiques territoriales : quelles nouveautés ?

SOLDO E. (2018). « Vers une théorisation de l'attractivité territoriale durable. De l'ancrage démocratique des projets culturels de territoire à l'attractivité territoriale durable ». *Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion*, Aix-Marseille Université.

SOLDO E., ARNAUD C., KERAMIDAS O. (2013). « L'évènement culturel en régie directe un levier pour l'attractivité durable du territoire ? Analyse des conditions managériales de succès ». *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol 79, n°4, pp. 779-799.

SOLDO E. (2010). « Partie 2, Chapitre 1 : Le management culturel public au secours des stratégies d'attractivité durable des territoires », in Berneman C., Meyronin B. (dir.), *Culture et attractivité des territoires : où en sommes-nous ?* Paris : L'Harmattan, pp. 95-121.

SOLDO E., ARNAUD C. (2016). « L'évaluation stratégique : une démarche qui favorise la gestion démocratique des projets de territoire ». *Management international*, Vol 20, n°4, pp. 12-25.

SOLDO E., KERAMIDAS O., ARNAUD C. (2013). « De l'Évènement Culturel en Régie Directe à l'Attractivité Durable du Territoire : Quelles Conditions Managériales ? ». *International Review of Administrative Science*, Vol 79, n° 4, pp. 725-746.

SUIRE R., VICENTE J. (2008). « Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes ». *Revue française de gestion*, pp. 119-136.

STAKE R.E. (1995) « The art of case study research. » Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

## T

TABACHNICK B.G., FIDELL, L.S. (2012). « Chapter 13 principal components and factor analysis ». *Using multivariate statistics, London: Pearson*.

TALBOT D. (2010). « La dimension politique dans l'approche de la proximité ». *Géographie, économie, société*, Vol 12, n°2, pp. 125-144.

TEILLET P., NEGRIER E (2019) « *Les projets culturels de territoire* ». Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.

TEISSERENC P. (1994). « Les politiques de développement local : une approche sociologique ». *Ed Economica*.

TERRISSE M. (2008). « Les transformations des équipements culturels en milieu urbain : inscription dans un projet de développement territorial approche pluridisciplinaire et gouvernance locale ». *Culture and Local Governance*, Vol.1, pp. 11-27.

TORNATZKY L.G., FLEISCHER M., CHAKRABARTI A.K. (1990). « Processes of technological innovation ». *Lexington books*.

TORRE A. (2002). « Les AOC sont-elles des clubs ? Réflexions sur les conditions de l'action collective localisée, entre coopération et règles formelles ». *Revue d'économie industrielle*, pp. 39-62.

## U

URFALINO P. (2004). « L'invention de la politique culturelle ». Hachette, Paris

## V

VAESKEN P., ZAFIROPOLOU M. (2008). « Les parties prenantes dans l'articulation de la régulation et de la gouvernance d'un territoire d'économie sociale et solidaire ». *19ème Congrès AGRH*.

VAUCLARE C. (2009). « Les événements culturels : essai de typologie ». In *Les événements culturels : essai de typologie*. Paris : Département des études, de la prospective et des statistiques.

VELTZ P. (2005). « Mondialisation, villes et territoires ». *Presses Universitaires de France*, Paris.

VON GLASERSFELD E. (2001). « The radical constructivist view of science ». *Foundations of science*, Vol 6, n° 1-3, p. 31-43.

## W

WACHEUX F. (1996) *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*. Economica, Paris.

WEPPE X., WARNIER V., LECOCQ, X. (2013). « Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives ». *Revue Française de Gestion*, Vol 5, pp. 43-63.

WEPPE, X. ; WARNIER, V. ; LECOCQ, X. ; FRERY, F. (2012). « Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques ». *Revue Française de gestion*, n°9, pp. 253-268.

WERNERFELT, B. (1984). « A Resource-based View of the firm ». *Strategic Management Journal*, Vol 5, pp. 171-180.

WHEELER D., SILLANPAA M. (1998), « Including the Stakeholders: The Business Case », *Long Range Planning*, Vol 1, n° 2, pp. 201-210.

## X

XIANG W., BACHIMON P., DÉRIOZ P. (2017). «Le spectacle de plein air dans les sites paysagers remarquables des montagnes chinoises: le cas du Renard du Mont Tianmen à Zhangjiajie, entre réinvention d'une tradition et mise en tourisme ». *Journal of Alpine Research/ Revue de géographie alpine*, pp. 2-105.

## Y

YANOW D. (2006). « Qualitative-interpretive methods in policy research ». *Handbook of public policy analysis*, pp. 405-415.

YIN R.K. (2009). « Case study research: Design and methods ». Thousand Oaks, CA: Sage. *The Canadian Journal of Action Research*, Vol 14, n°1, pp. 69-71.

YIN R.K., (2013). « Validity and generalization in future case study evaluations ». *Évaluation* Vol 19, pp. 321-332.

YIN R.K. (2017). « Case study research and applications: Design and methods ». United States of America, Sage.

## Z

ZARDET V., NOGUERA F. (2006). « Cas de recherche-intervention de trois territoires-pilotes d'une Région, Le Management du développement des territoires ». *Economica*.

- ZARDET V., NOGUERA F. (2013). « Quelle contribution du management au développement de la dynamique territoriale ? Expérimentation d'outils de contractualisation sur trois territoires », *Gestion et management public*, Vol 2, n°2, pp. 5-31.
- ZARDET V., PIERRE X. (2008). « Distance spatiale et cognitive entre acteurs impliqués dans le management d'un territoire ». *Journée AIMS, Orléans*.
- ZIMMERMANN J.B. (2008). « Le territoire dans l'analyse économique – Proximité géographique et proximité organisée ». *Revue Française de Gestion*, n° 184, pp. 105-118



## **LISTE DES FIGURES**

<b>Figure 1 : Démarche générale de la recherche .....</b>	<b>23</b>
<b>Figure 2 : Evolution du nombre d'articles sur le projet de territoire .....</b>	<b>43</b>
<b>Figure 3 : Evolution du nombre d'articles sur l'innovation territoriale.....</b>	<b>58</b>
<b>Figure 4 : Cadre conceptuel de la thèse.....</b>	<b>74</b>
<b>Figure 5 : Synthèse de notre stratégie d'accès au réel .....</b>	<b>86</b>
<b>Figure 6 : Guide d'entretien des acteurs institutionnels (étude 1).....</b>	<b>89</b>
<b>Figure 7 : Guide d'entretien des acteurs ordinaires (étude 1) .....</b>	<b>90</b>
<b>Figure 8 : Guide d'entretien des parties prenantes de l'évènement .....</b>	<b>92</b>
<b>Figure 9 : Diagnostic des résidus .....</b>	<b>105</b>
<b>Figure 10 : Nuage de points des résidus standardisés.....</b>	<b>105</b>
<b>Figure 11 : Graphique de répartition des résidus .....</b>	<b>106</b>
<b>Figure 12 : Synthèse de la méthodologie de l'étude .....</b>	<b>110</b>
<b>Figure 13 : Positionnement des articles dans le cadre conceptuel de la thèse .....</b>	<b>115</b>
<b>Figure 14 : Classification des parties prenantes d'un projet de territoire.....</b>	<b>134</b>
<b>Figure 15: La combinaison de ressources et de compétences pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable .....</b>	<b>137</b>
<b>Figure 16 : Les différentes phases d'un projet de territoire .....</b>	<b>140</b>
<b>Figure 17 : Modélisation du développement d'un projet de territoire.....</b>	<b>141</b>
<b>Figure 18 : Modélisation du processus de développement d'un PCT .....</b>	<b>152</b>
<b>Figure 19 : Processus de développement de la VIAPAC .....</b>	<b>157</b>
<b>Figure 20 : Processus de développement d'HAN .....</b>	<b>157</b>
<b>Figure 21 : Schéma des points de discussion.....</b>	<b>194</b>
<b>Figure 22 : Synthèse de la discussion autour du rôle des PP et de la gouvernance d'un PCT.....</b>	<b>197</b>
<b>Figure 23 : Synthèse des éléments de discussion autour de la valorisation des ressources .....</b>	<b>201</b>
<b>Figure 24 : Triptyque de la gestion d'un PCT.....</b>	<b>203</b>

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau 1 : Synthèse des différents paradigmes autour de la notion de territoire .....</b>	<b>33</b>
<b>Tableau 2 : Synthèse des phases du processus de développement d'un projet .....</b>	<b>46</b>
<b>Tableau 3 : Les différentes typologies des parties prenantes .....</b>	<b>51</b>
<b>Tableau 4 : Les facteurs clés et limitants des deux modèles de développement des territoires par la culture .....</b>	<b>70</b>
<b>Tableau 5 : Analyse des deux modèles de développement culturel territorial .....</b>	<b>71</b>
<b>Tableau 6 : Récapitulatif des six grands paradigmes épistémologiques (Source : Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 25) .....</b>	<b>80</b>
<b>Tableau 7 : Synthèse des voies de construction de la connaissance de cette recherche... ..</b>	<b>84</b>
<b>Tableau 8 : Les caractéristiques des études de cas multiples (adapté de Yin, 2003) .....</b>	<b>85</b>
<b>Tableau 9 : Application des critères d'échantillonnage théorique des études de cas multiples .....</b>	<b>87</b>
<b>Tableau 10 : Liste des personnes interrogées dans l'étude du cas VIAPAC .....</b>	<b>94</b>
<b>Tableau 11 : Typologie des acteurs interrogés pour le projet VIAPAC .....</b>	<b>95</b>
<b>Tableau 12 : Liste des personnes interrogées dans l'étude du cas HAN.....</b>	<b>98</b>
<b>Tableau 13 : Typologie des acteurs interrogés pour le projet HAN .....</b>	<b>99</b>
<b>Tableau 14 : Liste des cas étudiés dans la deuxième étude.....</b>	<b>99</b>
<b>Tableau 15 : Grille de codage des entretiens de l'étude 1.....</b>	<b>101</b>
<b>Tableau 16 : Grille de codage des entretiens de l'étude 2.....</b>	<b>102</b>
<b>Tableau 17 : Statistiques descriptives des données de l'étude 2 .....</b>	<b>103</b>
<b>Tableau 18 : Résultat du test VIF .....</b>	<b>104</b>
<b>Tableau 19 : Les parties prenantes appréhendées au travers des proximités .....</b>	<b>132</b>
<b>Tableau 20 : Les parties prenantes appréhendées au travers du pouvoir .....</b>	<b>133</b>
<b>Tableau 21 : Acteurs interrogés pour le projet VIAPAC et Horizons-Arts Nature (HAN) .....</b>	<b>155</b>
<b>Tableau 22 : Synthèse des leviers et freins au développement d'un PCT.....</b>	<b>160</b>
<b>Tableau 23 : Valeur perçue des ressources mobilisées dans un PCT .....</b>	<b>161</b>
<b>Tableau 24 : Les déterminants, par phase, de la construction d'une offre culturelle au sein d'un PCT .....</b>	<b>164</b>
<b>Tableau 25 : La classification des effets de la culture sur les territoires de Kahn (2010) .....</b>	<b>178</b>
<b>Tableau 26 : Liste des cas, nombre d'acteurs interrogés et durée totale des entretiens</b>	<b>180</b>

<b>Tableau 27 : Les effets des évènements culturels sur un territoire .....</b>	<b>182</b>
<b>Tableau 28 : Les pratiques managériales pour la gestion des évènements culturels .....</b>	<b>183</b>
<b>Tableau 29 : Coefficient de contingence entre effets et modalités .....</b>	<b>185</b>
<b>Tableau 30 : Matrice de contingence issue de l'analyse factorielle des correspondances .....</b>	<b>185</b>
<b>Tableau 31 : Synthèse des résultats .....</b>	<b>193</b>

## **LISTE DES ANNEXES**

<b>Annexe 1 : Présentation des études réalisées dans le cadre du programme Corpo Links Cluster .....</b>	<b>236</b>
<b>Annexe 2 : Guide d’entretien acteurs institutionnels (étude 1).....</b>	<b>237</b>
<b>Annexe 3 : Guide d’entretien acteurs ordinaires (étude 1) .....</b>	<b>239</b>
<b>Annexe 4 : Guide d’entretien acteurs des évènements culturels (étude 2).....</b>	<b>241</b>
<b>Annexe 5 : Synthèse du journal de suivi des articles .....</b>	<b>244</b>
<b>Annexe 6 : Régression linéaire multiples .....</b>	<b>245</b>

## **Annexe 1 : Présentation des études réalisées dans le cadre du programme Corpo Links Cluster**

### **Etude 1 : Etude sur le système d'offre culturelle et touristique**

Dans la perspective d'appréhender l'identité du territoire transfrontalier, une étude sur le système d'offre touristique et culturelle sur le territoire Savoie Piémont sera conduite par l'Université Savoie Mont Blanc en partenariat avec l'association Dislivelli. Elle part de la volonté d'inscrire l'action culturelle dans les pratiques des acteurs locaux (collectifs et individuels, privés et publics) qui produisent déjà des formes culturelles dans l'acception large du terme (sportives, touristiques, économiques ou autres). D'où la nécessité d'étudier ce système d'offre culturelle afin d'identifier d'une part les ressources (humaines, naturelles, patrimoniales, économiques) significatives avec lesquelles les expérimentations artistiques pourront être co-construites, et d'autre part les réticences psychologiques et sociologiques susceptibles au contraire d'en freiner la mise en œuvre.

### **Etude 2 : Etude sur les publics potentiels sur le territoire transfrontalier Savoie Piémont**

Le projet Corpo Links Cluster vise un élargissement des audiences traditionnelles du spectacle vivant par une approche innovante impliquant de nouveaux publics, qu'ils soient déjà implantés sur le territoire (résidents, actifs, étudiants) ou de passage (touristes). Il apparaît alors utile d'approfondir par une étude de terrain la connaissance des motivations et freins de ces publics potentiels pour proposer une offre culturelle en adéquation avec leurs attentes concernant les temps de loisirs (sport, culture, tourisme).

### **Etude 3 : Travail de recherche scientifique sur le rôle de la culture comme facteur d'innovation et d'attractivité sur un territoire montagnard transfrontalier**

Le travail de recherche contribuera à répondre à la problématique de départ posée par l'ensemble des partenaires du projet : *comment une offre culturelle adaptée participe-t-elle à l'identification, au développement économique et à l'attractivité d'un territoire transfrontalier ?* Dans un contexte où les opérateurs économiques et touristiques s'interrogent sur les perspectives d'évolution de leur activité, la valorisation culturelle des territoires est considérée une invitation à repenser le temps de loisirs (sport, culture, tourisme) dans une approche différente de la montagne et des pratiques vécues. Le travail d'analyse scientifique consistera à étudier les dynamiques d'innovation à l'œuvre dans le projet Corpo Links Cluster sur le plan de la gouvernance, des interactions organisationnelles et interpersonnelles, des résultats de la co-construction des productions artistiques et leurs impacts sur les publics. La recherche contribuera à faire émerger de « bonnes pratiques » et à fournir un cadre méthodologique reproductible dans le montage de futurs projets culturels en lien avec un territoire transfrontalier.

## **Guide d'entretien – Acteurs institutionnels**

### **I. L'acteur (présentation, activités, objectifs ...)**

#### **Présentation de l'acteur et de son organisation**

- Est-ce que vous pouvez dans un premier temps vous présenter ainsi que votre organisation ? (Nom, prénom, parcours, ancienneté, nature de l'organisation ...)
- Depuis combien de temps votre organisation existe-t-elle ?

#### **Présentation de son activité et de ses objectifs**

- Quels sont les activités de l'organisation dont vous faites partie ?
- Quels sont les objectifs de l'organisation dont vous faites partie ?

### **II. Le projet (les facteurs déclenchants, les ressources mobilisées, les nouvelles compétences que les acteurs ont développé, les modes d'implication et d'organisation des parties prenantes, les modes de gestion des conflits...)**

#### **Facteurs déclenchants et processus**

- Comment est né le projet ? Quels étaient selon vous les facteurs déclenchants ?
- Quelles ont été les grandes phases du projet ? Quand êtes-vous rentré dans le projet ?
- Quel est l'objectif, à terme, du projet ?

#### **Participation et motivation**

- Avez-vous pris part au développement du projet ?
- Quelle est votre rôle dans le projet ? Quels sont vos modes d'action ?
- Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à faire partie de ce projet ?

#### **Apports et développement de compétences**

- Qu'apporte votre organisation au projet en termes de ressources/compétences ? Quand ?
- Avez-vous dû acquérir de nouvelles compétences ? Si oui lesquelles ?
- Pour mener à bien le projet, avez-vous dû engager du personnel externe à l'organisme ?
- Si oui, sont-ils volontaires ou gratifiés ?

#### **Organisation et gouvernance**

- Comment s'organise le projet ? Comment sont définies les priorités ?
- Quel(s) acteur(s) le gouverne(nt) ?
- Avec quels membres du projet avez-vous travaillé ?
- Selon vous les acteurs du projet travaillent-ils en réseau ? Si oui, pouvez-vous le décrire ?
- Comment sont définies les priorités ?

- Y avait-il une grande cohésion entre les acteurs du projet? L'entente était-elle bonne?
- Comment sont gérés les conflits ?

### **Impacts**

- Qu'est-ce que la participation dans ce projet vous apporte ?
- Comment mesurer vous les impacts de ce projet sur votre organisation ?

### **Participation de la population locale**

- Quel est le rôle de la population locale dans ce projet ?

### **Innovation**

- Pour vous, qu'est-ce qui est innovant dans ce projet ?

## **III. Le territoire (identité, valorisation des spécificités, impacts)**

### **Vision du territoire**

- Qu'est-ce que le territoire ... pour vous ? Quelles sont ses spécificités ?
  - Atouts :
  - Faiblesses :

### **Valorisation des ressources territoriales**

- Quels éléments propres à votre territoire sont valorisés dans ce projet ? (Quelle a été la spécificité, liée au territoire, du projet ?)
  - ✓ Immatérielles : les savoir-faire locaux comme l'artisanat ou l'agriculture, les histoires et contes, les ressources naturelles locales comme les pâturages et les bois...
  - ✓ Matérielles : Les lieux, monuments et vestiges en montagne.
- Si le projet s'est déroulé dans un lieu en montagne où ça ? un refuge, un petit village ou un château ?
- Si le projet a proposé des activités en montagne comme des promenades, randonnées ou autres activités en plein-air.

### **Impacts et indicateurs**

- Dans l'ensemble, êtes-vous satisfait du projet ? Souhaiteriez-vous faire partie d'un nouveau projet du même type ?
- Quels sont les impacts de ce projet sur le territoire ?
- Quels sont les indicateurs que vous utilisez pour les observer ?

## Annexe 3 : Guide d'entretien acteurs ordinaires (étude 1)

### Guide d'entretien – Acteurs ordinaires

#### **I. L'acteur**

Vous êtes :

- Une femme  
 Un homme

Vous êtes :

- Français-e  
 Etranger-ère : .....

Votre année de naissance ? .....

Quelle est votre situation familiale ?

Célibataire    pacsé    marié(e)    séparé(e)    divorcé(e)    remarié(e)    veuf/ve

Vous êtes :

- Résidents  
 Touristes  
 Autres : .....

Dans quelle ville habitez-vous ?

.....

Quelle est votre situation professionnelle ?

En activité    En recherche d'emploi    Etudiant    Retraité    Autre : .....

Dans quelle catégorie socioprofessionnelle vous placez-vous ?

Agriculteurs    Artisans, commerçants, chefs d'entreprise    Cadres et professions intellectuelles  
supérieures    Professions intermédiaires    Employés    Ouvriers

Quel est votre niveau d'étude ?

Niveau BEPC    Niveau CAP / BEP    Niveau bac    Bac+2    Bac+3    Bac+4  
Bac+5    Niveau supérieur à bac+5

Comment connaissez-vous la ville de ... ? Pourquoi êtes-vous venu à ... ?

.....

#### **II. Le projet**

##### **Perceptions et représentation**

- Comment avez-vous connu le projet ?
- Comment le décririez-vous ?
- Qu'est-ce qui vous plaît dans le projet ?
- Connaissez-vous des démarches similaires ?

##### **Participation**



- Avez-vous pris part au développement du projet ?
- Avez-vous le sentiment que l'on vous ai donné une place dans de projet, de contribuer à son développement ? Si oui, quand ? Comment y participez-vous ? Si non, souhaiteriez-vous participer ? Quand/comment ?

### **Apports et motivations**

- Que pensez-vous pouvoir apporter ?
- Qu'est-ce qui vous motive/motiverait à participer ?
- Comment aimeriez-vous participer ?

### **Critiques et opinions**

- Avez-vous des remarques, des critiques sur ce projet ?
- Que pensez-vous du projet en général ? (Points forts/Points faibles)

## **III. Le territoire**

### **Vision du territoire**

- Comment décririez-vous le territoire ... ? Quelles sont ces spécificités ?
  - Atouts :
  - Faiblesses :

### **Intérêt pour le territoire**

- Etes-vous intéressé par l'histoire locale, les contes, les légendes, les traditions ?

### **Valorisation des ressources territoriales**

- Pensez-vous que ces spécificités sont bien valorisées dans le projet ? Si oui, comment ?
- Quelle(s) amélioration(s) proposeriez-vous pour mieux les valoriser ?

### **Bénéfices**

- Pensez-vous que ce projet est bénéfique pour le territoire ? Si oui qu'est-ce que ça lui apporte ? Si non pourquoi ?

### **Offre idéale :**

Quelle serait l'offre culturelle rêvée que vous aimeriez voir se développer sur le territoire ?

## **Annexe 4 : Guide d'entretien acteurs des évènements culturels (étude 2)**

### **Guide d'entretien - Acteurs des évènements culturels**

#### **Identification**

##### *Acteur et organisation*

- Pourriez-vous, dans un premier temps, vous présenter ?
  - *Nom, prénom, fonction, ancienneté, niveau d'études, autres éléments....*
  
- Pourriez-vous nous présenter l'organisation dans laquelle vous travaillez ?
  - Quand a-t-elle été créée ?
  - Depuis quand y êtes-vous ?
  - Qu'est-ce qui vous a amené à y travailler ?
  - Qu'est-ce qui vous plaît dans votre métier ?
  - Combien d'employés compte-elle ?
  - Quelles sont les principales activités de votre organisation ?

##### *Objectifs et moyens*

- Quelles sont les principaux objectifs de votre organisation ?
- Quelles sont les principaux objectifs de votre évènement ?
  - Les objectifs sociaux ?
  - Les objectifs environnementaux ?
  - Les objectifs économiques ?
  
- Quels moyens sont mobilisés pour l'évènement ?
  - Financiers ?
  - Humains ?
  - Matériels ?

#### **I. L'évènement**

##### *Participation et motivation*

- A quel moment êtes-vous rentré sur cet évènement ?
  - Qu'est-ce qui vous a motivé ?
  - Quel est votre rôle dans cet évènement ?

##### *Facteur déclenchant et processus*

- Comment est venue l'idée de cet évènement ?

- Quelle était à l'origine les objectifs de l'évènement ?
- Pouvez-vous nous raconter la genèse de l'évènement ? Quelles sont les grandes phases du développement de l'évènement ?
  - Eléments clés de la phase de conceptualisation ?
  - Eléments clés de la phase de conception ?
  - Eléments clés de la phase de réalisation ?
  - Eléments clés de la phase d'exploitation ?
  - Eléments clés de la phase d'évaluation ?

### ***Apports en ressources et compétences***

- Quelles sont les ressources apportées par votre organisation sur l'évènement ?
  - Financières ?
  - Humaines ?
  - Matérielles ?
  - Technologiques ?
  - Etc.
- De même, quelles sont les compétences apportées par votre organisation sur l'évènement ?
  - Avez-vous dû acquérir de nouvelles ?
  - *Si oui, lesquelles ?*
- Avez-vous eu besoin d'engager du personnel extérieur à l'entreprise ?
  - Combien environ ? Proportionnellement à l'organisme ?
- Avez-vous fait appel à des bénévoles ?
  - Combien environ ?
  - Pour quelles tâches ?
  - Quelle gratification ?

### ***Gouvernance***

- Qui dirige le projet/prend les décisions ?
  - Comment sont définies les priorités ?
  - Y'a-t-il eu des conflits ? Pour quels motifs ?
- Travaillez-vous en collaboration avec d'autres organismes ?
  - *Si oui, lesquels ?*
  - Quelle est la nature de votre relation ? (Êtes-vous proche ?)
  - Y-t-il une grande cohésion entre acteurs ou l'entente est-elle difficile ?
- Quel est le rôle de la population locale dans l'évènement ? ou que devrait être selon vous le de la population locale dans l'évènement ?

### ***Durabilité***

- Êtes-vous sensible à l'écologie ?
- Comment définissez-vous l'impact écologique de votre évènement ?
- Quelles actions entreprenez-vous pour limiter votre impact ?
- Quel est votre objectif en termes d'écologie sur les éditions à venir ?

### **Marketing**

- Quelles sont vos cibles pour cet évènement ?
- Comment communiquez-vous sur l'évènement ?
  - Digital ?
  - Off line ?

### **Impacts**

- Comment mesurer le/les impacts de ce évènements votre organisation ?

## **II. Le territoire**

### **Vision**

- Quel rapport avez-vous avec le territoire Savoie-Mont-Blanc ?
- Quels sont selon vous ses atouts ?
  - Ses faiblesses ?
  - Les enjeux ?

### **Valorisation**

- Quels éléments du territoire sont mis en valeur dans votre évènement ?
  - *Immatériel: savoir-faire, ressources naturelles, culture*
  - *Matériel: lieux, monuments, produits*
- Quels sont les impacts de l'évènement sur le territoire ?
- Comment les observez-vous ?
- Pourriez-vous implanter l'évènement dans un lieu différent ? Lequel et pourquoi ?

### **Clôture**

- Dans l'ensemble, êtes-vous satisfait de l'évènement ? Renouvellerez-vous votre participation pour la prochaine édition ?

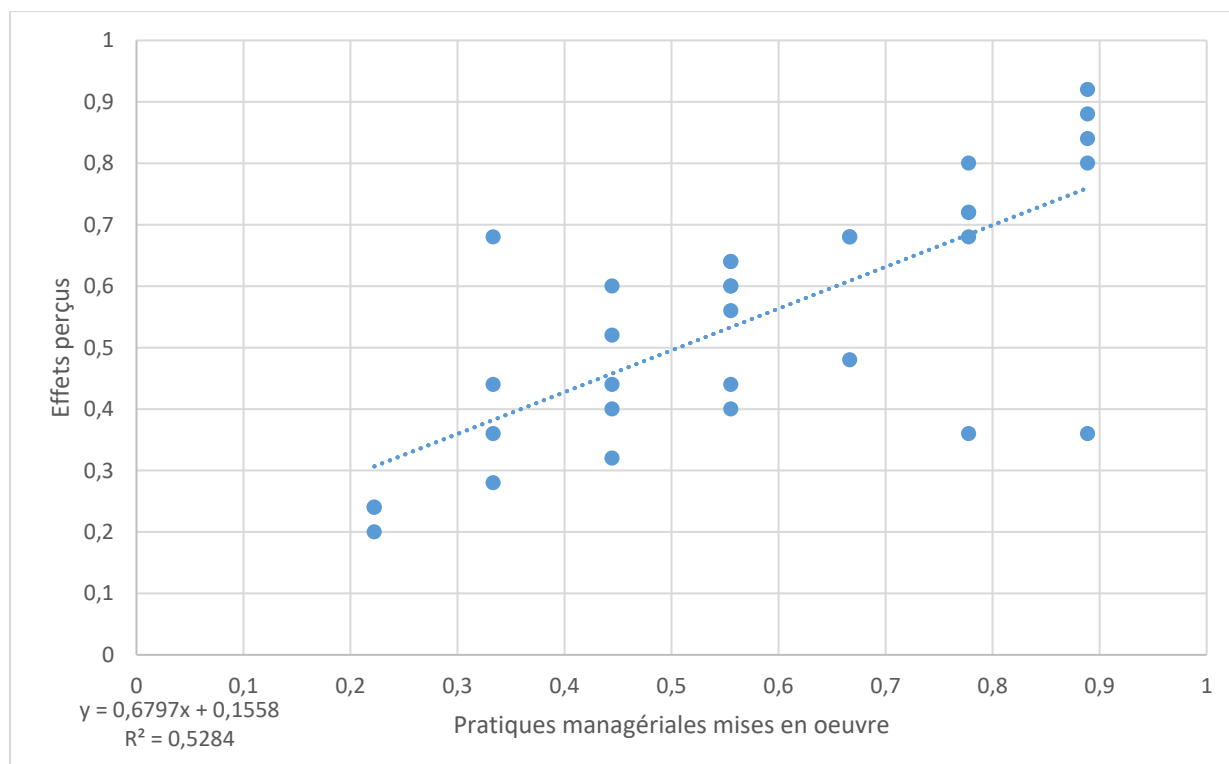
Merci pour votre participation, votre temps et vos réponses

## Annexe 5 : Synthèse du journal de suivi des articles

Titre	Auteurs	Conférences	Publications
(Article 1) Le management stratégique comme clé de lecture du développement des projets de territoire	<p>Régent B., Doctorant Université Savoie Mont Blanc</p> <p>Favre-Bonté V., Professeure des Universités IAE Savoie Mont Blanc, Université Savoie Mont Blanc</p> <p>Da Fonseca M., Maîtresse de conférences, Université Perpignan Via Domitia</p>	<p>25<sup>ème</sup> Tutorat Doctoral Grand Sud, Université Lyon 2, 2 &amp; 3 Juillet 2018</p> <p>8<sup>ème</sup> colloque AIRMAP, « Territoires intelligents et management public durable » 23-24 mai 2019, Sorbonne, Paris, France</p> <p>IREGE, Séminaire interne, 13 juin 2019.</p>	<p><b>Avril 2019</b> : Soumission à la revue Gestion et Management Public</p> <p><b>Mai 2020</b> : Document accepté sous réserve de modifications majeures</p> <p><b>Juillet 2020</b> : Renvoi de la version modifiée de l'article</p> <p><b>Juin 2021</b> : Document accepté sous réserve de modifications mineures</p> <p><b>Juillet 2021</b> : Renvoi de la version modifiée de l'article</p> <p><b>Juillet 2021</b> : Accepté pour publication</p>
(Article 2) Les déterminants de la construction d'une offre culturelle de territoire : le cas des projets culturels de territoire	<p>Régent B., Doctorant Université Savoie Mont Blanc</p> <p>Favre-Bonté V., Professeure des Universités IAE Savoie Mont Blanc, Université Savoie Mont Blanc</p> <p>Da Fonseca M., Maîtresse de conférences, Université Perpignan Via Domitia</p>	<p>9<sup>ème</sup> colloque AIRMAP, « L'entrepreneuriat : quels défis du management public ?» 26-27 octobre 2020, Montpellier, France</p> <p>XXIX<sup>ème</sup> CONFERENCE ANNUELLE DE L'AIMS EN LIGNE – 2, 3, 4 et 5 juin 2020</p>	<p><b>Juillet 2020</b> : Soumission à la Revue d'économie régionale et urbaine</p> <p><b>Décembre 2020</b> : Document accepté sous réserve de modifications</p> <p><b>Janvier 2021</b> : Renvoi de la version modifiée</p> <p><b>Mars 2020</b> : Document accepté sous réserve de modifications mineures</p> <p><b>Avril 2021</b> : Renvoi de la version modifiée de l'article</p> <p><b>Mai 2021</b> : Accepté pour publication</p>
(Article 3) Le rôle des événements culturels dans le renforcement de l'attractivité territoriale	<p>Régent B., Doctorant Université Savoie Mont Blanc</p>	<p>10<sup>ème</sup> Colloque AIRMAP, « Proximités et territoires aux défis du management public », Clermont-Ferrand, 26-28 mai 2021</p> <p>XXX<sup>ème</sup> conférence annuelle de l'AIMS, « Le management stratégique à l'épreuve des grands défis mondiaux » qui aura lieu virtuellement du 1er au 4 juin.</p>	

## Annexe 6 : Régression linéaire multiples

Lien entre effets perçus et les modalités managériales mises en œuvre



Régression linéaire entre effets perçus et les modalités managériales mises en œuvre

<i>Statistiques de la régression</i>	
Coefficient de détermination multiple	0,726910438
Coefficient de détermination R <sup>2</sup>	0,528398785
Coefficient de détermination R <sup>2</sup>	0,512678745
Erreur-type	0,149312815
Observations	32

### ANALYSE DE VARIANCE

	Degré de liberté	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Valeur critique de F
Régression	1	0,74938	0,74938	33,61306	2,457E-06
Résidus	30	0,66882	0,02229		
Total	31	1,41820			

Régression linéaire entre chaque effets perçus et les modalités managériales mises en œuvre

	R <sup>2</sup>	MmORGA	MmECO	MmSOC	MmPOLI	MmENV
Effet 1	0,6216	<b>0,5194</b>	-0,1648	<b>0,6198</b>	0,3471	-0,4093
Effet 2	0,4030	0,1714	<b>0,4004</b>	-0,2992	-0,0904	0,0677
Effet 3	0,4960	<b>0,5600</b>	0,3244	-0,0743	-0,0375	0,0357
Effet 4	0,2872	-0,0635	0,1293	-0,0048	0,1607	0,0730
Effet 5	0,3786	-0,5388	-0,0100	0,0940	<b>0,5570</b>	<b>0,4842</b>
Effet 6	0,5400	-0,2635	0,2653	<b>0,9371</b>	0,3401	0,2021
Effet 7	0,6733	-0,4169	<b>0,4843</b>	<b>0,8411</b>	<b>0,5834</b>	<b>0,5260</b>
Effet 8	0,4542	-0,4663	0,1990	<b>0,5729</b>	0,2863	<b>0,4002</b>
Effet 9	0,4947	0,1916	<b>0,0419</b>	<b>0,5023</b>	-0,1832	<b>0,5047</b>

## TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>14</b>
<b>GENESE DE L'OBJET DE RECHERCHE .....</b>	<b>16</b>
<b>PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>18</b>
<b>DESIGN DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>21</b>
<b>DEMARCHE GENERALE ET PLAN DE THESE .....</b>	<b>22</b>
<b>CHAPITRE 1 – LES PROJETS DE TERRITOIRE EN SCIENCES DE GESTION.....</b>	<b>27</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 1.....</b>	<b>27</b>
<b>SECTION 1 – UNE VISION PERIPHERIQUE DU TERRITOIRE .....</b>	<b>28</b>
<i>1.1 Le territoire : une revue pluridisciplinaire de la littérature .....</i>	<i>28</i>
1.1.1 Le territoire : d'un réceptacle passif d'activités à une variable stratégique .....	29
1.1.2 Le territoire vu sous l'angle des seuls producteurs.....	30
1.1.3 Le territoire un espace de coordination des acteurs économiques et institutionnels .....	31
1.1.4 Le territoire comme entité historique, sociale et culturelle .....	32
1.1.5 Une synthèse de la notion de territoire en sciences sociales .....	32
<i>1.2 Les approches managériales du territoire .....</i>	<i>34</i>
1.2.1 Le territoire comme espace géographique pourvoyeur de ressources .....	35
1.2.2 Le territoire comme espace symbolique et relationnel.....	36
1.2.3 Le territoire comme structure englobante.....	38
<i>Synthèse de la section 1.....</i>	<i>40</i>
<b>SECTION 2 – UNE APPROCHE STRATEGIQUE DES PROJETS DE TERRITOIRE 41</b>	
<i>2.1 Le projet de territoire : une forme d'action collective locale .....</i>	<i>42</i>
2.1.1 La notion de projet de territoire en sciences de gestion .....	43
2.1.2 Le processus de développement d'un projet de territoire.....	45
<i>2.2 Les apports de la Resource Based View et de la TPP pour l'analyse d'un PT .....</i>	<i>47</i>
2.2.1 La théorie des ressources.....	48
2.2.2 La théorie des parties prenantes .....	50
<i>Synthèse de la section 2.....</i>	<i>53</i>
<b>SYNTHESE DU CHAPITRE 1 .....</b>	<b>54</b>



<b>CHAPITRE 2 – LES ENJEUX DE LA CULTURE ET DES PCT POUR LES TERRITOIRES DE MONTAGNE .....</b>	<b>57</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 2.....</b>	<b>57</b>
<b>SECTION 1 – LE ROLE DE LA CULTURE COMME FACTEUR D’INNOVATION ET D’ATTRACTIVITE SUR UN TERRITOIRE MONTAGNARD .....</b>	<b>58</b>
<i>1.1 Renforcer l’attractivité d’un territoire par le développement de la culture .....</i>	<i>59</i>
1.1.1 L’attractivité territoriale en question .....	59
1.1.2 La culture comme facteur d’attractivité territoriale.....	61
<i>1.2 L’innovation comme source de dynamisme territoriale.....</i>	<i>62</i>
1.2.1 L’innovation facteur clé de développement d’un territoire .....	62
1.2.2 L’innovation territoriale : une nouvelle forme d’innovation ?.....	63
<i>Synthèse de la section 1.....</i>	<i>65</i>
<b>SECTION 2 - LE PROJET CULTUREL DE TERRITOIRE EN MONTAGNE .....</b>	<b>66</b>
<i>2.1 Les spécificités managériales des territoires de montagne.....</i>	<i>66</i>
2.1.1 Les zones de montagne.....	66
2.1.2 Le management de la culture sur un territoire de montagne .....	67
<i>2.2 L’intégration des PCT dans la stratégie d’un territoire de montagne.....</i>	<i>68</i>
2.2.1 Les PCT dans la stratégie d’un territoire.....	68
2.2.2 Les modèles de développement des PCT ruraux.....	70
<i>Synthèse de la section 2.....</i>	<i>72</i>
<b>SYNTHESE DU CHAPITRE 2.....</b>	<b>73</b>
<b>CHAPITRE 3 – LE DESIGN DE LA RECHERCHE ET L’ANALYSE DES DONNÉES.....</b>	<b>78</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 3.....</b>	<b>78</b>
<b>SECTION 1 – LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>79</b>
<i>1.1 Les principaux cadres épistémologiques contemporains.....</i>	<i>79</i>
<i>1.2 Le choix du positionnement épistémologique.....</i>	<i>81</i>
<i>1.3 Les dispositions méthodologiques particulières de cette recherche .....</i>	<i>82</i>
<i>Synthèse de la section 1.....</i>	<i>82</i>

<b>SECTION 2 - LA STRATEGIE D'ACCES AU REEL.....</b>	<b>83</b>
2.1 <i>Les enjeux de la recherche et les modes de raisonnement mobilisés.....</i>	83
2.2 <i>La stratégie d'accès au réel par des études de cas multiples .....</i>	84
<i>Synthèse de la section 2.....</i>	86
<b>SECTION 3 - LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNEES.....</b>	<b>87</b>
3.1 <i>La sélection des cas et la constitution des guides d'entretien.....</i>	87
3.1.1 <i>La sélection des cas .....</i>	87
3.1.2 <i>Constitution des guides d'entretien .....</i>	88
3.1.2.1 <i>Guides d'entretien (étude 1) .....</i>	89
3.1.2.2 <i>Guides d'entretien (étude 2) .....</i>	91
3.2 <i>Présentations des cas sélectionnés pour les deux études.....</i>	92
3.2.1 <i>La VIAPAC.....</i>	92
3.2.2 <i>Le Festival HAN .....</i>	96
3.2.3 <i>Les cas de l'étude de cas multiple (étude 2).....</i>	99
3.3 <i>L'analyse des données.....</i>	101
3.3.1 <i>L'étude comparative de deux cas (étude 1) .....</i>	101
3.3.2 <i>L'étude de cas multiple (étude 2) .....</i>	102
3.3.3 <i>Statistiques descriptives (étude 2) .....</i>	103
3.4.4 <i>Régressions multiples et vérifications .....</i>	104
<i>Synthèse de la section 3.....</i>	106
<b>SECTION 4 – LA VALIDITE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>107</b>
4.1 <i>La validité interne des résultats .....</i>	107
4.2 <i>La validité externe des résultats.....</i>	108
<i>Synthèse de la section 4.....</i>	109
<b>SYNTHÈSE DU CHAPITRE 3 .....</b>	<b>110</b>
<b>CHAPITRE 4 – LA PRESENTATION DES ARTICLES .....</b>	<b>114</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 4.....</b>	<b>114</b>
<b>4.1 (ARTICLE 1) LE MANAGEMENT STRATEGIQUE COMME CLE DE LECTURE DU DEVELOPPEMENT DES PROJETS DE TERRITOIRE .....</b>	<b>116</b>
4.1.1 <i>Histoire de la publication et valorisation de la recherche.....</i>	116

4.1.2 <i>Résumé étendu de l'article de recherche</i> .....	117
<b>ARTICLE 1 : LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE COMME CLÉ DE LECTURE DU DÉVELOPPEMENT DES PROJETS DE TERRITOIRE</b> .....	<b>119</b>
1. Introduction .....	119
2. Cadre conceptuel .....	121
3. Conclusion.....	143
<b>4.2 (ARTICLE 2) LES DETERMINANTS DE LA CONSTRUCTION D'UNE OFFRE CULTURELLE DE TERRITOIRE : LE CAS DES PROJETS CULTURELS DE TERRITOIRE</b> .....	<b>145</b>
4.2.1 <i>Histoire de la publication et valorisation de la recherche</i> .....	145
4.2.2 <i>Résumé étendu de l'article de recherche</i> .....	146
<b>ARTICLE 2 : LES DÉTERMINANTS DE LA CONSTRUCTION D'UNE OFFRE CULTURELLE DE TERRITOIRE : LE CAS DES PROJETS CULTURELS DE TERRITOIRE</b> .....	<b>149</b>
1. Intoduction.....	149
2. Cadre conceptuel .....	150
3. Démarche méthodologique.....	153
4. Résultats .....	156
5. Discussion .....	165
6. Conclusion.....	167
<b>4.3 (ARTICLE 3) LE ROLE DES EVENEMENTS CULTURELS DANS LE RENFORCEMENT DE L'ATTRACTIVITE TERRITORIALE</b> .....	<b>169</b>
4.3.1 <i>Histoire de la publication et valorisation de la recherche</i> .....	169
4.3.2 <i>Résumé étendu de l'article de recherche</i> .....	169
<b>ARTICLE 3 : LE RÔLE DES ÉVÈNEMENTS CULTURELS DANS LE RENFORCEMENT DE L'ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE</b> .....	<b>172</b>
1. Introduction .....	172
2. Cadre conceptuel .....	173
3. Démarche méthodologique.....	179

4. Résultats de la recherche .....	182
5. Discussion .....	186
6. Conclusion.....	188
<b>CHAPITRE 5 - DISCUSSION DES RESULTATS ET CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>192</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 5.....</b>	<b>192</b>
<b>SECTION 1 : DISCUSSION DES RESULTATS .....</b>	<b>194</b>
<i>1.1 La gouvernance d'un PCT .....</i>	<i>194</i>
1.1.1 Les limites de la gestion démocratique .....	195
1.1.2 Une gouvernance ouverte ? .....	196
1.1.3 Le Leadership territorial .....	197
<i>1.2 La valorisation des ressources territoriales dans un PCT.....</i>	<i>198</i>
1.2.1 L'identification des RT par les PP.....	198
1.2.2 La nature des RT en question .....	199
1.2.3 La folklorisation de la culture locale .....	200
<i>1.3 Le rôle des PP dans le développement du PCT et la pérennisation de l'offre constituée</i>	<i>201</i>
1.3.1 La légitimité du projet .....	201
1.3.2 L'importance du croisement d'activités .....	202
<b>SECTION 2 : CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>204</b>
<i>2.1 Les apports de ce travail de recherche .....</i>	<i>204</i>
2.1.1 Apports théoriques .....	204
2.1.2 Apports méthodologiques.....	206
2.1.3 Apports managériaux .....	207
<i>2.2 Limites et perspectives de la recherche.....</i>	<i>208</i>
2.2.1 Limites.....	208
2.2.2 Perspectives de recherche.....	209
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>211</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>232</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>233</b>
<b>LISTE DES ANNEXES .....</b>	<b>235</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>247</b>

## Résumé

Le projet culturel de territoire (PCT) en tant que nouvelle forme d'action territoriale fait l'objet d'une attention croissante de la part du monde académique comme socio-économique. Cette thèse articulée autour de trois articles vise à fournir un cadre d'analyse du développement d'un PCT et à identifier les modalités de sa gestion ainsi que les conditions de pérennisation de l'offre constituée en prenant comme terrain d'étude les territoires de montagne. Sur le plan théorique, un cadre d'analyse intégratif issu de la stratégie est proposé pour mieux comprendre le processus de développement d'une offre culturelle dans le cadre d'un PCT. Ce cadre concilie l'approche par les parties prenantes et l'approche par les ressources pour fournir une grille d'analyse du développement des projets de territoire à travers la dynamique de ses acteurs et ses ressources. En étudiant ces deux dimensions associées au PCT (ressources et parties prenantes) cette thèse offre une approche novatrice de l'ensemble du processus de constitution et de pérennisation d'une offre culturelle. L'approche empirique fait appel à une approche multi-méthodologique basée sur deux études de cas multiple, une première comparative de deux cas et une seconde qui regroupe 32 cas, pour un total 157 entretiens semi-directifs.

Trois grands résultats se dégagent de cette thèse. Premièrement, à partir d'une revue synthétique de la littérature nous proposons une modélisation, issue du management stratégique et transposée au niveau territorial, pour comprendre le développement d'un projet de territoire. Deuxièmement, nous montrons à partir de l'étude de deux cas que le développement de projet culturel de territoire est un processus complexe qui nécessite la mobilisation certes d'un large écosystème d'acteurs mais surtout de ressources ; ressources qui doivent être valorisées par les acteurs à des moments bien précis, au fil du projet. Troisièmement, à partir d'une étude de cas multiple avec une méthodologie mixte nous identifions une grande diversité d'effets des événements culturels sur les territoires ainsi que plusieurs éléments déterminants dans leur gestion pour l'obtention de ces effets.

**Mots clés : Projet Culturel de Territoire, management stratégique territorial, parties prenantes, ressources et compétences, événement culturel, attractivité territoriale.**

## Summary

The cultural project of territory (PCT) as a new form of territorial action is the subject of increasing attention from the academic world as well as socio-economic. This thesis, structured around three articles, it aims to provide a framework for analyzing the development of a PCT and to identify the modalities of its management as well as the conditions for the sustainability of the offer made by taking as a field of study the territories of Mountain. On a theoretical level, an integrative analysis framework resulting from the strategy is proposed to better understand the process of developing a cultural offer within the framework of a PCT. This framework reconciles the approach by stakeholders and the approach by resources to provide an analysis grid for the development of territorial projects through the dynamics of its actors and resources. By studying these two dimensions associated with the PCT (resources and stakeholders), this thesis offers an innovative approach to the entire process of constituting and sustaining a cultural offer. The empirical approach uses a multi-methodological approach based on two multiple case studies, a first comparative of two cases and a second which groups together 32 cases, for a total of 157 semi-structured interviews.

Three main results emerge from this thesis. First, from a synthetic review of the literature, we propose a model, resulting from strategic management and transposed to the territorial level, to understand the development of a territorial project. Second, we show from the study of two cases that the development of a cultural territorial project is a complex process which certainly requires the mobilization of a large ecosystem of actors but above all of resources; resources that must be valued by stakeholders at specific times throughout the project. Third, from a multiple case study with a mixed methodology, we identify a great diversity of effects of cultural events on the territories as well as several determining elements in their management for obtaining these effects.

**Keywords : Cultural Project of Territory, territorial strategic management, stakeholders, resources and skills, cultural event, territorial attractiveness.**



## Résumé

Le projet culturel de territoire (PCT) en tant que nouvelle forme d'action territoriale fait l'objet d'une attention croissante de la part du monde académique comme socio-économique. Cette thèse articulée autour de trois articles vise à fournir un cadre d'analyse du développement d'un PCT et à identifier les modalités de sa gestion ainsi que les conditions de pérennisation de l'offre constituée en prenant comme terrain d'étude les territoires de montagne. Sur le plan théorique, un cadre d'analyse intégratif issu de la stratégie est proposé pour mieux comprendre le processus de développement d'une offre culturelle dans le cadre d'un PCT. Ce cadre concilie l'approche par les parties prenantes et l'approche par les ressources pour fournir une grille d'analyse du développement des projets de territoire à travers la dynamique de ses acteurs et ses ressources. En étudiant ces deux dimensions associées au PCT (ressources et parties prenantes) cette thèse offre une approche novatrice de l'ensemble du processus de constitution et de pérennisation d'une offre culturelle. L'approche empirique fait appel à une approche multi-méthodologique basée sur deux études de cas multiple, une première comparative de deux cas et une seconde qui regroupe 32 cas, pour un total 157 entretiens semi-directifs.

Trois grands résultats se dégagent de cette thèse. Premièrement, à partir d'une revue synthétique de la littérature nous proposons une modélisation, issue du management stratégique et transposé au niveau territorial, pour comprendre le développement d'un projet de territoire. Deuxièmement, nous montrons à partir de l'étude de deux cas que le développement de projet culturel de territoire est un processus complexe qui nécessite la mobilisation certes d'un large écosystème d'acteurs mais surtout de ressources ; ressources qui doivent être valorisées par les acteurs à des moments bien précis, au fil du projet. Troisièmement, à partir d'une étude de cas multiple avec une méthodologie mixte nous identifions une grande diversité d'effets des événements culturels sur les territoires ainsi que plusieurs éléments déterminants dans leur gestion pour l'obtention de ces effets.

**Mots clés : Projet Culturel de Territoire, management stratégique territorial, parties prenantes, ressources et compétences, événement culturel, attractivité territoriale.**

## Summary

The cultural project of territory (PCT) as a new form of territorial action is the subject of increasing attention from academia as well as socio-economic. This thesis, structured around three articles, aims to provide a framework for analyzing the development of a PCT and to identify the modalities of its management as well as the conditions for the sustainability of the offer made by taking as a field of study the territories of Mountain. On a theoretical level, an integrative analysis framework resulting from the strategy is proposed to better understand the process of developing a cultural offer within the framework of a PCT. This framework reconciles the approach by stakeholders and the approach by resources to provide an analysis grid for the development of territorial projects through the dynamics of its actors and resources. By studying these two dimensions associated with the PCT (resources and stakeholders), this thesis offers an innovative approach to the entire process of constituting and sustaining a cultural offer. The empirical approach uses a multi-methodological approach based on two multiple case studies, a first comparative of two cases and a second which groups together 32 cases, for a total of 157 semi-structured interviews.

Three main results emerge from this thesis. First, from a synthetic review of the literature, we propose a model, resulting from strategic management and transposed to the territorial level, to understand the development of a territorial project. Second, we show from the study of two cases that the development of a cultural territorial project is a complex process which certainly requires the mobilization of a large ecosystem of actors but above all of resources; resources that must be valued by stakeholders at specific times throughout the project. Third, from a multiple case study with a mixed methodology, we identify a great diversity of effects of cultural events on the territories as well as several determining elements in their management for obtaining these effects.

**Keywords : Cultural Project of Territory, territorial strategic management, stakeholders, resources and skills, cultural event, territorial attractiveness.**

## DEVELOPPER UN PROJET CULTUREL DE TERRITOIRE SUR UN TERRITOIRE DE MONTAGNE



**IREGE**  
INSTITUT DE RECHERCHE  
EN GESTION ET ECONOMIE



**BENOÎT REGENT**







*Ce guide a été réalisé dans le cadre  
du programme Corpo Links Cluster*



**BENOÎT REGENT**

# SOMMAIRE

Pourquoi développer un Projet Culturel de Territoire? .....	4
Quel processus pour le développement d'un Projet Culturel de Territoire? .....	6
Une grille d'analyse des ressources et compétences à l'œuvre dans un PCT? .....	7
Une grille d'analyse des parties prenantes du projet .....	9
Une modélisation globale du développement d'un Projet Culturel de Territoire.....	11
Un exemple d'utilisation de la modélisation pour identifier les pratiques managériales à l'œuvre.....	12
Quelles modalités managériales pour le management d'un PCT?.....	14
Quels sont les effets produits par la constitution d'une offre culturelle sur un territoire?.....	16
Comment pérenniser l'offre constituée dans le cadre du projet? .....	18
Un exemple d'analyse du développement d'un PCT sur un territoire de montagne .....	21

## Pourquoi développer un Projet Culturel de Territoire ?

Le Projet Culturel de Territoire (PCT) peut être défini comme une « *organisation de l'action collective qui dépasse les seuls acteurs institutionnels, formalisée par un ou plusieurs documents stratégiques négociés et délibérés, ayant le bien commun territorial en perspective, au-delà d'un simple équipement ou dispositif, qui se réfère à une échelle spatiale variable, en combinant développements artistiques, culturel et territorial* »<sup>1</sup>.

Le Projet Culturel de Territoire (PCT) a plusieurs caractéristiques, il est :

- ✓ Un **processus unique**
- ✓ Une forme d'**action collective** menée par divers acteurs (privé, public, civil)
- ✓ Un **support de la mobilisation** territoriale
- ✓ Un outil qui **vis** la **résolution de problèmes productifs inédits** par la production d'un bien ou d'un service culturel
- ✓ Un projet qui **vis** des **objectifs à long terme** et qui est marqué par une logique de développement durable

Le projet culturel de territoire est donc un **instrument de planification stratégique**. Il va s'appuyer sur un réseau d'acteurs coordonnés et sur les ressources génériques et spécifiques d'un territoire.

---

<sup>1</sup> TELLET P., NEGRIER E (2019) « Les projets culturels de territoire ». Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble (Page 5)

Les PCT peuvent poursuivre plusieurs objectifs notamment :

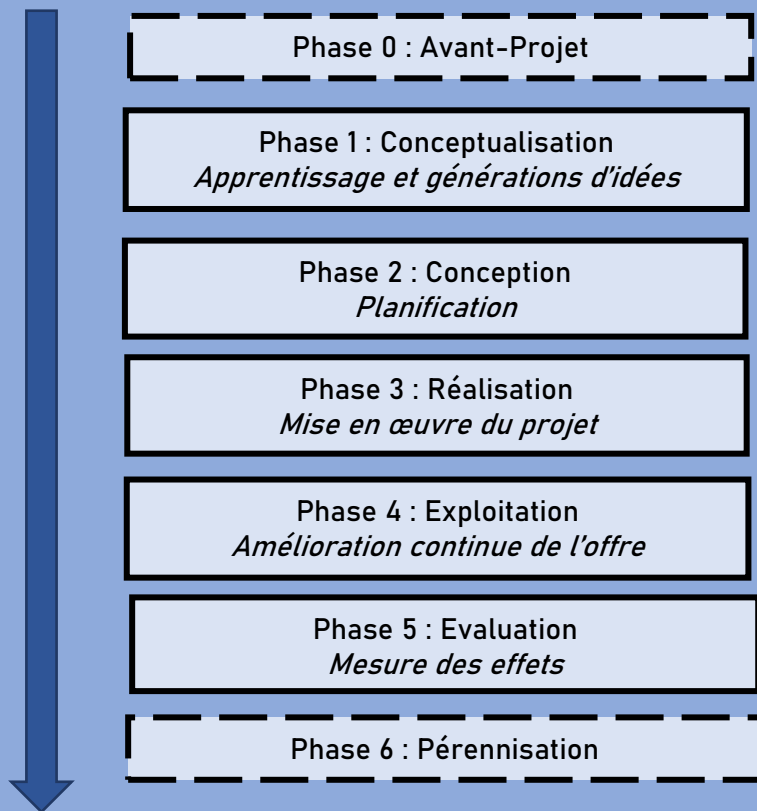


Les projets de territoire sont de nature diverse et peuvent viser des objectifs très différents. Toutefois, de manière générale, **la culture apparaît comme une source de dynamisation** qui permet de mettre l'accent sur le caractère unique d'un territoire et donc de développer une certaine forme de **différenciation de ses offres** par rapport aux autres territoires.

Les territoires de montagne étant chaque année davantage confrontés aux limites de leur modèle de développement, les acteurs cherchent **la diversification de leurs activités** et utilisent la culture comme source de revalorisation du territoire. La présence d'une offre culturelle novatrice dans une zone de montagne peut contribuer à **rendre le lieu attractif** et contribue à façonner une nouvelle dynamique à travers le développement et la valorisation de la culture locale.

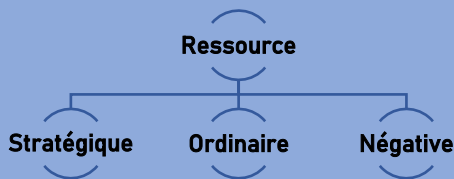
## Quel processus pour le développement d'un Projet Culturel de Territoire ?

Le processus de développement d'un Projet Culturel de Territoire en phases clés :



## Une grille d'analyse des ressources et compétences à l'œuvre dans un PCT

Au cours des différentes phases du PCT une grande diversité d'acteurs va intervenir et apporter diverses ressources. La grille d'analyse<sup>2</sup> suivante peut permettre de comprendre la perception de la valeur de ces ressources et compétences.



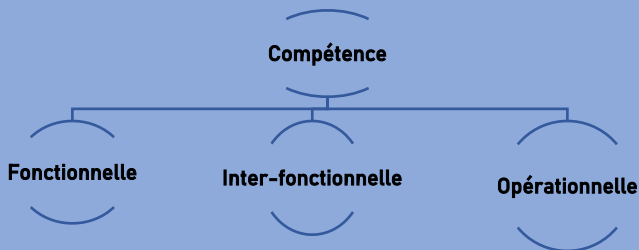
Les ressources telles que le patrimoine, la faune & la flore, les légendes, l'identité... sont des ressources rares, inimitables, non substituables, elles sont donc souvent considérées comme **stratégiques** mais leur valeur va dépendre de la capacité des acteurs à organiser leur exploitation. Les ressources organisationnelles telles que la présence d'un conseil municipal est considéré à l'échelle d'une ville comme une ressource **ordinaire**. Enfin, pour la plupart des territoires, les friches industrielles apparaissent comme **négatives** notamment au regard de leurs impacts sur l'attractivité touristique.

Comprendre la manière dont la valeur des ressources (matérielles et immatérielles / génériques et spécifiques) est perçue par les acteurs du territoire est essentiel pour fédérer les acteurs du PCT autour d'éléments à valoriser collectivement.

---

<sup>2</sup> Weppe, Wamier et Lecocq, 2013

La valorisation des ressources du territoire peut s'apparenter à une compétence. La grille d'analyse<sup>3</sup> suivante peut permettre de comprendre la nature des compétences à développer pour pouvoir valoriser les ressources territoriales.



En ce qui concerne les compétences pour les managers territoriaux, celles directement liées aux activités courantes sont qualifiées d'**opérationnelles** comme par exemple l'organisation d'élections, ou la diffusion de bulletin d'informations. A un niveau plus intermédiaire, les compétences spécialisées sont agrégées dans des compétences **fonctionnelles** telles que la gestion financière, le marketing territorial ou encore la politique de développement culturel. Enfin à un niveau supérieur, on retrouve les compétences **inter-fonctionnelles** qui influencent la totalité de l'organisation comme les processus de prise de décision ou encore les processus de coordination, par exemple.

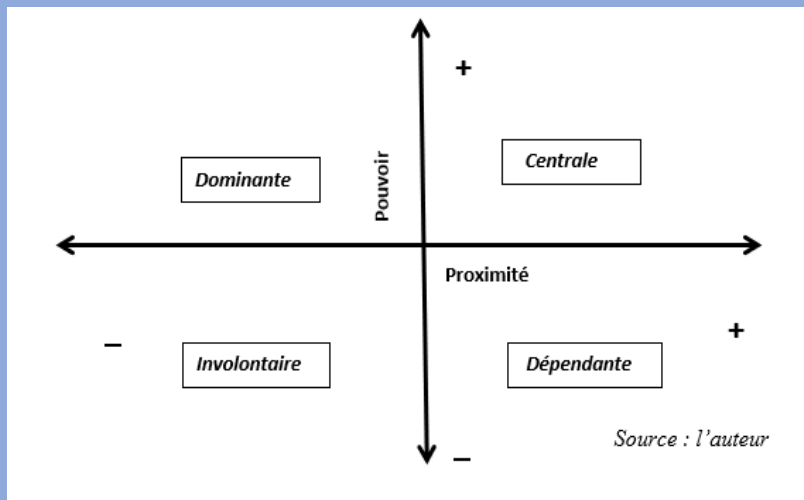
- Le territoire peut donc être perçu comme une organisation qui dispose de ressources et de compétences et se compose d'acteurs en interrelation.

---

<sup>3</sup> Quelin, 1995

## Une grille d'analyse des parties prenantes du projet

Dans le cadre des projets de territoire, on peut classifier les parties prenantes en nous intéressant à ces deux dimensions (la **proximité** et le **pouvoir**) non-exclusives et complémentaires.



La **proximité** de la partie prenante avec l'équipe en charge du projet peut être physique comme socio-économique.

Le **pouvoir** exercé par la partie prenante dans le projet peut être coercitif, utilitaire, normatif.



La partie prenante **Dominante** est une partie prenante qui va présenter un fort degré de pouvoir pour un faible degré de proximité, par exemple, un acteur qui peut valider ou invalider un projet mais qui n'est pas partenaire de ce projet.

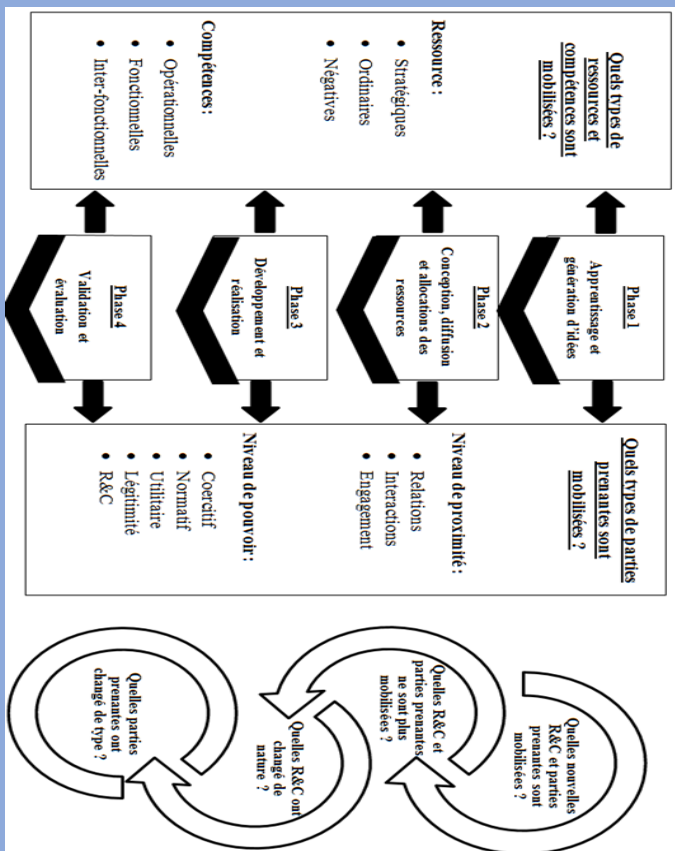
La partie prenante **Centrale** est une partie prenante qui va présenter un fort degré de pouvoir pour un fort degré de proximité. Il s'agit par exemple d'un partenaire fondateur du projet, volontaire et lié au projet par une relation de nature contractuelle, qui dispose de ressources et de compétences rares et essentielles pour le développement du projet.

La partie prenante **Dépendante** va présenter un faible degré de pouvoir pour un fort degré de proximité. C'est le cas, par exemple, d'un acteur contractuellement engagé et à l'origine du projet mais qui ne parvient pas à apporter des ressources et compétences, ou qui n'a pas ou peu de ressources et de compétences, ou encore dont la valeur n'est pas vue comme stratégique pour le projet.

La partie prenante **Involontaire** est une partie prenante qui va présenter un faible degré de pouvoir pour un faible degré de proximité, et qui va par exemple être affectée par la réalisation du projet sans qu'elle n'ait la capacité de participer à son développement ni la capacité d'influencer sa réalisation. Elle est parfois partenaire sur un aspect mineur du projet, et peut être aisément interchangeable.

Comprendre le rôle de chaque partie prenante est essentiel pour limiter les conflits et identifier les acteurs clés pour le développement du projet.

# Une modélisation globale du développement d'un Projet Culturel de Territoire



# Un exemple d'utilisation de la modélisation pour identifier les pratiques managériales à l'œuvre

Exemple d'utilisation du modèle à partir de l'étude de deux cas : la MAPAC et le Festival HAN

Phases	Les pratiques managériales mises en œuvre	Ressources mobilisées ( <i>quel type de ressources amenées par qui</i> )
Phase 0 Avant-projet	Etablir et diffuser un diagnostic du territoire	Ressources financières, humaines et organisationnelles apportées par les partenaires fondateurs
Phase 1 Conceptualisation	Développer la créativité des artistes via le renforcement de leurs liens aux territoires et avec les populations locales	Ressources humaines et technologiques, apportées par les habitants, les partenaires associatifs et institutionnels
	Favoriser les partenariats avec les organisations environnementales	Ressources humaines et organisationnelles apportées par les partenaires fondateurs (PF)
	Répartir l'offre sur le territoire	Ressources humaines apportées par les partenaires fondateurs
Phase 2 Conception	Organiser des réunions publiques d'information et de consultation	Ressources réputationnelles, apportées par les artistes et les PF
	Favoriser les partenariats avec les associations locales	Ressources humaines et organisationnelles apportées par les partenaires fondateurs

	Offrir des présentations spécifiques aux commerçants, restaurateurs, hébergeurs	Ressources humaines et technologiques, apportées par les artistes, les partenaires associatifs et institutionnels
	Fournir aux artistes des recueils de ressources spécifiques	Ressources humaines apportées par les organisations environnementales et les habitants
Phase 3 Réalisation	Constituer des comités de décisions mixtes	Ressources financières, humaines et
	Développer des partenariats publics-privés	organisationnelles apportées par les partenaires fondateurs
Phase 4 Exploitation	Développer un système "d'ambassadeurs"	Ressources humaines et organisationnelles apportées par les partenaires fondateurs, les habitants et les artistes
	Favoriser la diversification de l'offre touristique	Ressources humaines et organisationnelles apportées par les acteurs de la sphère privée
	Encourager le croisement d'activités du territoire avec les activités culturelles	
Phase 5 Evaluation	Evaluer et communiquer sur les impacts du projet	Ressources financières, humaines et organisationnelles apportées par les partenaires fondateurs
Phase 6 Pérennisation	Développement des modes d'autofinancement	Ressources technologiques, humaines et organisationnelles apportées par les PF

## Quelles modalités managériales pour le management d'un PCT ?

A partir de l'étude de 32 cas de développement d'évènements culturels en Savoie et Haute-Savoie, 25 modalités managériales ont été identifiées et sont présentées ci-dessous autour de cinq axes : organisationnel, économique, social, politique et environnemental.

	Pratiques managériales
Organisationnel	Etablir et diffuser préalablement un diagnostic de territoire
	Créer des partenariats avec les organisations environnementales
	S'appuyer sur les associations locales comme médiatrices de l'évènement
	Constituer un comité de décisions mixtes pour les décisions
	Répartir l'offre sur le territoire
Economique	Croiser les activités culturelles avec les autres activités du territoire
	Co-financer l'offre
	Constituer des partenariat public-privé
	Proposer des présentations spécifiques aux commerçants, restaurateurs, hébergeurs
	Développer des modes d'autofinancement

Social	Avoir une collaboration historique entre les partenaires
	Faire participer les habitants dans la conception de l'offre
	Faire participer les habitants dans la réalisation de l'offre
	Faire participer les habitants dans l'évaluation de l'offre
	Développer un système "d'ambassadeurs"
Politique	Organiser des réunions publiques d'informations
	Organiser des réunions publiques pour la prise de décisions
	Faire la promotion de l'offre sur les réseaux sociaux et création de pages dédiées
	Valoriser les impacts de l'évènement auprès des habitants
	Valoriser les impacts de l'évènement auprès des financeurs
Environnemental	Identifier de ressources fédératrices
	Valoriser l'histoire locale
	Valoriser le paysage et l'environnement
	Valoriser les productions locales
	Utiliser l'évènement à des fins pédagogiques

## Quels sont les effets produits par la constitution d'une offre culturelle sur un territoire ?

La constitution d'une offre culturelle sur un territoire produit de nombreux effets de nature diverses sur le territoire.

Nous avons pu en identifier au moins neuf, regroupés dans le tableau ci-après :

Effet	Description
« L'effet d'innovation »	Elles contribuent à favoriser les activités innovantes
« L'effet filière »	Développement par l'aval, par la sensibilisation du consommateur au tourisme culturel
« L'effet ressources humaines »	Renforcement des capacités de création et d'innovation dans les entreprises
« L'effet d'image »	Restauration de la confiance et augmentation de l'attractivité territoriale

« L'effet d'intégration sociale »	La capacité des activités culturelles à exercer un puissant effet de levier sur le développement s'explique par leur spécificité, à la fois activités économiques et sources de valeurs humaines, associant symboles et flux économiques
« Un effet de levier sur la création de produits »	Développement de produits consommés dans la région ou à l'extérieur
« Un effet environnement »	Participe à la prise de conscience écologique, à l'apprentissage des enjeux environnementaux locaux et à la mise en place d'actions
« Un effet citoyenneté »	Permet la participation des parties prenantes à la gestion du territoire
« Un effet patrimoine »	Promotion de l'histoire locale et des biens matériels et/ou immatériels spécifiques

Toutefois ces effets peuvent être positifs comme négatifs. Par exemple le développement d'un festival de musique sur un sommet peut produire un effet d'image positif en améliorant pour les participants leur vision du dynamisme de la montagne, mais peut aussi produire un effet d'image négatif si de nombreux déchets viennent polluer le lieu du festival et ses alentours.



## Comment pérenniser l'offre constituée dans le cadre du projet ?

Quatre éléments apparaissent comme les clés de la pérennisation de l'offre constituée :

### 1. LA VALORISATION DES RESSOURCES TERRITORIALES

Il est essentiel dans le déroulé du projet d'identifier et de sélectionner des ressources qui contribuent à la mobilisation et/ou régénération des structures existantes. Les spécificités des territoires ruraux de montagne, comme le relief, la pente et le climat difficile deviennent à l'aune du nouveau système des ressources potentielles, qui si elles sont convenablement valorisées, peuvent devenir une source de dynamisme, de richesse et d'inspiration pour la création artistique. Dans le cadre des événements culturels, la valorisation des ressources territoriales apparaît comme un élément fédérateur. De plus, cette valorisation semble favoriser la participation des acteurs privés, qui souhaitent développer leur production et développer de nouveaux produits. Il s'agit alors de qualifier les ressources et de déterminer celles qui apparaissent comme les plus différenciantes et le moins facilement répliquables.

Il apparaît également que la souplesse et la flexibilité de la mise en œuvre des actions dans le PCT encouragent la mutualisation des moyens et des compétences des parties prenantes territoriales.

## **2. LA GESTION DEMOCRATIQUE DU PROJET**

Sur les territoires ruraux, une gouvernance démocratique des PCT favorise leur réussite. La gestion démocratique d'un projet de coopération implique d'accorder à l'ensemble des parties prenantes le même pouvoir. Autrement dit, adopter des modalités de gouvernance démocratique implique de favoriser la participation des citoyens auxquels on reconnaît la capacité d'effectuer des choix en matière de politique publique et de mobiliser des outils favorisant la participation au débat et à la décision publique. Au niveau d'un territoire cela suppose de créer des instances et d'instaurer des règles de gouvernance pluralistes et participatives qui associent à la prise de décision l'ensemble des acteurs qui sont ou peuvent être affectés par la réalisation du projet. Toutefois, la gestion démocratique est limitée par la volonté des acteurs à s'engager et à participer au projet ce qui peut faire défaut dans certains cas.

L'appropriation du projet apparaît comme la seule source de légitimation des PCT ruraux. En effet, le cas où sur un territoire urbain, un leadership détenu par des experts de la culture apparaît comme légitime n'est pas le cas sur un territoire de montagne. Il s'agit alors d'identifier les caractéristiques de ce leadership et les modes de légitimation de celui-ci.

## **3. LE CROISEMENT D'ACTIVITÉS**

Le croisement des activités culturelles avec les autres activités du territoire (agriculture, industrie, tourisme etc.) apparaît comme central. En effet, ce

croisement d'activités peut permettre de mêler les différents publics et de structurer une offre touristique plus complémentaire.

Une dynamique pour la création d'activité novatrice peut alors être issue du croisement d'activités déjà existantes sur le territoire.

#### **4. LA VALORISATION DES RETOMBÉES POUR LE TERRITOIRE**

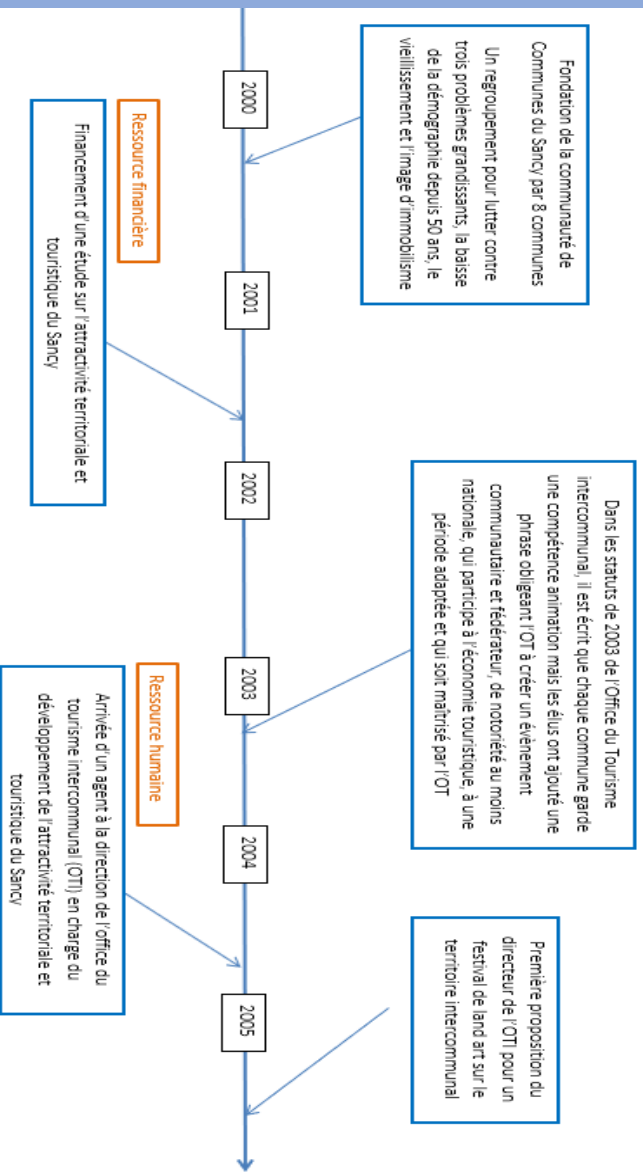
Valoriser les retombées territoriales de l'offre constituée dans le cadre du PCT, apparaît comme un élément primordial pour la pérennisation de l'offre. En effet, le manque d'évaluation des impacts réels du projet pour le territoire contribue à renforcer les interrogations des acteurs du territoire sur la légitimité du projet. L'absence d'outils de mesure des impacts complique le renouvellement des financements et représente donc un frein important à la pérennisation de l'offre constituée dans le cadre d'un PCT. Pour y faire face il est alors recommandé d'établir une liste d'indicateur pour l'évaluation de l'offre. Cette liste doit être co-construite avec l'ensemble des parties prenantes du territoire (public, privée et civil).

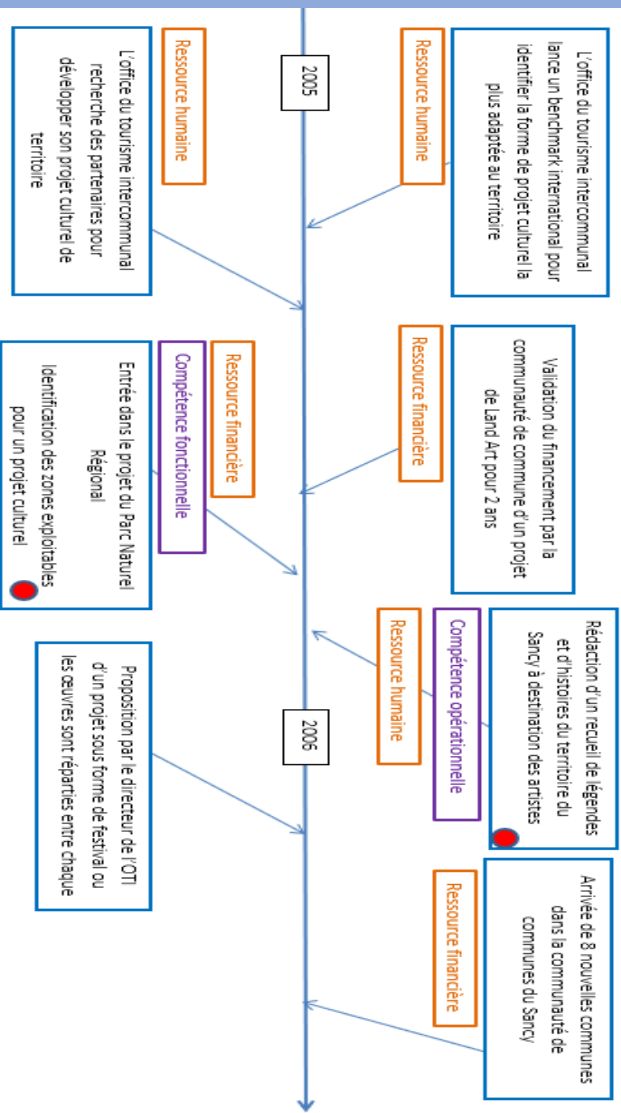
## Un exemple d'analyse du développement d'un PCT sur un territoire de montagne

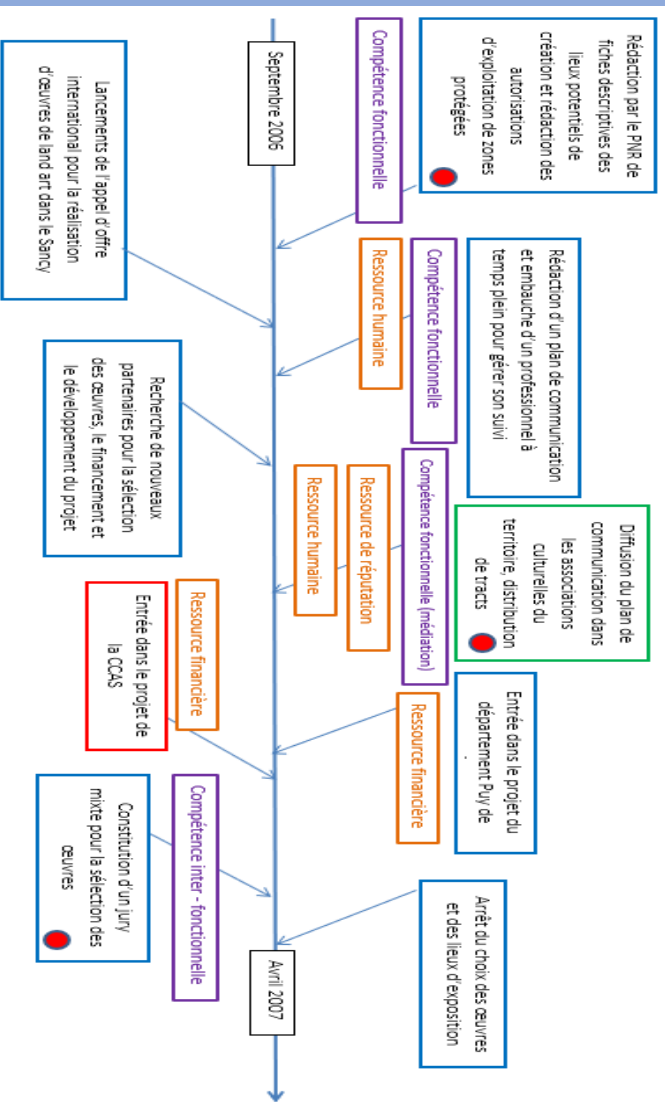
Nous proposons ici un exemple d'utilisation de ce guide pour l'analyse d'un cas de développement d'un PCT sur territoire de montagne le festival Horizons-Arts Nature (HAN). Le festival HAN est né suite à la création en 2000 de la Communauté de Communes du Sancy. Les élus ont mentionné que l'Office du Tourisme Intercommunal devait créer un événement communautaire et fédérateur, de notoriété au moins nationale, qui participe à l'économie touristique. Le directeur de l'Office du Tourisme du Sancy a eu l'idée d'un Festival de Land Art qui reposerait sur l'installation temporaire d'œuvres d'art dans chacune des communes.

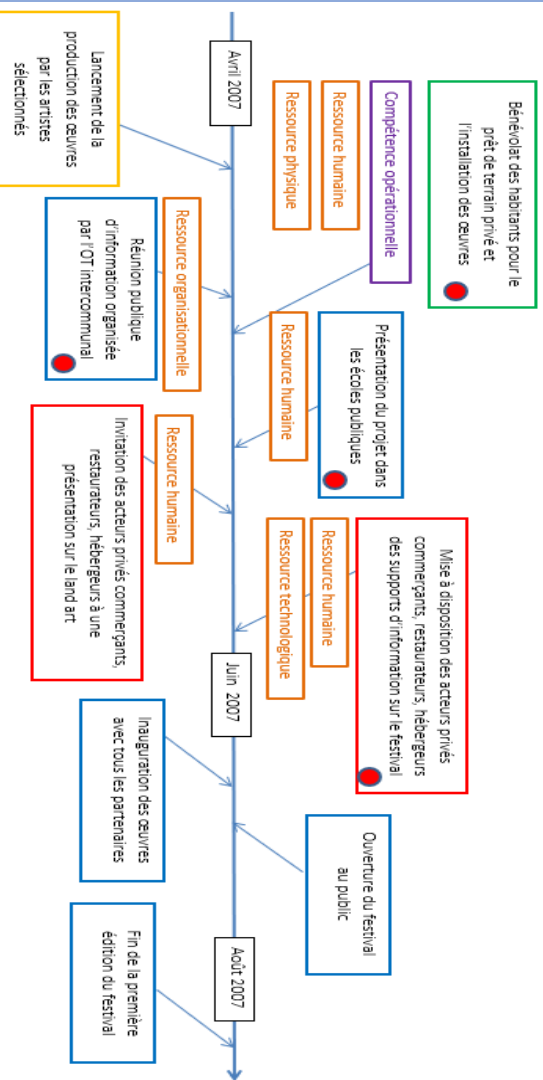
Le festival HAN lancé depuis 2007 dans le Massif du Sancy, situé dans le sud du département Puy de Dôme (63), est présenté comme une rencontre entre art contemporain et paysages naturels et consiste à exposer plusieurs œuvres, créées en pleine nature. Le festival HAN est porté par l'office du tourisme de la Communauté de Communes du Sancy (qui regroupe 20 communes et environ 9 600 habitants en 2016). Les mairies et les offices du tourisme des 20 communes sont fortement impliquées dans le développement du festival. De plus, d'autres acteurs publics tels le département et la région, via la DRAC (Direction Régionale des Affaires Culturelles), ou encore l'Association Auvergne Nouveau Monde et le PNR soutiennent le projet.

A partir du guide ci-dessus nous avons pu réaliser une analyse processuel présentée ci-après

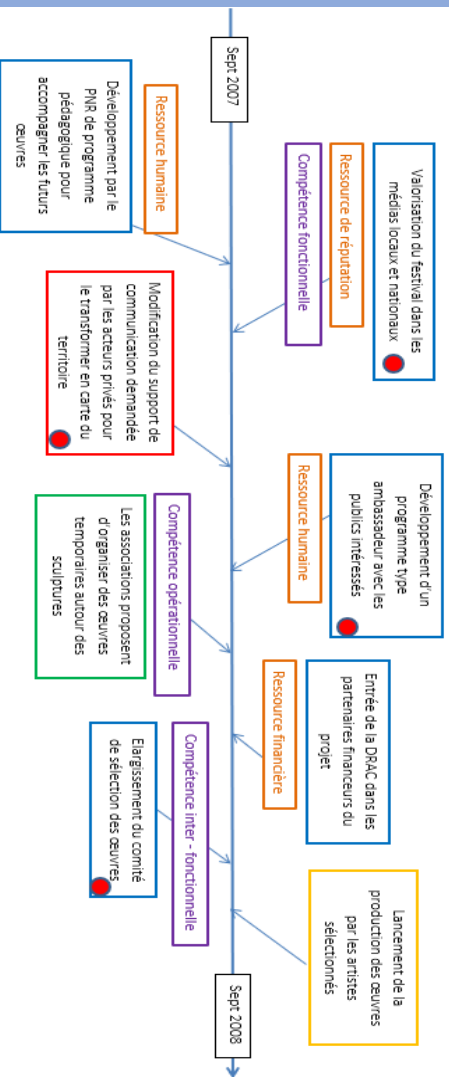


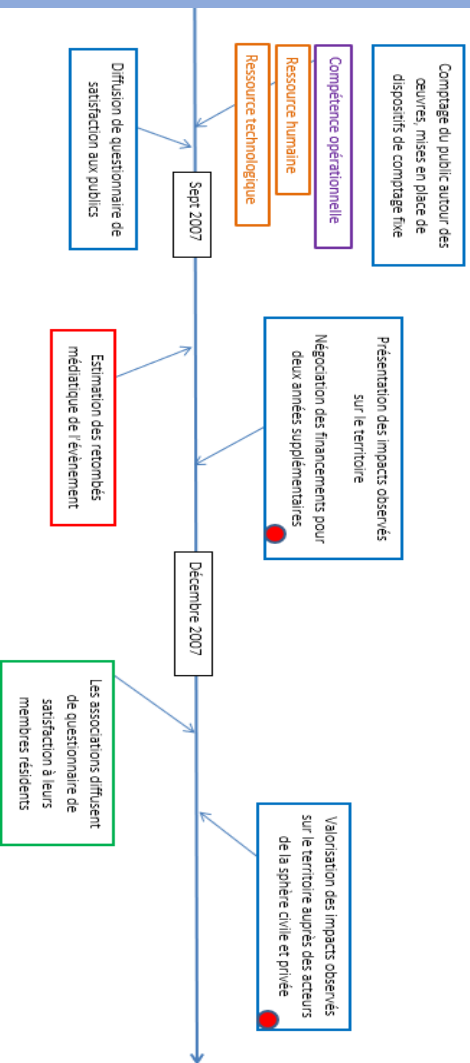


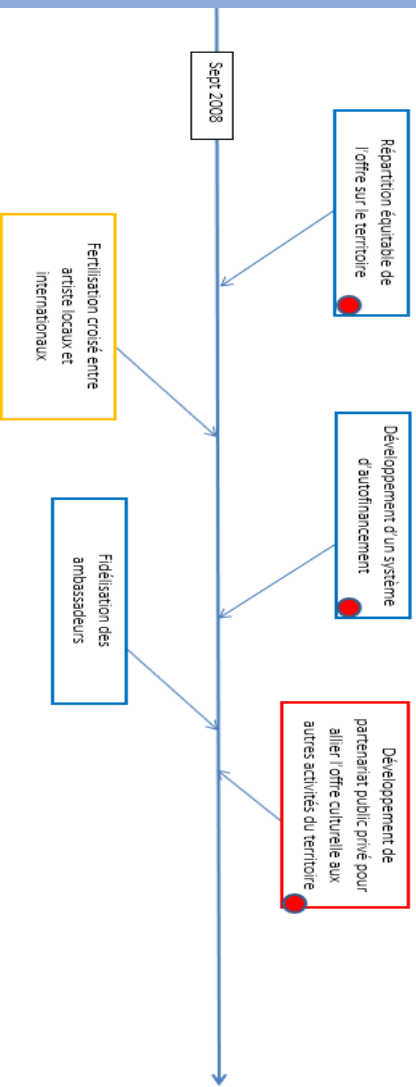
















*Ce guide a été réalisé dans le cadre  
du programme Corpo Links Cluster*



**BENOÎT REGENT**

**IREGE**  
INSTITUT DE RECHERCHE  
EN GESTION ET ECONOMIE

## DEVELOPPER UN PROJET CULTUREL DE TERRITOIRE SUR UN TERRITOIRE DE MONTAGNE



**IREGE**  
INSTITUT DE RECHERCHE  
EN GESTION ET ECONOMIE



**BENOÎT REGENT**





*Ce guide a été réalisé dans le cadre  
du programme Corpo Links Cluster*



**BENOÎT REGENT**

# SOMMAIRE

Pourquoi développer un Projet Culturel de Territoire? .....	4
Quel processus pour le développement d'un Projet Culturel de Territoire? .....	6
Une grille d'analyse des ressources et compétences à l'œuvre dans un PCT? .....	7
Une grille d'analyse des parties prenantes du projet .....	9
Une modélisation globale du développement d'un Projet Culturel de Territoire.....	11
Un exemple d'utilisation de la modélisation pour identifier les pratiques managériales à l'œuvre.....	12
Quelles modalités managériales pour le management d'un PCT?.....	14
Quels sont les effets produits par la constitution d'une offre culturelle sur un territoire?.....	16
Comment pérenniser l'offre constituée dans le cadre du projet? .....	18
Un exemple d'analyse du développement d'un PCT sur un territoire de montagne .....	21



## Pourquoi développer un Projet Culturel de Territoire ?

Le Projet Culturel de Territoire (PCT) peut être défini comme une « *organisation de l'action collective qui dépasse les seuls acteurs institutionnels, formalisée par un ou plusieurs documents stratégiques négociés et délibérés, ayant le bien commun territorial en perspective, au-delà d'un simple équipement ou dispositif, qui se réfère à une échelle spatiale variable, en combinant développements artistiques, culturel et territorial* »<sup>1</sup>.

Le Projet Culturel de Territoire (PCT) a plusieurs caractéristiques, il est :

- ✓ Un **processus unique**
- ✓ Une forme d'**action collective** menée par divers acteurs (privé, public, civil)
- ✓ Un **support de la mobilisation** territoriale
- ✓ Un outil qui **vis** la **résolution de problèmes productifs inédits** par la production d'un bien ou d'un service culturel
- ✓ Un projet qui **vis** des **objectifs à long terme** et qui est marqué par une logique de développement durable

Le projet culturel de territoire est donc un **instrument de planification stratégique**. Il va s'appuyer sur un réseau d'acteurs coordonnés et sur les ressources génériques et spécifiques d'un territoire.

---

<sup>1</sup> TELLET P., NEGRIER E (2019) « Les projets culturels de territoire ». Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble (Page 5)

Les PCT peuvent poursuivre plusieurs objectifs notamment :

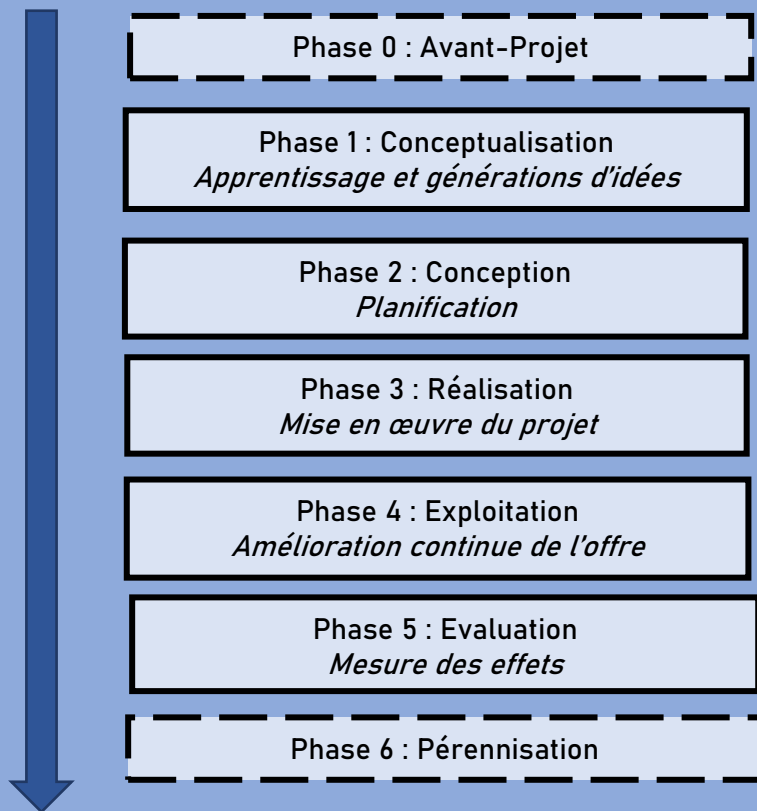
- 
- Promouvoir le territoire
  - Démocratiser l'accès à la culture
  - Renforcer le lien social
  - Diversifier l'offre touristique
  - Développer le tissu économique local
  - Attirer des touristes, résidents, entreprises
  - Sensibiliser aux enjeux environnementaux

Les projets de territoire sont de nature diverse et peuvent viser des objectifs très différents. Toutefois, de manière générale, **la culture apparaît comme une source de dynamisation** qui permet de mettre l'accent sur le caractère unique d'un territoire et donc de développer une certaine forme de **différenciation de ses offres** par rapport aux autres territoires.

Les territoires de montagne étant chaque année davantage confrontés aux limites de leur modèle de développement, les acteurs cherchent **la diversification de leurs activités** et utilisent la culture comme source de revalorisation du territoire. La présence d'une offre culturelle novatrice dans une zone de montagne peut contribuer à **rendre le lieu attractif** et contribue à façonner une nouvelle dynamique à travers le développement et la valorisation de la culture locale.

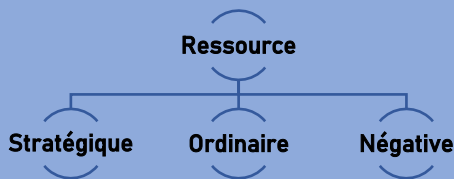
## Quel processus pour le développement d'un Projet Culturel de Territoire ?

Le processus de développement d'un Projet Culturel de Territoire en phases clés :



## Une grille d'analyse des ressources et compétences à l'œuvre dans un PCT

Au cours des différentes phases du PCT une grande diversité d'acteurs va intervenir et apporter diverses ressources. La grille d'analyse<sup>2</sup> suivante peut permettre de comprendre la perception de la valeur de ces ressources et compétences.



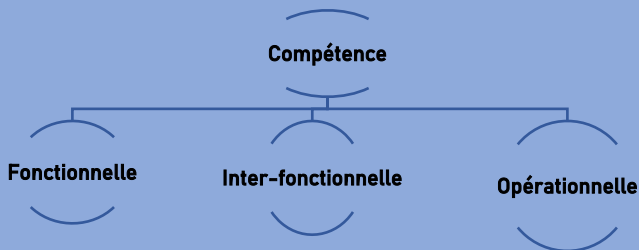
Les ressources telles que le patrimoine, la faune & la flore, les légendes, l'identité... sont des ressources rares, inimitables, non substituables, elles sont donc souvent considérées comme **stratégiques** mais leur valeur va dépendre de la capacité des acteurs à organiser leur exploitation. Les ressources organisationnelles telles que la présence d'un conseil municipal est considéré à l'échelle d'une ville comme une ressource **ordinaire**. Enfin, pour la plupart des territoires, les friches industrielles apparaissent comme **négligées** notamment au regard de leurs impacts sur l'attractivité touristique.

Comprendre la manière dont la valeur des ressources (matérielles et immatérielles / génériques et spécifiques) est perçue par les acteurs du territoire est essentiel pour fédérer les acteurs du PCT autour d'éléments à valoriser collectivement.

---

<sup>2</sup> Weppe, Wamier et Lecocq, 2013

La valorisation des ressources du territoire peut s'apparenter à une compétence. La grille d'analyse<sup>3</sup> suivante peut permettre de comprendre la nature des compétences à développer pour pouvoir valoriser les ressources territoriales.



En ce qui concerne les compétences pour les managers territoriaux, celles directement liées aux activités courantes sont qualifiées d'**opérationnelles** comme par exemple l'organisation d'élections, ou la diffusion de bulletin d'informations. A un niveau plus intermédiaire, les compétences spécialisées sont agrégées dans des compétences **fonctionnelles** telles que la gestion financière, le marketing territorial ou encore la politique de développement culturel. Enfin à un niveau supérieur, on retrouve les compétences **inter-fonctionnelles** qui influencent la totalité de l'organisation comme les processus de prise de décision ou encore les processus de coordination, par exemple.

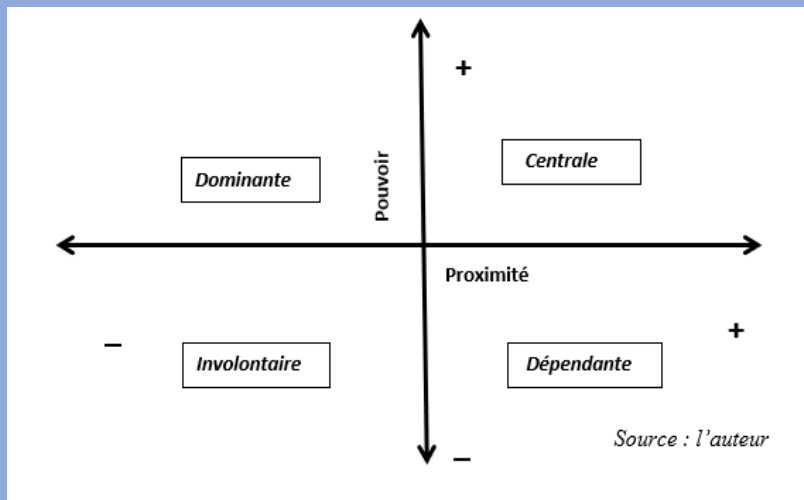
- Le territoire peut donc être perçu comme une organisation qui dispose de ressources et de compétences et se compose d'acteurs en interrelation.

---

<sup>3</sup> Quelin, 1995

## Une grille d'analyse des parties prenantes du projet

Dans le cadre des projets de territoire, on peut classer les parties prenantes en nous intéressant à ces deux dimensions (la **proximité** et le **pouvoir**) non-exclusives et complémentaires.



La **proximité** de la partie prenante avec l'équipe en charge du projet peut être physique comme socio-économique.

Le **pouvoir** exercé par la partie prenante dans le projet peut être coercitif, utilitaire, normatif.

La partie prenante **Dominante** est une partie prenante qui va présenter un fort degré de pouvoir pour un faible degré de proximité, par exemple, un acteur qui peut valider ou invalider un projet mais qui n'est pas partenaire de ce projet.

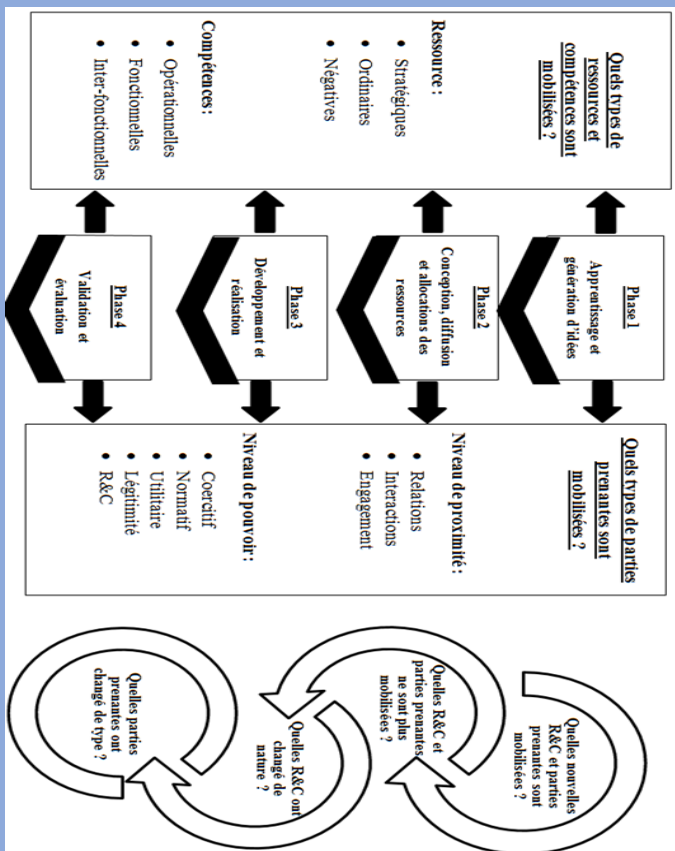
La partie prenante **Centrale** est une partie prenante qui va présenter un fort degré de pouvoir pour un fort degré de proximité. Il s'agit par exemple d'un partenaire fondateur du projet, volontaire et lié au projet par une relation de nature contractuelle, qui dispose de ressources et de compétences rares et essentielles pour le développement du projet.

La partie prenante **Dépendante** va présenter un faible degré de pouvoir pour un fort degré de proximité. C'est le cas, par exemple, d'un acteur contractuellement engagé et à l'origine du projet mais qui ne parvient pas à apporter des ressources et compétences, ou qui n'a pas ou peu de ressources et de compétences, ou encore dont la valeur n'est pas vue comme stratégique pour le projet.

La partie prenante **Involontaire** est une partie prenante qui va présenter un faible degré de pouvoir pour un faible degré de proximité, et qui va par exemple être affectée par la réalisation du projet sans qu'elle n'ait la capacité de participer à son développement ni la capacité d'influencer sa réalisation. Elle est parfois partenaire sur un aspect mineur du projet, et peut être aisément interchangeable.

Comprendre le rôle de chaque partie prenante est essentiel pour limiter les conflits et identifier les acteurs clés pour le développement du projet.

# Une modélisation globale du développement d'un Projet Culturel de Territoire





# Un exemple d'utilisation de la modélisation pour identifier les pratiques managériales à l'œuvre

Exemple d'utilisation du modèle à partir de l'étude de deux cas : la MAPAC et le Festival HAN

Phases	Les pratiques managériales mises en œuvre	Ressources mobilisées ( <i>quel type de ressources amenées par qui</i> )
Phase 0 Avant-projet	Etablir et diffuser un diagnostic du territoire	Ressources financières, humaines et organisationnelles apportées par les partenaires fondateurs
Phase 1 Conceptualisation	Développer la créativité des artistes via le renforcement de leurs liens aux territoires et avec les populations locales	Ressources humaines et technologiques, apportées par les habitants, les partenaires associatifs et institutionnels
	Favoriser les partenariats avec les organisations environnementales	Ressources humaines et organisationnelles apportées par les partenaires fondateurs (PF)
	Répartir l'offre sur le territoire	Ressources humaines apportées par les partenaires fondateurs
Phase 2 Conception	Organiser des réunions publiques d'information et de consultation	Ressources réputationnelles, apportées par les artistes et les PF
	Favoriser les partenariats avec les associations locales	Ressources humaines et organisationnelles apportées par les partenaires fondateurs

	Offrir des présentations spécifiques aux commerçants, restaurateurs, hébergeurs	Ressources humaines et technologiques, apportées par les artistes, les partenaires associatifs et institutionnels
	Fournir aux artistes des recueils de ressources spécifiques	Ressources humaines apportées par les organisations environnementales et les habitants
Phase 3 Réalisation	Constituer des comités de décisions mixtes	Ressources financières, humaines et
	Développer des partenariats publics-privés	organisationnelles apportées par les partenaires fondateurs
Phase 4 Exploitation	Développer un système "d'ambassadeurs"	Ressources humaines et organisationnelles apportées par les partenaires fondateurs, les habitants et les artistes
	Favoriser la diversification de l'offre touristique	Ressources humaines et organisationnelles apportées par les acteurs de la sphère privée
	Encourager le croisement d'activités du territoire avec les activités culturelles	
Phase 5 Evaluation	Evaluer et communiquer sur les impacts du projet	Ressources financières, humaines et organisationnelles apportées par les partenaires fondateurs
Phase 6 Pérennisation	Développement des modes d'autofinancement	Ressources technologiques, humaines et organisationnelles apportées par les PF

## Quelles modalités managériales pour le management d'un PCT ?

A partir de l'étude de 32 cas de développement d'évènements culturels en Savoie et Haute-Savoie, 25 modalités managériales ont été identifiées et sont présentées ci-dessous autour de cinq axes : organisationnel, économique, social, politique et environnemental.

	Pratiques managériales
Organisationnel	Etablir et diffuser préalablement un diagnostic de territoire
	Créer des partenariats avec les organisations environnementales
	S'appuyer sur les associations locales comme médiatrices de l'évènement
	Constituer un comité de décisions mixtes pour les décisions
	Répartir l'offre sur le territoire
Economique	Croiser les activités culturelles avec les autres activités du territoire
	Co-financer l'offre
	Constituer des partenariat public-privé
	Proposer des présentations spécifiques aux commerçants, restaurateurs, hébergeurs
	Développer des modes d'autofinancement

Social	Avoir une collaboration historique entre les partenaires
	Faire participer les habitants dans la conception de l'offre
	Faire participer les habitants dans la réalisation de l'offre
	Faire participer les habitants dans l'évaluation de l'offre
	Développer un système "d'ambassadeurs"
Politique	Organiser des réunions publiques d'informations
	Organiser des réunions publiques pour la prise de décisions
	Faire la promotion de l'offre sur les réseaux sociaux et création de pages dédiées
	Valoriser les impacts de l'évènement auprès des habitants
	Valoriser les impacts de l'évènement auprès des financeurs
Environnemental	Identifier de ressources fédératrices
	Valoriser l'histoire locale
	Valoriser le paysage et l'environnement
	Valoriser les productions locales
	Utiliser l'évènement à des fins pédagogiques

## Quels sont les effets produits par la constitution d'une offre culturelle sur un territoire ?

La constitution d'une offre culturelle sur un territoire produit de nombreux effets de nature diverses sur le territoire.

Nous avons pu en identifier au moins neuf, regroupés dans le tableau ci-après :

Effet	Description
« L'effet d'innovation »	Elles contribuent à favoriser les activités innovantes
« L'effet filière »	Développement par l'aval, par la sensibilisation du consommateur au tourisme culturel
« L'effet ressources humaines »	Renforcement des capacités de création et d'innovation dans les entreprises
« L'effet d'image »	Restauration de la confiance et augmentation de l'attractivité territoriale

« L'effet d'intégration sociale »	La capacité des activités culturelles à exercer un puissant effet de levier sur le développement s'explique par leur spécificité, à la fois activités économiques et sources de valeurs humaines, associant symboles et flux économiques
« Un effet de levier sur la création de produits »	Développement de produits consommés dans la région ou à l'extérieur
« Un effet environnement »	Participe à la prise de conscience écologique, à l'apprentissage des enjeux environnementaux locaux et à la mise en place d'actions
« Un effet citoyenneté »	Permet la participation des parties prenantes à la gestion du territoire
« Un effet patrimoine »	Promotion de l'histoire locale et des biens matériels et/ou immatériels spécifiques

Toutefois ces effets peuvent être positifs comme négatifs. Par exemple le développement d'un festival de musique sur un sommet peut produire un effet d'image positif en améliorant pour les participants leur vision du dynamisme de la montagne, mais peut aussi produire un effet d'image négatif si de nombreux déchets viennent polluer le lieu du festival et ses alentours.

# Comment pérenniser l'offre constituée dans le cadre du projet ?

Quatre éléments apparaissent comme les clés de la pérennisation de l'offre constituée :

## 1. LA VALORISATION DES RESSOURCES TERRITORIALES

Il est essentiel dans le déroulé du projet d'identifier et de sélectionner des ressources qui contribuent à la mobilisation et/ou régénération des structures existantes. Les spécificités des territoires ruraux de montagne, comme le relief, la pente et le climat difficile deviennent à l'aune du nouveau système des ressources potentielles, qui si elles sont convenablement valorisées, peuvent devenir une source de dynamisme, de richesse et d'inspiration pour la création artistique. Dans le cadre des événements culturels, la valorisation des ressources territoriales apparaît comme un élément fédérateur. De plus, cette valorisation semble favoriser la participation des acteurs privés, qui souhaitent développer leur production et développer de nouveaux produits. Il s'agit alors de qualifier les ressources et de déterminer celles qui apparaissent comme les plus différenciantes et le moins facilement répliquables.

Il apparaît également que la souplesse et la flexibilité de la mise en œuvre des actions dans le PCT encouragent la mutualisation des moyens et des compétences des parties prenantes territoriales.

## 2. LA GESTION DEMOCRATIQUE DU PROJET

Sur les territoires ruraux, une gouvernance démocratique des PCT favorise leur réussite. La gestion démocratique d'un projet de coopération implique d'accorder à l'ensemble des parties prenantes le même pouvoir. Autrement dit, adopter des modalités de gouvernance démocratique implique de favoriser la participation des citoyens auxquels on reconnaît la capacité d'effectuer des choix en matière de politique publique et de mobiliser des outils favorisant la participation au débat et à la décision publique. Au niveau d'un territoire cela suppose de créer des instances et d'instaurer des règles de gouvernance pluralistes et participatives qui associent à la prise de décision l'ensemble des acteurs qui sont ou peuvent être affectés par la réalisation du projet. Toutefois, la gestion démocratique est limitée par la volonté des acteurs à s'engager et à participer au projet ce qui peut faire défaut dans certains cas.

L'appropriation du projet apparaît comme la seule source de légitimation des PCT ruraux. En effet, le cas où sur un territoire urbain, un leadership détenu par des experts de la culture apparaît comme légitime n'est pas le cas sur un territoire de montagne. Il s'agit alors d'identifier les caractéristiques de ce leadership et les modes de légitimation de celui-ci.

## 3. LE CROISEMENT D'ACTIVITÉS

Le croisement des activités culturelles avec les autres activités du territoire (agriculture, industrie, tourisme etc.) apparaît comme central. En effet, ce



croisement d'activités peut permettre de mêler les différents publics et de structurer une offre touristique plus complémentaire.

Une dynamique pour la création d'activité novatrice peut alors être issue du croisement d'activités déjà existantes sur le territoire.

#### **4. LA VALORISATION DES RETOMBÉES POUR LE TERRITOIRE**

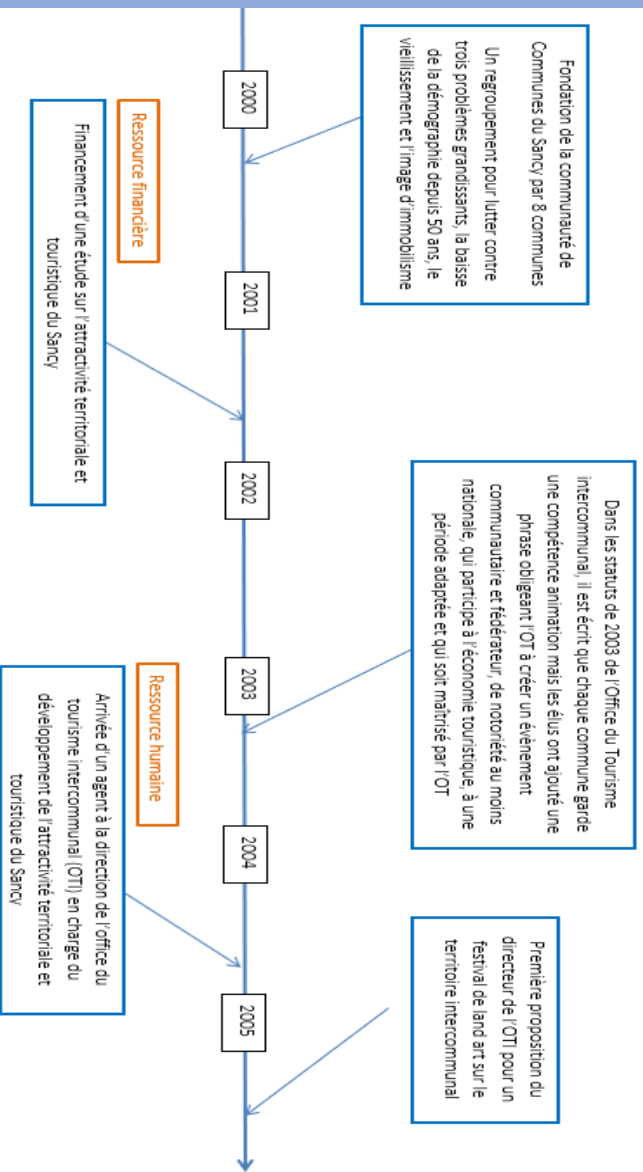
Valoriser les retombées territoriales de l'offre constituée dans le cadre du PCT, apparait comme un élément primordial pour la pérennisation de l'offre. En effet, le manque d'évaluation des impacts réels du projet pour le territoire contribue à renforcer les interrogations des acteurs du territoire sur la légitimité du projet. L'absence d'outils de mesure des impacts complique le renouvellement des financements et représente donc un frein important à la pérennisation de l'offre constituée dans le cadre d'un PCT. Pour y faire face il est alors recommandé d'établir une liste d'indicateur pour l'évaluation de l'offre. Cette liste doit être co-construite avec l'ensemble des parties prenantes du territoire (public, privée et civil).

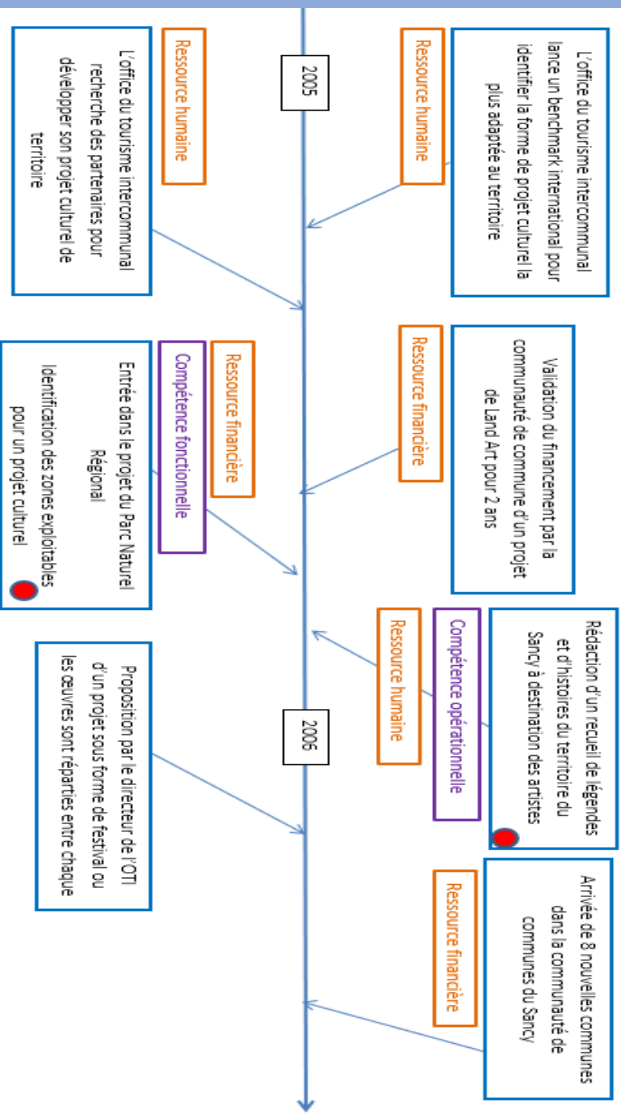
## Un exemple d'analyse du développement d'un PCT sur un territoire de montagne

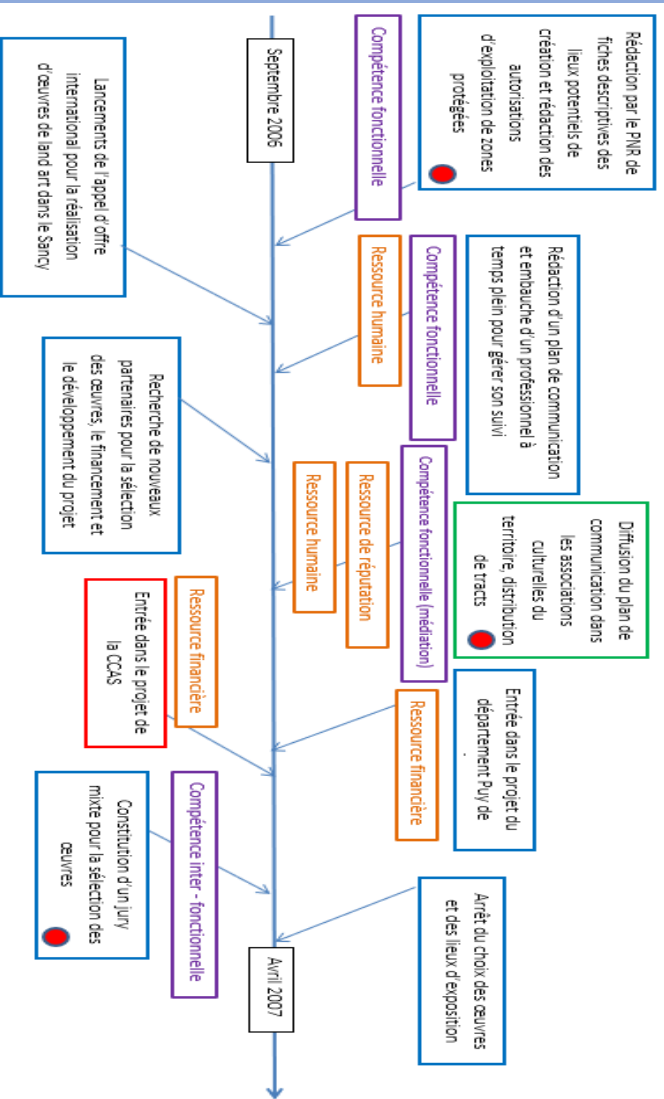
Nous proposons ici un exemple d'utilisation de ce guide pour l'analyse d'un cas de développement d'un PCT sur territoire de montagne le festival Horizons-Arts Nature (HAN). Le festival HAN est né suite à la création en 2000 de la Communauté de Communes du Sancy. Les élus ont mentionné que l'Office du Tourisme Intercommunal devait créer un événement communautaire et fédérateur, de notoriété au moins nationale, qui participe à l'économie touristique. Le directeur de l'Office du Tourisme du Sancy a eu l'idée d'un Festival de Land Art qui reposerait sur l'installation temporaire d'œuvres d'art dans chacune des communes.

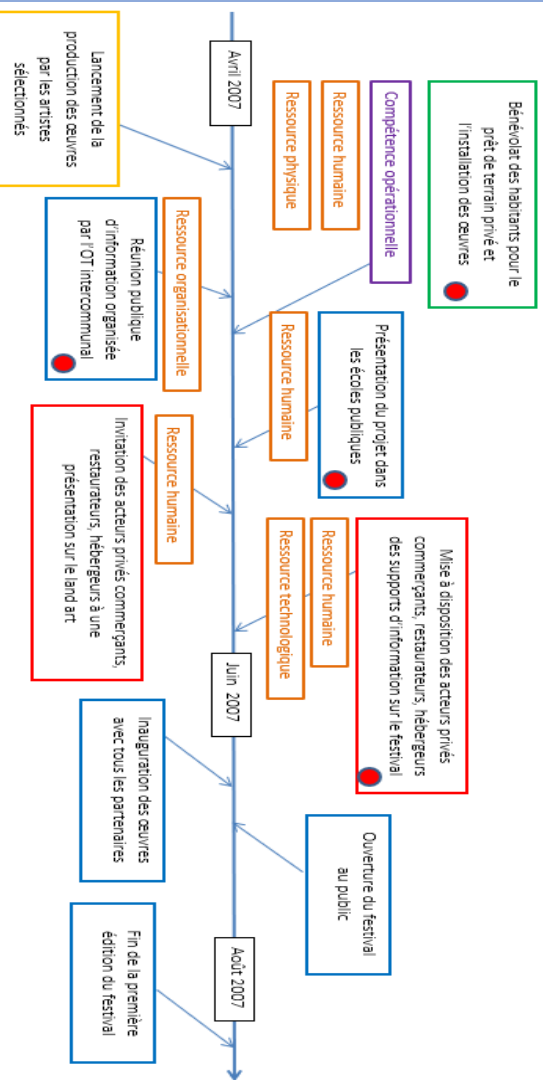
Le festival HAN lancé depuis 2007 dans le Massif du Sancy, situé dans le sud du département Puy de Dôme (63), est présenté comme une rencontre entre art contemporain et paysages naturels et consiste à exposer plusieurs œuvres, créées en pleine nature. Le festival HAN est porté par l'office du tourisme de la Communauté de Communes du Sancy (qui regroupe 20 communes et environ 9 600 habitants en 2016). Les mairies et les offices du tourisme des 20 communes sont fortement impliquées dans le développement du festival. De plus, d'autres acteurs publics tels le département et la région, via la DRAC (Direction Régionale des Affaires Culturelles), ou encore l'Association Auvergne Nouveau Monde et le PNR soutiennent le projet.

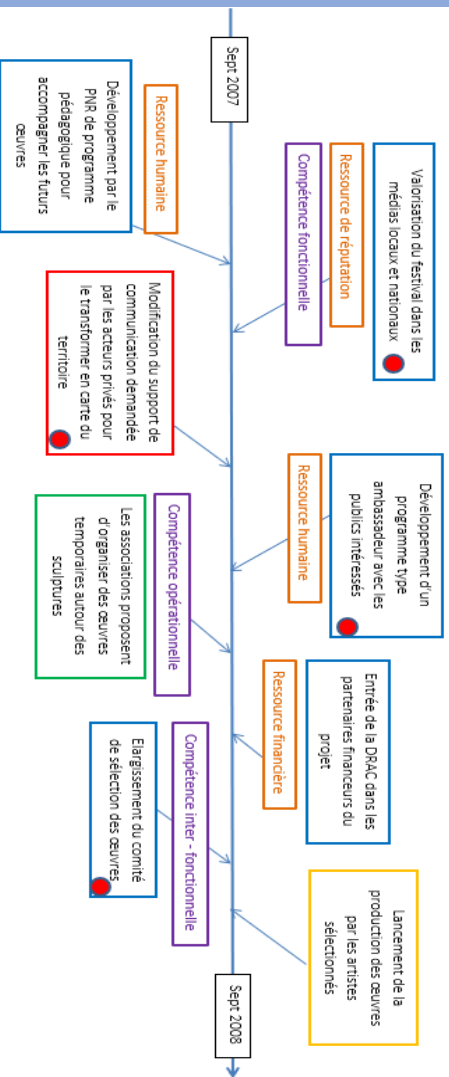
A partir du guide ci-dessus nous avons pu réaliser une analyse processuel présentée ci-après

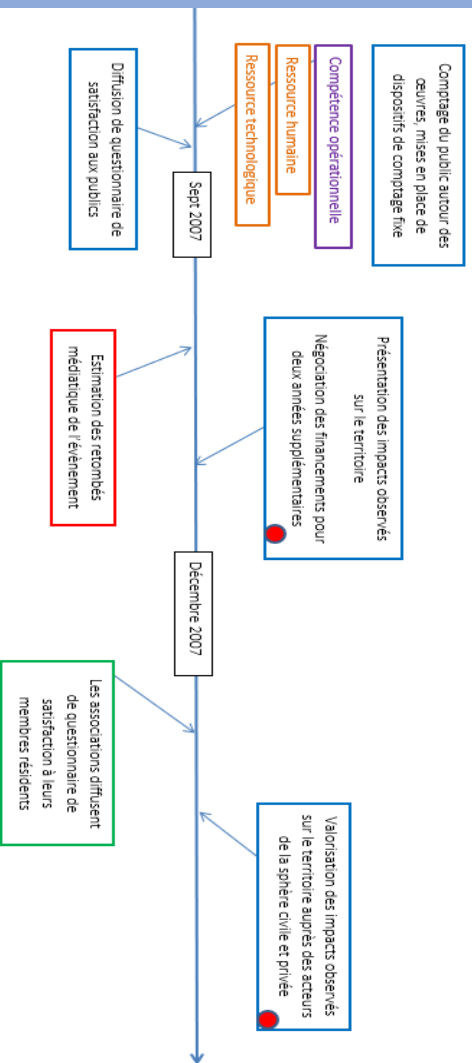




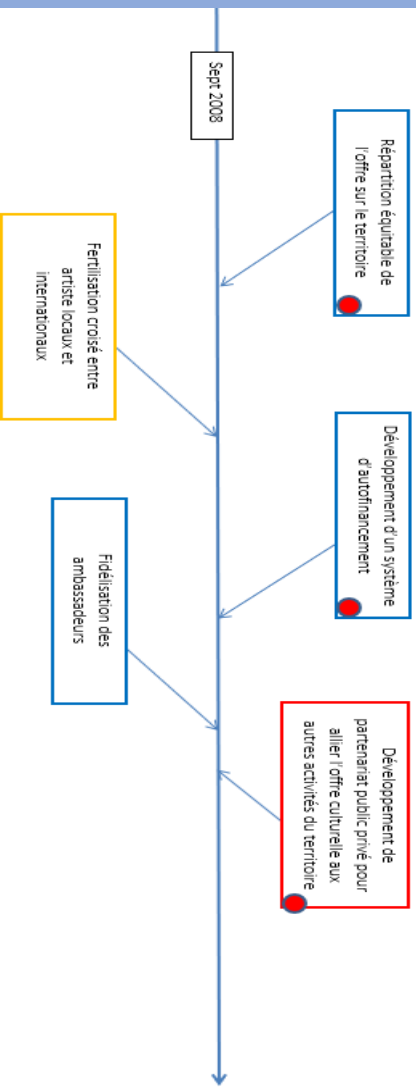
















*Ce guide a été réalisé dans le cadre  
du programme Corpo Links Cluster*



**BENOÎT REGENT**

**IREGE**  
INSTITUT DE RECHERCHE  
EN GESTION ET ECONOMIE