



HAL
open science

Le management territorial: le renouvellement des modes d'intervention publics

Solange Hernandez

► To cite this version:

Solange Hernandez. Le management territorial: le renouvellement des modes d'intervention publics. 16ème Colloque International PMP "Public: Nouvelles figures? Nouvelles frontières?", Revue Politiques et Management Public, Mar 2007, Florence, Italie. hal-01309479

HAL Id: hal-01309479

<https://hal.science/hal-01309479>

Submitted on 29 Apr 2016

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.

Le management territorial : le renouvellement des modes d'intervention publics
HERNANDEZ Solange
Aix Marseille Université, IMPGT, CERGAM EA 4225, 13540 Puyricard, France

16ème Colloque International de la Revue
« Politiques et Management Public »

Public : Nouvelles figures ? Nouvelles frontières ?

TITRE DE LA COMMUNICATION :

Le management territorial : le renouvellement des modes d'intervention publics

Dr. Solange HERNANDEZ

Docteur en Sciences de Gestion – CERGAM EA 4225/ Equipe Management Public
Maître de conférences HDR – Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale
Aix-Marseille Université

Session 5

RESUME :

Progressivement, les périmètres de l'action publique se déterminent de moins en moins par rapport à des activités spécifiques mais davantage en référence à des territoires. Les réformes en matière de décentralisation et d'intercommunalité ont transféré une partie du pouvoir décisionnel et des compétences de l'Etat à des structures locales, exerçant leur autorité sur des territoires institutionnels. Mais ces derniers ne sont pas les seuls lieux d'exercice de l'action publique locale, leurs frontières se révélant parfois trop rigides et étroites pour permettre l'intervention publique contemporaine. En conséquence, les périmètres institutionnels s'effacent parfois devant les territoires de projet (Casteigts, 2003).

Comment les managers territoriaux gèrent-ils au quotidien ce décalage entre périmètre institutionnel et périmètre d'action publique ? Comment déterminer dans quelle mesure répondre aux sollicitations des parties prenantes ?

Cette recherche dévoile une partie des pratiques de management territorial permettant d'y faire face. Pour cela, nous nous appuyons sur l'approche par les parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle. Ceci nous permet de comprendre les contraintes fortes auxquelles les managers territoriaux sont confrontés. Dans cette perspective, nous dressons une typologie des interactions et des pressions auxquelles les organisations publiques territoriales sont confrontées. Puis nous menons une étude de cas sur une intercommunalité française (la communauté urbaine de Lyon).

MOTS-CLES

Management public, management territorial, théorie néo-institutionnelle, parties prenantes.

LE MANAGEMENT TERRITORIAL :

LE RENOUVELLEMENT DES MODES D'INTERVENTION PUBLICS

Le sens dévolu au terme public est une source d'interrogation pour de nombreux chercheurs et praticiens. Pendant longtemps, il a fait référence à des activités de type régalién et de service public exercées au sein d'un territoire national envisagé comme une entité uniforme. Cependant, nous éprouvons des difficultés croissantes à dessiner d'un trait ferme les limites de l'action, de la fonction, du secteur et du service publics (Bartoli, 1997).

La notion de public perd de sa netteté pour diverses raisons. Au-delà de l'influence des facteurs structurels (mondialisation et métropolisation), et institutionnels (construction européenne et décentralisation), les organisations publiques sont également confrontées à des changements d'ordre sociétal qui modifient les relations entre celles-ci et leurs usagers. Ceux-ci sont autant de sources de déstabilisation pour les managers publics. En effet pendant longtemps, l'action publique s'est inscrite dans une économie de l'offre puisque l'administration pouvait légitimement se prévaloir de l'intérêt général pour justifier d'une production de service standardisée. Dans cette perspective, les préoccupations d'adaptation de l'offre de service et de qualité de service n'étaient pas prépondérantes (Huteau, 2002). Cette logique est progressivement remise en cause au profit d'une logique de réponse à des besoins au travers de prestations davantage personnalisées. Pour J. Chevallier (1997), le développement des activités de prestation marque une nouvelle représentation de l'action publique. Dans cette perspective, « ce n'est plus un intérêt général abstrait qui est posé comme finalité de la gestion publique, mais l'intérêt très concret des destinataires des prestations. (...) ». La vision s'impose d'une administration (...) exclusivement soucieuse de répondre aux aspirations des individus ». Il s'agit là d'une remise en cause des logiques fondamentales d'action publique. A ce titre, Huteau (2002) évoque « le passage de l'uniformité à la personnalisation, d'une logique de mono produit à celle de diversification, d'une logique de l'offre à celle de la demande ». Il rejoint ici De Quatrebarbes (1995) qui parle d'une concentration de l'action non plus sur les producteurs mais sur les bénéficiaires. Une telle évolution ne peut que remettre en cause les systèmes basés sur des principes de stabilité, de standardisation et de neutralité. Les tendances sociétales en développement supposent au contraire l'adaptabilité et la flexibilité d'une partie des interventions publiques.

Des réformes en ce sens ont été menées récemment et de façon relativement simultanée dans la plupart des pays occidentaux, même si elles ont donné lieu à des réponses différenciées (Pollitt, Bouckaert, 2004). Mais malgré ces variations dans les types de réforme, un point commun semble émerger. Progressivement, les périmètres de l'action publique se déterminent de moins en moins par rapport à des activités spécifiques mais davantage en référence à des territoires. Nous utilisons le pluriel à dessein. En effet, les réformes en matière de décentralisation et d'intercommunalité ont transféré une partie du pouvoir décisionnel et des compétences de l'Etat à des structures locales, exerçant leur autorité sur des territoires institutionnels. De plus, ces derniers ne sont pas les seuls lieux d'exercice de l'action publique locale, leurs frontières se révélant parfois trop rigides et étroites pour permettre l'intervention publique contemporaine. En conséquence, les périmètres institutionnels s'effacent parfois devant les territoires de projet (Casteigts, 2003). Ceux-ci sont les supports physiques d'actions construites sur des logiques partenariales entre acteurs publics mais également avec des parties prenantes diverses (Hernandez, 2005). Ces territoires d'action fluctuent en fonction

des contrats de pays, d'agglomération, métropolitain, et de divers partenariats public – privé (Duran, 1996). Ces nouveaux périmètres deviennent alors des échelles essentielles de conception et de mise en œuvre de l'action publique sans correspondre au territoire des institutions politiques de plein exercice.

Comment les managers territoriaux gèrent-ils au quotidien ce décalage entre périmètre institutionnel et périmètre d'action publique ? Comment déterminer dans quelle mesure répondre aux sollicitations des parties prenantes ? Quelles sont les pratiques de management territorial permettant d'y faire face ?

Nous nous appuyerons sur l'approche par les parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle pour comprendre les contraintes fortes auxquelles les managers territoriaux doivent faire face. Dans cette perspective, nous dresserons une typologie des interactions et des pressions auxquelles les organisations publiques territoriales sont confrontées. Puis nous mènerons une étude de cas sur une intercommunalité française (la communauté urbaine de Lyon).

I. LES PRATIQUES DE MANAGEMENT TERRITORIAL AU CENTRE DE MULTIPLES INTERACTIONS

L'organisation publique territoriale est au centre de toutes les interactions. Elle est en effet liée par des relations de nature et d'intensité variées à un grand nombre de parties prenantes. Celles-ci peuvent être internes à l'organisation publique elle-même, se situer sur le territoire institutionnel ou d'action de l'organisation, voire au-delà, dans l'environnement, au sens large, de la structure territoriale. En conséquence, il semble impossible d'envisager les pratiques de management territorial hors de toute appréhension globale de ces interactions. Devant le foisonnement de ces dernières, nous avons choisi de nous inspirer des travaux de Rindova et Fombrun (1999). Nous reprenons leurs réflexions et les adaptons à notre question de recherche, à savoir comment les managers territoriaux gèrent-ils au quotidien les sollicitations des parties prenantes ? Quelles sont les pratiques de management territorial permettant d'y faire face ?

A. Une proposition de typologie des interactions autour des organisations publiques territoriales

Devant la diversité et le nombre élevé des interactions au sein desquelles les organisations publiques territoriales évoluent, nous avons croisé deux perspectives complémentaires pour développer une vision dynamique de ces interactions. L'une indique les niveaux d'interaction et l'autre la nature de celles-ci.

1. Les trois niveaux d'interactions

La première perspective distingue les différents niveaux au sein desquels, et entre lesquels, se produisent les interactions. Trois niveaux ont été retenus : l'organisationnel, le territorial, et l'environnemental.

Le premier concerne l'organisation en tant que telle, délimitée administrativement, légalement. En nous fondant sur les travaux de Leavitt (1965) (cité par Scott, 1981), nous pouvons préciser que les organisations publiques territoriales possèdent quatre composantes : une structure sociale, des membres, des objectifs et des technologies¹.

¹ Cette représentation de l'organisation en quatre composantes n'est pas la seule existante (cf. Mintzberg, 2002) mais son aspect élémentaire (connotation positive) nous paraît convenir à la volonté explicative de notre propos.

Si cette vue de l'organisation est utile pour comprendre les interactions produites entre les composantes de celle-ci, elle devient inopérante si le point de vue se déplace à l'extérieur des « frontières » organisationnelles.

Nous quittons alors le premier niveau d'interactions pour un point de vue plus « large ».

Très vite, l'insuffisance du modèle de Leavitt (1965) apparaît, dès lors que l'intérêt dépasse le « simple » niveau organisationnel. Dès le début des années 1980, Scott (1981) a complété le modèle organisationnel de Leavitt (1965) par une cinquième composante qui joue un rôle d'interface: l'environnement. Sans ce dernier, considère-t-il, tout modèle organisationnel est incomplet. Il le définit comme les systèmes physique, technologique, culturel et social dans lesquels l'organisation existe et avec lesquels elle interagit. En effet, aucune organisation ne s'auto-suffit. Elle dépend pour sa survie des relations établies avec les systèmes plus larges dont elle constitue une part. Ces relations sont dynamiques, et s'y côtoient, ou s'y confrontent, les intérêts de chaque partie prenante.

En définitive, l'environnement représente plus qu'une cinquième composante, il constitue plutôt un élément transversal, une grille de lecture à travers laquelle il est possible d'envisager à nouveau les composantes abordées précédemment. Illustrons nos propos par quelques exemples. La structure sociale, tout comme la technologie, sont rarement « inventées » par l'organisation qui les utilise. L'environnement fournit aussi les matières premières, les consommations intermédiaires, les ressources humaines, et absorbe les produits finis et les déchets issus du processus de production. Les membres de l'organisation y entrent en amenant avec eux un bagage culturel et social, parfois lourd, provenant de systèmes organisationnels très variés. Et si les activités et les objectifs de l'organisation drainent des connotations positives pour la société, cette dernière les soutiendra davantage (Hatch, 2000). Les relations entre l'organisation et son environnement sont donc étroites.

Jusqu'à présent, nous avons identifié deux niveaux d'interactions : l'organisationnel et l'environnemental. Cependant, cette distinction peut encore être affinée au regard de la nature des organisations auxquelles s'intéressent ces travaux, à savoir des organisations *publiques et territoriales*.

En effet, et c'est une particularité des organisations territoriales, un niveau intermédiaire peut être retenu : il s'agit du niveau territorial. Celui-ci concerne les interactions débordant de la boîte noire organisationnelle, mais intégrées au territoire, dont la structure publique est administrativement responsable et légalement investie de capacités d'actions. Ce niveau intermédiaire est extrêmement spécifique à ce type d'organisation. Celles-ci n'ont en effet pas le choix dans beaucoup de domaines fondamentaux. Elles ne décident ni du territoire à gérer (périmètre et composition), ni de leurs compétences juridiques, ni de leur statut, ni du statut de leurs employés. Ainsi, une organisation territoriale ne peut pas se séparer d'une parcelle de son territoire administratif si celle-ci est non performante selon divers critères, au contraire d'une entreprise qui peut céder, ou fermer, une usine dont elle estime ne plus avoir besoin. L'absence de marges de manœuvre dans ce domaine, nous amène à considérer le niveau territorial comme pertinent pour comprendre les interactions qui affectent l'organisation territoriale.

2. La nature des interactions

La **nature des interactions** peut être matérielle ou interprétationnelle (Rindova, Fombrun, 1999).

Les interactions matérielles concernent les ressources, et les rentes potentiellement associées qu'elles drainent, soit des ressources matérielles, humaines et organisationnelles telles que des compétences (Penrose, 1959, Prahalad, Hamel, 1990, Barney, 1991).

Au-delà des interactions de ressources physiques, financières et humaines, de nombreux chercheurs ont mis au jour un autre type d'interactions. Ces dernières sont de nature interprétationnelle, et concernent ce qui influence les managers (Weick, 1995).

Les éléments que nous venons de détailler sont présentés sous forme de matrice dans la figure ci-après.

Nature de l'interaction / Niveau d'interaction	Interprétationnelle	Matérielle
Organisationnel		
Territorial		
Environnemental		

Figure 1 : La construction d'une matrice typologique par niveau et nature des interactions (adapté de Rindova et Fombrun, 1999)

Nous avons commencé par expliquer les dimensions entrant dans une vision dynamique des interrelations dans lesquelles les organisations publiques territoriales sont imbriquées. Nous allons à présent revenir sur le contenu de la matrice ci-dessus, pour déterminer précisément les différentes interactions à l'œuvre.

Quels que soient le niveau et la nature de ces dernières, toutes sont le fait de parties prenantes de la structure territoriale. Nous revenons donc dans un premier temps sur cette notion.

Nous abordons ensuite les articulations identifiables entre les différentes cellules de la matrice ci-dessus, afin de mettre en avant l'omniprésence des situations interactives dans lesquelles les organisations territoriales évoluent.

B. L'interaction des pratiques de management territorial vue par l'approche des parties prenantes

Nous proposons une lecture à l'aide de l'approche par les parties prenantes, de l'aspect interactionnel des pratiques de management territorial.

Cela nous paraît pertinent du fait du degré d'ouverture important des organisations publiques, mentionné de nombreuses fois dans la littérature (Ring, Perry, 1985, Backoff et al., 1993, Peyrefitte, 1998, Crozet, 2001, Montané, 2001). En effet, celles-ci sont en prise avec de multiples parties prenantes, susceptibles d'influencer leurs décisions et leurs actions. Cette approche nous semble d'autant plus adaptée, que les parties prenantes peuvent appartenir à l'organisation, à son territoire ou à l'environnement, et qu'elles peuvent avoir des relations d'ordre matériel, ou interprétationnel, avec les organisations territoriales.

Pendant longtemps, les références à l'approche par les parties prenantes ont été implicites. Au regard de la littérature extrêmement abondante parue sur ce thème depuis une vingtaine d'années (Donaldson, Preston, 1995), nous proposons une synthèse des éléments les plus récurrents dans la littérature qui caractérisent les relations entre les organisations et leurs parties prenantes.

Celles-ci sont caractérisées par des *liens de dépendance ou d'interdépendance*, où s'expriment des *enjeux de pouvoir*. Chacun tente de *satisfaire ses intérêts*, implicites ou revendiqués. Ces *processus relationnels sont dynamiques*. Ils ne sont pas figés dans le temps, ni continus. Ils doivent être envisagés et *gérés sur le moyen ou long terme*, afin d'anticiper, ou de *dénouer*, les *conflits* potentiels et probables nés d'intérêts divergents et (ou) liés au contrôle des ressources nécessaires à chaque organisation (Hernandez, 2005).

Après avoir caractérisé les relations entre les organisations et leurs parties prenantes, voyons comment ces éléments s'appliquent aux organisations territoriales. Pour cela, nous retenons, parmi les multiples tentatives de classification des parties prenantes, celle développée par Carroll et Näsi (1997), qui semble la plus pertinente dans notre cas. Selon eux, les parties prenantes *internes* sont intégrées à l'organisation. Elles incluent les dirigeants et les employés, alors que les parties prenantes *externes* regroupent les concurrents ou partenaires potentiels, les institutions, les consommateurs ou usagers, parfois organisés en groupe de pression, les médias, la société civile, et même l'environnement naturel.

1. Les parties prenantes externes et la pression institutionnelle : des impacts matériels et interprétationnels

Des parties prenantes externes exercent sur les organisations territoriales des pressions, qui prennent leur source notamment dans le contexte institutionnel. De nombreuses études se sont penchées sur l'importance du phénomène des « interprétations externes » sur la conduite de l'action (Abrahamson, Fombrun, 1992, 1994).

Mais comment s'exercent ces mécanismes de pression ? Quelles sont les logiques qui les animent ? Le courant néo-institutionnaliste apporte des réponses, et nous permet de prendre la mesure des interactions entre les niveaux organisationnel, territorial et environnemental, que cela soit d'un point de vue matériel, ou interprétationnel.

Dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle, l'action résulte d'une combinaison de structures, de systèmes et de dynamiques organisationnelles, eux-mêmes incarnant, sciemment ou pas, des intentions, des aspirations et des objectifs (Greenwood, Hinings, 1993). Ces derniers ne sont pas neutres car ils découlent d'un ensemble de croyances et de valeurs portées par le contexte institutionnel et temporel.

Chaque organisation territoriale s'inscrit dans un contexte institutionnel précis. Son comportement dépend alors en partie de pressions réglementaires (des pouvoirs publics ayant une compétence législative et coercitive), de pressions sociales générales (prédominance des demandes d'individualité, de solidarité, de qualité de vie, de développement durable) et des actions des organisations leaders du secteur. Pour Di Maggio et Powell (1983), l'organisation subit trois types de contraintes en provenance de l'environnement. Tout d'abord, il est question de pressions coercitives, générées à l'extérieur des frontières de l'organisation, et qui se réfèrent aux influences légales et politiques, ainsi qu'à l'opinion publique. Ces pressions sont particulièrement fortes pour les organisations territoriales, car elles réduisent en effet nettement leurs marges de manœuvre. Ainsi, les organisations territoriales sont-elles contraintes par des décisions prises à des niveaux supérieurs, national ou européen en particulier. Celles-ci concernent, par exemple, la conception de leur structure (une assemblée,

un exécutif), l'embauche des personnels (élection du président de la communauté, des maires, des adjoints, existence des concours et du statut de la fonction publique), l'accomplissement des tâches (contrôle de légalité, séparation des ordonnateurs et des comptables) ou encore l'allocation des ressources (indemnités des élus, rémunérations en fonction du grade, d'échelon). Ensuite, les pressions normatives régularisent un groupe homogène d'organisations, ou d'individus, par le biais de processus de professionnalisation. Celui-ci correspond à la diffusion d'idées, de normes, entre les acteurs d'un même secteur ou branche d'activités (standards, processus de certification, conventions, charte). Il permet aux organisations d'accroître leur légitimité. Enfin, les pressions mimétiques s'apparentent à une forme de lutte contre l'incertitude (Milstein, Hart, York, 2002), par laquelle les organisations évoluant dans des environnements turbulents, tentent de réduire les risques potentiels, et à imiter les structures plus grandes et plus profitables au sein de leur secteur (Haveman, 1993). Les initiatives de benchmarking entre métropoles s'inscrivent dans cette logique (Rozenblat, Cicille, 2003).

Ainsi, comme Greenwood et Hinings (1993) et d'autres l'ont indiqué, dans le milieu où les organisations naissent et se développent, il existe des idées sur les façons appropriées de se comporter et de réussir. L'organisation territoriale, ses pratiques managériales et ses actions sont, dans cette perspective, une construction plus ou moins consciente des responsables publics.

C'est en effet pour obtenir plus de moyens et de légitimité que les responsables métropolitains peuvent se soumettre à diverses pressions institutionnelles (DiMaggio, Powell, 1983). Les autorités publiques locales, bien qu'elles détiennent une forme de légitimité liée à l'exercice de la puissance publique, en recherchent davantage. Afin d'obtenir une plus grande légitimité sociale, elles se mettent alors en quête « du consentement de la société dans laquelle elles évoluent » (Hatch, 2000). En conséquence, chacune espère bénéficier d'une approbation sociale supérieure et des ressources en plus grande quantité. Les pressions institutionnelles déterminent donc des structures et des comportements organisationnels au-delà de tout objectif rationnel de recherche d'efficacité (Meyer, Rowan, 1977)

En nous fondant sur les travaux des néo-institutionnalistes, nous comprenons que les organisations territoriales interprètent et répondent aux pressions contextuelles en fonction de trois principaux facteurs.

Le premier renvoie à l'encastrement normatif des organisations dans leur contexte. Les organisations territoriales sont encadrées dans un contexte en évolution, marqué par la prise de conscience de la complexité de l'environnement, et par les attentes de la population et des citoyens. Les parties prenantes externes semblent en effet avoir une prise croissante sur les décisions des autorités locales (Backoff et al., 1993). La pression pour la participation citoyenne ouvre les processus de formulation, d'exécution et d'évaluation des actions publiques, à un nombre d'acteurs et de groupes d'intérêt grandissant (Lequin, 2001, Van den Hove, 2001).

Le deuxième facteur correspond aux éléments de design organisationnel, c'est-à-dire aux structures de rôles et de responsabilités verticales et horizontales, aux systèmes de décision (mécanismes et politiques d'allocation des ressources), et aux systèmes de ressources humaines (Greenwood, Hinings, 1993). Dans le cas des organisations territoriales, ces éléments sont en partie déterminés par la loi (fixation des compétences, des modalités de recrutement, d'emploi, de rémunération, de carrière des personnels, d'une partie de ressources

budgétaires grâce à diverses dotations ou à l'assiette de l'impôt). Pour la partie où les obligations légales sont beaucoup moins déterministes (organisation des services, choix d'effectuer certaines interventions, établissement de partenariats), des pressions institutionnelles s'exercent néanmoins. Une certaine conformité des pratiques de management territorial en réaction aux pressions institutionnelles est donc probable, car celles-ci s'étendent aux processus organisationnels *internes* générés (Selznick, 1957). Prenons l'exemple de la nomination des « Services du Personnel » devenus progressivement « Direction des Ressources Humaines », ou celui, plus récent, de la floraison de services ou de directions « Développement durable », « Développement solidaire » ou « Qualité de vie ».

Enfin, le dernier facteur concerne les dynamiques intra-organisationnelles (Greenwood, Hinings, 1996). Il en résulte une difficulté spécifique à l'organisation territoriale, car celle-ci est fortement dépendante d'acteurs qui n'appartiennent pas directement à la structure publique, mais qui se situent sur le territoire dont elle a la charge et (ou) qui ont une influence déterminante sur ce dernier.

Les acteurs susceptibles de peser sur la dynamique de changement sont donc nombreux. En même temps, les liens serrés entre les organisations publiques territoriales et le cadre juridique légal entraînent une certaine inertie.

2. Les parties prenantes internes et l'enactement : impacts matériels et en terme de micro-culture

Les parties prenantes externes ne sont pas les seules susceptibles d'avoir une influence sur les intentions stratégiques des organisations territoriales. Les parties prenantes internes y participent également.

L'organisation est composée de membres dont les comportements peuvent être jugés non rationnels par rapport aux objectifs spécifiques et formels de cette même organisation. Selon Blau (1956, cité par Scott, 1981), « administrer une organisation sociale seulement en fonction de critères purement techniques de rationalité est irrationnel, car cela ignore les aspects non rationnels de la conduite sociale ». En effet, une des influences de l'environnement se fait, paradoxalement, par le biais des membres de l'organisation. Ainsi ces parties prenantes internes apportent-elles « le contenu de leur tête et de leur cœur » (Scott, 1981), soit un parcours, une histoire personnelle, des idées, des espoirs et des projets, mais aussi des valeurs, des intérêts et des capacités diverses. Pfeffer et Salancik (1978) arrivent à des conclusions similaires en constatant que les individus ne sont pas enclavés dans les frontières de l'organisation, par ailleurs assez difficiles à fixer, bien que certaines activités et comportements le sont.

De cette façon, les membres de l'organisation territoriale contribuent à incorporer des éléments externes, souvent non contrôlés, dans l'organisation, mais ce sont également eux qui jouent le rôle d'interfaces et de traducteurs de nombreux inputs que celle-ci reçoit (Weick, 1979). De cette manière, le territoire et l'environnement sont le reflet d'une réalité socialement construite par les membres de la structure.

Pour conclure ces développements, nous voudrions nuancer le sentiment d'uniformisation des pratiques de management territorial des organisations territoriales, du fait des pressions s'exerçant à leur encontre.

Tout d'abord, les pressions contextuelles ne s'exercent pas de façon homogène dans tous les secteurs, ni même parmi les organisations au sein de l'un d'entre eux. L'influence institutionnelle serait ainsi plus prégnante dans les organisations qui poursuivent des objectifs

d'intérêt général, que dans celles qui ont des objectifs marchands (Greenwood, Hinings, 1993).

Ensuite, l'intensité de la pression est fonction de la maturité du secteur et de la structure du contexte (Greenwood, Hinings, 1996). De cette façon, plus les organisations sont issues de réformes récentes, plus la pression exercée est forte.

Même si les pressions institutionnelles donnent le sentiment d'entraîner un fort déterminisme des pratiques de management territorial, cela est contrebalancé par les nuances que nous venons d'introduire et par les capacités interprétationnelles à l'œuvre au sein des organisations territoriales.

C. La synthèse des interactions autour des organisations territoriales

Au cours des paragraphes précédents, nous avons souhaité montrer à quel point les organisations territoriales étaient prises dans un tissu dense d'interactions, résumées dans la Figure 2.

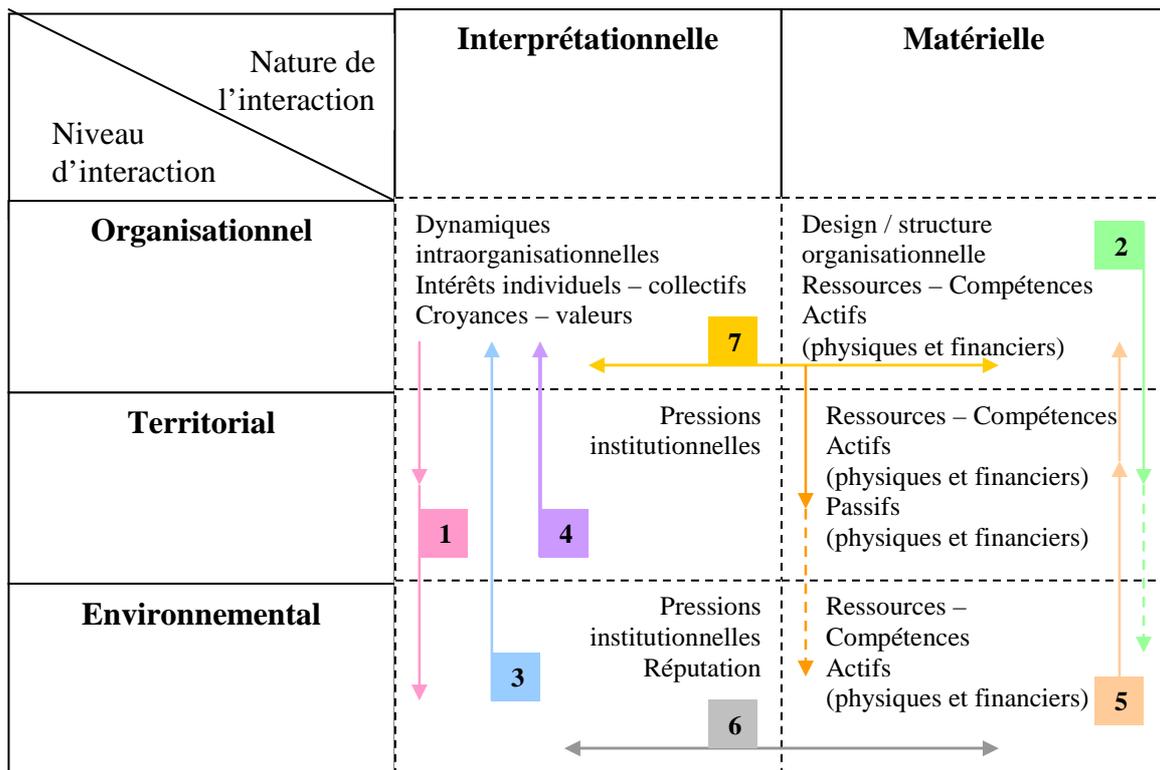
<i>D'après chacune de ces approches, l'action et les pratiques managériales découlent de :</i>	
Approche weickienne	<ul style="list-style-type: none"> - des systèmes de croyances, de valeurs et d'idées, - de l'interprétation de l'environnement, - des intérêts individuels et collectifs.
Approche néo-institutionnaliste	<ul style="list-style-type: none"> - du contexte institutionnel et temporel, - des idées, des croyances, des valeurs du schéma interprétatif, - du design organisationnel, - des dynamiques intra-organisationnelles.

Figure 2 : Les facteurs d'influence des pratiques managériales territoriales d'après les approches néo-institutionnaliste et weickienne

Nous remarquons l'existence de nombreuses similitudes entre ces deux approches. Et quant aux différences, elles ne s'opposent pas, mais se complètent.

Les organisations publiques territoriales reçoivent de l'environnement des informations en même temps qu'elles en recherchent. Celles-ci s'élaborent et se transforment en passant à travers deux premiers filtres, celui du système de croyances organisationnel et celui des intérêts individuels. Les éléments sortants sont utilisés pour façonner le design organisationnel après être à nouveau passés dans un filtre, celui des intérêts collectifs. Le design doit permettre à ces organisations de proposer et de mener à bien des actions satisfaisant leurs principaux partenaires et les acteurs les plus influents du territoire. Le résultat de ces actions intentionnelles viendra à son tour modifier le contexte, entraînant à nouveau processus d'action et pratiques de management territorial.

Pour conclure ces paragraphes, nous reprenons la matrice des interactions déterminée en Figure 1 (page 5) et la complétons pour obtenir la représentation suivante (cf. Figure 3).



Légende : 1 – Communication², 2 – Investissement et fourniture de biens et services, 3 – Schéma interprétatif, 4 – Demandes des parties prenantes territoriales (territoriales), 5 – Allocation de ressources, 6 – Cohérence archétypale, 7 – Intention stratégique

Figure 3 : La matrice des interactions concernant les organisations territoriales (adaptée de Rindova et Fombrun, 1999)

Nous avons complété la matrice avec des éléments issus des paragraphes précédents. Dans le domaine de l'interprétation, les sources d'interactions au niveau organisationnel sont les dynamiques intra-organisationnelles, les croyances et les valeurs, les intérêts individuels et collectifs (Greenwood, Hinings, 1993, 1996, Weick, 1979). Au niveau territorial et environnemental, elles résultent essentiellement des pressions institutionnelles (Di Maggio, Powell, 1983), complétées à ce niveau le plus large par la réputation (Fombrun, 1996). Dans leur dimension matérielle, les interactions de type organisationnel proviennent du design des structures organisationnelles (Scott, 1987), des ressources (Penrose, 1959, Barney, 1991), des compétences (Hamel, 1994) et plus globalement de l'ensemble des actifs physiques et financiers dont dispose l'organisation territoriale. Nous retrouvons ces ressources, ces compétences et ces actifs au niveau territorial et environnemental, auxquels s'ajoutent, à l'échelle des interactions territoriales, les passifs physiques et financiers. Ceux-ci représentent les demandes des parties prenantes territoriales (ce que le territoire ne possède pas et que les parties prenantes réclament à l'organisation territoriale). Par ailleurs, les bordures des cellules de la matrice sont tracées en pointillés, pour mettre en avant l'incessante et mutuelle influence des interactions au cœur desquelles évolue

² Ici la communication doit permettre de stimuler les interprétations favorables des parties prenantes territoriales et environnementales vis-à-vis de l'organisation territoriale qui espère en échange un surcroît d'allocation des ressources (Fombrun, 1996, Rindova, 1997).

l'organisation territoriale. Certaines parties de flèches sont également tracées en pointillés, car leur portée environnementale est variable. Par exemple, l'intention stratégique d'une organisation territoriale portera systématiquement sur « son » territoire mais peut-être aussi au-delà. De même, les investissements et la fourniture de biens et services se font à destination du territoire de l'organisation, mais peut-être au-delà également.

II. LA GESTION DES INTERACTIONS DANS UNE ORGANISATION PUBLIQUE TERRITORIALE : LA COMMUNAUTE URBAINE DE GRAND LYON

A. La présentation du cas

Le cas étudié est celui de l'organisation publique territoriale Grand Lyon. Grand Lyon est le nom de la communauté urbaine lyonnaise, créée en 1969. Celle-ci compte 1.200.000 habitants³, dont 445.263 à Lyon. Elle couvre une superficie de 493 Km², dont 65 Km² dans la ville-centre. Elle regroupe actuellement 55 communes, mais deux nouvelles communes ont récemment demandé à intégrer la communauté urbaine. Elle est actuellement placée sous la responsabilité politique de G. Collomb, président depuis 2001, et maire de Lyon depuis la même date.

Pour mener à bien cette étude de cas, nous avons essentiellement fait usage des sources d'évidence suivantes : la documentation, les données archivées, les entretiens et dans une moindre mesure l'observation directe (Hlady-Rispal 2002). L'étude a duré six mois.

B. Les résultats de l'étude

Nous avons étudié les pratiques managériales utilisées par l'organisation communautaire pour répondre aux sollicitations des parties prenantes et pour gérer au quotidien le décalage entre son périmètre institutionnel et son périmètre d'action.

1. Le développement des capacités de réaction et de création face aux demandes des parties prenantes

L'organisation lyonnaise a élargi ses compétences en matière de réactivité, de créativité, de participation et d'animation territoriale.

La **réactivité** consiste à systématiser des manières d'agir capables de tenir compte des parties prenantes territoriales de l'organisation, et par extension, de s'appuyer sur leurs demandes et sollicitations pour développer les intentions stratégiques initialement fixées. Pour ce faire, Grand Lyon a développé des systèmes transmettant les informations entre les acteurs afin que ces derniers soient à même de réagir à un problème de nature spécifique ou à une situation changeante. La communauté urbaine se montre particulièrement attentive aux demandes des maires des communes⁴, des habitants et des entreprises, mais aussi aux

³ Source : l'ACUF, l'Association des communautés urbaines de France (<http://www.communautes-urbaines.com/vitrine/Accueil/leftframe.htm>).

⁴ Par exemple, après les dernières élections, les élus ont eu le sentiment « d'être trop loin du terrain, alors qu'il y avait un minimum de service de proximité à assurer ». En parallèle, a été aussi identifié « un sentiment de distance mal vécu par les élus locaux qui avaient le sentiment d'être en face d'une Tour de Babel (Grand Lyon) ». Suite à cela, neuf conférences des maires ont été créées : elles ont pour origine cette question de proximité entre les habitants et leurs élus et entre les élus (communaux et / ou intercommunaux) et la communauté urbaine. Les projets de Grand Lyon peuvent ainsi être amendés en fonction des débats ayant lieu dans ces conférences.

évolutions sociologiques. La réactivité face aux attentes des habitants semble être croissante, du fait de la multiplication des procédures de concertation. Même si écouter les demandes ne signifie pas toujours y répondre, cela amène parfois des changements notables dans les projets publics⁵.

La réactivité des managers métropolitains lyonnais s'exprime aussi, lorsque chaque direction a effectué un travail d'identification de ses bénéficiaires et de ses services. Cette initiative a été prise notamment après avoir constaté l'extension du « portefeuille d'activités » de la communauté urbaine allant de pair avec l'accroissement des contraintes de ressources, des demandes des habitants, des usagers, des élus. Cette démarche a été l'occasion de se poser les questions suivantes : « Quels sont nos bénéficiaires ? Quelles sont les prestations ? Quels sont les enjeux d'amélioration ? Quelles sont les conséquences sur l'organisation et la gestion interne ? Quel est notre portefeuille d'activités stratégiques ? ». Les réponses ont aussi permis de faire évoluer la représentation des activités de Grand Lyon. En somme, la réactivité est l'inverse de la passivité, puisque cela entraîne la réactualisation des choix en fonction des réactions des parties prenantes territoriales.

Nos interlocuteurs témoignent de l'existence à Grand Lyon d'un climat favorable à la **créativité**. Cette dernière fait ici référence à des modalités de management pour lesquelles l'organisation lyonnaise est pionnière. Parmi les créations originales de Grand Lyon, citons la mission coordination territoriale, les conférences des maires, les schémas d'urbanisme commerciaux ou encore la politique des grands comptes (spécialisation d'un chargé d'opérations sur les « très grands comptes », c'est-à-dire sur les plus grandes entreprises de l'agglomération lyonnaise en chiffre d'affaires et en effectif).

Mais cela concerne aussi les techniques « exportées » d'autres institutions locales, donc innovantes pour les managers publics lyonnais qui en sont de nouveaux utilisateurs. Dans cette perspective, nous trouvons principalement les dispositifs d'insertion par les marchés publics (utilisation de l'article 14 du code des marchés publics pour privilégier les entreprises d'insertion), le bureau du temps, le conseil de développement, les agendas 21 locaux (trois sont en cours d'expérimentation sur trois conférences des maires).

Par ailleurs, Grand Lyon a développé ses relations avec ses parties prenantes territoriales, notamment par le biais de la **participation**.

Dans ce domaine, la concertation semble être un mode d'intervention fondamental. Des acteurs institutionnels aussi bien que la société civile y participent en fonction des thèmes traités. Plusieurs projets menés par la Direction Prospective, Lyon 2010, Millénaire 3 et Lyon 2020, ont contribué au développement de cette pratique à Grand Lyon. Mais, malgré la satisfaction née de cette capacité à faire participer les acteurs territoriaux et les citoyens, certains de nos interlocuteurs se révèlent lucides quant aux limites de ce genre d'exercice. Tout d'abord, les processus de préparation des projets tendent à s'allonger fortement. Par ailleurs, les démarches en matière de participation se multiplient sur le territoire et concernent des thèmes de plus en plus variés, sans que la coordination de l'ensemble soit assurée. D'autre part, rien ne garantit que les conclusions du processus de concertation soient suivies d'effets, attention alors aux désillusions et au désabusement des participants. De plus, certains projets,

⁵ Citons ainsi le processus de concertation avec les habitants sur le projet d'aménagement des Berges du Rhône : « A la grande surprise de tout le monde, les habitants ont exprimés, vraiment à la surprise générale, le souhait de se baigner dans le Rhône. C'est difficile, c'est dangereux de se baigner dans le Rhône. En attendant, sur ce parc le long des rives, on a créé un grand bassin destiné à se tremper les pieds. Il est quand même important, il fait 5000 mètres et surtout il permet de répondre à cette demande que personne n'avait imaginé [insistance sur le mot *personne*] ».

jugés trop techniques, ne sont pas réellement ouverts à la participation. C'est le cas du SCOT. Enfin, un de nos interlocuteur reconnaît « qu'on travail pas avec l'homme de la rue (...). On ne travaille pas avec le grand public. On ne sait pas faire, on n'a pas les moyens. On est ouvert mais quand même on sait que dans les débats il y a toujours les mêmes 20% du corps social ». Malgré ces éléments de réserves, la participation est un outil de management territorial clairement présent à Grand Lyon.

Au-delà des démarches participatives à proprement parler, l'**interaction** est un autre indicateur de l'articulation entre les parties prenantes internes et territoriales de Grand Lyon. Elle désigne les capacités d'échanges entre les responsables de l'organisation et leurs principales parties prenantes territoriales. Elle se manifeste à la fois dans le dialogue et dans la construction de l'action, bien que cela ne soit pas toujours facile. La négociation avec les communes et les opérateurs privés est une base de travail dans des domaines tels que l'habitat, les services urbains et la création d'entreprise.

Ces interactions peuvent aboutir à des résultats différents. Certaines donnent lieu à des opérations de grande envergure débouchant sur de vrais succès⁶.

L'exercice d'un **leadership** métropolitain fait également partie de l'exercice d'articulation des parties prenantes internes et territoriales. Le leadership, un savant mélange d'autorité, de légitimité, de capacités d'impulsion et d'initiative, est de plus en plus un attribut naturel de ce niveau territorial d'organisation. Il s'affirme dans l'impulsion de divers projets (« On prend notre bâton de pèlerin et on met les acteurs locaux autour de la table »), par la création de documents-types ensuite utilisés par d'autres acteurs locaux, mais aussi dans la création de réseaux tels qu'Eurocités, le réseau des Villes lumières ou le réseau des Villes gastronomiques (en cours de création).

Plusieurs personnes interrogées nous ont déclaré que le niveau institutionnel de la communauté urbaine était pertinent pour l'exercice de ce leadership, nécessitant une affirmation politique.

Mais malgré ces nombreux avantages, le leadership de l'organisation communautaire dévoile parfois ses limites. Du fait de sa légitimité croissante, il pousserait quelquefois les autres acteurs territoriaux à devenir passifs.

Les responsables se succédant à la tête de l'organisation territoriale s'appuient sur les parties prenantes territoriales. Afin que celles-ci soient un moteur et un soutien de l'action publique, l'organisation a développé des compétences spécifiques. Des efforts conséquents sont donc consentis pour obtenir leur adhésion, à l'image des initiatives inscrites dans une logique de **territorialité**. Celle-ci désigne la reconnaissance de l'inscription de l'action publique locale dans des espaces particuliers. Il s'agit en fait d'une logique territoriale s'ajoutant à la logique fonctionnelle plus « traditionnelle ». Le contexte, dans lequel vivent les parties prenantes territoriales, est considéré comme un élément charnière de l'action de la communauté urbaine lyonnaise. Les territoires ont en effet des caractéristiques précises qu'il serait contre performant d'omettre. Grand Lyon affiche en conséquence nettement l'ancrage territorial de ses décisions et de ses actions. Ceci a conduit certains de nos interlocuteurs à évoquer une forme de décentralisation très poussée de l'action locale. La logique de proximité, engagée dans le dispositif conférence locale des maires et la mission de coordination territoriale, se retrouve dans certaines directions générales. Grâce à cette forme

⁶ C'est le cas du portail économique (appelé Grand Lyon, l'Esprit d'Entreprise) : « En reconnaissant des besoins d'institutions économiques qu'on avait auparavant du mal à définir... il s'est créé un dialogue et on s'est rendu compte que c'est des structures qui ont des besoins qui dépassent nos compétences, mais sur lesquels on pouvait fédérer d'autres personnes ».

de décentralisation, l'organisation dispose de relais sur chaque territoire qui la compose. Ceci a une double utilité, ascendante et descendante, notamment en ce qui concerne la circulation d'informations sur les intentions de la communauté ou sur les préoccupations des acteurs locaux.

2. L'articulation entre le territoire institutionnel et le territoire d'action fondée sur la multiplication des partenariats et l'observation de l'environnement

L'articulation du territoire institutionnel de l'organisation publique et de son territoire d'action suit plusieurs voies dans le cas lyonnais. De telles initiatives s'inscrivent en général dans une perspective incitative, de construction de projets et de réseaux, de communication et aussi d'observation.

Nous avons vu, dans l'analyse de la littérature, que les moyens de coercition dont dispose l'organisation communautaire à l'encontre de ses parties prenantes, sont limités. Donc, l'usage de **démarches réglementaires** devrait être assez restreint. En effet, dans le cas de Grand Lyon, les **démarches incitatives** sont largement dominantes. Ceci correspond en outre à une nouvelle demande de la direction. Dans certains cas néanmoins, la communauté urbaine est en capacité d'imposer des choix (par exemple, en utilisant l'article 14 du code des marchés publics). Cependant, même dans ce type de démarche réglementaire, la négociation est, semble-t-il, rarement absente.

Quelle que soit la nature de la démarche partenariale inscrite dans un territoire plus vaste que le territoire institutionnel communautaire, celle-ci peut être supportée par plusieurs types d'organisation. Nous en avons retenus deux.

L'**organisation par projet** des partenariats est dominante à Grand Lyon. Nombreux sont les partenariats en mode projet, qu'ils soient en phase opérationnelle⁷, en cours de réalisation⁸, de lancement (les Projets de Développement de Territoire ou PDT) ou de réflexion (la réflexion du stade principal). Cela est devenu un mode de fonctionnement et d'action assez traditionnel, relativement ancré dans les esprits.

L'**organisation en réseau** est moins présente à Grand Lyon que la précédente. Même si les personnes interrogées emploient fréquemment le mot « réseau », ce dernier désigne souvent en réalité une organisation par projet. Néanmoins, la communauté urbaine lyonnaise appartient à de nombreux réseaux nationaux, internationaux ou régionaux (tels l'ACUF ou Eurocités).

L'organisation territoriale lyonnaise déploie une **communication** à l'encontre des parties prenantes situées dans son environnement, donc au-delà de son territoire institutionnel. Ses messages servent à appuyer les actions locales développées dans le cadre de la poursuite de ses objectifs stratégiques. La plupart des mentions sur ce thème concerne la communication à visée économique : la réflexion autour du marketing territorial (segmentation, cibles à déterminer, prescripteurs territoriaux à identifier) et de l'événementiel (salons et grands événements multiples souvent liés au pôles de compétitivité). L'exercice du marketing s'affiche de façon nette et sans complexe, ce qui n'est pas encore toujours le cas dans les organisations publiques locales.

⁷ Grand Lyon, l'Esprit d'Entreprise, le canceropôle « CLARA », le projet « reprise d'entreprise ».

⁸ Le projet d'ingénierie sur le transport ferroviaire et Lyon 2020.

Une autre modalité permettant d'articuler ces périmètres territoriaux est l'observation de l'environnement.

La **veille** est un outil relativement usuel de l'organisation communautaire qui entre dans sa gestion de l'interface avec son l'environnement. Elle s'exerce essentiellement par rapport à d'autres métropoles européennes, et s'apparente à du benchmarking. Ainsi, le schéma directeur urbain et commercial (SDUC) comme les PDT seraient deux projets issus de telles démarches de benchmarking.

Les outils de veille sont aussi utilisés pour suivre l'évolution du territoire de l'agglomération et pour connaître les attentes et le niveau de vie des citoyens de la région urbaine lyonnaise.

La **prospective** est un autre outil participant à l'observation de l'environnement organisationnel.

La réflexion prospective se révèle assez ancrée à Grand Lyon comme l'indiquent les démarches Lyon 2010, Millénaire 3, Lyon 2020, mais aussi le SCOT et les PDT. Toutefois, là encore, il existe des souhaits « d'aller plus loin dans la prospective ».

CONCLUSION

Cette recherche avait pour ambition de comprendre comment les managers territoriaux gèrent au quotidien le décalage entre périmètre institutionnel et périmètre d'action publique, ou entre d'autres termes dans quelle mesure ils répondent aux sollicitations des parties prenantes. Nous avons identifié plusieurs pratiques de management territorial mises en œuvre dans cette perspective en étudiant le cas d'une communauté urbaine française.

Afin d'être réactifs, les services de Grand Lyon ont développé des systèmes transmettant les informations entre les acteurs afin que ces derniers soient à même de réagir à un problème de nature spécifique ou à une situation changeante. La communauté urbaine se montre particulièrement attentive aux demandes des maires des communes, des habitants et des entreprises, mais aussi aux évolutions sociologiques. La réactivité face aux attentes des habitants semble être croissante, du fait de la multiplication des procédures de concertation. A Grand Lyon, la réactivité passe aussi par le marketing territorial. En effet, la communauté urbaine a segmenté sa clientèle pour lui offrir les services les plus adaptés. Ainsi, la nature des services livrés par Grand Lyon évolue-t-elle, comme leurs modalités de délivrance. Nous avons donc constaté que, face aux changements de leur environnement, les membres de l'organisation communautaire ne sont pas passifs.

La créativité quant à elle se manifeste par l'importance accordée à l'innovation, en terme de projets et de processus réflexifs.

L'interaction se construit dans le dialogue et dans le montage de projets, bien que cela ne soit pas toujours facile. Leurs résultats peuvent être, en conséquence, assez inégaux.

Enfin, la territorialité se manifeste quand le contexte est considéré comme un élément charnière de l'action de la communauté urbaine lyonnaise. De fait, l'organisation dispose de relais sur chaque territoire qui la compose. La communication, les systèmes de veille et de prospective sont ainsi des outils majeurs de l'action communautaire lyonnaise

BIBLIOGRAPHIE

- ABRAHAMSON E., FOMBRUN C. (1992), "Forging the iron cage: Interorganizational networks and the production of macro-culture", *Journal of Management Studies*, 29, pp. 175-194.
- ABRAHAMSON E., FOMBRUN C. (1994), 'Macrocultures: Determinants and Consequences', *Academy of Management Review*, 19, pp. 728-755.
- BACKOFF R., WECHSLER B., CREW, Jr. R.E. (1993), The Challenge Of Strategic Management In Local Government, *Public Administration Quarterly*, Summer, pp. 127-144.
- BARNEY J. (1991), "Firm Resources ans Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol.17, n°1, pp.99-120.
- BARTOLI A. (1997), *Le management dans les organisations publiques*, Dunod.
- CARROLL A.B., NÄSI J. (1997), *Understanding stakeholder thinking: themes from a finish conference*, *Business Ethics: A European Review*, vol.6, n°1, janvier, p.46-51.
- CASTEIGTS M. (2003), Le management territorial stratégique, dans A. Sedjari, *Gouvernance et conduite de l'action publique au 21e siècle*, L'Harmattan, GRET, pp.287-314.
- CHEVALLIER J. (1997), La gestion publique à l'heure de la banalisation, *Revue Française de Gestion*, n° 115, sept – oct., pp. 26-38.
- CROZET P. (2001), La mise en jeu de la responsabilité des acteurs locaux : une nouvelle donne pour la gestion locale ?, *Revue Politiques et Management Public*, Vol.19, n°3, septembre, pp.55-77.
- DE QUATREBARBES B. (1995), *Usagers ou clients ? Marketing et qualité dans les services publics*, Editions d'organisation.
- DI MAGGIO P.J., POWELL W.W. (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48, pp.147-160.
- DONALDSON T., PRESTON L.E. (1995), *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*, *Academy of Management review*, vol. 20, n°1, p.65-91
- DURAN P (1996), *Le partenariat public - privé entre réglementation et régulation*, dans Chatrie I., Uhaldeborde J-M. (dir.), « Partenariat public - privé et développement territorial », Le Monde Ed., pp. 267-286.
- FOMBRUN C. J. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- GREENWOOD R., HININGS C.R. (1993), « Understanding Strategic Change: Contribution of Archetypes », *Academy of Management Journal*, vol.36, n°5, pp.1052-1081.
- GREENWOOD R., HININGS C.R. (1996), « Understanding Radical Organizational Change: bringing together the Old and the New Institutionalism », *Academy of Management Review*, vol.21, n°4, pp.1022-1054.

- HAMEL G. (1994), "The Concept of Core Competence", dans G. Hamel, Heene A. (eds), *Competence-Based Competition*, J. Wiley, pp.11-33.
- HATCH M.J. (2000), *Théorie des organisations, de l'intérêt de perspectives multiples*, De Boeck Université, Paris, Bruxelles.
- HAVEMAN H.A., (1993), "Follow the leader: mimetic isomorphism and entry into new markets", *Administrative Science Quarterly*, 38, pp.593-627.
- HERNANDEZ S. (2005), « Entre le partenariat public - privé et la gestion des parties prenantes : le cas de l'insertion sociale », dans A. Sedjari (dir.), *Partenariat public – privé et gouvernance future*, Edition L'Harmattan, GRET, pp.120-135.
- HERNANDEZ S. (2006), *Paradoxes et management stratégique des territoires : Etude comparée de métropoles européennes*, Thèse en Sciences de Gestion, Institut de Management Public et de Gouvernance Territoriale, Université Paul Cézanne, Soutenue le 25 novembre.
- HLADY-RISPAL M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en Gestion*, De Boeck Université.
- HUTEAU S. (2002), *Le management public territorial*, Editions du Papyrus.
- LEQUIN M. (2001), *Ecotourisme et gouvernance participative*, Presses universitaires du Québec, Québec.
- MEYER J.W., ROWAN B. (1977), *Institutional organization: Formal structure as myth and ceremony*, *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp.340-363
- MILSTEIN M.B., HART S.L., YORK A.S. (2002), "Coercion breeds variation: the differential impact of isomorphic pressures on environmental strategies", pp.151-172, In, Hoffman, J.A., Ventresca, M.J., *Organizations, Policy, and the natural environment*, Stanford University Press, California.
- MINTZBERG H. (2002), *Le management : voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation.
- MONTANE M.-A. (2001), Responsabilité et complexité territoriale, *Revue Politiques et Management Public*, Vol.19, n°4, décembre, pp.25-44.
- PENROSE E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons.
- PEYREFITTE M. (1998), L'évaluation de processus d'une politique publique territoriale, *Revue Politiques et Management Public*, Vol.16, n°2, juin, pp.71-93.
- PFEFFER J., SALANCIK G. (1978), *The external control of organisation: A resource dependence perspective*, New York: Harper & Row Publishers.
- POLLITT C., BOUCKAERT G. (2004), *Public management reform, a comparative analysis*, Oxford Editions, 2nd Edition.
- PRAHALAD C.K., HAMEL G. (1990), "The Core Competencies of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, May-June 1990, pp 79-93.
- RINDOVA A., FOMBRUN C. J. (1999), 'Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm–Constituent Interactions', *Strategic Management Journal*, 20, pp.691–710

- RING P., PERRY J.L. (1985), Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 2, pp.276-286.
- ROZENBLAT C., CICILLE P. (2003), *Les villes européennes : éléments de comparaison*, Paris : La Documentation française (DATAR).
- SCOTT W. R. (1981), *Organizations. Rational, Natural and Open systems*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- SCOTT W.R. (1987), "The Adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*, 32, pp.493-511.
- SELZNICK P. (1957), *Leadership in administration*, Harper and Row.
- VAN DEN HOVE S. (2001), *Approches participatives pour la gouvernance en matière de développement durable : une analyse en termes d'effets*, Cahiers du C3ED, Versailles.
- WEICK K. (1979), *The Social Psychology of Organizing* (2nd Edition), New York: Random House.
- WEICK K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage.