UNIVERSITÉ DE LORRAINE

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4
Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10
http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php
http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm

UNIVERSITÉ PAUL VERLAINE - METZ

INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

Thèse de Doctorat ès Nouveau Régime Sciences de Gestion de l'Université de METZ

École Doctorale Sciences Juridiques, Politiques, Économiques et de Gestion : SJPEG

GOUVERNANCE ET STRATÉGIE TERRITORIALES :

LE RÔLE DES ACTEURS DANS LA GESTION DE LEUR TERRITOIRE

Présentée et soutenue le : 14/12/2009

Par

Lamiaâ EL HIJRI Ep. BOUZOUBAA

Membres du jury :

Directeur de recherche	**Pierre BARDELLI** Professeur des Universités
Rapporteurs	**Gérald ORANGE** Professeur à l'Université de Rouen
	Jacques SPINDLER Professeur à l'Université Sophia Antipolis à Nice
Suffragants	**Mohamed BAYAD** Professeur à l'Université de Nancy II
	Guy SOLLE Professeur à l'Université Paul Verlaine à METZ
	Henri BEGORRE Professeur Émérite de l'Université Henri Poincaré (ESSTIN) et Maire de la commune de Maxéville

A mon mari,
mes enfants.
À mes parents,
ma soeur,
et mes frères.

L'université n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans la thèse, celles-ci devant être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

*Je tiens en premier lieu à témoigner ma profonde reconnaissance envers le Professeur **Pierre BARDELLI**, qui dirigea ce travail et dont les remarques, les conseils et les encouragements furent déterminants tout au long de cette recherche. Je lui exprime toute ma gratitude et mes plus sincères remerciements pour tout ce qu'il m'a apporté et pour la confiance et le privilège qu'il m'a accordés en acceptant d'être le directeur de cette thèse.*

*J'exprime ma plus vive gratitude à monsieur **Gérald ORANGE**, Professeur l'université de Rouen pour la confiance qu'il m'a accordée en acceptant d'être le rapporteur de cette thèse et de faire partie du Jury.*

*Ma reconnaissance va également au Professeur **Jacques SPINDLER** qui a accepté d'être le rapporteur de cette thèse, et qui m'a fait l'honneur de juger ce travail.*

*Recevez, Monsieur **Mohamed BAYAD**, mes plus sincères remerciements pour votre grande disponibilité, votre enthousiasme et vos précieux conseils. La confiance que vous m'avez accordée ainsi que nos nombreuses discussions m'ont permis de progresser et de mieux appréhender les différentes facettes du métier d'enseignant-chercheur. Soyez assuré, Monsieur, de toute mon estime et de mon profond respect.*

*Au Professeur **Guy SOLLE**, je suis très touchée de l'honneur que vous me faites en acceptant de juger ce travail. Veuillez accepter mes plus sincères remerciements pour votre présence dans ce jury et soyez assuré, Monsieur, de tout mon respect et de ma profonde gratitude.*

*En tant que Maire de la ville de Maxéville et Professeur, **Henri BEGORRE**, se doit être remercié vivement pour l'accueil qu'il m'a réservé dans son cabinet, sa disponibilité et les précieuses informations que j'ai pu collecter lors de mon enquête. Vous nous faites un grand honneur en acceptant de participer au jury de cette thèse.*

*Cette recherche doit beaucoup à l'ensemble des Maires et élus de la Commune Urbaine du Grand Nancy. Sans être exhaustive, mes remerciements vont tout particulièrement à Monsieur **Michel DINET** Président du Conseil Général de la Meurthe-et-Moselle pour sa disponibilité et ses conseils si précieux qui m'ont permis de parfaire les outils d'investigation et de réaliser l'enquête de recherche.*

Je tiens également à remercier du fond du cœur l'ensemble des documentalistes et bibliothécaires des villes de Metz et Nancy pour leur accueil si chaleureux et leur disponibilité.

Je renouvelle mes vifs remerciements à mes amis Isabelle et Jean Pierre pour leurs aides et leurs encouragements tout au long de ce travail.

Je ne peux oublier tous ceux qui m'ont soutenu et m'ont encouragé dans les moments critiques.

Ma pensée va à mes parents, ma sœur et mes frères qui m'ont donné le sens de la persévérance, et à qui je voue un amour incommensurable. Qu'ils retrouvent dans ce travail ma plus profonde reconnaissance pour leurs soutiens inestimables.

Tous les mots ne pourront témoigner toute ma reconnaissance et sentiments les plus dévoués à mon cher mari qui a supporté pendant toutes les années passées le stress et tous les sacrifices sans limites. Je ne le remercierai jamais assez de tout ce qu'il m'a fait et continue à faire pour moi.

RÉSUMÉ

Cette thèse est consacrée à l'étude de l'implication des acteurs dans le processus de la gouvernance territoriale. Elle met en œuvre une recherche empirique qui permet, au travers de la démarche de triangulation, d'explorer le rôle des acteurs dans la gestion de leur territoire.

Une analyse théorique des principaux concepts liés à la gouvernance territoriale permettra de mettre en évidence un cadre conceptuel adapté à l'étude des outils dont disposent les acteurs pour favoriser une gouvernance territoriale. En effet, cette étude propose une approche intégrant les différentes théories pour déterminer l'ensemble des facteurs qui permet aux acteurs de s'inscrire dans un contexte de gouvernance territoriale.

La thèse présente son projet en termes de problématique et de méthodologie, au travers une enquête réalisée sur les 20 communes de la Meurthe-et-Moselle et par une analyse du contenu de différents rapports et notes internes relatives à une société se situant dans un département du Nord Est de la France.

La recherche suggère aux acteurs territoriaux qu'un modèle de gouvernance territoriale ne peut être considéré comme universel. En revanche, elle peut être investie au travers de certaines caractéristiques liées à la rationalité, la coopération et au processus de prise de décisions.

Mots clés : gouvernance territoriale, acteurs territoriaux, rationalité, coopération, prise de décision.

ABSTRACT

This thesis is devoted to study the involvement of stakeholders in the process of territorial governance. It uses an empirical research which, through the process of triangulation, to explore the role of stakeholders in the management of their territory.

A theoretical analysis of main concepts related to the territorial governance will highlight a conceptual framework adapted to the study of tools available to actors to promote a territorial governance. Indeed, this study suggests an approach that integrates the various theories to determine all the factors that allow players to register in a context of territorial governance.

The thesis introduced the project in terms of issues and methodology, through a survey of the 20 municipalities of the Meurthe and Moselle and a content analysis of various reports and internal memoranda relating to a company located in a department of the North eastern France.

Research suggests that the territorial model of territorial governance cannot be considered as universal. However, it can be invested through certain characteristics related to rationality, cooperation and decision-making process.

Keywords: territorial governance, territorial actors, rationality, cooperation, decision-making.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS 4

RÉSUMÉ 6

SOMMAIRE 8

INTRODUCTION GÉNÉRALE : 9

PREMIÈRE PARTIE : L'APPRÉHENSION DU CONCEPT DE LA GOUVERNANCE TERRITORIALE DANS UN CONTEXTE DU MANAGEMENT PUBLIC 24

Chapitre I : Essence et développement conceptuel et théorique de la gouvernance territoriale 24

Chapitre 2 : La gouvernance territoriale au carrefour des différentes théories 75

Chapitre 3 : Facteurs de réussite ou d'échec de la gouvernance territoriale 117

Conclusion de la première partie 151

DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE EMPIRIQUE 155

Chapitre 1 : Rappel de problématique et rôle des acteurs territoriaux 155

Chapitre 2 : Enquête exploratoire par questionnaire 168

Chapitre 3 : Résultats de la recherche et discussion 209

Conclusion de la deuxième partie : 266

CONCLUSION GÉNÉRALE 268

RÉFÉRENCES 274

INDEX DES TABLEAUX 312

INDEX DES FIGURES 313

ANNEXES 314

TABLE DES MATIERES 340

INTRODUCTION GÉNÉRALE :

« J'aimais à lui faire admirer les riches et charmantes rives du pays de Vaud… puis, lui montrant le Chablais sur la rive opposée, pays qui n'offre qu'un spectacle de misère, je lui faisais distinguer les différents effets de deux gouvernements pour la richesse, le nombre et le bonheur des hommes. C'est ainsi, lui disais-je, que la terre ouvre son sein fertile et prodigue ses trésors aux peuples heureux qui la cultivent pour eux-mêmes. Au contraire, les tristes masures, la bruyère et les ronces qui couvrent une terre à demi déserte annoncent de loin qu'un maître absent y domine. » Jean-Jacques Rousseau, La Nouvelle Héloïse,1761.

Concept flou, pourtant étymologiquement ancien, la notion très en vogue de gouvernance semble aujourd'hui être mobilisée afin de «légitimer de nouveaux rapports entre la politique et l'économie ».
Étymologiquement, le mot gouvernance trouve son origine dans la langue française, au XIII° siècle. Sa signification va ensuite évoluer en fonction, d'une part, des transformations historiques des sociétés qui vont l'employer, mais aussi, d'autre part, de ses migrations transfrontalières, et principalement transatlantiques.

La gouvernance médiévale :
À l'origine, au XIII° siècle en France, les termes de gouvernance, gouverne et gouvernement, ne semblaient pas véritablement distincts sur le plan sémantique. Renvoyant toutes à la métaphore du gouvernail d'un navire, ces notions signifiaient «l'action de piloter quelque chose ».

La gouvernance de l'âge classique :
L'émergence de l'État moderne à partir du XVI° siècle et la réflexion conceptuelle sur le pouvoir que ce phénomène a suscité, a progressivement conduit à l'autonomisation de la notion de gouvernement par rapport à celle de gouvernance. En effet, à partir des réflexions de

MACHIAVEL sur l'État et de JEAN BODIN sur la souveraineté absolue, se forge progressivement la conception d'un État monopolisant l'entièreté du pouvoir s'exerçant sur une population circonscrite à un territoire donné. Dans cette perspective, la notion de gouvernement s'associe à l'idée du pouvoir centré et hiérarchisé, elle s'apparente «aux réflexions sur l'autorité de l'État comme totalité». Parallèlement, la gouvernance, prise dans le sens de la science du gouvernement, c'est-à-dire conçue comme la manière de gérer adéquatement la chose publique indépendamment de la question du pouvoir, se perpétue, en retrait cependant.

La gouvernance moderne :
C'est selon cette conception, plus liée à l'idée de gestion qu'à celle de pouvoir, que la gouvernance va s'exporter vers le monde anglo-saxon, notamment les États-Unis. Ainsi, se nourrissant du pragmatisme américain, la notion de Gouvernance va occuper une place de choix dans l'analyse méthodique des politiques publiques, de la gestion, voire de la sociologie des organisations. Le terme rejaillit dans les années 1990 pour «référer à un pilotage pragmatique des pouvoirs», tendant ainsi à reconquérir son sens politique initial.

La gouvernance aujourd'hui :
Sans que cela soit le fait d'un théoricien ou d'une école particulière, la notion de gouvernance réapparaît à l'intérieur d'un courant de pensée assez hétéroclite au début des années 1990, qui entend redéfinir les processus classiques de prise de décision en tenant compte de la multipolarité naissante au sein d'un monde en pleine transformation.
En fait, avec la chute du mur de Berlin qui symbolisait la fin du monde bipolaire, il semblerait que l'État ait perdu son caractère central dans l'action politique, et ce, dans trois domaines essentiellement : les relations internationales, les régulations économiques et le rapport aux pouvoirs locaux.

…Pourquoi la gouvernance territoriale ?

Au cours des dernières décennies, plus que dans la sphère politique, on s'est grandement interrogé sur la légitimité de l'État dans le domaine économique. Ainsi, l'État ne serait pas seulement cette abstraction chargée de maintenir l'ordre, de faire respecter les lois et d'administrer les affaires publiques. Au-delà de la supposée moralité objective qu'il incarnerait (WEIL, 1966), il joue également un rôle important dans le jeu économique. Les questions touchant au rôle et à place de l'État continuent d'alimenter les débats, tout comme les thématiques liées à la pertinence des politiques publiques et des programmes gouvernementaux de même qu'à l'efficacité des administrations publiques n'ont cessé d'agiter tant les milieux politiques, syndicaux et économiques que l'ensemble de la société civile.

Aujourd'hui plus que jamais, c'est d'un État efficace capable de jouer un rôle aux côtés de citoyens, de collectivités locales et des marchés, dans la fourniture équitable des biens qui s'impose.
La persistance et l'ampleur des problèmes économiques que vivent les gouvernements à l'échelle planétaire semblent avoir conduit les décideurs politiques à un plus grand réalisme et on admet qu'il est aujourd'hui important, voire fondamental, de dépasser ces considérations qui sont de l'ordre des paradigmes et qui visaient jadis à opposer l'État et le marché, alors qu'on devrait

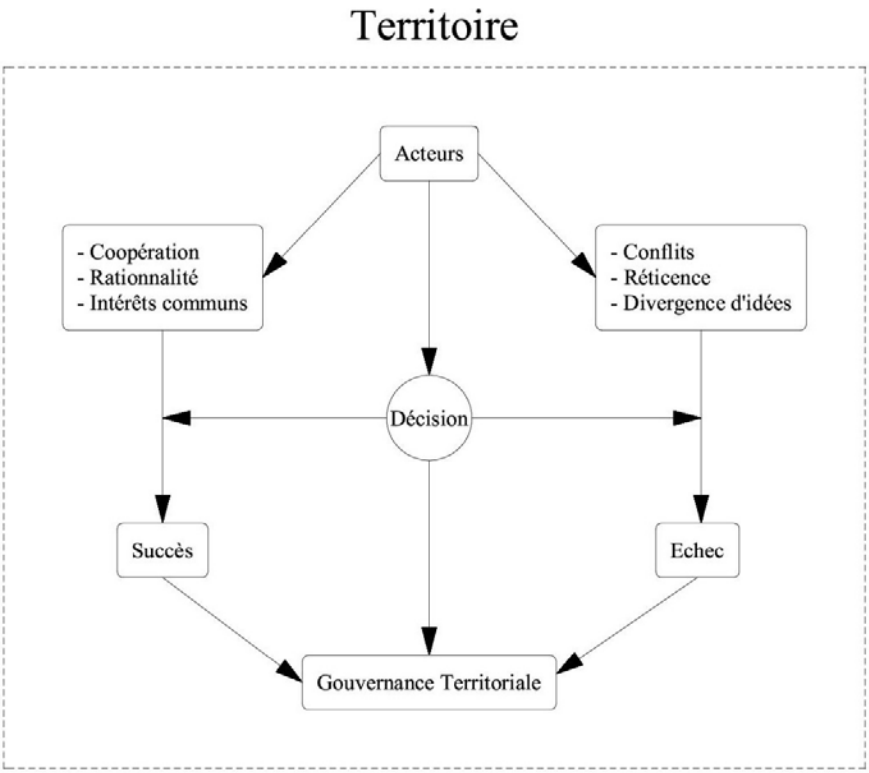
plutôt les examiner dans une dynamique de partenariat et de collaboration (DE NEUFVILLE, 1987 ; MORALES, 1994; LEVESQUE, 2001).
En effet, les exigences d'un environnement de plus en plus complexe et en perpétuelle mutation, les défis posés par le développement (lutte contre la pauvreté, exigences en termes de sécurité, protection de la santé et de l'environnement, développement des infrastructures dans un contexte de raréfaction des ressources), requièrent la mobilisation totale de différents acteurs. Cette mobilisation, doit viser à cultiver les atouts des uns et les qualités des autres et à utiliser au mieux les compétences de chacune des pallies afin de répartir les risques et de partager les bénéfices communs (OSBORNE, 2000) pour le plus grand bien de la collectivité.

Dans ce contexte de crise de l'État moderne, il est apparu nécessaire de repenser les rapports entre les différents acteurs, que ce soit au sein des entreprises, dans les États nationaux ou dans le système mondial. Cette nouvelle approche en terme de partenariat, de pluralité d'acteurs et de pouvoirs multicentrés, rejette l'analyse classique des rapports de pouvoirs conçus sur le mode de la verticalité entre des autorités ordonnancées de manière hiérarchique. Elle privilégie plutôt l'analyse en réseaux, au sein desquels une pluralité d'acteurs échangent et interagissent sur le mode de la coopération ou de la concurrence, ce qui implique une nouvelle forme procédurale à la fois de la prise de décision, mais aussi de l'action publique.
Il a donc été nécessaire de repenser la manière de gouverner et le rapport entre l'État et la société.
En effet, dans un contexte de néolibéralisme triomphant qui prône la réforme de l'État, alors que tendent à se multiplier les niveaux de responsabilité partagée et que la frontière entre secteur privé et domaine public, entre intérêt général et intérêt particulier, le concept de gouvernance suppose l'instauration de nouveaux modes d'élaboration des politiques publiques, centrés sur la négociation et la coopération.
Ce concept conduit donc à repenser les relations entre les différents acteurs économiques, sociaux et politiques sur le mode d'une interaction se fondant sur le principe, et là est l'innovation, de «la relativisation de la puissance publique à différents niveaux, local, national et international».
De même, toutes les définitions données au concept de gouvernance mettent l'accent sur l'implication des acteurs.

Toutefois, dispose-t-on d'un modèle de gouvernance territoriale ? Et étant liées à l'implication des acteurs, **quelles sont les procédures démocratiques et modalités qui prévalent dans la gestion collective du territoire ?**
Autrement dit :
Dans quelle mesure les acteurs sont à l'origine soit du **succès** soit de l'**échec** de processus de gouvernance territoriale ? On s'interroge ici sur **le rôle des acteurs** territoriaux dans la concrétisation de la gouvernance territoriale.
Comment les **décisions** prises par les acteurs peuvent refléter ce succès ou cet échec ?
Quel est l'effet de **la coopération et/ou la coordination** entre acteurs territoriaux sur la réussite ou l'échec de la Gouvernance territoriale?
La défense des intérêts communs ainsi que la coopération entre acteurs dépendent-elles de la **rationalité** des acteurs ?

Notre problématique peut être schématisée comme suit :

Figure 1 **Problématique**



… Le territoire comme champ d'investigation

Le territoire est le lieu où s'articulent de manière inséparable les dimensions économiques, sociales et environnementales et où se manifestent les conséquences sociales et environnementales des logiques économiques à l'œuvre. De ce fait, mais aussi parce qu'il est le lieu du vivre ensemble où les multiples acteurs publics, privés et associatifs interagissent au quotidien, le territoire a un rôle central à jouer dans l'invention et la mise en place de nouvelles régulations multi-acteurs, tant dans son propre cadre que sur la scène nationale. En tant que structure de base de la gouvernance, le territoire est un acteur clef du 21ème siècle.
Rendre le territoire un espace où se concrétise la gouvernance territoriale, c'est d'abord le considérer non pas comme une entité politique ou administrative, mais comme un système d'acteurs en relations, un espace de coopération à l'intérieur des réseaux qui s'étendent à l'échelle nationale.
Le territoire permet aussi de repenser la gouvernance locale. C'est en fait, un lieu d'apprentissage majeur de la coopération entre acteurs. Il est également un espace de gestion de la complexité née de l'imbrication des dimensions économiques, sociales et environnementales.

… Positionnement de la recherche

Les conceptions de l'épistémologie diffèrent donc entre les approches normatives, descriptives ou phénoménologiques. Toutefois, POPPER, PIAGET, EINSTEIN, HEISENBERG et HUSSERL reconnaissance tous la contribution majeure à l'histoire de la philosophie des sciences d'un ouvrage : la Critique de la Raison Pure de KANT (1781).
KANT parvient à synthétiser cette histoire en quatre : Quel est l'objet que l'on cherche à étudier? Quelle est l'origine de nos connaissances sur cet objet? Quelles sont les relations causales que l'on cherche à mettre en évidence? Quelle méthode utiliser ? (figure 2).

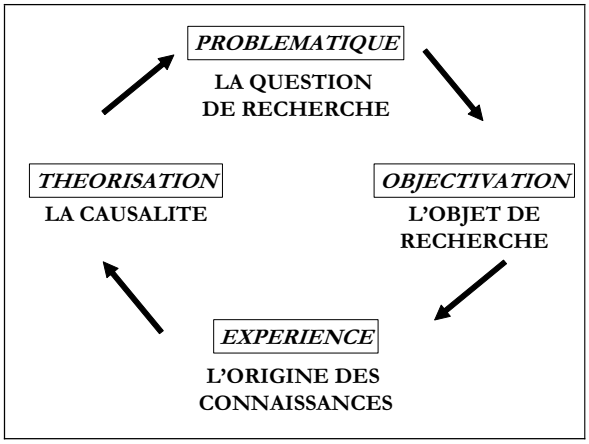


Figure 2 <u>Questions de recherche dans l'histoire des sciences</u>

De même, l'épistémologie classique distingue deux processus qu'elle dissocie radicalement : inductif et déductif, synthétique et analytique, et par là même, les paradigmes constructivistes / interprétativistes et positivistes.
Les principales différences entre le positivisme et l'interprétativisme concernent trois dimensions. La première s'apprête à l'hypothèse ontologique (pour les positivistes, la réalité est objective) contre l'hypothèse phénoménologique (pour les interprétativistes, la réalité est construite et reconstruite à travers le processus d'interaction sociale et humaine) (BURRELL et MORGAN, 1979).
La deuxième est de nature épistémologique dans le sens où, pour les positivistes, la connaissance scientifique doit contribuer à la vérification ou à l'infirmation de résultats généralisables ; tandis que pour les interprétativistes, la connaissance scientifique doit être obtenue à travers la compréhension de l'interaction sociale et humaine dans laquelle se construit la réalité (WALSHAM, 1995). La troisième différence est d'ordre méthodologique, puisque pour les positivistes, tester une théorie hypothético-déductive revient à employer des mesures objectives comme le questionnaire ; tandis que, pour les interprétativistes la compréhension du sens est plutôt encastrée dans l'interaction sociale et les études de cas, qui se trouvent plus appropriées pour la génération de connaissance interprétative (ORLIKOWSKI et BAROUDI, 1991).

…L'interprétativisme

Développée comme alternative au fonctionnalisme, l'interprétativisme de CLIFFORD GEERTZ est une anthropologie visant à rendre compte de l'interprétation que les personnes ont de leur environnement et de leurs actions. GEERTZ croit impossible de se mettre à la place des personnes elles-mêmes, mais croit plus modestement qu'il est possible de rendre compte de leur logique et de la manière dont elle s'exprime d'une façon qui en rende le sens accessible à un lecteur extérieur au terrain.
L'interprétativisme de GEERTZ pose un principe d'égalité entre les individus observés et le chercheur qui ne se situe pas au-dessus, mais à côté d'eux et se distingue d'eux par sa connaissance de capacités abstraites auxquelles il peut rattacher ce qu'il observe.
L'approche interprétative va nous permettre d'interpréter les différents discours des acteurs territoriaux pour pouvoir les comparer ensuite avec les résultats théoriques obtenus.

…Méthodologie de recherche

L'appréhension de l'objet de recherche, rôle des acteurs, va se faire par le biais de deux méthodes différentes, mais complémentaires.
La première méthode est relative à l'approche hypothético-déductive. Celle -ci va du général au particulier. La détermination d'une théorie de portée générale précède la vérification dans une situation particulière. La première partie du processus de recherche est composée de l'exposition de la problématique de recherche, de l'élaboration du cadre théorique, de l'énonciation des hypothèses et de la spécification du cadre opératoire.

Figure 3 <u>Entonnoir de la problématique</u>

La deuxième méthode est relative aux **méthodes qualitatives** qui sont une méthode de recherche utilisée en sciences sociales, par exemple en sociologie, en ethnologie et anthropologie. Elles laissent délibérément de côté l'aspect quantitatif pour gagner en profondeur dans l'analyse de

l'objet d'étude. Pour cela diverses techniques sont mises en œuvre. Les « focus groups », l'analyse de contenu, l'observation participative sont les plus importants.
Dans notre cas, on va s'intéresser à l'analyse du contenu d'un côté des différents discours, témoignages et apports des différents acteurs territoriaux interviewés, et ce, dans le cadre d'une enquête et de l'autre côté des rapports internes d'une entreprise se situant au Nord Est de la France. Faisant l'objet d'une étude de cas illustratif des résultats obtenus par l'enquête.

Une analyse de contenu consiste en un examen systématique et méthodique de documents textuels ou visuels. Dans une analyse de contenu, le chercheur tente de minimiser les éventuels biais cognitifs et culturels en s'assurant de l'objectivité de sa recherche. L'analyse de contenu est particulièrement utilisée en sciences sociales et humaines depuis les années 1950. Elle est, à tort, souvent associée à une méthode propre aux sciences sociales nord-américaines. Mais de nombreux théoriciens et chercheurs européens ont contribué au développement des différentes approches d'analyse de contenu.

L'analyse de contenu se fait comme suit :

1-La constitution :

Une analyse de contenu nécessite une sélection de documents textuels ou visuels. Cette sélection est généralement effectuée en accord avec une question de recherche déterminée au préalable ou en cherchant à questionner un objet dont on a une idée générale préalable.
Les textes utilisés peuvent provenir de nombreuses sources : livres d'auteurs, rapports administratifs, transcription d'entretiens ou de discours, de conversations, dialogues de films…

2- Lecture :

Ensuite, l'analyse de contenu procède à une lecture des documents. Cette lecture peut s'effectuer par ordinateur ou non.

3- Classification :

Durant la lecture et les relectures subséquentes, le chercheur procède à la classification de ses documents. Il crée des catégories ou attribue des codes aux documents qui vont lui permettre de les différencier éventuellement entre eux. Ces catégories ou codes peuvent être liés au contenu du document (par exemple: champs sémantiques) ou au contexte de sa production (par exemple: source, date, sexe).

4- Interprétation :

L'étape d'interprétation a généralement lieu durant les étapes de lecture et de classification.
L'intérêt de cette étude réside dans l'illustration de l'implication des différents acteurs territoriaux dans la prise de décisions relatives à cette entreprise.

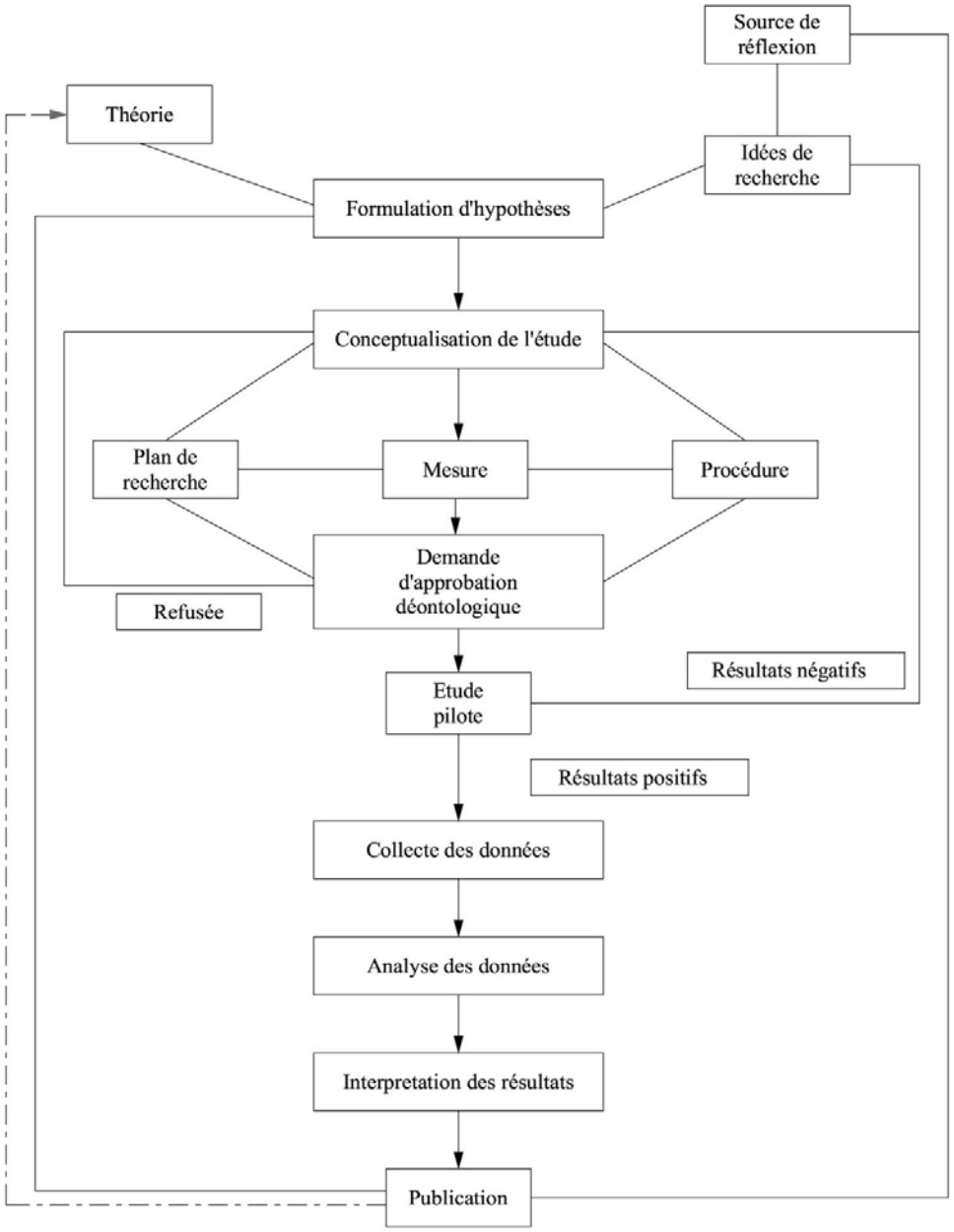
… La formulation des hypothèses

L'organisation d'une recherche autour d'hypothèses de travail constitue un moyen efficace de la mener avec ordre et rigueur sans sacrifier pour autant l'esprit de découverte et de curiosité.

Fondée sur les phases antérieures de la recherche, elle se présente comme une présomption non gratuite portant sur le comportement des objets étudiés.
En même temps l'hypothèse servira aussi de fil conducteur, elle remplacera en quelque sorte la question de départ (qui ne devra pas être oubliée). Elle permettra de sélectionner dans la multitude des données du terrain, celles qui sont les plus pertinentes, c'est-à-dire leur efficacité pour tester l'hypothèse.
Donc, en fait elle se présente comme une proposition de réponse aux questions de recherche. Ces réponses provisoires et sommaires guideront le travail de recueil et l'analyse des données et devront en revanche être testées, corrigées et approfondies.

Le schéma suivant résume le processus de formulation et de vérification des hypothèses de recherche.

Figure 4 **Les hypothèses de recherche**



Les hypothèses relatives à notre problématique (Dans un contexte de gouvernance territoriale, quelles sont les procédures démocratiques et modalités qui prévalent dans la prise des décisions des acteurs ?) sont :

H 1 : **L'action des acteurs est une dimension de la gouvernance qui est elle-même une vision de l'action publique.**

H 1-1 : La rationalité de l'économicus s'applique (ou ne s'applique pas) à la gouvernance publique.

H 1-2 : La good gouvernance s'applique au domaine public.

H 1-3 : La good gouvernance dépend de l'implication des acteurs.

H 1-4 : Le territoire est une forme particulière de coordination entre acteurs, de création de valeurs et d'émergence de ressources latentes.

H 2 : La gouvernance territoriale répond aux évolutions organisationnelles en impliquant les acteurs.

H 2-1 : La gouvernance territoriale dépend de la coordination entre les acteurs.

H 2-2 : La gouvernance territoriale s'applique à travers les liens et les interactions entre les différents acteurs.

H 2-3 : La coordination d'actions, à l'échelle territoriale, permet une automatisation de la décision par rapport au pouvoir central public.

H 3 : La décision publique au niveau territorial est complexe.

Il s'agit de vérifier si :
La diversité des réseaux est à l'origine de cette complexité.
Les conjonctures économiques et sociales peuvent nuire à la gouvernance territoriale,
Les discordances des décisions entre acteurs sont à l'origine de cette complexité.

… Logique de présentation de thèse

La présentation de cette recherche s'articule en deux parties. La première partie est consacrée à l'instauration du cadre théorique de la recherche. La deuxième partie vise la validation des hypothèses de recherche proposées. Nous préciserons respectivement ci-après le contenu de chaque partie.

Première partie : Élaboration du cadrage théorique

Cette partie a été consacrée à la délimitation de notre objet de recherche. Elle est structurée autour de deux interrogations. Le premier chapitre porte sur l'essence et développement conceptuel et théorique de la gouvernance territoriale. Nous abordons ainsi les différentes définitions données au concept de la gouvernance et nous nous attachons à le mettre en relation avec la notion du territoire tout en le situant dans un contexte de management public et de démocratie.

Le second chapitre sera consacré aux différentes théories liées à la gouvernance territoriale, à la recherche des facteurs de réussite ou d'échec de la gouvernance territoriale. En plaçant la décision ainsi que ses modèles au centre de cette recherche, nous nous efforçons à la mettre en relation avec la rationalité et la coopération des acteurs pour expliquer le succès du processus de la gouvernance territoriale. De même, nous allons voir comment les conflits, multitudes des réseaux et contraintes financières peuvent causer l'échec du processus de la gouvernance territoriale et proposer les solutions à adopter.

Deuxième partie : Analyse empirique

La deuxième partie vise, en se basant sur les apports de la première partie, de définir à la fois le rôle d'un acteur dans la gestion de son territoire et à déterminer les modalités et procédures démocratiques qui prévalent dans cette gestion, et ce, dans un contexte territorial.

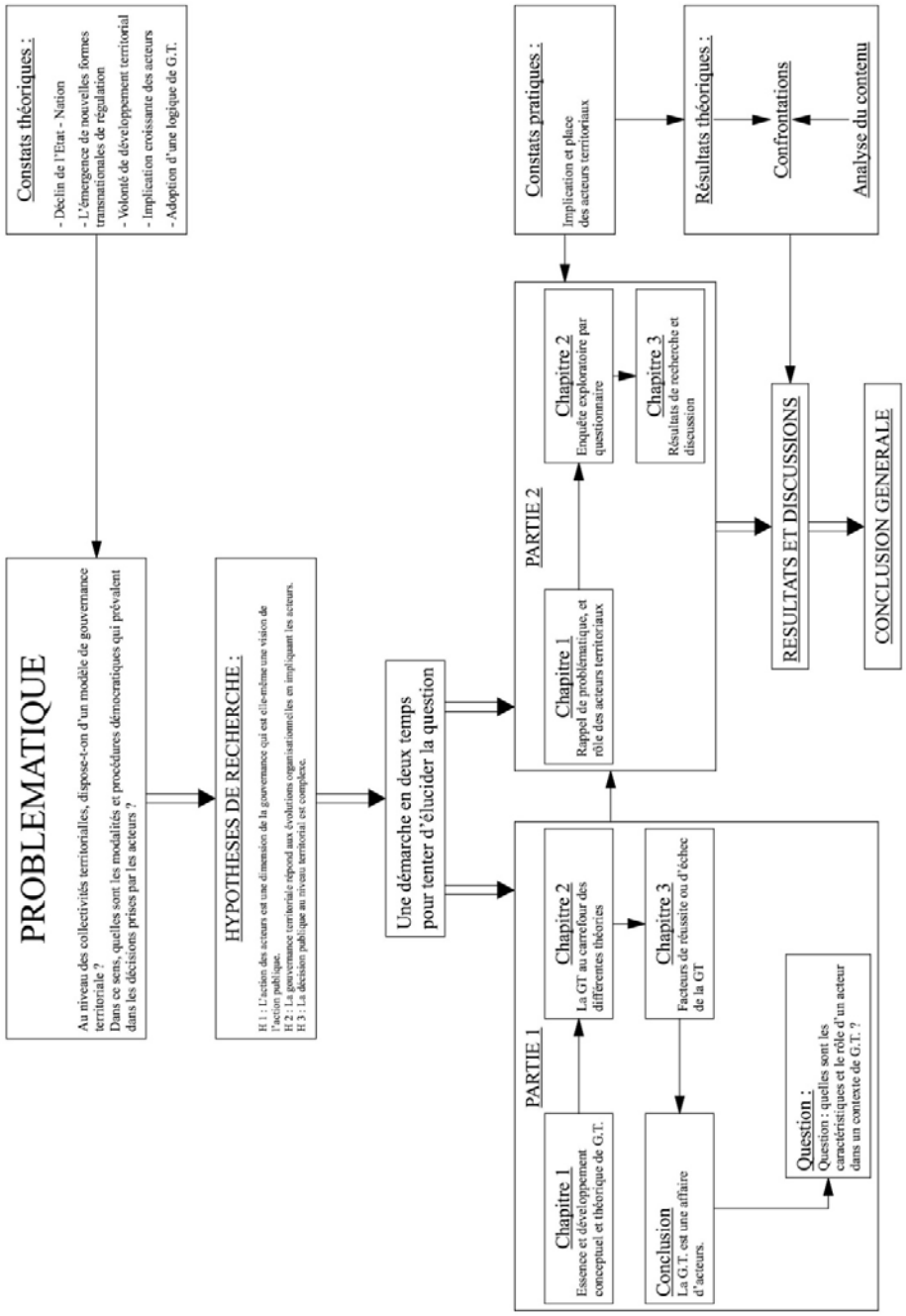
Cette thèse sera couronnée par une enquête exploratoire effectuée auprès des acteurs territoriaux des 20 communes de la Meurthe-et-Moselle, par une étude de cas, et au rapprochement entre les conclusions théoriques et les résultats statistiques de l'enquête ainsi qu'aux propos des rapports et notes internes d'une entreprise se situant au Nord Est de la France (SOFADICOM).

Conclusion :

Dans la conclusion générale, nous reviendrons sur les principaux apports théoriques et méthodologiques de la recherche, les résultats mis en évidence, et les applications opérationnelles de ces derniers. Nous soulignerons également les différentes limites méthodologiques et conceptuelles de ce travail, et nous conclurons sur les perspectives de recherches ultérieures.

Le schéma de la page qui suit reprend l'architecture de la thèse.

Figure 5 **L'architecture de la thèse**



PREMIÈRE PARTIE

L'APPRÉHENSION DU CONCEPT DE LA GOUVERNANCE TERRITORIALE DANS UN CONTEXTE DE MANAGEMENT PUBLIC

CHAPITRE 1

Essence et développement conceptuel et théorique de la gouvernance territoriale

CHAPITRE 2

La gouvernance territoriale au carrefour de différentes théories

CHAPITRE 3

Facteurs de réussite ou d'échec de la gouvernance territoriale

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

La première partie de cette thèse abordera en grande partie la notion de la gouvernance territoriale dans un contexte de management public (premier chapitre).
Ce terme de gouvernance territoriale est apparu il y a plus d'un demi-siècle chez les économistes qui ont développé l'idée de *corporate governance.* À la fin des années 1980, le terme est importé dans les sciences politiques pour caractériser les modalités de gouvernement régissant les agglomérations.
Avec la fin de la guerre froide, le concept de gouvernance s'est substitué à celui de «gouvernabilité». Nous serons plus intéressés par le concept de gouvernance locale. Ce dernier apparaît comme une forme de régulation territoriale et d'interdépendance dynamique entre agents notamment productifs et institutions locales.
De même, la gouvernance se retrouve abordée en relations internationales à travers les notions de gouvernance mondiale et de gouvernance globale, système qui permettrait de pallier l'incapacité des États nations et des organisations internationales héritées de l'après-guerre (FMI, OCDE, Banque mondiale…)
Nous verrons que le point commun des diverses approches réside dans la prise en compte de l'élargissement du champ des acteurs impliqués, de l'interdépendance des acteurs et des organisations tant privées que publiques dans le processus des prises de décision et de l'action et dans l'imbrication des ces divers niveaux de pouvoir, tant infranational que transnational.

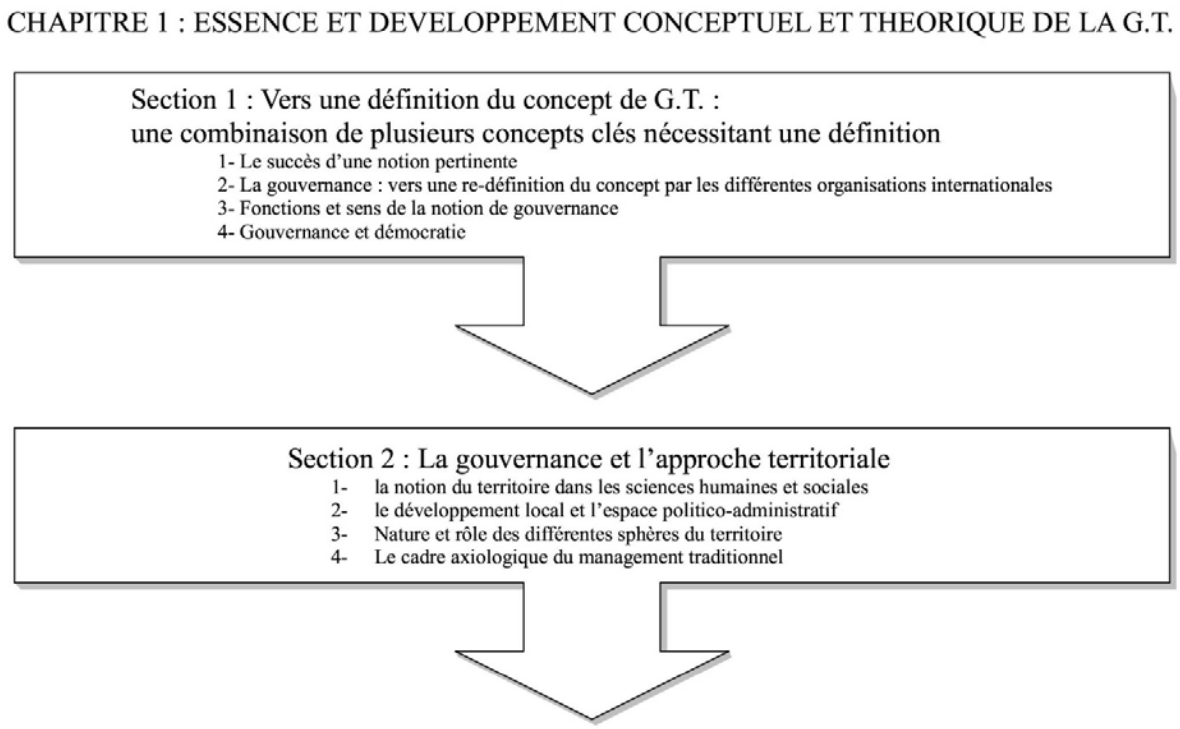
De même, la notion de gouvernance est intimement liée à un espace qu'on désigne souvent du territoire. C'est dans ce sens qu'il est impératif de définir le territoire en tant que champ d'application de la gouvernance avant d'illustrer la relation entre la gouvernance et l'approche territoriale. Cela ne va pas sans définir la notion du territoire.

Le territoire est un espace qu'il a fallu parfois conquérir puis défendre. Ses limites ont pu varier dans le temps : le territoire est le fruit de l'Histoire, un espace patrimonial.
Inversement, les caractéristiques physiques du territoire, sa position dans l'espace mondial, sa protection ou non par des obstacles naturels, ont influé sur le cours de ses relations au monde extérieur et son destin.
Le territoire s'impose aussi comme un construit social permanent, en constante appropriation. Dans ce sens, il peut être apparenté à un système dynamique complexe. Il se construit ainsi grâce aux relations durables de proximité géographique développée entre une pluralité d'acteurs, ces relations de « voisinage » peuvent mener à des actions concrètes voire à l'élaboration commune de normes – on se rejoint alors la notion de proximité institutionnelle.

C'est dans ce contexte que la gouvernance territoriale repose à la fois sur les flux : un réseau c'est-à-dire une configuration de connexions entre les différents acteurs avec des flux circulant dans le réseau.
Outre la multiplicité d'acteurs dans le processus décisionnel, et les questions de coordination, négociation, compromis ou conflit qui en découlent, le territoire tel que défini ici ne correspond plus forcément à une unité politico-administrative.
Nous aborderons également dans cette première partie les différentes théories liées au concept et à la logique de la gouvernance territoriale à savoir : la théorie de conventions, la théorie des jeux et la théorie de la décision.

Nous définissons en fin les facteurs qui déterminent soit le succès soit l'échec de la gouvernance sur un territoire.

Figure 6 <u>Plan de cheminement du chapitre 1</u>



PREMIÈRE PARTIE : L'APPRÉHENSION DU CONCEPT DE LA GOUVERNANCE TERRITORIALE DANS UN CONTEXTE DU MANAGEMENT PUBLIC

Chapitre I : Essence et développement conceptuel et théorique de la gouvernance territoriale

Pendant ces dernières décennies, plusieurs études se sont alternées en vue de définir le concept de la gouvernance territoriale, spécialement à travers l'interaction entre les acteurs.

En effet, le terme de gouvernance est défini et entendu aujourd'hui de manière très diverse et parfois contradictoire. Cependant et malgré la multiplicité des applications du mot, il existe une dynamique commune dans l'usage de ce terme. Chez la plupart de ceux qui, au sein du secteur public comme au sein du secteur privé, emploient le terme de gouvernance, celui-ci désigne avant tout un mouvement de « décentrement » de la prise de décision, avec une multiplication des lieux et des acteurs impliqués dans cette décision. Il renvoie à la mise en place de nouveaux modes de régulation plus souples, fondés sur le partenariat entre différents acteurs.

C'est dans cette perspective que la première section de ce chapitre va tenter de mettre l'accent sur les différentes définitions qui lui ont été attribuées ainsi que sur l'importance de ce concept et sa relation avec d'autre terme tel que la démocratie.

De même, la deuxième section va tenter de mettre en relation la notion de la gouvernance territoriale et l'approche territoriale. Il s'agit de montrer que le territoire devient une émanation d'acteurs publics ou privés dont les actions de coordination ne peuvent être réduites à une politique publique au sens classique du terme, mais à une action publique.

Section 1 : Vers une définition du concept de gouvernance territoriale : une combinaison de plusieurs concepts clés nécessitant une définition.

Il est difficile de consacrer une thèse à la gouvernance, fut-ce en limitant l'analyse à la seule gouvernance territoriale, sans d'abord s'interroger sur le ou les sens de ce concept, sur l'intérêt qu'il présente et sur la réalité et la portée des critiques qu'il subit. La gouvernance apparaît comme un nouveau paradigme de l'action publique. Elle est à la fois matrice conceptuelle et programme de recherche, l'intérêt de la gouvernance apparaît comme en grande partie lié aux débats que ce concept et son succès permettaient et imposaient entre les différentes sciences sociales d'une part et entre celles-ci et les acteurs publics, privés ou associatifs d'autre part. Mais la fécondité de ces débats n'était-elle pas largement obérée par les difficultés de définition, les incompréhensions et les malentendus sur la gouvernance, ainsi que par le temps et les efforts consacrés à percevoir et réduire ces derniers.

1 Le succès d'une notion pertinente

Il est possible d'avancer que le succès des approches en termes de gouvernance tient en premier lieu à ce qu'elles rendent bien compte des évolutions de l'action publique depuis vingt à trente ans.
Au niveau national, il est clair que dans tous les pays développés la création de nombreuses agences autonomes de régulation qui ont rompu les liens traditionnels entre les ministères et les entreprises, la mise en place de politiques de décentralisation, un mouvement important de déréglementation et une redéfinition des services publics qui a souvent conduit à l'instauration d'une concurrence et à la fin de nombreux monopoles. Il en résulte que la frontière entre public et privé est devenue difficile à identifier, de même qu'il n'est pas aisé de distinguer nettement entre les prérogatives et les compétences des divers niveaux territoriaux.

En effet, la gouvernance peut véhiculer un principe de légitimité concurrent de celui qui fonde les institutions démocratiquement constituées. Il est vrai que le credo de la « bonne gouvernance » soutenu par les grandes organisations internationales à vocation mondiale a souvent été un moyen de parler de démocratie sans le dire, mais il a permis aussi de répondre par l'organisation d'une gouvernance qui s'y substituait aussi en partie.
La gouvernance partage cette ambiguïté avec les multiples déclinaisons particulières de démocratie, la démocratie peut ainsi être qualifiée de participative, de locale ou de populaire. Ainsi, la participation peut, selon les cas, renforcer la démocratie ou la fausser : tout dépend des conditions dans lesquelles elle exerce et de ses liens avec les institutions électives.
Or, la notion de gouvernance, dans toutes les interprétations qui en sont données, tend à relativiser le rôle des institutions publiques dans le gouvernement compris comme fonction et non comme institution. Le gouvernement comme institution ou ensemble d'institutions prend place dans un système complexe d'activités gouvernantes exercées par les acteurs les plus divers, et quelquefois n'y occupe qu'une place limitée. De telles situations sont souvent révélées par l'analyse (conception analytique de la gouvernance), mais souvent aussi prônées comme répondant à un renouvellement, ou une adaptation, du gouvernement démocratique de la société dont la complexité croissante ne peut plus s'accommoder des modes d'action traditionnels de puissance publique.

À cet égard, la conception normative de la gouvernance doit être appréciée elle-même par rapport à la démocratie comme valeur. Elle ne saurait faire perdre de vue ce qui fait le sens même de la démocratie : 1) produire une volonté collective ; 2) en contrôler l'exercice et en prévenir ainsi les détournements; 3) assurer l'imputabilité des décisions et la responsabilité de leurs auteurs. La démocratie ne peut se réduire à la seule confrontation d'intérêts particuliers, fussent-ils de nature collective, de nature économique ou morale; elle suppose l'existence d'un corps politique qui n'est formé que des citoyens. Mais la gouvernance peut aussi exprimer l'ouverture du processus politique sans mettre en cause la primauté de la démocratie. La «bonne gouvernance» implique que les autorités publiques s'emploient à ouvrir le processus

formation des politiques publiques à l'ensemble de la société civile pour en mobiliser les composantes. On le voit bien au niveau local : *le «*gouvernement» de la ville ne saurait se limiter à l'action des institutions communales et à leurs relations avec les autres, autorités publiques; il suppose au contraire que les institutions communales, prenant appui sur leurs compétences et sur *leur* représentativité, parviennent à établir *leur leadership,* ou leur hégémonie, dans la trame de la gouvernance. Ainsi comprise, la gouvernance correspond à une stratégie des autorités politiques et elle fait ressortir la dimension politique de la fonction gouvernante.

1.1 La gouvernance : une notion polysémique qui s'impose

On peut distinguer deux définitions principales de la gouvernance. Pour certains, la gouvernance est un mode de coordination parmi d'autres, les autres pouvant être le marché, la hiérarchie, les États, les associations[1], ou bien l'ordre politique, les régimes de citoyenneté[2], ou bien encore le pluralisme, le corporatisme, l'État-Nation[3]. Dans cette perspective, la gouvernance est un mode de coordination apparu pour pallier les défaillances des autres modes, mais qui ne modifie pas totalement l'action publique. Rien n'interdit alors d'appliquer cette notion nouvelle à des périodes révolues et on peut ainsi réinterpréter, par exemple, l'étude classique que PHILIP SELZNICK a consacrée à la Tennessee Valley Authority[4] à sa lumière en ce qu'elle dévoila l'importance des transactions entre une organisation et son environnement et en ce qu'elle relativisa l'importance de la hiérarchie.

Pour d'autres chercheurs[5], la gouvernance est un mode de décision politique radicalement nouveau qui correspond à un brouillage des frontières entre la sphère publique et l'espace privé (avec aussi un partage des tâches et des responsabilités entre eux), à une atténuation des phénomènes de hiérarchie et à un État qui n'est plus qu'un acteur (certes privilégié) parmi d'autres. Dans cette perspective, l'apparition des processus de gouvernance ne correspond plus seulement à une innovation sémantique, ni même à un enrichissement de l'action publique, à ce qu'on pourrait qualifier d'adaptation incrémentale, mais à une transformation de celle-ci dans son ensemble. Il est du reste à noter que les définitions adoptées par les institutions multilatérales, quelque différentes qu'elles soient, se rapprochent de cette seconde perspective bien davantage que de la première.

---

[1] JOHN L. CAMPBELL, J. Rogers HOLLINGSWORTH et LEON N. LINBERG, Governance of the American Economy, Cambridge, Cambridge University Press, 1991.

[2] BRUNO JOBERT, « La régulation politique : le point de vue d'un politiste », in JACQUES COMMAILLE ET BRUNO JOBERT (sous la dir.), Les métamorphoses de la régulation politique, Paris, LGDJ, coll. « Droit et Société », 1998.

[3] BEATE KOHLER-KOCH ET RAINER EISING (eds.), The Transformation of Governance in the European Union, London, ROUTLEDGE, 1999.

[4] Philip SELZNICK, TVA and THE GRASS ROOTS. A Study in the Sociology of Formal Organization, Berkeley, University of California Press, 1949.

[5] Raymond BOUDON et François BOURRICAUD, Dictionnaire critique de la sociologie, Paris, PUF, 2000, p. 617.

Si l'on retient cette seconde définition, il n'est plus possible d'appliquer le terme de gouvernance à des époques anciennes tant il est lié à une situation historique donnée. La gouvernance correspond non plus à un mode de coordination parmi d'autres, mais à un ensemble de processus qui permettent l'action collective dans une situation donnée de recomposition de l'État et de l'action publique.

Selon que l'on retient la première ou la seconde de ces définitions, le statut de la gouvernance apparaît bien évidemment fondamentalement différent. Celle-ci constitue une simple adaptation dans le premier cas et se rapproche de la définition qu'ont donnée RAYMOND BOUDON et François BOURRICAUD du paradigme, c'est-à-dire « un ensemble de propositions ou d'énoncés métathéoriques portant moins sur la réalité sociale que sur le langage à employer pour traiter de la réalité sociale »[6]. Parmi les trois types de paradigme (formel, conceptuel, analogique) qu'ils distinguent, la gouvernance de cette première définition est à l'évidence un paradigme conceptuel. C'est une innovation de la recherche en sciences sociales pour décrire une pratique sociale qui n'a guère changé qu'à la marge.
L'avantage indéniable de cette perspective est qu'elle permet la comparaison non seulement des modes de coordination entre eux, mais aussi des différentes formes qu'un même mode de gouvernance peut prendre dans un secteur ou un pays donné. Son second atout est que, du fait qu'elle réduit la gouvernance à un mode de coordination parmi d'autres, elle limite la charge idéologique et prénotionnelle du terme « gouvernance » qui, par son étymologie, évoque la notion de pilotage et peut conduire à une vision qui survalorise le système de guidage, raison pour laquelle les tenants de cette approche lui préfèrent parfois le terme de régulation.
On comprend mal toutefois pourquoi un simple acquis méthodologique des chercheurs se serait accompagné d'un tel engouement des praticiens et pourquoi ces derniers auraient adopté cette notion pour décrire des réalités exclusivement contemporaines et dans une finalité le plus souvent résolument normative. Qui plus est, la perspective systémique nous a appris depuis longtemps qu'ajouter un nouvel élément à un système ne s'apparente que rarement à une simple addition et oblige le plus souvent à une recomposition d'ensemble. C'est typiquement face à cette difficulté que se trouvent RAINER EISING et BEATE KOHLER-KOCH et on peut trouver difficilement soutenable, voire contradictoire, leur position qui consiste à distinguer en introduction quatre modes de gouvernance, dont un qu'ils appellent « gouvernance réticulaire » tout en concluant que ces quatre modes interagissent « aussi bien au niveau européen qu'à celui des États-Nations »[7], ce qui est la définition même de la gouvernance donnée par JAN KOOIMAN et GERRY STOKER. Il semble donc que cette première définition réduit par trop la portée de la gouvernance et ne permet pas d'expliquer son succès.

[6] Jacques COMMAILLE et Bruno JOBERT (sous la dir.), Les métamorphoses de la régulation politique, op. cit.
[7] BEATE KOHLER-KOCH ET RAINER EISING (eds.), The Transformation of Governance in the European Union, op. cit., p. 267.

Une seconde difficulté à laquelle se heurte cette première définition tient à ce qu'elle ne rend pas compte de ce qui a précisément permis au moins en partie cette extension prodigieuse par son ampleur et sa rapidité du concept de gouvernance, c'est-à-dire la similitude croissante des organisations et institutions à travers le monde. Si on peut appliquer un même terme de gouvernance, à quelques nuances et adaptations près, à toutes les organisations, qu'elles soient publiques, associatives ou privées, c'est sans doute aussi que celles-ci se ressemblent de plus en plus par certains traits.

On tombera certes d'accord avec ERHARD FRIEDBERG[8] Pour reconnaître que ces ressemblances sont souvent superficielles et avec les politologues pour souligner qu'on n'assiste en rien à une convergence irréversible et irrésistible de l'action publique dans les différents pays. Elles n'en permettent pas moins le dialogue et la coopération entre des organisations qui n'ont rien en commun, et constituent à ce titre le soubassement concret de la gouvernance. On est ici face à ce que les Néo-institutionnalistes ont théorisé sous le terme d'isomorphisme institutionnel, et qui passerait par les canaux du mimétisme, de la coercition et de la norme[9]. Une définition historique de la gouvernance ne peut éclairer ce phénomène et perd donc de son intérêt heuristique et de sa portée scientifique.

La gouvernance apparaît en revanche dans le second cas comme un nouveau mode de gouvernement qui aurait plus ou moins remédié au déficit de légitimité et d'efficacité que connaissait l'action publique depuis la crise de l'État-providence. La notion de gouvernance n'est plus alors un outil intemporel qu'on vient seulement de découvrir, mais une notion historiquement située qui n'est vraiment applicable qu'à la période contemporaine et en signale la singularité.

Singularité qui est notamment liée à la mondialisation, à l'apparition et au développement d'espaces régionaux dont l'Union européenne est le plus avancée, mais non le seul, à la déréglementation, à la place croissante des acteurs non étatiques et des organisations multilatérales, sans doute également aux nouvelles techniques de l'information et de la communication qui ont contribué à rendre possibles de nouvelles modalités moins hiérarchiques et formelles de l'action publique, voire enfin à l'apparition d'un nouvel esprit plus « joueur » qui tolère davantage le risque, l'incertitude et fuit moins le face-à-face[10].

C'est seulement si l'on retient cette seconde acception que l'on peut adopter à son propos le terme de paradigme tel qu'il a été défini par THOMAS KUHN. Celui-ci avait défini les paradigmes comme « les découvertes scientifiques universellement reconnues qui, pour un temps, fournissent à une communauté de chercheurs des problèmes types et des solutions ». Le fait que le terme de gouvernance soit polysémique, voire flou, n'est pas un réel obstacle à cette adoption

[8] ERHARD FRIEDBERG, « En lisant Hall et Taylor : néo-institutionnalisme et ordres locaux », Revue française de science politique, 48 (3/4), 1998, p. 507-514.

[9] WALTER W. POWELL ET PAUL J. DI MAGGIO, The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago, University of Chicago Press, 1991.

[10] ERHARD FRIEDBERG, Le pouvoir et la règle, Paris, Seuil, 1993.

puisque THOMAS KUHN soulignait lui-même « combien un paradigme peut être limité, tant en envergure qu'en précision, au moment de sa première apparition ». Ce qui est important, ce n'est ni sa précision, ni son pouvoir explicatif, mais qu'il apporte « le moyen de choisir des problèmes dont on peut penser qu'ils ont une solution ». À tel point que KUHN insistait davantage sur les fonctions normatives des paradigmes que sur leurs fonctions cognitives, montrant qu'ils fournissent aussi une théorie, des méthodes et des critères de jugement.
Confronter cette définition aux débats actuels sur la gouvernance amène à souligner que la gouvernance fournit bien à une communauté de chercheurs (et de praticiens) des problèmes types, des méthodes et des solutions. Elle a également d'indéniables fonctions normatives en ce qu'elle est liée à une dévalorisation de la hiérarchie et à une mise en valeur des pratiques de concertation, d'écoute et de contractualisation. Elle exprime une vision du monde comme complexe et ingouvernable, et de l'action publique comme devant de ce fait privilégier le partenariat, la coopération et fuir la hiérarchie.

Que cette vision soit en grande partie un mythe ne change rien à ce que le terme de gouvernance est plus qu'un simple mot pour désigner quelques pratiques, il est la manifestation la plus apparente d'une *Weltanschauung*, d'une vision de la société contemporaine et de la façon dont il est souhaitable de la gérer et de s'y mouvoir.
En outre, en ce qu'elle organise aussi de plus en plus la pratique sociale, et pas seulement les recherches, la notion de gouvernance va bien au-delà des limites initiales dans lesquelles THOMAS KUHN avait circonscrit sa réflexion sur les paradigmes. Elle apporte incontestablement du sens dans le domaine de l'action publique, comme en témoigne du reste sa très forte utilisation.
Elle a au surplus la propriété inédite de se décliner en fonction de l'objet auquel elle s'applique, et de donner ainsi naissance à des recherches proches en termes de gouvernance locale, gouvernance territoriale, gouvernance européenne, gouvernance mondiale, gouvernance polycentrique, etc. Elle permet ainsi d'organiser l'ensemble de la recherche portant sur l'action publique derrière un seul terme et de favoriser le dialogue entre les chercheurs, une certaine interdisciplinarité et l'interrogation et la fécondation des terrains et des théories les uns par les autres. Elle assure les conditions d'une communication, d'une part, entre chercheurs et praticiens de l'action publique et, d'autre part, entre chercheurs et/ou praticiens de divers domaines spécialisés au sein de cette même action publique, par exemple les spécialistes de la gouvernance urbaine et ceux de la gouvernance européenne.
Plutôt qu'à un paradigme, elle nous paraît davantage de ce fait correspondre à ce que Bruno JOBERT et Pierre MULLER[11] ont qualifié de « référentiel ». Selon eux, « le référentiel global est une image sociale de toute la société, c'est-à-dire une représentation globale autour de laquelle vont s'ordonner, se hiérarchiser les différentes représentations sectorielles ». À ce référentiel

[11] Bruno JOBERT et Pierre MULLER, L'État en action. Politiques publiques et corporatismes, Paris, PUF, 1987.

global s'ajouteraient de multiples référentiels sectoriels qui correspondraient chacun à « l'image dominante du secteur, de la discipline, de la profession ». Autrement dit, chaque acteur, dans tout secteur, agirait à tout moment en fonction d'une représentation relativement stabilisée et partagée de la société et de la position qu'y occupent son secteur et lui-même.
Parce qu'elle implique aussi bien les chercheurs que les acteurs de l'action publique et parce qu'elle se décline de façon sectorielle tout en apportant une perspective d'ensemble à l'action conduite dans chaque secteur, la gouvernance correspond bien à ce que Bruno JOBERT et Pierre MULLER ont qualifié de « référentiel ». Donc la seconde définition possible de la gouvernance est celle selon laquelle celle-ci est historiquement située et est en passe de s'imposer comme un nouveau référentiel de l'action publique ; nous essaierons de préciser ses principales caractéristiques et nous interrogerons sur les raisons de son succès.

1.2 La difficulté de définir à l'unanimité le concept de la gouvernance territoriale :

Abordant la question épineuse de définition, il convient de noter que le terme « gouvernance » a été simultanément adopté à partir du milieu des années 1970 pour diagnostiquer le problème nouvellement perçu de l'« ingouvernabilité » et lui trouver des solutions[12], pour décrire un nouveau mode de coordination au sein des entreprises[13] et tout particulièrement entre elles et leurs actionnaires[14] et pour caractériser les modes de relations entre des structures éclatées, notamment les campus universitaires et les réseaux de librairies[15]. On verra que cette polysémie est à la source de profonds désordres, mais on peut également estimer extrêmement significatif que des auteurs isolés et relevants de disciplines différentes, notamment le droit, l'économie et la sociologie, aient embrassé de façon exactement contemporaine un même terme pour dépeindre des phénomènes apparemment disjoints.
Toutes les définitions de gouvernance, différentes dans leurs globalités, font l'unanimité sur le fait que le terme de gouvernance désigne fondamentalement l'ensemble des situations de

[12] Michel CROZIER, SAMUEL P. HUNTINGTON. JIJO WATANUKI, The Brisis of Democracy, New York University Press, New York, 1975.
[13] Sabine MONTAGNE, Les métamorphoses du trust: les fonds de pension américains entre protection et spéculation, Thèse de doctorat de Sciences économiques, Université Paris X-Nanterre, 2003.
[14] On peut relier l'émergence du thème de la « corporate governance » dans la littérature économique à l'adoption en 1970 de la loi « Brisa » qui modifia les dispositions fiscales portant sur *les* fonds de pension américains. Alors que les fonds étaient à prestations
«Defined Benefits »), ils purent devenir A cotisations définies (ou DC pour « Defined Contributions »), l'obligation de résultats pour les gestionnaires étant de *ce* fait remplacée par une simple obligation de moyens. Cela leur permit d'adopter un comportement beaucoup plus risqué et d'imposer de nouvelles formes de gestion aux entreprises sous la forme de chartes de gouvernance et plus généralement de tout ce qui relève de la « corporate governance ». Le lecteur intéressé trouvera dans la thèse de Sabine Montagne une analyse approfondie des conséquences de la décision « Frisa ».
[15] Vincent SIMOULIN, « 1s gouvernance et l'action publique: le succès d'une forme simmétienne », dans Droit et société, n° 54, 2003, p. 307-328.

coopération qui ne peuvent plus être ordonnées par la hiérarchie et dont celui de « gouvernement » ne permettait plus de rendre compte de façon satisfaisante à lui seul.

On peut même avancer que l'inadaptation croissante de ce dernier tenait soit à ce que les acteurs se rattachaient de plus en plus à des espaces différents (public/privé/associatif), à des secteurs qui n'étaient pas identiques ou à des niveaux territoriaux distincts (local/régional/national/européen/global), soit à ce que leur niveau d'éducation avait cru au point qu'ils étaient capables d'une plus grande distance critique face aux ordres et instructions qui leur étaient transmis. C'est en tout cas cette double situation que le concept de gouvernance en est aujourd'hui venu à décrire : celle d'une coopération non purement hiérarchique et celle d'une situation de brouillage des frontières traditionnelles et de porosité croissante entre les secteurs, les niveaux territoriaux et les différents espaces de rattachement de l'activité professionnelle.
Dans cette perspective, la gouvernance territoriale recouvre l'ensemble des situations de coopération non ordonnées par la hiérarchie qui correspondent à la construction, à la gestion ou à la représentation de territoires, en particulier face à leur environnement économique ou institutionnel. Conformément à la définition proposée par Patrick Le GALES[16], le sujet qui est au cœur des interrogations des chercheurs qui réfléchissent dans ces termes est celui des modes de constitution d'un acteur collectif dans un contexte nouveau. C'est l'étude de la façon dont cet acteur naît et se renforce à travers la construction de nouvelles règles ou de celle dont il gère plus ou moins consciemment et explicitement les interdépendances entre les différents individus ou groupes qui le constituent. Là aussi, le concept de « gouvernance territoriale » prend en considération la façon dont le niveau d'éducation, le domaine de compétences et l'espace d'action des acteurs se sont transformés, globalement accrus et formidablement complexifiés. Non seulement les acteurs locaux sont de plus en plus impliqués, mais ils doivent développer et mettre en œuvre des stratégies, et ce, dans un environnement toujours plus complexe et où ils leur faut toujours plus tenir compte de leurs interactions et des intérêts et stratégies propres de ceux-ci, ce qui se traduit par des pratiques croissantes de négociation et de participation à la construction sociale que représente tout territoire.

Il convient toutefois de reconnaître qu'il faudrait être doté d'un solide optimisme, voire d'un certain manque de lucidité, pour croire possible de proposer des définitions plus précises ou même d'accorder tous les auteurs sur les simples cadrages théoriques. Du fait de l'adoption simultanée du registre de la gouvernance dans divers domaines, il n'est pas étonnant que les emplois de ces termes soient aujourd'hui plus pluriels que jamais, que ces derniers soient de ce fait relativement difficiles à définir précisément et qu'ils soient également avancés pour dépeindre des réalités très différentes. Ainsi, les usages auxquels le concept de gouvernance donne lieu, même chez les chercheurs et les praticiens les mieux intentionnés à son égard, sont incontestablement pour le moins fluctuants. Les économistes l'emploient par exemple pour désigner une forme de coordination qui limite les coûts de transaction à l'intérieur d'une entreprise. Les politistes et sociologues cherchent à désigner un mode de gestion de l'ingouvernabilité et considèrent comme essentiel le fait que la gouvernance correspond à un effacement des frontières entre public et privé, comme entre les divers niveaux territoriaux, ce qui devrait évidemment rendre absurde l'idée aussi bien d'une « gouvernance privée » que d'une « gouvernance publique ». Encore convient-il d'ajouter qu'il arrive que des chercheurs

[16] Patrick Le GALES, «Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine », dans Revue française de science politique, Vol. 45, n° I, 1995, p. 57-95.

ou plus souvent des praticiens évoquent une gouvernance publique lorsqu'ils font des membres du secteur privé des acteurs qui prennent part parmi d'autres à l'action publique.
Cette richesse polysémique ne se limite pas à la seule définition du concept « gouvernance » *mais tient* également aux usages de celui-ci. Comme le note Antoine GOXE, les termes « gouvernance » et «participation » sont employés en partie comme des synonymes par les praticiens. De fait, la gouvernance ne désigne pas un phénomène précis, mais un ensemble d'évolutions de l'action publique comme la décentralisation, la contractualisation ou l'appel au partenariat, qui sont sans doute en partie liées mais qui n'en ont pas moins chacune leur rythme propre et une logique spécifique.

D'une certaine façon, le concept de gouvernance est une façon de désigner de façon intelligible un désordre qui ne l'est pas, de regrouper des phénomènes séparés et sans doute partiellement contradictoires et de donner un sens doublement rassurant au chaos, d'une part en le nommant et d'autre part en donnant l'impression que *ce sens* est partagé par d'autres. Le piège réside dans le fait que cette impression est largement illusoire et que l'emploi d'un même terme par des acteurs qui en ont des perceptions très diverses accroît parfois les malentendus au lieu de permettre une convergence des attentes et des représentations.

Beaucoup de chercheurs et peut-être plus encore de praticiens, depuis longtemps et souvent avec ferveur, dénoncent de ce fait les ambiguïtés, le flou et les usages politiques et idéologiques qui sont selon eux inséparables de la gouvernance et en particulier de la «bonne » gouvernance, celle qui est prônée par les organisations internationales et qui servent parfois à celles-ci à masquer une intervention politique pour laquelle elles n'ont aucune légitimité. Ces opposants considèrent que de telles caractéristiques rendent impossible de fonder sur *ce* concept un travail scientifique et un programme de recherche et que la gouvernance est davantage une mode qu'un apport véritable à l'analyse de l'action publique.

L'introduction de la notion de gouvernance en sciences politiques traduit la reconfiguration de l'action publique, l'émergence de nouveaux modes d'intervention et la transformation de modalités de l'action publique (HOLEC N. et BURNET-JOLIVALD G., 2000). Elle repose sur une dénonciation du modèle politique traditionnel descendant et centralisé. Elle met l'accent sur la multiplicité et la variété (de nature, de statut, de niveau) des acteurs (organisations à but non lucratif, entreprises privées, citoyens…, organisations locales, régionales, nationales et étrangères…) associés à la définition et à la mise en œuvre de l'action publique qui repose sur des processus d'interaction, de collaboration et de négociation entre intervenants hétérogènes. Cette interaction est rendue nécessaire par le fait qu'aucun acteur, public ou privé, ne dispose dans le contexte actuel -et reconnu- d'incertitude des connaissances et des moyens nécessaires pour s'attaquer seul aux problèmes.

Avec la fin de la guerre froide, le concept de gouvernance s'est substitué à celui de «gouvernabilité». Il a été défini comme le remodelage ou la réinvention de la gestion publique, dans le sens large du terme, pour faire face aux nouveaux défis du développement à l'ère de la globalisation. La gouvernance aborde maintenant les questions reliées aux mécanismes nécessaires à la négociation des différents intérêts dans la société. Elle est de plus en plus perçue comme un concept englobant une série de mécanismes et de processus susceptibles de maintenir

le système, de responsabiliser la population et de faire en sorte que la société s'approprie le processus.

Plus récemment, le concept de gouvernance locale apparaît comme une forme de régulation territoriale et d'interdépendance dynamique entre agents notamment productifs et institutions locales. Dans cette approche, le territoire contribue à réduire les coûts de transactions entre les firmes et constitue de ce fait un niveau pertinent pour coordonner les actions collectives.

En parallèle à cette approche, dans le domaine du management public et des relations internationales, le terme de gouvernance est également associé aux pratiques et à la pertinence de techniques d'action. Cette approche, normative, revoit à la notion de *good governance* qui fait son entrée à la fin des années 1980 notamment dans le champ des relations internationales. Ce terme est employé par les institutions financières internationales pour définir les critères d'une « bonne » administration publique dans les pays soumis à des programmes d'ajustement structurel.

Enfin, la gouvernance se retrouve abordée en relations internationales à travers les notions de gouvernance mondiale et de gouvernance globale, système qui permettrait de pallier l'incapacité des États-Nations et des organisations internationales héritées de l'après-guerre (FMI, OCDE, Banque mondiale…) à faire face aux demandes et aux bouleversements de la société contemporaine, appelant par conséquent un nouveau mode de régulation collectif pour faire face à une crise de la gouvernabilité à l'échelle supranationale.

Le point commun des diverses approches réside dans la prise en compte de l'élargissement du champ des acteurs impliqués, de l'interdépendance des acteurs et des organisations tant privées que publiques dans le processus des prises de décision et de l'action et dans l'imbrication de ces divers niveaux de pouvoir, tant infranational que transnational.
Toutefois, la définition du concept de gouvernance est loin d'être établie à l'unanimité. Celle-ci varie selon les approches théoriques et organisationnelles internationales.

En effet, nous allons voir dans le paragraphe suivant, comment les différentes organisations internationales ont pu définir le concept de la gouvernance.

2 La gouvernance : vers une redéfinition du concept par les différentes organisations internationales.

La plupart des organisations internationales et des agences bilatérales se sont dotées de leur propre définition de gouvernance. Certaines ont adopté une stratégie et une politique bien spécifiques (PNUD, Banque asiatique de développement), d'autres se sont limités à définir le concept.

2.1 La gouvernance d'après la Banque Mondiale :

La définition utilisée par la Banque Mondiale est la suivante : « *Governance is the manner in which power in exercised in the management of a country's economic and social ressources for development »*[17]. Elle établit une distinction précise entre les dimensions politiques et économiques de la gouvernance. institutional framework for transparency, predictability and competence in the introduct of public affaires and the management of economic development.

Ainsi, « *The Bank's call for good governance is to encourage governments to create the legal and Is concern with accountability, transparency, and the rule of law, therefore is exclusively with the contribution they make to social and economic development, and to the Bank's fundamental objective of sustainable poverty reduction in the developing world*"[18].
La Banque identifie les composantes suivantes reliées à la gouvernance**:** la gestion du secteur public, l'imputabilité, le cadre juridique, la transparence et l'information.

2.2 La gouvernance d'après l'OCDE-CAD :

Le CAD utilise une définition de gouvernance qui rejoint celle de la Banque mondiale, mais en tenant compte des aspects politiques, sociaux et économiques du concept. Ainsi, la gouvernance est définie comme" l'exercice du pouvoir politique, ainsi que d'un contrôle dans le cadre de l'administration des ressources de la société aux fins du développement économique et social "[19].

Cette définition assez générale rend compte à la fois du rôle que jouent les pouvoirs publics dans la création du cadre de l'activité des agents économiques et dans la décision en matière de répartition des avantages et de la nature des rapports entre gouvernements et gouvernés. La bonne gestion des affaires publiques possède les caractéristiques suivantes: imputabilité, efficience et efficacité, cadre judiciaire indépendant, administrations responsables et équitables à tous les niveaux de gouvernement.

Le CAD distingue trois dimensions associées à la gestion des affaires publiques: la nature du régime politique; les mécanismes d'exercice de l'autorité dans la gestion des ressources économiques et sociales d'un pays; l'aptitude des pouvoirs publics à définir et mettre en oeuvre des politiques et à s'acquitter des fonctions qui leur incombent. Les aspects de la bonne gestion des affaires publiques sur lesquelles le CAD porte une attention particulière sont: la primauté du droit, la gestion du secteur public, la lutte contre la corruption, et la réduction des dépenses militaires.

[17] World Bank, Managing Development-the Governance Dimension, 1994, Washington D.C.
[18] ibid
[19] CAD-OCDE, Orientations du CAD sur le développement participatif et la saine gestion des affaires publiques, décembre 1993.

2.3 La gouvernance d'après Le PNUD :

Le PNUD définit le concept de gouvernance en le reliant à celui de développement humain durable. Ainsi, "*Under the parameters of Sustainable Human Development sound governance has come to mean a framework of public management based on the rule of law, a fair and efficient system of justice, and broad popular involvement in the process of governing and being governed. This requires establishing mechanisms to sustain the system, to empower people and give them real ownership of the process*"[20]

La gouvernance est également définie comme "*the exercise of political, economic and administrative authority to manage a society's affairs. It is a broad concept that encompasses the organizational structures and activities of central, regional and local governement, the parliament and the judiciary and the institutions, organizations and indicviduals that comprise civil society and the private sector insofar as they actively participate and influence the shaping of public policy that affects people's lives*"[21].

Le PNUD identifie les facteurs suivants comme affectant le plus la gouvernance: les organisations, ou les entités telles que les régimes politiques, le parlement, les pouvoirs judiciaires et les ONG; les institutions, ou le système formel ou informel de valeurs et de règles et les procédures utilisées pour gérer les ressources humaines, naturelles et économiques; l'aptitude du gouvernement à formuler et mettre en oeuvre des politiques, incluant changer les organisations, influencer les institutions, et changer la nature des interactions entre les organisations et les institutions. La nature des interactions entre l'autorité politique et la société civile; la liberté d'expression et le rôle des médias.

Le PNUD identifie les principales caractéristiques d'une gouvernance efficace comme: la légitimité politique et l'imputabilité la liberté d'association et la participation un système judiciaire sur lequel on peut compter la responsabilisation des bureaucraties la liberté d'information et d'expression une gestion du secteur public efficace et efficiente et une coopération avec les organisations de la société civile.

Le PNUD appuie, par le biais du Management Development Governance Division (MDGD) cinq catégories de projets :
- les réformes du secteur public, et la gestion économique et financière
- la gouvernance participative (appui aux parlements, pouvoirs judiciaires, médias) la gestion de l'aide et l'imputabilité.
- la décentralisation et l'appui au gouvernement local
- la société civile
- la planification et l'appui à la formulation de politiques

[20] UNDP, Public Sector Management, Governance, and Sustainable Human Development, New York, January 1995.
[21] UNDP, Decentralised Governance Programme, New York, 1996.

2.4 La Banque européenne de reconstruction et de développement (BERD)

La BERD est principalement concernée par les aspects politiques et économiques de la gouvernance. En particulier, les aspects politiques couvrent la démocratie multipartite, le pluralisme et les questions reliées aux droits humains.

2.5 L'Union européenne

L'Union européenne, particulièrement dans le contexte de son appui aux pays africains, des Caraïbes et du Pacifique (ACP) et de ses initiatives dans le bassin méditerranéen, est principalement concernée par les aspects politiques, économiques, et sociaux de la gouvernance. Une attention particulière est portée aux droits humains et libertés fondamentales, à la reconnaissance et à l'application des principes démocratiques, et à la consolidation de la primauté du droit et du bon gouvernement.

L'ensemble de ces définitions montre que, certes, la définition de la gouvernance est toujours la même, mais reste tributaire du contexte dans lequel elle se trouve.

3 Fonctions et sens de la notion de gouvernance

La multiplicité des sens et des fonctions, ou même des usages, de la notion de gouvernance explique sa diffusion planétaire et son succès dans les discours, mais elle est un obstacle à son utilisation dans une réflexion scientifique. Pourtant, elle acquit aujourd'hui, malgré son flou, une telle (fausse) évidence qu'il est presque impossible de l'ignorer.

3.1 Des origines aux usages de la notion de gouvernance

Si la notion nous est revenue en langue anglaise *(governance),* il ne faut pas oublier que c'est *en fait* du vieux français, et même de l'anglo-normand, ce mélange d'anglais et de vieux français dont la langue juridique anglaise conserve jusqu'à nos jours tout un vocabulaire. La première occurrence, ayant eu quelque retentissement. Du mot *governance* semble due à John FORTESCUE, légiste anglais du xve siècle, dans son livre *The Governance of England,* paru en 1471, dans lequel il explique les avantages d'une monarchie limitée[22]. Le roi doit gouverner « politiquement » *(dominium politicum et regale),* écrit-il, c'est-à-dire en appliquant à son peuple des lois auxquelles celui-ci a consenti[23]. L'essence du politique, selon FORTESCUE, est que les gouvernants tiennent leurs pouvoirs de l'élection ou du contrat[24]. FORTESCUE opposait ce mode

[22] Édition de CHARLES PLUMMER, Oxford, Clarendon Press, 1885
[23] Ibid., p. 112-
[24] Voir le commentaire de CHARLES PLUMMER, ibid.p.172

de gouvernance » à celui des rois de France, qui gouvernaient par la « tyrannie », et sans égard pour leurs sujets.
Il n'est pas difficile de retrouver dans cette opposition, certes sommaire et dictée par le contexte politique de l'époque, la préfiguration de l'opposition moderne entre gouvernement (= commandement, d'en haut) et gouvernance (= participation intérêts en cause, recherche d'un accord).
Pourtant, c'est par de curieux détours que le mot et l'idée sont revenus à l'agenda à la fin du XIe siècle. À la fin des années les blocages institutionnels sur lesquels se heurtent les politiques d'ajustement structurel dans de nombreux pays d'Afrique conduisent certains politistes et sociologues à rechercher où se trouve le contrôle effectif dans les sociétés africaines; la notion de *governance* réapparaît alors comme alternative à la notion de gouvernement, car elle « ne préjuge pas du lieu et du caractère de la véritable autorité de décision »[25].
C'est dans le prolongement de ces travaux que la Banque mondiale s'empare de la notion pour en faire le point d'appui de ses prescriptions à l'intention des gouvernements des pays où elle intervient[26] : elle met alors en avant la nécessité « bonne gouvernance », laquelle nécessite des changements institutionnels, qui peuvent désormais entrer dans la conditionnalité des aides et doivent garantir l'amélioration de la gestion publique[27].
Le retrait de l'État provoqué par les programmes d'ajustement structurel augmente corrélativement l'enjeu que représentent les villes dans les stratégies de développement. L'importance nouvelle reconnue par la Banque mondiale des Nations Unies aux enjeux institutionnels se reporte sur les villes, et même sur les métropoles. Plus généralement, la notion de gouvernance par son abstraction pouvait faire consensus et permettait aux organisations internationales de prescrire les engagements institutionnels sans paraître porter de jugements sur les institutions et le régime politique.

Le second détour est celui de la science des organisations, qui est elle-même un produit des observations réalisées sur l'organisation et la gestion des entreprises transformation des systèmes productifs remet en cause l'organisation héritée du taylorisme et du fordisme, on recherche comment on peut «piloter» l'entreprise autrement que selon le modèle hiérarchique, et quelles formes de coordination peuvent s'appliquer à une organisation dans laquelle les unités de production ont une autonomie de plus en plus grande[28].

3.2 Le sens de la notion de gouvernance : deux conceptions fondamentales

Malgré l'abondance de la littérature sur le sujet, on peut ramener la notion de gouvernance à deux conceptions fondamentales, que l'on qualifiera, l'une de conception normative et la seconde de conception analytique.

[25] P.MC CARNEY, M. HALFANI et A. RODRIGUEZ, e Towards an Understanding of Governance : The Emergence of an Idea and its Implications for Urban Research in Developing Countries », dans R. STREN et BEL (éd.), Perspectives on the City, Toronto, University of Toronto Press, p. 94 s.
[26] World BANK. Africa : Crisis in Governance, Washington DC, 1994.
[27] A. OSMONT Banque mondiale et les villes.
[28] Cette évolution est évoquée par Jean-Pierre GAUDIN, op.cit.,p. 58-63

La conception normative est celle laquelle se réfère, notamment, la Banque mondiale. La gouvernance désigne la façon dont est exercé un pouvoir légitime *en* interaction avec les différentes composantes de la société, et pour le bien commun.
Elle peut se décliner en diverses prescriptions concernant les relations entre *les* pouvoirs publics et la société civile dans ses différentes composantes, et que synthétise souvent le terme *accountability, mal* traduisible en français, mais qui exprime l'obligation de rendre des comptes et de porter la responsabilité de ses actes . Dans la mesure où elle ne dit rien quant à la nature des relations qui s'établissent, ni au sens des politiques qui en résultent, la gouvernance peut être très consensuelle et correspond bien aux codes de fonctionnement des grandes organisations internationales.

La conception analytique n'est, certes, pas sans lien avec la conception normative, mais elle fournit une grille de lecture des observations faites sur la structure et le fonctionnement d'un système politique et administratif. La notion de gouvernance attire l'attention sur le fait que la société *n'est* pas gouvernée seulement par le gouvernement, mais que le gouvernement s'inscrit au contraire dans une trame complexe d'interactions avec des institutions et des groupes d'intérêt, si bien que les institutions publiques ne forment, en quelque sorte, que la partie visible, ou officielle, de la gouvernance.

Si l'on ose une métaphore empruntée à la psychanalyse, on dira que « ça gouverne », sans pouvoir l'imputer à une institution déterminée, et la gouvernance en exprime la reconstitution des processus, qu'il s'agit de dévoiler. La notion de gouvernance paraît ainsi particulièrement apte à rendre compte des relations interactives entre acteurs privés, institutions publiques ou parapubliques, groupes d'intérêt ou communautés de citoyens qui prennent part à la formulation des politiques[29]. Comme l'écrit J. KOOIMAN, la gouvernance est « la trame qui émerge des activités gouvernantes des acteurs sociaux, politiques et administratifs[30] ».

Toutefois, la gouvernance ainsi comprise ne se distingue pas beaucoup des préceptes de l'analyse de politiques publiques. Deux éléments essentiels de celle-ci sont en effet l'identification des autorités politiques porteuses de la politique en cause, et le ressort social de celle-ci, c'est-à-dire le public au sens large de cette politique, affecté par elle, ce qui comprend les différents acteurs qui participent au système d'action propre a cette politique[31]. Dans les deux cas la construction, ou la constitution, du système d'action est au centre de l'analyse.

La différence, c'est que dans l'analyse des politiques publiques on part de la substance de la politique, c'est à dire du problème qui s'est imposé à l'agenda des autorités politiques et à déterminer celles-ci à adopter des mesures. Au contraire, la notion de gouvernance conduit à une approche plus globale, portée sur les mécanismes de pouvoir indépendamment de la matière sur laquelle ils s'exercent. Mais dans ce cas, la gouvernance ne constitue pas un réel progrès dans les méthodes d'analyse ; elle n'est gère plus qu'une actualisation de l'analyse systémique, et elle

[29] G. MARCOU, « Metropolitan Governance : Patterns and Leadership », article cité, p. 21-26. .4- Op- cit., p.2.
[30] Op- cit., p.2.
[31] Voir notamment en ce sens : Y. MENY et J.-CI. THOENIG *Les Politiques publiques,* Paris, PUP, Thémis », 1989 ; .J.-Cl. THOENIG « L'analyse des politiques publiques », dans M. GRAWTZ et 1. LECA *Traité de science politique,* t. 4, 1985 ; J-G. PADIOLEAU, *L'État au concret,* Paris, PUP, 1982

peut même masquer un recul, en ignorant la substance des politiques, dont il a bien été montré qu'elle conditionne souvent le système d'action. Cependant, l'opposition n'est pas si nette qu'il y paraît, car l'indétermination de la notion de gouvernance fait qu'elle est parfois utilisée dans le cadre d'analyses sectorielles, ou pour la promotion de politiques sectorielles, pour lesquelles on propose de définir une nouvelle gouvernance.

Enfin, dans la conception normative comme dans la conception analytique, le volet institutionnel de la gouvernance accorde une place privilégiée à la construction d'accords. C'est pourquoi de nombreuses politiques donnent lieu à des contrats entre institutions publiques ou avec des acteurs privés, ou font appel à des notions telles que le partenariat, les forums ou d'autres modalités tendant à sécuriser et à stabiliser dans une certaine mesure les rapports mutuels[32].
On voit que l'apport de la notion de gouvernance appelle une évaluation nuancée. Elle entretient en outre des relations ambiguës avec les deux valeurs fondamentales qui légitiment l'action publique : la démocratie et l'intérêt général.

3.2.1 La gouvernance comme concept analytique

Ces contributions relèvent de trois aspects différents de la gouvernance, bien sûr liés entre eux, mais que l'on doit distinguer pour la clarté de l'exposé : l'arène, les normes et les acteurs.

a. L'arène

On entend par cette expression métaphorique le cadre à l'intérieur duquel se déterminent les politiques et se prennent les décisions, mais dont la définition et les limites échappent en grande partie aux acteurs.
L'article de Vincent HOFFMANN-MARTINOT et JEFFEREY SELLERS, «L'Observatoire international des métropoles : pour une comparaison internationale de la gouvernance métropolitaine», s'attache aux mutations de la gouvernance qui accompagnent la progression de la métropolisation. La métropolisation se caractérise par le fait, selon l'auteur, que la division traditionnelle entre la ville et la campagne s'efface et que l'on voit se former, dans tous les pays, des « régions urbaines » formées de centres urbains liés entre eux et de zones faiblement urbanisées qui en dépendent et les entourent ; un nombre croissant de résidents préfère s'installer dans les zones périurbaines, qui leur permettent de conserver les avantages du centre urbain tout en profitant des aménités des petites villes et de la campagne. Aujourd'hui, la population périurbaine l'emporte souvent en nombre sur la population des centres urbains des grandes régions. Seule une analyse de politique publique pourrait en éclairer la portée à long terme compte tenu des nombreuses dispositions devant encore être adoptées pour la mise œuvre de la loi.

[32] Voir en ce sens : G. MARCOU, « La coopération contractuelle, la ville et le droit a dans G. MARCOU, F. RANGEON et J. L. THÉBAULT (dir), ln Coopération contractuelle et le gouvernement des villes, Paris, L'Harmattan, 1997, notamment p. 91 s. ; OECD, Symposium on Innovative lnstitutional Co-Ordination Mechanism, Paris, 3 juin 2004, et en particulier G. MARCOU], « Contractual Arrangements Across Levels of Government to Enhance Territorial Development ».

b. Les normes

Bien entendu, le changement des normes détermine aussi des changements dans la gouvernance, qu'il s'agisse des normes internes au fonctionnement des administrations ou des normes propres à un secteur donné.
Bien que la LOLF ne s'applique qu'à la gestion financière de l'État, elle a de, conséquences indirectes très importantes sur la gestion locale, au travers de l'évolution qu'elle a provoquée dans l'activité des comptables publics. Comme le montre ÉVELYNE LANDE (« Améliorer la gestion locale, L'impact de la LOLF sur le secteur local »), la réforme de la gestion financière de l'État modifie aussi la gouvernance de la dépense publique locale. En effet, les services de l'État, soumis désormais à l'obligation de rendre compte de l'efficacité de l'emploi des moyens, ont introduit de nouveaux modes de relation avec les ordonnateurs des collectivités territoriales pour atteindre cet objectif. Les comptables publics mettent désormais en œuvre des contrôles hiérarchisés, en fonction de l'appréciation des risques de la dépense, un contrôle partenariat, qui les conduit à évaluer les procédures d'engagement au sein de la collectivité territoriale et à étendre leur rôle vers le contrôle interne, et enfin des conventions de services comptables et financiers passés avec les collectivités territoriales les plus importantes, qui conduisent à rapprocher les comptables publics des services gestionnaires et à valoriser leur expertise dans le conseil financier et l'aide à la décision.

c. Les acteurs

On retient dans cette édition seulement trois catégories d'acteurs de la gouvernance territoriale, bien qu'ils soient loin d'être les seuls : les citoyens, les élus et les fonctionnaires.
Anne-Sophie CHAMBOST retient de la gouvernance «une approche qui postule une concertation avec les citoyens, en leur permettant de participer directement aux actions qui les concernent». Mais elle fait apparaître que les termes du débat sur la relation entre le gouvernement municipal représentatif et la participation directe des citoyens, et le conflit de légitimité qu'elle recèle, n'ont guère changé depuis le temps de la Révolution française, de même que sur les modalités de cette participation (référendum, pétitions...). Toutefois, la démocratie locale ne met en présence que les citoyens et les institutions, tandis que la gouvernance prend aussi en compte les interactions avec les intérêts organisés.
Éric KERROUCHE met en évidence la transformation progressive de la fonction du maire, sous l'effet des évolutions sociales, mais surtout des politiques de décentralisation qui ont élargi ses pouvoirs et accru la complexité du système local, lequel fait intervenir un nombre d'acteurs bien plus grand que par le passé (« Les maires français des managers professionnels ? »). Doté de plus de pouvoirs, le maire n'a pas pour autant plus de capacité d'action, en raison de l'interdépendance des ressources et ces moyens d'action, de la nécessité de construire des consensus pour pouvoir agir et de l'implication du secteur privé dans les processus décisionnels. Le maire apparaît au centre de la gouvernance locale, et les nouveaux dispositifs d'action fondés sur le contrat ou *le* partenariat concurrencent les modes d'action traditionnels, qu'ils soient fondés sur l'autorité ou les rapports de clientèle.
L'article de Frank BACHELET (« Sociologie, formation et carrière des hauts fonctionnaires territoriaux »), prend toutefois ses distances avec la notion de gouvernance en soulignant qu'à

force d'étudier les politiques locales au travers des interactions et de la construction de coalitions, on perd de vue l'importance du gouvernement local proprement dit et des fonctionnaires qui le composent. L'article souligne l'élévation rapide du niveau de qualification, mais aussi des hiérarchies révélatrices dans les représentations des cadres dirigeants interrogés : dans les perspectives professionnelles, la commune vient en dernier lieu, devancée de loin par les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), le département et la région; les sorties envisagées vers la fonction publique d'État sont moins nombreuses que celles vers le secteur privé.
On pourra ainsi déduire que le recours à la notion de gouvernance n'est utile et ne présente un intérêt heuristique que si deux conditions sont remplies : 1) un affaiblissement du rôle des autorités publiques, lorsque la complexité des processus sociaux ne leur permet plus de contrôler l'évolution des territoires, mais seulement de l'accompagner, ce qui est le cas avec le processus de métropolisation ; 2) la mise en mouvement d'une dynamique de marché qui interagit avec les politiques publiques dans la coordination des activités. Dans les autres cas, la notion de gouvernance prend *le* caractère d'une métaphore, mais ne révèle rien de plus que l'analyse de politique publique ou la sociologie administrative. Comme cela arrive souvent, le succès d'un nouveau vocable ou d'une nouvelle notion s'accompagne d'une dilution du sens par l'effet d'usages trop hétérogènes, mais autorisés par leur indétermination.

3.2.2 Les étapes de la propagation de la notion de la gouvernance

Comme pour toute notion qui a connu un grand succès, il est bien difficile dans le cas de la gouvernance de tracer une chronologie détaillée et d'attribuer des paternités définitives, mais il ne fait pas de doute que la vogue du terme est née outre-Atlantique. Il faut donc tout d'abord raisonner sur la « *governance* » et une simple consultation de la base de données PAIS[33] peut déjà nous fournir quelques indications (cf. tableau).

Insistons bien toutefois sur le fait qu'il ne peut s'agir que d'indications, d'abord parce que cette base de données ne date que de 1972, ensuite parce qu'elle est très loin de recenser tous les documents publiés[34] et privilégie nettement les documents en langue anglaise, et enfin parce qu'un document portant sur la gouvernance sans pour autant la mentionner dans son titre ou à un endroit aisément accessible au documentaliste ne sera pas référencé à cette rubrique.
Malgré ces réserves, cette base constitue un instrument de travail précieux et, si l'on ne peut considérer que les 1 301 documents qu'elle référence constituent l'intégralité du corpus sur la

[33] La base de données PAIS (Public Affairs Information Service) recense depuis 1972 les ouvrages, revues, rapports gouvernementaux et publications officielles dans le domaine des politiques publiques, des politiques sociales et des sciences sociales.
[34] Soulignons à ce titre que, pour incroyable que cela puisse paraître, elle ne référence pas les ouvrages de Oliver WILLIAMSON ni ceux de James ROSENAU. Il s'agit bien d'une base qui recense les usages du terme en matière d'action publique, et non dans la sphère universitaire. Inversement, cette absence nous renseigne sur le véritable statut des ouvrages de ces auteurs lors de leur parution et nous signale que nous en exagérons peut-être rétrospectivement l'importance.

gouvernance au cours de la période 1972-2001, on est en revanche certain de l'existence de ces documents et on peut déjà en tirer un certain nombre d'indications sur les étapes de la diffusion de ce terme et les usages auxquels il a donné lieu. Nous avons donc à partir de PAIS construit le tableau ci-après dont la première colonne indique par année le nombre de notices mentionnant le mot-clef « *governance* » entre 1972 et 2001, et la seconde le nombre de notices comprenant l'expression clef « *corporate governance* ». Élaborées à partir de mots-clefs.

Il est plus difficile de repérer les autres usages du terme *governance* qui ne correspondent pas à une expression aussi consacrée que celle de *corporate governance*. À partir de l'examen détaillé des notices, deux autres registres principaux d'utilisation ont été distingués. Ils correspondent respectivement à tout ce qui a trait au local, municipal, urbain ou régional, et à ce qui est lié aux relations internationales, au développement ou à la globalisation.

Une dernière colonne regroupe enfin toutes les mentions de la *gouvernance* qui ne correspondent à aucun de ces trois grands champs, comme la gouvernance des universités, celle des réseaux de librairies ou celle des administrations. Il n'existe pas de colonne spécifique et consacrée à tout ce qui concerne les références aux universités et aux systèmes éducatifs, soit tout de même 82 notices sur la période considérée. En outre, à part deux années (1979, 1982) où le terme n'est pas mentionné et deux (1978, 1985) où il n'est mentionné qu'une fois, il s'agit d'un domaine très tôt et très régulièrement couvert chaque année par au moins deux ou trois notices. Il reste que, du fait même de la régularité de cet item (dont la fréquence maximale est de huit occurrences en 1996 et 1999), il était suffisant d'en mentionner seulement l'existence. Même si le propre de la gouvernance est, comme on le sait, d'atténuer les frontières entre les différents niveaux territoriaux, il s'est par ailleurs révélé assez aisé de caractériser les notices de la troisième colonne. Il a été beaucoup plus difficile de construire la quatrième colonne et de définir la ligne de partage entre ce qui relevait des relations internationales et les autres usages. Notre choix a été de ne considérer un usage comme relevant des relations internationales que si le domaine des relations extérieures ou un sujet relevant de la globalisation y était explicitement mentionné. Les documents portant sur un seul pays, même publiés par une organisation internationale, telles les études de la situation économique et sociale d'un pays donné régulièrement publiées par l'OCDE, sont ainsi rangés dans la colonne « autres ». Il reste que les véritables dilemmes ne portent que sur quelques notices et que, si un autre chercheur avait sans doute procédé à des choix différents dans quelques cas, les ordres de grandeur et les évolutions qu'indiquent ces colonnes ne sont pas douteuses.

Tableau 1 **Nombre de notices portant sur les différents types de gouvernance dans PAIS[35]**

Période	*governance*	*corporate governance*	gouvernance municipale, locale, régionale ou urbaine	Relations internationales, développement, globalisation	Autres
1972	0	0	0	0	0
1973	0	0	0	0	0
1974	0	0	0	0	0
1975	0	0	0	0	0
1976	2	0	1	0	1
1977	11	1	2	0	8
1978	4	1	1	0	2
1979	6	4	0	0	2
1980	11	3	1	0	7
1981	19	10	1	0	8
1982	9	3	1	1	4
1983	7	3	0	2	2
1984	28	22	2	0	4
1985	14	10	3	0	1
1986	40	18	7	2	13
1987	46	25	8	0	13
1988	23	9	4	0	10
1989	23	11	3	0	9
1990	36	16	8	3	9
1991	46	12	15	1	18
1992	56	20	12	6	18
1993	47	18	4	6	19
1994	71	23	14	15	19
1995	93	32	13	20	28
1996	99	30	17	21	31
1997	98	26	14	21	37
1998	138	27	25	49	37
1999	153	31	21	49	52
2000	130	19	15	35	61
2001	91	12	23	19	37
Total 1972-2001	1301	386 (29,7 %)	215 (16,5 %)	250 (19,2 %)	450 (34,6 %)

Du point de vue quantitatif, on constate tout d'abord que le terme est relativement peu utilisé dans les années 1970, et même pas du tout avant deux premières mentions en 1976, onze en

[35] Les chiffres indiqués correspondent à au moins une mention du terme « governance » dans une notice, que ce soit dans le titre du document recensé, ou dans le résumé, les mots-clefs et institutions à l'origine de la publication. Même si le terme apparaît plusieurs fois dans cette notice, il n'est compté qu'une seule fois.

1977, quatre en 1978, six en 1979. Il connaît un très net essor dans les années 1980, surtout à partir de 1986. Un autre indice de cet essor est, dès 1983, la fondation d'une revue semestrielle intitulée *Governance* par la JOHN F. KENNEDY *School of Government* (qui deviendra la *Harvard Public Policy Review*), bientôt remplacée en 1988 par une nouvelle revue du même titre, cette fois-ci trimestrielle et éditée en Angleterre par *Oxford Print*. Le terme continue à progresser fortement durant les années 1990 avant de se stabiliser à un haut niveau à partir de 2000. Les usages de la *corporate governance* représentent le tiers du total, beaucoup plus de cette proportion dans les années 1980 et perdent relativement en importance à compter de 1997. Les usages en termes de gouvernance locale sont précoces et représentent assez régulièrement autour de 15 % du total à compter de 1986. Enfin, les utilisations dans le domaine des relations internationales sont plus tardives, mais deviennent très importantes dans les années 1990, ce dont témoigne par ailleurs en 1995 la fondation de la revue tri-annuelle *Global Governance*.

Du point de vue qualitatif, il importe tout d'abord de noter que, dès la période 1972-1979, les usages du terme sont multiples et que, si six documents portent sur la *corporate governance* (en français : « gouvernance d'entreprise », même si les économistes aiment à souligner que les deux termes ne sont pas exactement synonymes), quatre portent sur la gestion des réseaux de librairies, quatre sur celle des universités, un sur la gouvernance urbaine, un sur la gouvernance locale et un sur l'application en termes de « gouvernance tribale » de la liberté d'expression aux tribus indiennes selon l'Acte de 1968 sur les droits civiques des Indiens. Un second constat est que, dès 1994, le terme de « bonne gouvernance » commence à apparaître dans les notices relevant du domaine des relations internationales dans une perspective résolument normative et opératoire. En témoigne parmi d'autres un rapport de la Banque asiatique de développement publié en 1995 par HILTON ROOT dont le titre est particulièrement représentatif de ce glissement sémantique : *Managing Development through Institution Building*.

On peut donc distinguer chronologiquement une période de gestation (1976-1983) durant laquelle un terme relativement banal est repris dans quelques rapports et articles isolés, une période de spécification et d'extension de ce terme (1984-1993), et une période de diffusion exponentielle (1994-2001) durant laquelle il a conquis l'ensemble du domaine de l'action publique. C'est durant cette troisième période que sa visibilité s'est spectaculairement accrue et qu'il a été massivement repris par les organisations internationales comme par les chercheurs, en particulier ceux qui étaient désireux de participer aux rapports et appels d'offres que celles-ci ont commencé à lancer. Bien que le recul soit encore insuffisant, les données dont nous disposons indiquent que cette progression s'arrête en 2000, date à partir de laquelle l'utilisation du mot recule légèrement.
Même si c'est l'impression première, il serait donc erroné d'avancer que la gouvernance, apparue avec la notion de « *corporate governance* », se serait ensuite progressivement déclinée dans d'autres champs et selon d'autres logiques en « gouvernance locale », « gouvernance urbaine ou « gouvernance territoriale » puis en « bonne gouvernance » dans le domaine des relations

internationales à compter du début des années 1990. Dès l'origine, les usages du terme ont été pluriels et il n'est de ce fait guère étonnant qu'il soit difficile si ce n'est impossible de le définir de façon rigoureuse.

4 Gouvernance et démocratie

En effet, la gouvernance peut véhiculer un principe de légitimité concurrent de celui qui fonde les institutions démocratiquement constituées. Il est vrai que le credo de la « bonne gouvernance » soutenu par les grandes organisations internationales à vocation mondiale a souvent été un moyen de parler de démocratie sans le dire, mais il a permis de répondre par l'organisation d'une gouvernance qui s'y substituait aussi en partie.
La gouvernance partage cette ambiguïté avec les multiples déclinaisons particulières de démocratie, la démocratie peut ainsi être qualifiée de participative, de locale ou de populaire, par exemple sans que l'on sache toujours si l'on vise ainsi une application particulière de la démocratie ou une restriction de la démocratie par l'objet, les institutions ou les buts auxquels on la rapporte. Ainsi, la participation peut, selon les cas, renforcer la démocratie ou la fausser : tout dépend des conditions dans lesquelles elle exerce et de ses liens avec les institutions électives.
Or, la notion de gouvernance, dans toutes les interprétations qui en sont données, tend à relativiser le rôle des institutions publiques dans le gouvernement compris comme fonction et non comme institution. Le gouvernement comme institution ou ensemble d'institutions prend place dans un système complexe d'activités gouvernantes exercées par les acteurs les plus divers, et quelquefois n'y occupe qu'une place limitée. De telles situations sont souvent révélées par l'analyse (conception analytique de la gouvernance), mais souvent aussi prônées comme répondant à un renouvellement, ou une adaptation, du gouvernement démocratique de la société dont la complexité croissante ne peut plus s'accommoder des modes d'action traditionnels de puissance publique.

À cet égard, la conception normative de la gouvernance doit être appréciée elle-même par rapport à la démocratie comme valeur. Elle ne saurait faire perdre de vue ce qui fait le sens même de la démocratie : 1) produire une volonté collective ; 2) en contrôler l'exercice et en prévenir ainsi les détournements; 3) assurer l'imputabilité des décisions et la responsabilité de leurs auteurs. La démocratie ne peut se réduire à la seule confrontation d'intérêts particuliers, furent-ils de nature collective, de nature économique ou morale; elle suppose l'existence d'un corps politique qui n'est formé que des citoyens. Mais la gouvernance peut aussi exprimer l'ouverture du processus politique sans mettre en cause la primauté de la démocratie. La «bonne gouvernance» implique que les autorités publiques s'emploient à ouvrir le processus formation des politiques publiques à l'ensemble de la société civile pour en mobiliser les composantes. On le voit bien au niveau local : *le «*gouvernement» de la ville ne saurait se limiter à l'action des institutions communales et à leurs relations avec les autres, autorités publiques; il suppose au contraire que les institutions communales, prenant appui sur leurs compétences et sur *leur* représentativité, parviennent à établir *leur leadership,* ou leur hégémonie, dans la trame de la gouvernance. Ainsi comprise, la gouvernance correspond à une stratégie des autorités politiques et elle fait ressortir la

dimension politique de la fonction gouvernante. Tel n'est pas le cas des conceptions qui se veulent consensuelles et qui, sous couvert de planning stratégique pour fonder une vision d'avenir de la ville associant toutes les « forces vives », subordonnent en fait les options politiques à l'accord des intérêts économiques dominants. Mais, dans les conditions économiques d'aujourd'hui, il est fréquent qu'il n'existe pas d'alternative, et que dans les faits la gouvernance reflète une certaine perte de contrôle de la part des autorités publiques.

4.2 Gouvernance et intérêt général

On ne peut aborder la notion de la gouvernance territoriale, démocratie sans parler de la notion de l'intérêt générale.

Toutefois, on ne peut pas donner à l'intérêt général une définition abstraite qui ne soit pas tautologique. Mais on peut au moins relever que c'est une notion plurielle. Il existe toujours plusieurs expressions de l'intérêt général, comprises par rapport à des objets différents, et qui peuvent donc entrer en conflit. On sait bien, par exemple, qu'en parlant de l'État on procède à une abstraction qui n'est valide que sous certaines conditions; mais au sein de l'État, des administrations ministérielles différentes sont, à un titre égal, dépositaires de l'intérêt général, par exemple en matière de transports ou en matière de protection de l'environnement. Pourtant, des conflits entre elles sont inhérents à la nature de leurs fonctions et à l'objet respectif de leurs attributions.
Cette relativisation de l'intérêt général par la sociologie administrative nous rappelle que l'on peut distinguer au moins deux conceptions fondamentales de l'intérêt général, qui trouvent d'ailleurs l'une et l'autre leur expression institutionnelle et juridique : une conception normative et une conception pluraliste de l'intérêt général[36].
En France, la conception de la loi et la théorie du service public se sont conjuguées pour imposer une conception normative de l'intérêt général, dont l'administration est la gardienne et qu'il lui appartient de faire prévaloir sur les intérêts particuliers. Depuis la Révolution française, la loi est définie comme l'expression de la volonté générale, et l'administration est d'abord l'exécution des lois. En outre, l'une des singularités de l'histoire administrative française est d'avoir produit une doctrine et une conceptualisation juridique qui font de l'administration publique l'incarnation de l'intérêt général. Telle est bien la portée de la notion de service public.

Réponse des gouvernants aux nécessités nées de l'interdépendance sociale, selon Duguit, le service public est l'expression de la solidarité sociale, en même temps qu'il épuise les missions de l'État. Pourtant, il y avait une contradiction entre l'extension des missions de l'État et la diversité des préoccupations particulières et catégorielles que l'État devait assumer, entre l'abstraction de la loi et la complexité, la diversité croissante des conditions de mise en œuvre des interventions publiques. C'est la loi elle-même qui a répondu à cette contradiction en recherchant la désétatisation de certaines fonctions et en aménageant la participation des intéressés à certaines

[36] Sur cette question, voir pour plus de détails G. MARCOU, « L'administration entre contrôle parlementaire et participation des personnes privées », dans O. JOUANIAN et J. MASSING (dir.), Deutsch-Französischer Gesprächskreis für öffentliches Recht, Augsburg, 19-20. Novembre 2004 (à paraître).

fonctions, allant parfois jusqu'à des formes de néo-corporatisme[37]. Cette conception de l'intérêt général est toujours inscrite dans les institutions ; elle s'exprime dans les objectifs et les missions définies par la loi et dont la mise en œuvre est poursuivie par le gouvernement. Mais elle est aujourd'hui concurrencée par le développement de la conception pluraliste de l'intérêt général.
La conception pluraliste de l'intérêt général s'exprime dans des procédures permettant de confronter les différents intérêts en présence, de telle sorte que la décision finale les respecte tous. Elle dérive d'une conception individualiste de la société, qui fait passer au second plan la notion de corps politique et doute qu'une volonté générale soit possible. Elle prend différentes formes. Elle comporte la participation des intérêts concernés à la préparation des normes au travers de procédures formelles. Par exemple en matière de normalisation technique, ou de normes techniques ou économiques produites par les autorités de régulation sectorielle (ARCEP, CRE, notamment).

Mais elle se reflète aussi et surtout dans les procédures qui confrontent les grands projets des collectivités publiques aux intérêts individuels ou collectifs concernés, ou encore aux expressions concurrentes normatives de l'intérêt général. C'est ainsi que la loi du 13 juillet 1983 a élargi le champ de l'enquête publique au-delà des propriétaires à tous les intéressés, et que la procédure du débat public a été introduite par la loi du 3 janvier 1995, puis la loi du 27 février 2002 (aujourd'hui Code de l'environnement, art. L. 121-1 s.), sous le contrôle d'une nouvelle autorité administrative indépendante, la Commission nationale du débat public, et portant cette fois, selon les termes de la loi, « sur l'opportunité, les objectifs et les caractéristiques principales du projet ». L'objectif poursuivi par cette procédure est de construire un consensus, ou de rendre compte aux maîtres d'ouvrage des objections auxquelles le projet continue de se heurter.

Schématiquement, les formes représentatives de participation correspondent plutôt à la conception normative de l'intérêt général, tandis que les formes procédurales de participation correspondent plutôt à la conception pluraliste de l'intérêt général. Mais il n'est pas rare de les rencontrer l'une et l'autre dans un même domaine, notamment en France, où la conception normative reste prépondérante. Par exemple, les résultats d'une procédure de débat public ne peuvent jamais faire obstacle, du point de vue juridique, à la décision de réaliser un grand projet ; ils peuvent seulement avoir plus d'autorité aux objections élevées contre lui au moment de la décision
En légitimant toutes les activités gouvernantes, la notion de gouvernance est plutôt porteuse d'une conception pluraliste de l'intérêt général. Du point de vue juridique et institutionnel, elle conduit à définir des institutions et des procédures tendant à produire un équilibre, ou un compromis, entre les intérêts en cause.

Pourtant, il est bien difficile de formuler un intérêt général à partir de la confrontation des intérêts particuliers. Le risque est grand que la démocratie procédurale conduise au blocage des décisions. En accumulant les obstacles, ou à en renchérir le coût, ou encore à enregistrer la hiérarchie des intérêts qui est déterminée par l'organisation sociale ou par les asymétries d'accès aux autorités publiques. Même ainsi institutionnalisée, la gouvernance reflète un affaiblissement, délibéré ou simplement observé, du statut et du rôle des autorités publiques.

[37] Sur cette notion, voir notamment Alan CAWSON (éd.), Organized lnterests and the State. Studies in Meso-Corporatism, Londres, Sage. 1985.

4.3 La gouvernance et sa maîtrise comme vecteur de recomposition de l'action publique

S'appuyant sur ce constat que la gouvernance reflète des écarts de représentations importants, notre projet original est relatif à l'idée que la gouvernance, par l'expertise à laquelle elle correspond, favorise une re-territorialisation de l'action publique et une recomposition de l'État. Il n'est pas indifférent de constater que son émergence et son succès ont correspondu à une professionnalisation progressive des métiers du développement territorial et à un renforcement du rôle de l'expertise dans la décision politique.

Partout ont été fondées et développées des formations au développement territorial, au montage de projets et à l'animation de politiques et d'institutions entre territoires (Communautés de communes, pays, etc.). Il est également parfaitement évident que chercheurs comme praticiens doivent nécessairement maîtriser le registre de la gouvernance s'ils entendent participer à des appels d'offres ou à des projets interdisciplinaires ou internationaux, voire en lancer. De ce point de vue, la « gouvernance » correspond en partie à une prédiction auto-réalisatrice. Le simple fait que tous croient à l'existence des phénomènes qui fondent l'utilisation de ce terme, à tel point qu'ils estiment devoir en élaborer une représentation, en discuter et engager leur action dans la direction qu'ils lui attribuent, tout cela contribue à la réalisation même de ces phénomènes, les légitime et renforce leur nécessité.
La gouvernance a en tout cas provoqué ou au moins facilité une plus grande circulation des normes et des procédures européennes, notamment en ce qui concerne les principes d'additionnalité, de cofinancement et l'importance accordée au diagnostic préalable et à l'évaluation. Les pays, les intercommunalités, les municipalités elles-mêmes adoptent de façon assez semblable tous ces éléments qui favorisent une intercompréhension mutuelle. Les Contrats de Plan État-Région adoptent des procédures et des objectifs qui sont en partie calqués sur ceux des programmes européens, et ils inspirent eux-mêmes en partie les projets départementaux, intercommunaux et municipaux. Il y *a* par conséquent une ressemblance croissante des principes de l'action publique d'une façon qui est assez conforme à la théorie des isomorphismes «normative» et «mimétique» proposée par les néo-institutionnalistes américains.

Pour autant, il ne s'agit aucunement d'affirmer que tous les acteurs et toutes les paroles ont le même poids, que la gouvernance territoriale est démocratique ou consensuelle par nature ou qu'elle efface l'importance des variables idéologiques, partisanes ou simplement personnelles. La couleur politique d'un élu, et notamment son positionnement sur l'axe droite/gauche, l'envergure et la puissance de ses réseaux, continuent, mais sans doute de façon différente, à peser sur les jeux politiques locaux, nationaux et supra-nationaux. Tout d'abord, il y a une mise en scène de la gouvernance et les procédures de concertation ou de partenariat sont comme on le sait parfois bien artificielles. Il arrive que ces dernières n'aient d'autre but que de faire le constat de désaccords qui obligent l'un des acteurs à prendre une décision souveraine ; il arrive même que ces désaccords soient proclamés, voire alimentés plus que réellement analysés et qu'aucune tentative ne soit faite pour les éclaircir, l'impératif étant effectivement de légitimer une décision et non de réellement la fonder.

Certains savent tirer le meilleur parti de cette complexité, en sont parfois le fruit ou au moins s'organisent pour la gérer, d'autres sont dépassés et progressivement délités par elle.

Une telle analyse est du reste parfaitement congruente avec le travail de Philippe BESNARD qui démontre que le terme «anomie» fonctionne davantage comme « marqueur professionnel » que comme un vecteur de sens ; il permet de signaler sa qualité de sociologue davantage qu'il ne décrit des phénomènes précis. Plutôt que de regretter le flou et la polysémie de la gouvernance, il faudrait par conséquent se demander si le terme ne joue pas lui aussi un rôle de marqueur professionnel, n'est pas une façon de se signaler comme membre de la tribu des experts et praticiens de l'action publique pour ceux qui l'emploient.
À un second degré, on pourrait même avancer que le fait de critiquer le flou de *ce terme* est également un moyen de signaler son rattachement au sous-tribu des chercheurs au sein de ce vaste et hétérogène tribu de l'action publique. Autrement dit, la diffusion du lexique et du registre de la gouvernance correspond à une recomposition de l'action publique dans un double sens : comme fondement de légitimité de l'ordre politique et comme espace de lutte stratégique.

Section 2 : La gouvernance et l'approche territoriale

Après avoir abordé le concept de la gouvernance, il est nécessaire, avant de voir les différentes théories relatives à ce concept et avant de déterminer les facteurs du succès ou d'échec de la gouvernance territoriale, d'aborder le concept du territoire (sa définition, sa fonction, rôle et nature des différentes sphères…). En effet, la notion de gouvernance étant intimement liée à un espace, qu'on désigne souvent du territoire, il s'avère impératif de définir le territoire en tant que champ d'application de la gouvernance avant d'illustrer la relation entre la gouvernance et l'approche territoriale.

L'intérêt de cette notion (territoire) par rapport à notre problématique consiste dans la délimitation de l'espace approprié pour l'application de la gouvernance par les différents acteurs.

1 Vers une définition du territoire: La notion du territoire dans les sciences humaines et sociales :

1.1 Sciences éthologiques et concept du territoire :

En éthologie, le territoire est défini comme une « étendue limitée de la surface de la Terre sur laquelle vit un ensemble donné d'individus d'une même espèce » (ESSER, 1971). Il est organisé, chez les vertèbres, par une autorité qui détermine des règles délimitant les structures sociales. Ces structures évoluent sous la pression de deux exigences complémentaires : la maximisation des interactions (BAILLY, 1998), par la multiplication des contacts et par la coopération entre individus, par la recherche de nourriture, l'utilisation d'abris, la reproduction, l'élevage, la protection des jeunes, et l'utilisation optimale de l'espace, par la dispersion des individus dans l'habitat, afin que la population se maintienne à un niveau compatible avec les ressources limitées du milieu (HEDIGER, 1961). Ces deux principes ne vont pas sans la détermination des objectifs de la théorie des coûts de transaction (WILLIAMSON, 1975, 1985) et le modèle de prise de décision comme processus itératif d'allocations de ressources (NODA et BOWER, 1996) en sciences de gestion.

Les éthologistes (RABAND, 1929, 1937, PICARD, 1933, GRASSE, 1946) ont commencé à envisager la notion de territoire lorsqu'ils ont dû répondre à une question importante : quelle est la différence entre une collectivité et une société ? Cette question laissait entendre que l'environnement des espèces étudiées n'était pas constitué d'un tout, mais qu'il était au contraire possible de distinguer différents types d'environnement, ici identifiés au travers des deux notions de collectivité et de société.

En termes de perspectives, il faut avoir une compréhension du territoire en considérant que les affaires ne peuvent pas être opérationnelles sous un système bureaucratique ou un système de jugement inadapté pour résoudre rapidement les conflits de manière équitable.

1.2 La notion du territoire en sciences économiques :

Le terme de territoire n'apparaît dans la littérature économique qu'avec MARSHALL et, de façon plus récente, avec PERROUX.
Loin d'être reconnu par tous les économistes comme une variable explicative importante dans l'explication des équilibres, le territoire a souvent fait l'objet de rejets systématiques. Considérant que s'il ajoute au réalisme des modèles[38], il ne contribue en rien en la compréhension des phénomènes économiques. Toutefois, la croissance de l'analyse spatiale et des modèles de localisation des firmes montre l'importance croissante que revêt l'analyse spatiale en sciences économiques.

L'analyse spatiale n'implique pas pour autant la prise en compte du territoire, mais, de façon plus large, de l'espace physique dans l'analyse économique de l'évolution de la firme.
L'analyse du territoire est menée au travers des différentes sciences humaines. En sciences économiques, on dénombre un grand nombre d'auteurs qui tendent à quitter l'analyse sectorielle classique pour orienter leurs recherches dans une approche territoriale tels que MARSHALL et Perroux. La filiation de ces économistes se retrouve au travers des différentes écoles de pensée en matière de développement territorial.
On notera l'ensemble des axes de pensées où le territoire constitue la base, mais dont les axes de développement, sans pour autant être contradictoire, ont des orientations différentes.

Ainsi, les pensées issues des districts industriels (BECATINI, 1979, MARSHALL, 1980), ont leurs représentants sur le « territoire » français par des auteurs tels que COURLET, PECQUEUR avec le développement de la Vallée de l'Avre ou de l'industrie de la chaussure dans le Choletais.

Il convient de ne pas oublier les auteurs principalement axés sur l'évolution territoriale dans un processus post-fordien (LEBORGNE, LIPIETZ, 1988).
Même si dans ces différents courants les origines du développement territorial, sans pour autant déjà parler de développement local, sont d'ordre multiple et souvent additionnel, l'approche essentielle de ce développement est avant tout le territoire en tant que cadre géographique délimité et permettant une dynamique fondée sur la structuration territoriale des entreprises en tant qu'auteurs.

L'approche en termes d'acteurs nous permet d'introduire la vision des sociologues qui s'intéressent à la problématique du territoire.

Dans ces domaines des sciences sociales, le territoire est perçu en tant qu'élément structurant de jeux d'acteurs. Ainsi, des sociologues comme GANNE (1991) dépassent le simple champ de l'entreprise, perçue comme simple structure de production, dans le cadre des systèmes industriels localisés, pour montrer qu'elle a également une fonction d'organisation du territoire « la valorisation optimale des ressources effectuées par l'entreprise déborde aussi sur le plan économique amenant à prendre en compte d'une autre façon les autres facteurs constituant son

[38] Tels que les modèles de VON THÜNEN (1926) de ISARD (1954) et plus récemment des adeptes de l'économie géographique qui sont KRUGMAN (1995) et ARTHR (1995).

environnement, ou plutôt les différentes façons dont l'entreprise construit et organise ce dernier » (GANNE, 1991).
Outre les sciences économiques, la théorie des organisations s'est intéressée à la définition du territoire. Cette dernière est spécifique aux organisations (dans le sens où elle met en relation le territoire aux acteurs et aux entreprises).

1.3 Le territoire selon la théorie des organisations :

L'approche en matière d'organisation du territoire par un système d'acteurs dont l'entreprise est un maillon important, voire fondamental, est également soulignée par THOENIG (1993) lorsqu'il présente le territoire (local) sous l'angle de la sociologie des organisations. Selon lui, le local, en tant qu'entité territoriale déterminée, « devient un acteur autonome participant à une régulation collective d'ensemble, à côté du central qui est lui-même un acteur parmi d'autres des décisions ou des choix « (THOENIG, 1993).

Il convient de s'intéresser aussi à la vision qu'ont les géographes du territoire. La première approche incontestablement celle VIDALE DE LA BLACHE (1905) pour qui « territoire », perçu comme un élément d'analyse régionale, est issu de longs enchevêtrements de données naturelles et des influences humaines et ce tout au long de l'histoire.

En ce sens, le territoire du géographe « n'est pas un espace abstrait… mais un espace concret dont les caractéristiques physiques et historiques ne doivent pas être ignorées » (GIBLIU, DELVALLET, 1993). FERMONT complète cette définition en précisant que, pour les géographes, c'est la notion « d'espace vécu » qui devient fondamentale. L'espace vécu (FREMONT, 1976) représente la maîtrise qu'a chaque acteur de son environnement. Notons que l'économiste PERROUX avait déjà introduit cette notion d'espace lorsqu'il a développé le concept « d'espace polarisé », dans sa théorie de la polarisation des activités productives (PERROUX, 1961).
Cette affectation disciplinaire semble orienter de fait les économistes et les sociologues, ainsi que quelques chercheurs des sciences de gestion, vers une analyse plus « localisée » du territoire dans un principe de développement. Il va sans dire que cette affirmation reste toute relative puisque les approches macro et micro économiques demeurent réelles.
Toutefois, et dans une optique économique c'est plus dans un cadre méso économique que se présente le concept du territoire.

Enfin, il est impératif de souligner qu'il est nécessaire de montrer la différence entre le territoire et l'espace pour éviter toute confusion sachant que les deux termes malgré leur ressemblance sémantique restent différents l'un de l'autre.

1.4 Différence entre espace et territoire :

1.4.1 À propos de l'espace :

Espace est un mot du langage courant que le dictionnaire Robert définit ainsi «lieu plus ou moins bien délimité où peut se situer quelque chose »[39]. C'est dans ce sens très large que les géographes l'utilisent parfois. Il signifie alors portion ou totalité de l'étendue terrestre. S'il s'agit d'une portion, elle est plus ou moins délimitée et l'adjectif qui la qualifie fournit l'indication de ses limites.
Cependant, les recherches des géographes, soucieux de comprendre la distribution des phénomènes géographiques, ont chargé ce mot d'un sens plus précis.

a. Du milieu à l'espace :

Les géographes, jusqu'aux années 1960, utilisaient plus volontiers le concept de milieu plutôt que celui d'espace parce qu'ils recherchaient la raison principale de la disposition des phénomènes géographiques dans les caractéristiques du milieu naturel dans lequel ils s'inscrivaient. Le terme d'espace a été introduit lorsque les géographes ont commencé à étudier des objets géographiques pour lesquels le milieu naturel n'était pas en mesure de fournir des explications satisfaisantes (villes, transport). Ainsi, CHRISTALLER[40] montre en 1933 que la répartition des villes dans un espace ne s'explique pas par des éléments du milieu naturel[41].
Il analyse les régularités qui font qu'une grande ville ne peut se développer qu'à une certaine distance d'une ville de même taille. Beaucoup de géographes comprennent aussi, dans les années 1960, que chaque lieu peut se comprendre davantage par les relations qu'il entretient avec d'autres lieux (ce que PINCHEMEL appelle les relations horizontales) que par les relations qu'il entretient avec son support naturel anthropisé (relation verticale).

La mise à l'honneur des premiers travaux modélisant[42] et la grande attention accordée aux relations horizontales conduisent donc la « nouvelle géographie » à utiliser la notion d'espace plus détachée du support «naturel».

b. L'espace géographique produit par les sociétés :

Les philosophes, les astronomes, les mathématiciens ont donné un sens au mot espace plus précis que celui du langage courant. Il était normal que les géographes s'efforcent de définir avec plus de rigueur ce concept. Ainsi, R. BRUNET définit ainsi l'espace géographique : « étendue terrestre utilisée et aménagée par les sociétés humaines en vue de leur reproduction - au sens large : non seulement pour se nourrir et pour s'abriter, mais dans toute la complexité des actes sociaux»[43].
Ainsi défini, l'espace est un des produits de l'activité des sociétés humaines. Pas un produit fini, lisse, le meilleur possible, non, «une œuvre humaine, donc absurde et sublime, pleine de bruits et

[39] Voir aussi la définition du Dictionnaire de géographie humaine, BARRET, LIRIS, « ensemble des lieux à la surface de la terre où se situent les objets géographiques ».
[40] CHRISTALLER, Les lieux centraux en Allemagne du Sud, 1933.
[41] Ils existent encore des espaces non anthroprisés à a surface de la terre
[42] Outre CHRISTALLER, citons aussi les travaux de Von THÜNEN, LOSH, REILLY etc…
[43] R. BRUNET, Champs et contrechamps, Berlin, Mappemonde, 1997.

de fureurs, d'erreurs autant que de bonheur »[44]. Les espaces comportent donc des acteurs (individus, familles, groupes, entreprises, collectivités territoriales) qui ont des intérêts, entrent en conflit, aboutissent à des compromis et construisent cet espace.

c. *L'espace géographique comporte des mémoires* ***:***

Il est héritage d'action et de choix de sociétés antérieures. Cet héritage exerce une influence sur les actions que la société y déploie et peut rendre un espace plus ou moins performant. La manière dont les écosystèmes ont été transformés par les sociétés constitue une de ces mémoires. Plus globalement, tous les aménagements antérieurs tracent des « sillons » dont les sociétés actuelles doivent tenir compte. L'espace géographique est donc « le milieu » de l'activité sociale.

d. *L'espace géographique est un système de relation :*

« L'espace est l'ensemble des lieux et de leurs relations »[45]. Les espaces n'existent que dans leurs interrelations avec les espaces qu'ils incorporent où au sein desquels ils s'insèrent. Ils n'existent que dans leurs interrelations avec les autres espaces du monde. Les mémoires de l'espace et les acteurs déjà évoqués sont partis prenants de ce système que R BRUNET dans le premier volume de la Géographie Universelle a symbolisé dans le schéma ci-dessous.

e. *L'espace de vie et l'espace vécu :*

L'espace de vie correspond à l'espace des pratiques sociales de chaque individu. C'est une réalité, un espace d'usage qui peut être analysé par un observateur extérieur (un sociologue …ou un géographe par exemple). Il peut comme tout espace être composé d'aires, de pôles et d'axes. Avec la mobilité de plus en plus grande des individus, cet espace se dessine de plus en plus sous la forme de réseau (pensons à l'espace de vie du « Jet society »… ou de J. BOVE).
L'espace vécu correspond à la manière dont chaque individu (avec sa part d'imaginaire, les déformations qui viennent de sa culture ou du groupe social auquel il appartient) se représente son espace de vie. L'espace vécu exprime « le rapport existentiel que l'individu socialisé (donc informé et influencé par la sphère sociale) établit avec la terre »[46].

1.4.2 À propos du territoire :

Le mot territoire peut-être utilisé dans le sens que lui donne le langage courant. Il peut s'agir d'un « champ » de l'activité humaine (le territoire de l'historien), d'un simple découpage administratif (les TOM), de l'étendue correspondant à l'extension d'un phénomène géographique (le territoire couvert par le nuage de Tchernobyl), ou simplement de l'étendue correspondant à l'espace d'un État. Les géographes ont cependant dans les années 1980, donné à ce concept un sens plus précis qu'il convient de confronter avec celui d'espace.

[44] R. BRUNET, Champs et contrechamps, Belin, 1997.
[45] R. BRUNET, Les mots de la géographie, Reclus, 1992.
[46] G. DI MEO, Géographie sociale et territoires, Nathan, 1998.

a. *Le territoire : un espace approprié*

Un territoire est un « espace socialisé, approprié par ses habitants, quelle que soit sa taille »[47], c'est « une portion de la surface terrestre que se réserve une collectivité humaine qui l'aménage en fonction de ses besoins ».[48] Que veut dire approprié ? R. BRUNET y voit deux sens : propre à soi et propre à quelque chose. Si le premier sens va de soi, le second sens conduit à s'interroger sur la manière dont est affecté l'espace : « il s'approprie à des activités, se spécialise, s'équipe, se travaille, se recompose »[49].

b. *Le territoire, des racines aux réseaux :*

La survalorisation du territoire conduit à la violence collective notamment quand est introduite dans le rapport au territoire l'idée de naturalité et qu'il est oublié que chaque territoire est un produit de l'action humaine.

À cette vision enracinée du territoire, que D. RETAILLE considère comme une construction idéologique d'un monde dominé par les paysans et les guerriers, il est possible d'opposer une conception plus fluide du territoire. Pour RETAILLE « il est aussi des territoires sans limites, faits du quadrillage des réseaux de la communication, car l'espace des relations produit aussi du territoire ». Dans le monde irrigué de multiples réseaux où nous vivons, de nouveaux territoires émergent, plus mobiles, plus difficiles à cerner.

c. *Le territoire en tant qu'identité collective:*

Le territoire est un espace qu'il a fallu parfois conquérir puis défendre. Ses limites ont pu varier dans le temps : le territoire est le fruit de l'Histoire, un espace patrimonial.
Inversement, les caractéristiques physiques du territoire, sa position dans l'espace mondial, sa protection ou non par des obstacles naturels, ont influé sur le cours de ses relations au monde extérieur et son destin
D'autre part, le territoire recèle un bâti qui démontre l'évolution de la culture au fil des siècles et les influences externes. Il est couvert de paysages ruraux illustrant une certaine vision de l'espace (habitat dispersé ou concentré, clôture ou non des champs). Il est facile de montrer combien le territoire influence la culture.

Quels sont les liens du territoire avec l'identité collective ? Il est utile de préciser que l'identité collective se dessine dans les réponses aux questions *« qui êtes-vous ? Qu'est-ce qui vous unit ? Qu'est-ce qui vous distingue des populations voisines ?»* Toutes les populations de la planète sauf exceptions, accordent une place importante à l'amour de la terre natale, c'est-à-dire au territoire, dans ce qui cimente une société et la distingue des autres.

---

[47] P. BAUD, C. BRAS, S. BOURGEAT, Dictionnaire de géographie, Hatier, 1995.
[48] M. Le BERRE, Dans l'Encyclopédie de la géographie, Economica, 1992.
[49] R. BRUNET, Le territoire dans les turbulences, Reclus, 1990.

Le territoire, dans ses dimensions terrestre et maritime, est à la fois le support d'activités économiques et sociales, mais aussi un ensemble de lieux familiers auxquels on s'attache : c'est un élément constitutif de l'identité régionale, tout comme la culture et l'histoire.

d. *Le territoire : un espace support d'une identité collective*

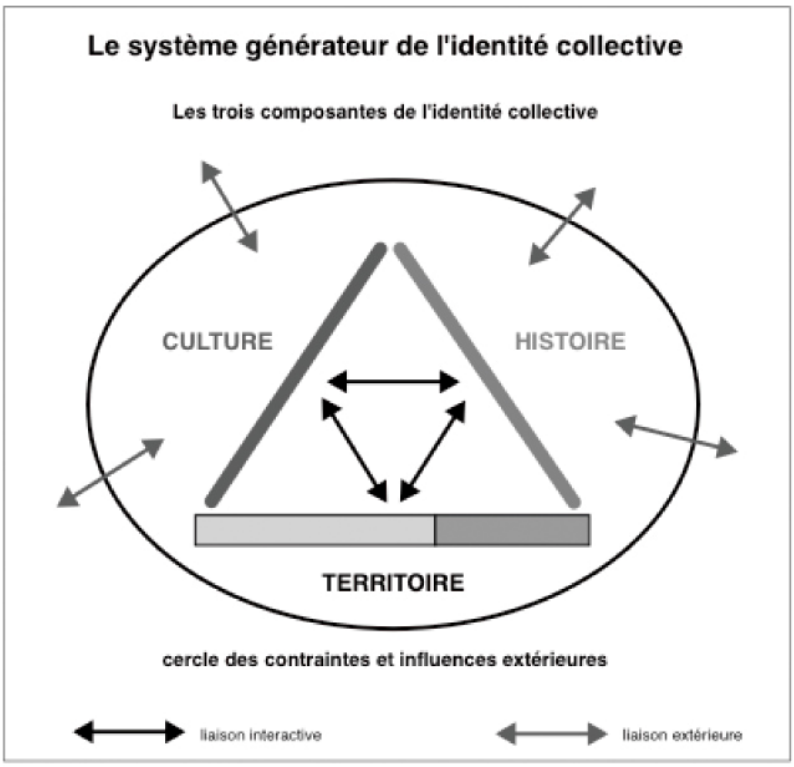
« Le territoire témoigne d'une appropriation (…) par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire, de leur singularité »[50]. G DI MEO illustre par le schéma ci-dessous les deux aspects du territoire, à la fois approprié et support d'identité et confronte le territoire avec les différentes formes de l'espace

Il est un « support d'identité et d'unité par l'exercice de la fonction politique. Il permet de réduire les distances à l'intérieur et d'établir une distance infinie avec l'extérieur, par delà les frontières»[51].

Allant dans le même sens R. BRUNET suggère, de manière imagée, de « poser que le territoire est à l'espace ce que la conscience de classe, ou plus exactement la classe sociale conscientisée, est à la classe sociale potentielle : une forme objectivée et consciente de l'espace »
Ainsi, le territoire est un espace qui nous appartient et auquel on appartient. De ce fait, il contribue à construire notre identité. Le territoire se dérobe donc en partie au discours de la science, il « frôle l'irrationnel, il est vécu, affectivité, subjectivité »[52]. À cet égard, si l'espace comporte des mémoires, le territoire peut s'appuyer sur des manipulations de la mémoire à des fins idéologiques et politiques. « L'espace est un enjeu du pouvoir tandis que le territoire est un produit du pouvoir »[53].

[50] Retaillé, le monde du géographe, presses de Sciences Po, 1997.
[51] J. BONNEMAISON, voyage autour du territoire, L'espace géographique, 1982.
[52] C. RAFFESTIN, pour une géographie du pouvoir, PUF.
[53] Retaillé, le monde du géographe, presses de Sciences Po, 1997.

Figure 7 **Le système générateur de l'identité collective**



Source : « Le respect des territoires, principe de base d'une organisation régionale démocratique » Par Pierre –Yves LE RHUN

Les liens interactifs entre les trois composantes déterminent un système. Le graphe montre que l'identité d'une population résulte des interactions constantes entre Culture, Histoire et Territoire, dont le jeu est soumis à des influences externes. Il en découle que l'identité collective évolue en permanence.
Le territoire est façonné par la politique et l'économie, ce que n'indique pas le graphe dont l'objet se limite aux relations territoire-identité. La création des paysages ruraux et les modifications ultérieures répondent à une certaine conception de l'espace, mais aussi et surtout à des nécessités économiques. La politique encourage ou freine les évolutions économiques, favorise des villes au détriment d'autres, etc.

e. *Le territoire en tant que composante de l'État :*

Le territoire constitue une composante de l'État à côté de la population et de la souveraineté. Toutefois, c'est le concept le moins discuté : le lieu au sol est essentiel et fonde toute richesse, activité, identité ou appartenance.

Le territoire est la base de la solidarité, avant même la langue ou les parentés culturelles. Il établit le cadre dans lequel s'opère l'union que maintient l'État, « personnification juridique d'une nation, consécutive à la centralisation politique, économique, juridique des éléments de la nation ».

Le territoire est à la fois une substance de l'État, un objet de son pouvoir de l'espace de sa compétence. Le déploiement de cette notion puisse obéir à des logiques diverses suivant notamment que les pays soient ou non centralisés.

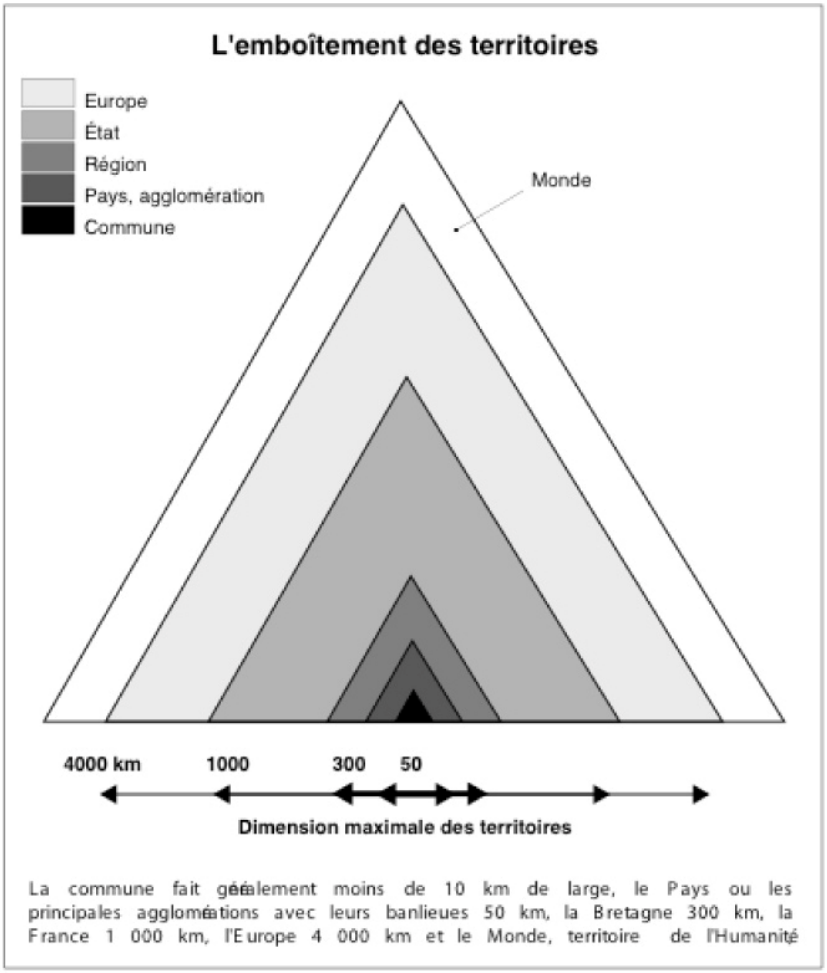
Notion juridique, le territoire renvoie à l'État dont la légitimité se mesure en grande partie à sa capacité à en garantir l'intégrité. Pour R. CARRE DE MALBERG, « le territoire n'est point un objet situé en dehors de la personne juridique État, et sur lequel cette personne posséderait un pouvoir plus ou moins comparable aux droits qui peuvent appartenir à une personne privée sur les biens dépendant de son patrimoine, mais il est un élément constitutif de l'État, c'est-à-dire un élément de son être, et non point de son avoir, un élément par conséquent de sa personnalité même ».

On constate alors que le territoire est un espace limité par des frontières et qui dispose du sentiment d'appartenance qui le distingue des autres territoires.

C'est ce sentiment d'appartenance à un espace donné qui constitue la condition sine quoi non pour qu'un espace constitue réellement un territoire. Alors qu'une identité collective est complexe, difficile à définir avec précision et donc sujette à controverses, le sentiment d'appartenance se mesure par des classiques enquêtes d'opinion qui fournissent des résultats fiables si les questions sont claires.

Le citoyen peut éprouver un sentiment d'appartenance pour des espaces d'échelles fort différentes selon ses préoccupations et centres d'intérêt. Au niveau local (le quartier, la commune) se vivent les relations de voisinage. Le Pays ou l'agglomération correspond aux réseaux de travail (bassin d'emploi) et de la vie privée. La région est un niveau d'organisation et d'action d'une communauté pour les questions qui se posent à cette échelle (développement économique et culturel, formation, environnement, etc.). Puis le territoire national rassemblant la communauté française.

Figure 8 **l'emboîtement des territoires**



Source : « Le respect des territoires, principe de base d'une organisation régionale démocratique » Par Pierre –Yves LE RHUN

Le graphe ci-après visualise la façon dont les territoires réels ou en gestation sont emboîtés les uns dans les autres et pour chacun d'eux le même individu peut ressentir un sentiment d'appartenance plus ou moins fort et mesurable par des enquêtes et sondages. Les différents territoires d'appartenance sont donc fondamentalement complémentaires.

1.5 L'usage ou la fonction d'un territoire :

Le territoire peut se définir par rapport à ses fonctions ou son usage. En effet, le territoire peut être à la fois « un enjeu » dans la politique d'aménagement du territoire qui en recherche l'exploitation optimale, « un cadre » avec toutes ses singularités qui influent sur la vie politique ou sur le travail administratif et « un théâtre » c'est-à-dire le champ stylisé d'une action.

Le territoire doit être conçu tout à la fois comme un instrument d'unité et de diversité de l'État. Il est indissolublement territoire de l'État- Nation, c'est-à-dire de l'ensemble de la communauté nationale, et territoire de collectivités territoriales, qui situées au sein de la république indivisible, permettent d'en exprimer la diversité.

De même, le territoire est un instrument dont use le pouvoir central pour assurer sa domination. Dans le même temps, il assure l'unité de l'appareil administratif étatique et la diffusion univoque de la volonté centrale, fournissent des cadres territoriaux commodes à l'exercice de ses fonctions. Une telle conception est largement alimentée par l'analyse historique et le droit public révolutionnaire.

Il est un instrument d'adaptation de l'action administrative de l'État aux réalités des configurations territoriales qu'il administre.

Le territoire constitue une composante de l'État à côté de la population et de la souveraineté. Toutefois, c'est le concept le moins discuté : le lieu au sol est essentiel et fonde toute richesse, activité, identité ou appartenance.

Le territoire est la base de la solidarité, avant même la langue ou les parentés culturelles. Il établit le cadre dans lequel s'opère l'union que maintient l'État, « personnification juridique d'une nation, consécutive à la centralisation politique, économique, juridique des éléments de la nation ».

Le territoire est à la fois une substance de l'État, un objet de son pouvoir de l'espace de sa compétence. Le déploiement de cette notion puisse obéir à des logiques diverses suivant notamment que les pays soient ou non centralisés.
Tout territoire résulte d'un processus d'appropriation, et la société en fait son espace géographique, qu'elle soumet à une logique de découpage et d'organisation. Ce territoire requiert la clôture, la frontière, pour sa défense, la division, le maillage interne, pour son organisation administrative. La domination de l'espace nécessite un découpage, qui permet le maillage, qui facilite le processus d'appropriation.

La maîtrise du territoire et de ses ressources tant humaines que physiques est entreprise par tous les États : il s'agit pour le pouvoir de disposer de relais, assis sur une circonscription délimitée. L'État, organisme « enraciné », fait de son territoire une donnée politique.

Toutefois, le territoire ne peut plus être conçu comme un instrument permettant d'encadrer strictement la diversité infranationale. Tout au contraire, sous l'influence de la construction européenne, mais également et surtout grâce aux progrès de la libre administration de la libre administration des collectivités territoriales, il doit être désormais conçu comme un puissant instrument de reconnaissance et de promotion de la diversité des communautés infra-nationales. Cette affirmation est vérifiée en ce qui concerne les découpages territoriaux eux-mêmes.

Enfin, le territoire ne se contente pas de connaître des industries tenues pour naturelles, mais participe activement à leur construction. Une telle conception, qui fait donc du territoire un

instrument de reconnaissance de l'existence de véritables communautés infra-nationales, est confrontée par l'analyse du droit positif.

1.6 La coordination territoriale et le nouveau rôle des pouvoirs publics institutionnels :

La gouvernance territoriale repose à la fois sur les flux : un réseau c'est-à-dire une configuration de connexions entre les différents acteurs avec des flux circulant dans le réseau.
Ces flux sont des informations induites par une stratégie commune due à l'existence d'une proximité institutionnelle et d'une délimitation spatiale claire, constituée par l'exercice d'une proximité géographique.

Ce qui va établir les dimensions du réseau adossé à la proximité géographique et à la proximité institutionnelle, ce sont deux processus qui sont : d'une part et préalablement, l'identification d'un problème partagé et la visée d'une recherche de solution par une coordination coopérative et, d'autre part un processus de transformation (« métamorphose ») de ressources cachées voire virtuelles, en actifs spécifiques.

Chaque territoire construit, représente un cas irréductiblement particulier du fait de la quasi infinie combinaison des variables qui s'y jouent ; appelle par conséquent un mode particulier de gouvernance. J.P.GILLY et J.PERRAT (2003) identifient trois principaux types théoriques, selon le type d'acteur qui domine la coordination territoriale : La gouvernance privée, institutionnelle ou mixte.
Dans la réalité, ces types « purs » sont rarement rencontrés et on trouve le plus souvent une association des formes précédentes, on parlera alors de gouvernance mixte ou partenariale. « La gouvernance n'est donc pas une configuration de coordinations strictement économiques ou strictement sociopolitiques : elle est une combinaison de ces dimensions, caractérisée par une densité variable des interactions entre les trois catégories d'acteurs » (GILLY et PERRAT, 2003).
Dans tous les cas, l'État reste un interlocuteur important, régulateur des niveaux administratifs et garant de la redistribution.

Outre cette multiplicité d'acteurs dans le processus décisionnel, et les questions de coordination, négociation, compromis ou conflit qui en découlent, le territoire tel que défini ici ne correspond plus forcément à une unité politico-administrative. Ses limites émergent du construit et ne sont pas donnée exacte

Dès lors, l'espace défini correspondra souvent à un espace régi par diverses autorités publiques (regroupant plusieurs organisations politico-administratives), voire créera de nouveaux espaces.

Avant tout, ce système-territoire entraîne la nécessité de mettre à jour des structures de partenariat complexe entre acteurs, structures qu'il s'agira aussi de fédérer autour d'un projet territorial. Ceci passe par une translation de la perception et des pratiques de la concurrence vers des situations créatrices de solidarité, d'échanges d'ententes, et mise au point de projets communs dans un cadre de proximité géographique, mais aussi organisationnelle où s'inscrit le partenariat à base territoriale.

Ce partenariat induit la collaboration de groupes d'intérêts divers (chambres de commerce, entreprises, associations professionnelles, organisations patronales et syndicats, société civile, lobbies, élus…) dont les objectifs, les stratégies, les temporalités, les espaces de référence peuvent être différents, voire contradictoires, mais qui contribuent, chacun à la production de facteurs de développement. Les actions de ces acteurs et institutions peuvent se combiner (échanges d'informations…) ou au contraire être conduites de manière isolée, ce qui met alors à mal le processus global.

L'acteur public, entre autres, aura donc à rendre possible une mobilisation de l'ensemble de ces acteurs -privés, associatifs et publics- et institutions sur des objectifs communs de développement dans le cadre d'un projet intégré et cohérent, partageant ou acceptant de partager une même vision à moyen et long terme du territoire.

Diverses modalités d'action reflètent ces aspirations, citons ainsi la nécessaire coordination résiliaire (à l'intérieur du territoire, mais aussi en relation avec l'environnement externe du territoire), le développement de procédures contractuelles et de nouveaux instruments ou techniques d'action afin de stabiliser les relations et les engagements des acteurs.
Ceci implique des jeux de négociations, de compromis, d'alliances et des rapports de force entre groupes et acteurs divers obéissant à leurs propres logiques d'intérêt et/ou exerçant des responsabilités sur des domaines de compétences tantôt partagés, tantôt disputés, mais jamais absolument étanches (N.BERTRAND et ALII, 2001, p.6). Ceci suppose l'activation de relations et des réseaux multiples où diverses formes de proximité -tant géographiques qu'organisationnelles- pourront jouer.

Il ne s'agit pas seulement de demander leurs avis aux acteurs locaux, mais bien plus fondamentalement de susciter leur adhésion, leur participation et leur implication, dans une idée de construction collective des systèmes d'action publique. Dans ce contexte, l'action sur le développement territorial n'est plus présentée comme la seule responsabilité du pouvoir public (local, régional ou étatique), mais comme la résultante d'un processus de coopération et de coordination entre de nombreux acteurs et opérateurs, dans lequel la collectivité locale (qui doit maintenant composer avec divers acteurs et institutions publiques et privés) a un quadruple rôle d'orientation, d'animation, de pilotage et de régulation.

Le concept de gouvernance territoriale permet d'inclure dans les processus de prise de décision territoriale l'existence de ces acteurs et relations multiples, l'importance des réseaux, l'émergence de conflits et de négociations, le développement traduit en objectifs et en actions (Bertrand, GORGEU, MOQUAY, 2001).

La gouvernance territoriale répondant à l'émergence de nouveaux espaces de développement, construit par et pour les acteurs qui se les approprient, l'espace politico-administratif et la politique descendante ne prévalent plus, le suffrage électoral ne peut plus assurer la représentativité nécessaire à la démocratie. C'est ainsi que les principes de démocratie participative s'associent naturellement aux notions de gouvernance territoriale : il s'agit d'emprunter de nouvelles voies de consultation, de participation et légitimité afin de faire émerger non seulement des avis, mais des processus et des décisions.

1.7 Le territoire en tant qu'un champ opérationnel de la gouvernance :

Dans les évolutions portées par les notions de développement local et territorial, le territoire ne s'entend pas comme un simple échelon spatial parmi d'autres où s'élaboreraient, par l'application d'une bonne subsidiarité, des politiques de proximité et d'interface adéquates. Il ne correspond pas à un niveau administratif neutre où une politique s'applique selon une démarche hiérarchique descendante. Le territoire s'impose au contraire comme un construit social permanent, en constante appropriation. Dans ce sens, il peut être apparenté à un système dynamique complexe (F. LELOUP et L. MOYART, 2003). Il se construit ainsi grâce aux relations durables de proximité géographique développée entre une pluralité d'acteurs, ces relations de « voisinage » peuvent mener à des actions concrètes voire à l'élaboration commune de normes – on se rejoint alors la notion de proximité institutionnelle-.

En tant que système, le territoire se définit par rapport à son environnement. Il résulte d'un processus de discrimination, d'une dynamique de construction d'un « dedans » par rapport à un « dehors »[54]. On prend donc ici le parti de considérer le territoire (qui est le résultat) ou la territorialisation (qui est le processus) comme une forme particulière de coordination par création de groupe. Cette forme de coordination est à l'origine d'une modalité particulière de création de valeur et d'émergence de ressources nouvelles ou latentes. Ces « ressources territoriales spécifiques » sont plurielles et débordent dans de nombreux cas la seule sphère productive. (PAGES D., PELISSIER N., 2000).
Le territoire est par essence ouvert, nourri par les échanges et les relations, emboîté dans un ensemble d'autres espaces qu'il influence et qui influencent réciproquement. (MATHIOT P., 2003).
Par ce contexte, les limites du territoire ne sont plus définies en référence à un périmètre politico-administratif (aspect politique) ou comme un fragment d'un système productif national (aspect économique), elles définissent le lieu de production, de négociation, de partage d'un devenir commun. Le système est bâti sur la proximité géographique de ses acteurs, mais aussi sur la dynamique commune qui les rassemble, le construit –les actions- qui résultent de ces relations, voire les règles, normes et principes acceptés et mis en œuvre ensemble.
Un tel construit commun ne se forme pas seulement par l'identification d'un problème commun, mais aussi à travers la transformation et l'appropriation des ressources non valorisées des territoires. C'est dans ce sens que les auteurs parlent de métamorphose des ressources comme un changement structurel avec une irréversibilité incomplète selon laquelle on ne peut pas toujours revenir de l'actif vers la ressource et du spécifique du générique en retrouvant l'état initial exact.
En ce sens, le territoire est un système aux limites autoconstruites et dès lors fluctuantes en fonction du processus d'appropriation des acteurs.
Les acteurs ou groupes d'acteurs qui participent à cette construction territoriale peuvent avoir des mobiles et des processus très divers pour se regrouper en vue d'un avantage dont chaque membre serait bénéficiaire (groupe de pression, syndicat, entreprise).
Le système-territoire évolue donc en fonction des interactions unissent ses acteurs, les échanges avec l'environnement, l'évolution même de ces variables. Les processus d'appropriation, de régulation, de construction sociale et identitaire amenant ou non la pérennité et l'auto-renforcement du territoire.

[54] Le territoire ainsi constitué a aussi une fonction particulière de repoussoir des acteurs qui ne viennent pas de l'intérieur de ses limites.

Le territoire devient un tout, cohérent et construit, ce qui signifie qu'il développe sa propre identité, sa propre histoire, sa propre dynamique différenciée des autres espaces, une certaine autonomisation et autoorganisation en résultant (F. LELOUP et L. MOYART, 2003). En outre, il devient potentiellement un acteur du système global, son évolution dépend notamment des échanges qu'il entretient avec les autres acteurs du système, national et international, économique, politique et social : un territoire ainsi défini en tant que système ne peut évoluer qu'ouvert et non replié sur lui-même.

Dès lors, l'emboîtement des diverses échelles de décision, la nécessaire coordination locale/globale de l'hybridation des règles qui en résulte entraînent des décalages voire des contradictions entre les normes et les prescrits ; des modes d'articulation et de régulation particuliers sont alors à inventer pour assurer la stabilité, mais aussi le développement du territoire. La coordination, la négociation rendues nécessaires pour faire évoluer le territoire vers les objectifs souhaités amènent à créer de nouveaux processus.
La gouvernance territoriale entend répondre à ces évolutions organisationnelles, en prenant en compte les enjeux économiques et sociaux, formels et informels, en fragmentant et diversifiant les acteurs, en sauvegardant les dynamiques et les flexibilités recherchées tout en assurant le respect des dispositifs institutionnels.
La construction du territoire s'appuie donc sur une proximité géographique qui circonscrit un espace particulier. La cohérence et le développement de ce territoire entraînent nécessairement la mise en place d'une organisation, basée sur une certaine proximité d'assurer la pérennité et la régulation de cette organisation.

2 L'historique double du concept de gouvernance territoriale : le développement local et l'espace politico-administratif

Les prémices de réflexion sur la gouvernance territoriale peuvent être resituées dans l'historique de la recherche de nouveaux modes d'organisation et de gestion territoriale, alternatifs aux démarches territoriales descendantes classiques. Elles correspondent à la fois à la mise en exergue des mouvements de développement local et aux nouvelles structurations politico-administratives dans les États modernes.

La question de la gouvernance territoriale renvoie ainsi tout d'abord à celle du développement local et se situe dans le contexte historique de l'implication croissante des acteurs locaux – privés, publics, associatifs - dans les dynamiques de développement, dans leur capacité à se mobiliser et à se prendre en charge. Y sont mises en valeur les vertus d'imagination, d'organisation et de coordination de ces acteurs locaux. La notion de gouvernance que nous utilisons ici se situe dans une perspective plutôt économique, comme processus de coordination des acteurs entre eux dans la perspective de l'organisation de l'activité économique.
Ceci dépasse la seule perspective williamsonnienne pour laquelle la gouvernance hors marché vise à retrouver une optimisation dans le processus de production. Il s'agit plutôt de constater que les coordinations et les organisations autour de ce processus non seulement varient d'un territoire à l'autre, mais dépendent de la configuration spécifique de chaque territoire. On se rapproche en fait de la définition des régulationnistes, notamment celle que proposent J.L. Campbell, R.

HOLLINGS WORTH et L.N. LINDBERG (1991) cité dans A. BOYER et Y. SAILLARD (2002): "… we consider each industry as a matrix of interdependent social exchange relations or transactions that intervene individually or collectively within organisations, in order to develop, produce and market goods and services… Transactions take place among a large group of actors (…) These actors must resolve a series of problems on a daily basis, for instance obtaining credit, determining salaries, standardising products and fixing sales prices, in order for economic activities to continue".

Le territoire apparaît donc comme une entité active qui puise son potentiel de développement dans ses ressources locales, entendues au sens large, c'est-à-dire avec ses activités, ses acteurs, ses réseaux… La coordination d'acteurs à l'échelle territoriale entraîne une mutation : la décision s'autonomise en partie par rapport au pouvoir central public; on assiste à une certaine polycentralité des formes de régulation, qui s'élargissent au social, au culturel et à l'économique.

Par ailleurs, l'État et ses structures politico-administratives connaissent une double évolution : le décentrement des pouvoirs au profit d'autres niveaux (supérieurs, transversaux, infranationaux) et une recomposition des espaces d'exercice du pouvoir. L'espace politico-administratif est ainsi entraîné dans un mouvement de recomposition qui se traduit à la fois par une déterritorialisation et par la réappropriation d'autres niveaux spatiaux (reterritorialisation).

Le premier mouvement, la déterritorialisation, résulte de l'émergence de pouvoirs supranationaux tels que l'Union Européenne, de la transnationalité des flux, de la recherche d'un certain ordre international. D'autre part, un mouvement de reterritorialisation de l'espace de l'action publique est constaté, enclenché, entre autres, par l'existence de nouveaux échelons d'intervention pour les politiques publiques et par une redéfinition des territoires de l'action publique (quartiers, pays ou agglomérations). Ces échelons ne correspondent plus à des entités politiques régulées par le suffrage électif ; ils s'insèrent dans de nouvelles formes spatiales (par exemple transcommunale) ou de nouvelles formes d'organisation.

Ils se construisent sur la mise en œuvre d'effets sociaux et économiques non seulement de production et d'échange marchands, mais également de relations, d'histoire commune, de vie quotidienne. Il ne s'agit plus de gouvernement d'unités administratives locales, mais de gouvernance coordonnée des acteurs d'un territoire, tel que défini en développement local.

L'émergence de ce territoire constitue un changement radical pour l'action publique. Comme le remarque A. FAURE (2001) : "Incontestablement, le système politique local traverse une tourmente territoriale de grande amplitude, tourmente paradoxalement confortée par le processus de mondialisation qui s'appuie sur les dynamiques des terroirs, des réseaux de territoires et de la modernité urbaine". On passe donc des politiques publiques à l'action publique locale. Cette dernière implique les acteurs locaux et non une instance coercitive extérieure ; elle peut concerner des acteurs privés dès lors que ceux-ci se coordonnent en vue de produire un bien ou un service collectif.

L'imbrication de divers types d'acteurs et de divers niveaux de coopération et de décision ont amené à transformer le concept de gouvernement en « gouvernance » (D. PAGES et N. PELISSIER, 2000). « L'idée sous-jacente est que les institutions du gouvernement n'ont plus le monopole d'une action publique qui relève aujourd'hui d'une multiplicité d'acteurs dont la

capacité d'action collective détermine la qualité, elle est prioritairement une interrogation sur le pilotage de l'action publique.» (P. DURAN, 2001, p.370)[55].

3 Nature et rôle des différentes sphères du territoire :

Aujourd'hui une autre voie s'ouvre et donc de nouvelles méthodes de gestion des affaires publiques. Elle prend pour base du développement la notion de territoire. Dans la situation où elle a abouti actuellement, la conception du développement territorial va bien au-delà du modèle de développement localisé, il s'agit d'appréhender le développement d'une manière globalisante.

Chaque territoire est considéré comme abritant un stock d'institutions au sens le plus large que l'on puisse donner au terme. Il englobe, par exemple, aussi bien les entreprises que les associations, les administrations comme toutes les autres forces vives.

Ce développement s'inscrit dans la complexité de l'ensemble des structures et n'est pas seulement ramené, comme très souvent, à l'économie, aux entreprises qui organisent les territoires.
Cette approche prend en considération toutes les liaisons, toutes les interactions en œuvre dans un territoire. Il s'agit donc de dépasser une procédure analytique pour laquelle les interactions entre les parties en présence seraient assez faibles pour être négligeables et donc d'adopter une démarche large est diversifiée capable d'ouvrir l'économie à la multidimensionnalité[56].

C'est notamment à travers ces relations d'interdépendances que dépendra la mise en place d'une bonne gouvernance. C'est à travers les liens et les interactions entre les différents acteurs que la gouvernance peut être appliquée. Le développement est un processus complexe. La mise en place de cette nouvelle approche fait appelle à l'analyse systémique dans laquelle, le territoire, système productif et société locale ne peuvent plus être traités séparément.

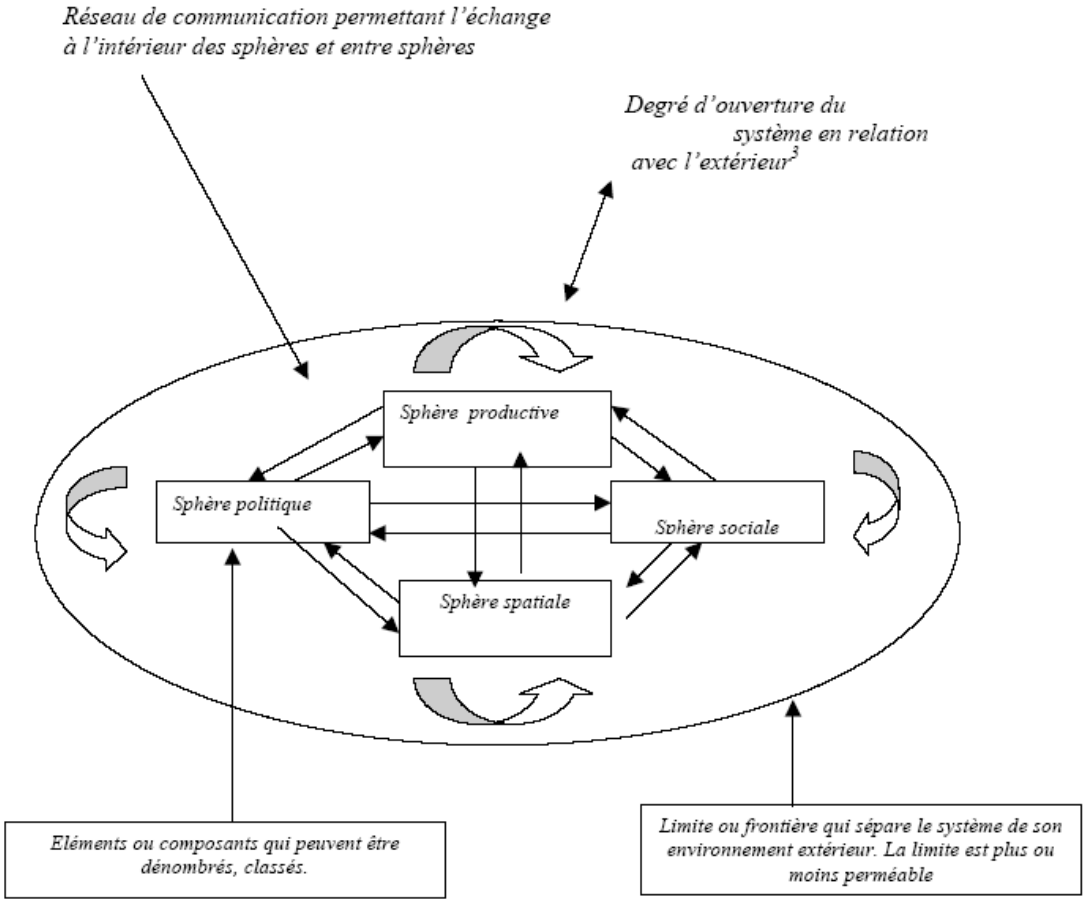
Le territoire ne peut être en effet appréhendé par l'étude de ses parties prises isolément, il est appréhendé à travers tout ce qu'il englobe de densité humaine et sociale et de sédimentation historique.

Dans ce nouveau cadre, le spatial redevient alors une condition du développement au même titre que le politique, le social et l'économique. Quatre sphères sont ainsi mises en évidence : la sphère politique, la sphère économique, la sphère sociale et la sphère spatiale.

Les différents niveaux du système territoire ainsi que leur mode d'organisation sont mis en évidence par le schéma suivant :

[55] Cette manière de poser le problème du développement et de la gouvernance en terme de territoire implique un changement profond dans la culture du développement (LELOUP, MOYART, PECQUEUR, 2003). En d'autres termes, il faut dépasser une vision sectorielle ou administrative du territoire et l'appréhender comme un construit social, dans sa complexité holistique.
[56] BARTOLI, L'économie multidimensionnelle, Economica, 1991, p. 75.

Figure 9 **Les différentes sphères du système territorial et leur mode d'organisation**



Source : Gouvernance et Approche Territoriale : pour une Nouvelle Stratégie de développement Par EL KHAZZAR Aziz

Chacune des sphères est définie en fonction de la dynamique relationnelle des acteurs qui en sont partie prenante et non en fonction des acteurs eux-mêmes. Chaque sphère est en effet capable d'actions, selon des critères façonnés en elle-même et participe activement à l'organisation du développement (voire à sa désorganisation), mais elle est, en même temps, contrainte dans ses marges de manœuvre par les influences que vont déployer toutes les autres.

Des relations d'autorité, d'influence, de domination, de conflit de coopération, de négociation et donc de pouvoir vont se manifester tant entre les sphères qu'à l'intérieur d'elles-mêmes et c'est de la confrontation de ces forces en présence que naîtra le territoire doté d'un développement qui lui est propre.

À travers l'analyse de l'enjeu des différentes sphères, on va essayer de donner un bref éclairage sur la nature et le rôle de chacune d'entre elles.

3.1 Enjeu de la sphère politique

C'est cette sphère qui nous intéresse dans le cadre de notre recherche. Elle regroupe les responsables élus ou administrateurs et peut être étendue jusqu'à englober les acteurs relevants de la formation et de la culture. Elle a pour fonction spécifique d'assurer la cohésion de la société et la cohérence de l'ordre social.

Cependant, si l'État, en tant que cœur du système politique, est un point de passage obligé de l'analyse des stratégies politiques territorialisées, il n'est pas l'unique pouvoir à tenter d'asseoir son emprise territoriale : les collectivités locales, les partis politiques, les groupes de pression les plus divers, les associations sont autant de relais qui vont participer au jeu relationnel complexe de la sphère politique.

Dans le but d'accroître son autorité sur l'ensemble du territoire, l'État dispose de points d'ancrage territoriaux lui permettant le contrôle des populations, de leur mobilité et de l'émergence de contre-pouvoirs. Les collectivités locales pouvaient être considérées comme des relais de gestion entre l'échelon local et l'État, asseyant l'autorité du pouvoir central.

Toutefois, et bien que soumises au principe de l'intérêt national, elles disposent désormais d'une certaine marge de manœuvre qui leur permet d'intervenir plus largement dans le domaine économique. Ces transformations définissent de nouveaux rôles tant pour l'État que pour les collectivités locales visant à parvenir à un nouvel équilibre de leurs pouvoirs respectifs.
Les collectivités locales ont désormais en charge des secteurs stratégiques de l'action publique. Elles vont agir dans leurs périmètres d'action et entrent ainsi en concurrence directe avec l'État dans le domaine de l'aménagement du territoire.

Les collectivités locales ne sont pas seules à jouer ce rôle (équilibrateur) et d'autres organes (syndicats, association...), généralement tournés vers la défense d'intérêt commun souvent particulier et bien ciblé, participent à la formation de ce tissu institutionnel complexe. Dotés d'un rôle indéniable dans la dynamique même des stratégies politiques régulatrices, ils vont peser de tout leur poids, au demeurant variable, pour donner à la sphère politique une configuration, des objectifs et des moyens d'actions propres à chaque territoire.

Ainsi donc, l'enjeu de la sphère politique confère au territoire une double mission celle *«d'améliorer l'efficacité économique et l'efficacité démocratique»* et celle «d'*accroître l'initiative des citoyens et leur participation à la décision publique*[57]. Condition indispensable pour une bonne gouvernance.

[57] GUIGOU. J. L. Une nouvelle pensée territoriale. 2001. Op cit., p 57.

3.2 Enjeu de la sphère productive :

Parallèlement aux évolutions de la sphère politique, les structures économiques ont également évolué. Cette évolution n'a pas manqué d'avoir des effets sur les formes d'organisation territoriale.

En effet, longtemps compacte est dominée par les grandes unités de production qui véhiculaient la toute puissance régulatrice en matière économique, la sphère productive connaît depuis quelques décennies des mutations qui remettent en cause l'ordre établi jusqu'alors. Les dimensions et les structures des plus grandes unités de production, leurs liens avec les tissus locaux, les formes de leur gestion, les relations interentreprises, ainsi que la place et le rôle des PME/PMI ont subi des mutations importantes.

Au moment où la grande entreprise était considérée comme le modèle le plus apte à véhiculer le "*développement industriel*", les PME avaient joué un rôle de second ordre assimilable à des forces annexes.

Aujourd'hui les PME sont considérées comme véritables acteurs du développement au même titre que les grandes entreprises. Plusieurs études se sont attachées à mettre en exergue l'importance quantitative des PME dans le tissu productif.

En Europe comme aux États-Unis et dans certains pays en voie de développement, on n'a pas manqué de relever leur utilité pour atténuer la crise de l'emploi, pour générer des performances et des innovations remarquables.
La lecture de l'économique ne passe donc plus seulement par l'analyse des grandes unités productrices, mais se doit de considérer les relations complexes entre grandes entreprises et PME.

Parallèlement, nous vivons à l'échelle planétaire une phase de transition structurelle profonde qui sonne la fin de la révolution industrielle classique et ouvre la voie pour une nouvelle "*économie des services*". Principal moteur de la richesse des nations pendant plus de deux siècles, le processus d'industrialisation a longtemps focalisé toute l'attention des économistes.

Or, depuis plusieurs décennies, l'essentiel des innovations et des possibilités d'accroître la richesse économique s'est déplacé en direction des activités de service qui se développent aujourd'hui de façon considérable. Longtemps considéré comme un secteur à basse productivité servant de réservoir pour absorber les excédents de main-d'œuvre qui ne pouvaient s'employer dans les secteurs primaires et secondaires, le tertiaire joue désormais un rôle prépondérant qui accompagne et soutient l'activité de production.
La compréhension des transformations qui s'opèrent dans la sphère productive est une variable importante dans la mise en place de moyens nécessaires pour assurer une dynamique économique dans un territoire.

3.3 Enjeu de la sphère sociale

La sphère sociale acquiert une spécificité par le fait qu'elle s'attache à ce qui fait l'individu en tant qu'être unique. La découverte des réalités territoriales par rapport aux contradictions engendrées par le développement exogène a largement participé à reconnaître à l'individu un rôle dynamique en tant qu'acteur dans le processus du développement territorial.

En effet, pendant longtemps, l'acteur, l'individu, tel que le définit la théorie néoclassique, agit hors de l'enjeu social effectif. Aujourd'hui on ne peut exclure les comportements individuels et sociaux de toutes actions économiques. L'individu agit dans un contexte social, familial, communautaire, variant dans le temps et dans l'espace. Les relations marchandes ne sont donc pas les seuls repères qui guident l'action économique.

3.4 Enjeu de la sphère spatiale

La sphère spatiale donne au territoire la dimension spatio-temporelle qui lui est due. L'espace a longtemps été considéré comme une donnée immatérielle sans aucune dimension.
Ce n'est que tardivement que s'effectue l'intégration de l'espace dans l'analyse économique et qu'on commence à reconnaître à l'espace un rôle dans la construction de l'entité territoriale. L'enjeu spatial apparaît comme l'assemblage d'enjeux passés qui resurgissent au présent et auquel les actions et projets du moment doivent s'accommoder et, au besoin, intégrer au cœur de leurs stratégies.

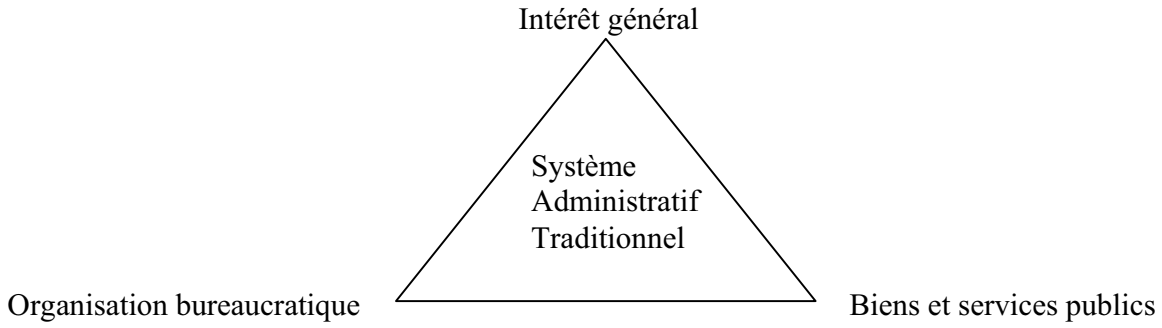
À travers la lecture des différentes sphères, ainsi que des liens de dépendance mutuelle entre elles, apparaissent la diversité et la complexité qui existent quant à la compréhension d'une organisation territoriale qui suppose que soient pris en compte tous les aspects des relations qui lient les différents acteurs intervenant sur le territoire. La mise en place d'une bonne gouvernance nous invite à prendre en considération l'ensemble de ses relations dans le but d'optimiser toutes les actions entreprises sur un territoire.

4 Les fondements d'un management public territorial : Le cadre axiologique du management traditionnel

La doctrine de l'action publique s'est érigée autour de valeurs de neutralité et d'égalité à l'aulne desquelles devait être appréciée l'efficacité de l'administration.

Les évolutions tant de la société dans son ensemble que de notre système administratif semblent avoir remis en cause cet équilibre. Concernées au premier chef, les collectivités locales sont aujourd'hui à la recherche d'une nouvelle efficacité.

Figure 10 **Le triptyque du système administratif traditionnel**



Source : HUTEAU S. « Le management public territorial »

On ne peut pas remettre en cause le mode de fonctionnement bureaucratique des administrations publiques sans remettre en cause la primauté de la notion d'intérêt général dans le système de valeurs des administrations.

D'un côté, le système bureaucratique est indissociable de la gestion de certains services publics et pourrait même de surcroît être considéré comme le mode de fonctionnement et d'organisation le plus adapté pour la gestion des services ou des biens purs. Il n'est donc pas possible de juger le système administratif traditionnel sans appréhender simultanément les trois « piliers » qui lui assurent sa stabilité, le service ou le bien public, l'organisation bureautique et le concept de l'intérêt général.

Conclusion du premier Chapitre :

Dans l'objectif de déterminer les modalités et procédures démocratiques qui prévalent dans la gestion du territoire par les acteurs, et ce, dans un contexte de gouvernance territoriale, il nous a paru indispensable de définir aussi bien la notion de la gouvernance que la notion du territoire avant de les mettre en relation.

De la première section, relative à la gouvernance territoriale, nous avons retenu les idées suivantes :

La gouvernance véhicule un principe de légitimité concurrent de celui qui fonde les institutions démocratiquement constituées.

Le concept de la gouvernance doit être apprécié lui-même par rapport à la démocratie comme valeur. Elle ne saurait faire perdre de vue ce qui fait le sens même de la démocratie : 1) produire une volonté collective ; 2) en contrôler l'exercice et en prévenir ainsi les détournements; 3) assurer l'imputabilité des décisions et la responsabilité de leurs auteurs.

Au niveau local : *le «*gouvernement» de la ville suppose que les institutions communales, prenant appui sur leurs compétences et sur *leur* représentativité, parviennent à établir *leur leadership,* ou leur hégémonie, dans la trame de la gouvernance.

La notion de gouvernance permet d'organiser l'ensemble de la recherche portant sur l'action publique derrière un seul terme et de favoriser le dialogue entre les acteurs, une certaine interdisciplinarité et l'interrogation et la fécondation des terrains et des théories les uns par les autres.

La gouvernance territoriale recouvre l'ensemble des situations de coopération non ordonnées par la hiérarchie qui correspondent à la construction, à la gestion ou à la représentation de territoires, en particulier face à leur environnement économique ou institutionnel.

La gouvernance s'imposer comme un nouveau référentiel de l'action publique parce qu'elle implique aussi bien les chercheurs que les acteurs de l'action publique et parce qu'elle se décline de façon sectorielle tout en apportant une perspective d'ensemble à l'action conduite dans chaque secteur.

Le concept de « gouvernance territoriale » prend en considération la façon dont le niveau d'éducation, le domaine de compétences et l'espace d'action des acteurs se sont transformés, globalement accrus et formidablement complexifiés. Non seulement les acteurs locaux sont de plus en plus impliqués, mais ils doivent développer et mettre en œuvre des stratégies, et ce dans un environnement toujours plus complexe et où ils leur faut toujours plus tenir compte de leurs interactions et des intérêts et stratégies propres de ceux-ci, ce qui se traduit par des pratiques croissantes de négociation et de participation à la construction sociale que représente tout territoire.

L'introduction de la notion de gouvernance en sciences politiques traduit la reconfiguration de l'action publique, l'émergence de nouveaux modes d'intervention et la transformation de modalités de l'action publique (HOLEC N. et BURNET-JOLIVALD G., 2000). Elle repose

sur une dénonciation du modèle politique traditionnel descendant et centralisé. Elle met l'accent sur la multiplicité et la variété (de nature, de statut, de niveau) des acteurs (organisations à but non lucratif, entreprises privées, citoyens…, organisations locales, régionales, nationales et étrangères…) associés à la définition et à la mise en œuvre de l'action publique qui repose sur des processus d'interaction, de collaboration et de négociation entre intervenants hétérogènes.

L'ensemble de ces idées nous apporte des éléments relatifs à notre problématique dans le sens où la gouvernance prône le principe de la démocratie, de coordination et implication des acteurs.

De la deuxième section, relative au territoire, nous avons retenu les idées suivantes :

La gouvernance territoriale repose à la fois sur les flux : un réseau c'est-à-dire une configuration de connexions entre les différents acteurs avec des flux circulant dans le réseau. Ces flux sont des informations induites par une stratégie commune due à l'existence d'une proximité institutionnelle et d'une délimitation spatiale claire, constituée par l'exercice d'une proximité géographique.

Chaque territoire construit représente un cas irréductiblement particulier du fait de la quasi infinie combinaison des variables qui s'y jouent ; appelle par conséquent un mode particulier de gouvernance.

«La gouvernance est une combinaison des dimensions politico-sociales caractérisée par une densité variable des interactions entre les trois catégories d'acteurs » (GILLY et PERRAT, 2003).

L'acteur territorial doit rendre possible une mobilisation de l'ensemble des autres acteurs - privés, associatifs et publics- et institutions sur des objectifs communs de développement dans le cadre d'un projet intégré et cohérent, partageant ou acceptant de partager une même vision à moyen et long terme du territoire.

Le système-territoire évolue donc en fonction des interactions unissent ses acteurs, les échanges avec l'environnement, l'évolution même de ces variables. Les processus d'appropriation, de régulation, de construction sociale et identitaire amenant ou non la pérennité et l'auto-renforcement du territoire.

Les idées citées ci –dessus complètent ceux avancés par le premier encadré et ajoutent d'autres éléments de réponse à notre problématique notamment en matière de rôle des acteurs sur un territoire.

Figure 11 **Plan de cheminement du chapitre 2**

CHAPITRE 2 : La gouvernance territoriale au carrefour des différentes théories

Section 1 : La théorie de convention comme base théorique de la G.T.
1- La convention : un concept à clarifier
2- « L'essentiel » de la théorie de convention

Section 2 : Théorie des jeux et formes d'engagements des acteurs de la gouvernance territoriale
1- Construction des modèles de jeux
2- Esquisse de quelques modèles

Section 3 : Théorie des jeux et formes d'engagements des acteurs de la gouvernance territoriale
1- Le modèle de l'acteur rationnel
2- Le modèle organisationnel
3- Le modèle politique ou le jeu de pouvoir et de négociation entre acteurs

Chapitre 2 : La gouvernance territoriale au carrefour des différentes théories

Ce chapitre a pour objectif de déterminer la ou les théories liées au concept de la gouvernance territoriale et qui permettent de clarifier notre problématique.
Ces théories servent principalement à présenter un cadre d'analyse dans lequel se situe la problématique et qui permet de mettre en relation les différents concepts liés à cette dernière.
C'est dans ce sens que la première section sera consacrée à la théorie de conventions. En effet, cette théorie est intimement liée au concept de la gouvernance territoriale, car elle tente de construire une économie politique qui concilie : efficacité, justice sociale et démocratie.
La deuxième section sera dédiée à la théorie des jeux. Cette dernière a suscité notre intérêt, car elle étudie les différentes situations dans lesquelles des acteurs rationnels doivent effectuer des choix. C'est une théorie qui s'intéresse aux jeux coopératifs et aux jeux à intérêts communs.
La dernière section abordera la théorie de décisions. Cette théorie est intimement liée à notre problématique, car elle offre un ensemble de modèles de décisions susceptibles d'expliquer le processus de prise de décision notamment dans un contexte de gouvernance territoriale.

Section 1 : La théorie de convention comme base théorique de la gouvernance territoriale

La théorie des conventions est un courant de recherche dont les caractéristiques méritent une réflexion non seulement sur son contenu, mais aussi sur sa place dans la recherche en gestion. C'est, en effet, un des rares cas où les chercheurs en gestion se sont appropriés une approche issue de la sociologie et de l'économie pour l'inculturer dans leurs disciplines et en faire un courant de recherche propre à la gestion.
Ce courant se caractérise par le fait qu'il présente une alternative francophone aux théories institutionnalistes aujourd'hui en vogue (GIDDENS, GRANOVETTER). Deux raisons qui conduisent à réfléchir et à débattre sur ses forces et faiblesses, et sur son futur. Ses forces résident dans sa capacité à proposer une lecture simple de la construction sociale de la rationalité économique et de son évolution. Ses faiblesses se trouvent principalement dans les limites de ses méthodologies empiriques, notamment dans les normes du *mainstream* international.

Depuis plusieurs années, les sciences de gestion se signalent par une volonté d'intégrer une dimension proprement collective dans l'analyse des phénomènes de coordination et de coopération. Cela s'explique par le succès de certaines notions comme culture, d'institution, de paradigme ou de représentation collective… et bien sûr, comme celle de convention qui se présente comme une des tentatives les plus ambitieuses et les plus construites de rendre compte de la dimension collective de la coordination.
De l'institutionnalisme à la VEBLEN à la structuration à la GIDDENS, de nombreuses théories des institutions ont été proposées. Elles ont pour point commun de privilégier une lecture de la dynamique sociale non pas à partir des seuls calculs ou intérêts économiques, mais en prenant en compte le jeu des institutions qui dépendent, mais aussi définissent les règles des comportements individuels. La théorie des conventions s'inscrit dans cette tradition.

1 La convention : un concept à clarifier

Pour clarifier la relation entre théorie de conventions et gouvernance territoriale, il est primordial de définir le concept de base à savoir : La convention.

1.1 À propos de la notion de convention

L'objectif est de définir la notion de convention afin d'en préciser les contours. Ensuite, se pencher sur les modes d'existence et l'axiomatique des conventions, en s'appuyant majoritairement sur GOMEZ (1994 ; 1997 ; 1998).

1.1.1 Quelques définitions :

Les conventions ne constituent pas un nouvel objet d'étude pour les sciences sociales. Elles se sont depuis longtemps interrogées sur la nature des mécanismes qui permettent d'assurer la coordination entre les individus sur une base arbitraire et mal définie. Les économistes ont découvert le concept beaucoup plus tard. Ce n'est que depuis une quinzaine d'années environ que l'on a mis en avant le fait que l'activité économique était influencée par des règles de nature particulière, nommées "conventions". Il est vrai que faire une théorie de l'arbitraire et de l'indéfini en économie pose de sérieux problèmes. Pour l'analyse économique standard, on ne peut en effet rien dire d'un tel phénomène, car il ne peut s'accorder *a priori* avec l'hypothèse de rationalité. On ne peut pas nier la réalité de la convention, mais elle n'a pas sa place dans le champ de l'économie.
Dans l'usage ordinaire du mot, une convention permet de prendre une décision sans raison apparente. Il suffit que les autres, auxquels on prête crédit ou intérêt, soient suspectés de prendre la même décision. Pour saluer quelqu'un, c'est la main droite qui est tendue à l'autre sachant que ce dernier fera pareil sans avoir besoin de rechercher une explication de ce geste. Le suivi de la convention se contente d'une préférence pour la conformité.

À la différence de la routine, une convention n'a de sens que dans un collectif. On peut suivre une routine tout seul, mais il faut être au moins deux pour que la notion de convention soit pertinente. Le respect de la convention est un moyen de se mettre en phase avec les autres. L'attitude qui va de soi, dont rend compte la convention, n'est donc pas automatique.
Le collectif étant identifié, une convention préconise un comportement sans que l'individu ait besoin d'expliquer les motifs qui le poussent à adopter un tel comportement. Plus exactement, l'effort de volonté ou de mémoire permettrait d'expliquer la décision, mais cet effort n'est pas nécessaire.

Suivre une convention, c'est sélectionner une possibilité parmi les choix alternatifs. Cette sélection ne repose pas sur un argumentaire serré. En ce sens, la convention est *arbitraire.* L'important est que la convention coordonne les comportements plutôt que le contenu même de la convention. La forme est plus importante que le fond. (BATIFOULIER, 2001).

Une extension de cette caractéristique arbitraire est la vague de la définition de la convention. La convention est une forme d'accord non explicite. Elle prescrit le comportement à adopter sans avoir la forme d'un règlement écrit objectif auquel on

peut toujours se référer. Cependant, on peut souvent décrire une règle conventionnelle par une ou plusieurs phrases. La convention n'est donc pas pour autant totalement implicite.
Le point central est qu'il n'y a pas de formulation convenue ou consacrée de la convention. Ceci est imputable au fait qu'une règle fonctionne comme convention parce qu'elle a perdu la trace de ses origines.

Encadré 1 : La convention comme règle de comportement

La convention est une règle particulière qui coordonne les comportements. Cette convention présente trois caractéristiques :

L arbitraire : La convention est arbitraire au sens où il existe d'autres possibilités pour se coordonner. Le fait de ne pas avoir conscience d'adopter une solution particulière suspend l'explicitation des missions d'agir quand la coordination est réussie.

Le vague de la définition : Même si l'on peut parfois en donner une énonciation explicite, il n'existe pas de formulation officielle, ou consacrée, de la convention. La connaissance éventuelle de son histoire est sans effet sur son application.

*L'*absence *de menaces explicites de sanctions : la* convention n'a pas besoin d'être soutenue par des menaces explicites de sanctions en cas de non-respect, mais l'existence d'une menace implicite de sanctions est envisageable.

1.1.2 Deux grandes visions de la notion de convention

Les conventions fournissent des solutions à des problèmes de coordination qui nécessitent aussi bien des petites décisions que des choix importants. S'agit-il de la même convention à chaque fois? Il semble que les grandes décisions mobilisent un concept de convention plus fort que les petites.

La convention est respectée par conformisme et indépendamment de sa propre valeur. Elle est suivie spontanément par observation de ce que font les autres et la mise en correspondance avec les autres. Elle ne comporte aucun élément normatif.
Pour HUME, la *convention* repose sur l'anticipation de réciprocité du comportement et de l'action entre individus de la même société. Il naît ainsi le *"sens commun de l'intérêt"* ou le *"sens général de l'intérêt commun"* qui les conduit à régler leurs comportements selon " *"certaines règles"* (HUME, 1740, vol. III, 2, 2, p. 90). Pour HUME, comme le souligne Postel (2000), la force de l'histoire fait tenir ensemble les individus parce qu'ils ont intérêt à respecter les habitudes communes qui les lient. Autrement dit, pour l'auteur du *Traité sur la Nature Humaine,* l'intérêt individuel est compatible avec l'intérêt collectif à condition que chacun soit convaincu que cela est permis par le suivi de "certaines *règles"* donc, *de facto,* les règles "conventionnelles". Si chacun a conscience de cette équivalence, vaguement apparentée à la notion smithienne de main invisible, alors la société peut faire l'économie de la promesse (ou engagement) préalable à l'interaction entre deux individus.
Cette efficacité constatée de l'accord ou convention *("agreement or convention")* sans promesse est argumentée par HUME dans les termes suivants : *"les promesses elles-mêmes (...) naissent des conventions « humaines ».* Autrement dit, il est redondant de suggérer que la promesse; puisse jouer un rôle crucial dans l'ordre social; celui-ci est assuré par l'accord

spontané entre individus sur le respect d'un corpus de *"règles"* consacré par l'expérience et l'habitude.

Pour résumer, **la convention au sens de HUME est un accord général, sans promesse, assurant l'ordre social à la condition expresse que .les actions de chacun fassent référence à celles de l'autre en comptant que l'autre accomplisse "quelque chose".**
WEBER va plus loin dans cette vision prescriptive de la convention. Pour lui, la convention est "une coutume dont la "validité" est approuvée au sein d'un groupe humain et qui est garantie par la réprobation de tout écart" (1971a, p. 69). Toute convention implique une sanction potentielle en cas de non-respect. La nature de cette sanction permet de distinguer la convention de la règle de droit. La convention n'a pas besoin *d'appareil de coercition,* c'est-à-dire de contrainte juridique confiée à un groupe. Cette absence de sanctions juridiques n'affaiblit pas la force de la convention au contraire. "L'existence d'une convention peut être souvent beaucoup plus déterminante pour le comportement d'un individu que la présence d'un appareil de coercition juridique, car, dans un nombre incalculable de relations personnelles, l'individu dépend entièrement de La bonne volonté de son entourage, qui est accordée tout à fait librement et n'est garantie par aucune autorité, ni naturelle, ni surnaturelle"(WEBER 1971, p.24).

« L'ordre conventionnel ne mobilise aucune sanction prédéterminée applicable par des individus spécialisés (police, justice, etc.), mais sa violation est dissuadée par l'anticipation d'une *réprobation générale* dont les effets peuvent être autant sinon plus durement ressentis par l'individu réprouvé, mis au ban ou à l'index ».

La convention, au sens wébérien, n'est pas suivie spontanément. Son respect est subordonné à l'existence de sanctions qui dépassent le cadre de l'intérêt bien compris pour mobiliser la menace d'une désapprobation sociale. Ce type de conception met clairement en avant un élément normatif dans la définition de la convention. Certaines visions traditionnelles de la convention permettent de repérer deux types de conventions. Le premier type, exposé par HUME, définit la convention comme un substrat à la promesse.
La convention est alors suivie, par intérêt certes, mais par intérêt commun et défini donc un ordre spontané qui émerge de l'intérêt bien compris qu'ont les acteurs à la suivre. Cette vision s'inscrit donc dans la tradition smithienne de l'économie à condition de considérer non pas l'intérêt uniquement privé, mais de lui substituer une notion d'intérêt général.

La convention humienne n'a pas besoin de sanction, à la différence du deuxième type de convention que l'on peut repérer dans la vision proposée par Weber ; plus exactement, dans le premier cas la sanction est réduite à l'échec de coordination. Pour Weber, la convention est nécessaire associé à la notion de sanction sociale.
En nous appuyant sur cette comparaison entre HUME et WEBER, nous cherchons à distinguer deux approches de la convention : l'approche stratégique et l'approche interprétative.
L'approche stratégique des conventions modélise la convention avec le langage de la théorie des jeux. Elle mobilise les outils familiers à l'économiste, en particulier l'hypothèse de rationalité qu'elle est néanmoins parfois conduite à amender. La convention est vue comme le résultat d'une interaction stratégique. Elle est définie comme une règle de comportement qui permet aux individus de se coordonner ou de coopérer.

Dans l'approche interprétative, les conventions ne sont pas seulement des règles de comportement. Elles sont aussi des modèles d'évaluation qui permettent d'interpréter toutes

les règles. Les règles peuvent ainsi être jugées grâce au recours à la notion de convention et recouvrent donc une dimension normative. Les individus se trouvent ainsi dotés d'une capacité d'interprétation. La convention est donc, comme l'avait déjà suggéré KEYNES, un moyen de coordination des représentations sur les comportements. Dans cette optique, il est nécessaire de reconnaître le caractère procédural de la rationalité des individus, tout en leur prêtant une capacité sémantique. Suivre une règle, c'est en chercher le sens.

L'approche interprétative propose donc une analyse sémantique des règles par opposition à l'analyse syntaxique de l'approche stratégique.

Tableau 2 **Approche stratégique versus approche interprétative**

Approches	Stratégique	Interprétative
Définition générique de la convention	Règle	Règle et principe normatif
Niveau de la coordination	Les comportements	Les comportements et les représentations
Critère de rationalité	Substantielle ou, éventuellement, limitée	Procédurale
Auteur de référence	LEWIS	KEYNES
Branche de la linguistique mobilisée	Syntaxe	Sémantique

- Du sens commun de la convention.

Aborder la notion de convention à partir du sen commun permet de souligner à la fois un grand paradoxe, auquel il ne semble-t-il jamais fait référence dans la littérature, et de poser les bases des définitions que l'on trouve dans ladite littérature.
Au mot convention correspondent les définitions suivantes[58] :
1. Accord, pacte, contrat entre deux ou plusieurs personnes (physiques, morales, publiques). *Conventions collectives*: accord conclu entre plusieurs personnes ou parties.
2. Ce qu'il convient d'admettre. *Les conventions sociales* ou *les conventions*. Ce que l'on est tacitement convenu d'admettre.
3. De convention : qui n'a de valeur, de sens, que par l'effet d'une convention.

- De la convention dans la littérature

Dans la présentation de GOMEZ (1994 : 78), il existe deux approches du concept de convention : « à l'américaine » et « à la française ». Le tableau ci-après ne se veut bien évidemment pas exhaustif, la multiplication de recherches liées à la théorie des conventions rendant une telle tentative quasiment impossible.

[58] Dictionnaire encyclopédique Hachette Multimédia, Édition 1999.

Tableau 3 **Quelques définitions de la convention dans la littérature francophone**

AUTEUR	DÉFINITION
Introduction collective, (Revue Economique, n°2, mars 1989 : 143p)	« Dispositif constituant un accord de volontés […] doté d'une force normative obligatoire, la convention doit être appréhendée à la fois comme le résultat d'actions individuelles et comme un cadre contraignant les sujets »
ORLEAN, 1989 : 265-267 (à propos de la convention financière[59])	« Elle désigne l'organisation sociale au travers de laquelle la communauté se dote d'une référence commune, produit d'une imagination collective extériorisée qui fonde les anticipations individuelles. [Sa caractéristique est] d'agir sur les interprétations des agents. Elle s'identifie à une représentation collective qui délimité a priori le champ des possibles. […] Il s'agit d'un dispositif cognitif qui tend à faire prévaloir les attitudes « confirmationnistes » ». En résumé, « La convention consiste en un « dispositif cognitif collectif »reposant sur un principe d'économie des ressources cognitives, au sens où on ne cherche à produire de nouvelles connaissances que dans la mesure où ont été épuisées toutes les tentatives d'interprétations compatibles avec l'état antérieur du savoir ».
FAVEREAU, 1989[60]	« Dispositif cognitif collectif ».
ORLEAN, 1994	« Permettant d'aborder la question générale de la coordination collective des actions individuelles. Le concept de convention a pour ambition de comprendre comment se constitue une logique collective et quelles ressources elle doit mobiliser pour se stabiliser ».
GOMEZ, 1994 : 129 (parmi les nombreuses définitions proposées[61])	« Structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente de problèmes. Elle délivre un *énoncé*, information sur les comportements identiques des adopteurs, et se réalise dans un *dispositif matériel* de telle manière que l'interprétation de cette information demeure compatible avec le maintien de la procédure collective. Elle compose une structure dynamique qui évolue sous l'influence de *suspicions* de convention face auxquelles elle peut résister, s'effondrer ou se déplacer ».
RAMAUX, 1996	« Cadre d'interprétation et de référence collectives que l'on accepte comme un cadre commun, dans la mesure où il est perçu comme allant de soi et, pour aller de soi, il n'est pas le produit direct d'une volonté d'une (ou de plusieurs) personne (s) engagée dans l'action ».

[59] Les recherches suscitées ont été essentiellement menées en économie, domaine dans lequel les recherches sur le sujet semblent relativement plus nombreuses qu'en Sciences de Gestion (BATIFOULIER et de LARQUIER, 2001 : 16).

[60] Nous touchons à un type particulier de convention, tandis que les autres définitions concernent les conventions selon une signification générique. Nous verrons plus loin qu'existent de multiples conventions particulières.

[61] Nous avons intégré la définition donnée par FAVEREAU en nous faisant ainsi l'écho de nombreuses autres présentations (de MONTMORILLON, 1999 : 171 ; ORLEAN, 1994). Toutefois, remarquons que, plus exactement, l'auteur définit les règles par cette expression.

GOMEZ, 1996	« Référentiel commun sans autre raison d'être que celle-ci : elle est adoptée comme référentiel ». Il y a « coconstruction de normes et de comportements ».
GOMEZ, 1997	« Systèmes de règles auxquelles les individus font référence lorsqu'ils justifient leurs comportements ».
De MONTMORILLON[62], 1999 : 181	« Référentiel commun, coconstruction de normes et de comportements »
BATIFOULIER et de LARQUIER, 2001)	« Règle particulière de comportement, [elle] présente trois caractéristiques. *L'arbitraire*. La convention est arbitraire au sens où il existe d'autres possibilités pour se coordonner. Le fait de ne pas avoir conscience d'adopter une solution particulière suspend l'explicitation des raisons d'agir quand la coordination est réussie. *Le vague de la définition*. Même si l'on peut parfois en donner une énonciation explicite, il n'existe pas de formulation officielle, ou consacrée, de la convention. La connaissance éventuelle de son histoire est sans effet sur son application. *L'absence de menaces explicites de sanctions*. La convention n'a pas besoin d'être soutenue par des menaces explicites de sanctions en cas de non-respect, mais l'existence d'une menace implicite de sanctions est envisageable ».

Selon ce tableau et suivant BATIFOULIER (2001), BATIFOULIER et de LARQUIER (2001a) et GOMEZ (1997 ; 1998), le terme de convention est polysémique et il existe des difficultés à fonder véritablement une théorie des conventions, il convient de relever la convergence entre les éléments de plusieurs de ces définitions. L'objectif d'une convention est ainsi d'assurer la coordination entre des acteurs individuels dans le cadre d'une action menée collectivement. N'ayant pas de support écrit, elle se rapproche plus d'un accord tacite entre ces individus, comme l'illustre parfaitement la notion de « dispositif cognitif collectif », ou plus rigoureusement d'une norme de comportement à laquelle les individus vont se référer lorsqu'ils seront en situation d'incertitude.

2 « L'essentiel » de la théorie de convention :

2.1 Aux origines de la théorie des conventions.

L'économie des conventions s'est construite en opposition à l'économie néoclassique et ses extensions (théorie des coûts de transaction, théorie des contrats, théorie des incitations). Qualifiée de théorie standard (et de théorie standard étendue pour ses derniers développements), l'économie néo-classique fait l'objet d'une critique fondamentale puisque ses hypothèses centrales sont rejetées. L'économie des conventions remet en cause la modélisation de l'action économique des agents, telle qu'elle est pratiquée par les économistes.

Réfutant la vision d'un individu dégagé de son emprise sociale, l'économie des conventions refuse de considérer l'unicité des modes de coordination et tente de dépasser la simple représentation par le marché qui ignore toute autre forme de coordination de l'action économique. Pour les économistes des conventions, la coordination passe aussi par des règles, des institutions, des normes. Cependant, cette approche ne consiste pas à ajouter de nouveaux

[62] Adopte explicitement la définition fournie par GOMEZ, 1996.

objets théoriques à la théorie standard. Plus fondamentalement, elle déplace l'axe d'analyse vers des entités plus fines, plus centrales parmi celles qui fondent le lien social et elle pose clairement la question de la frontière entre l'économie et la sociologie.

Jusqu'alors la sociologie constituait en effet l'alternative à l'économie au sens où elle appréhendait l'individu comme parti d'un tout, d'une structure (groupe, ethnie, nation, organisation) qui déterminait de façon plus ou moins forte les comportements de l'individu. L'action économique n'est plus séparée de la société dans laquelle elle s'inscrit. Cependant, cette démarche n'en demeure pas moins critiquable par l'importance qu'elle donne aux structures dans les logiques d'action des individus : l'individu apparaît totalement déterminé, sans volonté. Représentative de cette approche holiste, la théorie de l'habitus de P. BOURDIEU exprime parfaitement les limites de cette vision. Comme le montrent L. BOLTANSKI et L. THEVENOT [BOLTANSKI & THEVENOT, 1987, 1991], dans ce modèle, l'acteur n'a pas le choix de sa stratégie et les structures objectives restent totalement extérieures à la conscience des agents qui les intériorisent.

Un des objectifs de la théorie des conventions est justement de redonner à l'individu la place qu'il avait perdue dans ces modèles sociologiques, sans toutefois lui accorder le primat comme dans l'économie néo-classique. Dès lors, si l'on se place dans la logique d'action des individus, il est difficilement concevable qu'il puisse exister une séparation absolue entre des dimensions qui seraient économiques et d'autres qui ne le seraient pas.

En effet, l'individu appartient à plusieurs "mondes" (famille, entreprise, association, etc.), où prévalent plusieurs logiques qui s'entrecroisent dans le cours de l'action. Il n'en demeure pas moins qu'il existe des formes de coordination où cette séparation entre ces différents "mondes" est socialement construite et apparaît comme une condition nécessaire de l'efficacité économique. L'inverse peut aussi être vrai : l'imbrication de plusieurs dimensions peut être à la base de l'efficacité productive.
C'est donc autour de cette double critique de l'économie et de la sociologie que l'économie des conventions va se construire. Grâce au concept de convention, elle va tenter d'échapper à la dialectique individualisme méthodologique / holisme. La théorie des conventions va se construire à partir d'hypothèses renouvelées.

2.2 Les hypothèses et postulats de la théorie des conventions.

L'économie des conventions repose fondamentalement sur deux hypothèses centrales qui constituent un dépassement total de la théorie standard. Ces deux hypothèses centrales, l'incomplétude des agents (rationalité limitée) et l'incertitude de l'environnement permettent de bâtir le concept de convention.
Alors que dans la théorie standard les agents sont dotés d'une rationalité substantive et maximisatrice, les agents dans le cadre de l'économie des conventions sont dotés d'une rationalité procédurale au sens de H.A. SIMON. Selon ce dernier[63], les individus sont rationnels, mais leur rationalité est limitée par leurs capacités cognitives. En d'autres termes, les individus, même s'ils avaient accès à toute l'information nécessaire à leurs actions, ne pourraient traiter, interpréter, stocker celle-ci du fait de leur incapacité à la saisir dans sa

[63] SIMON H.A., [1976], From substantive to procedural rationality, in Methods and appraisals in economics, LASTIS Ed., Cambridge University Press.

totalité. Par conséquent, les individus ne sont pas conduits à effectuer les choix qui maximisent leur utilité, mais les agents se satisfont d'un niveau d'utilité. Dès lors, les individus recèlent en eux une incomplétude fondamentale qui est en opposition frontale avec la conception de la rationalité sous-jacente à la théorie standard. Par conséquent, la capacité à contracter librement est remise en question, et ce d'autant que l'échange se déroule dans un univers incertain.

En reprenant les travaux de F. KNIGHT[64], l'économie des conventions cherche à rendre compte d'une caractéristique fondamentale du cadre dans lequel s'inscrit l'action humaine, l'incertitude. Pour les économistes des conventions, la coordination entre les individus pour la réalisation d'un produit ou d'un service se déroule dans un contexte où chacun :
1- est incertain relativement aux comportements que les autres choisissent dans le futur de l'action de travail,
2- doit choisir la meilleure méthode pour se former, dans le cours de l'action, une interprétation sur le comportement des autres de façon à agir lui-même de façon pertinente,
3- est soumis, par une sorte de rétroaction, à l'épreuve de l'acceptation par un autre, du produit auquel il contribue (ou fabrique seul)[65].

Les choix des individus s'effectuent donc dans un univers incertain, ce qui bouleverse singulièrement les conclusions auxquelles on parvient. Dans un univers incertain, la difficulté pour les individus à contracter librement et volontairement augmente. Cela permet de montrer que les mécanismes de coordination par le marché sont insuffisants à réguler les échanges entre agents[66]. La prise en compte de l'incertitude permet de mettre en lumière le fait que les agents mettent en œuvre des formes de coordination autres que le marché et qui ne reposent pas uniquement sur le mécanisme des prix.
Pour rendre compte de cette diversité de formes de coordination, la théorie des conventions propose un concept central qui permet de décrire la pluralité des modes de coordination mis en œuvre par les agents dans un univers incertain : la convention. Ce concept n'est pas encore stabilisé au sens où il n'y a pas une définition admise par tous. J.P. DUPUY [Revue économique, 1989] parle d'un "sens commun" (common knowledge), R. SALAIS [ibid., 1989] d'un "système de connaissances", O. FAVEREAU [ibid, 1989] d'un "dispositif cognitif collectif". Nous retiendrons cette dernière approche parce qu'elle s'inscrit ouvertement dans le cadre de la rationalité limitée.

Pour O. FAVEREAU la convention est un dispositif cognitif collectif, c'est-à-dire que la convention répond à trois critères :
1- Les conventions supposent des réponses à des questions pratiques;
2- Les conventions sont des modèles de comportement, ce qui signifie que la conformité n'est pas mécanique;
3- Les conventions sont des outils qui augmentent la capacité d'action individuelle.
La convention est en effet une réponse à un questionnement de la part de l'individu, questionnement du type "comment ?". La convention évite le questionnement du "pourquoi ?", questionnement qui nécessite de faire appel à un registre de connaissance, soit inconnu, soit non maîtrisé. La convention incorpore donc un "savoir procédural", isolable du "savoir théorique", savoir théorique qui seul peut fonder le savoir procédural en toute rigueur. Les

[64] KNIGHT F., [1921], RISK, uncertainty and profit, Houghton Mifflin Company.
[65] SALAIS R., [1994], Incertitude et interactions de travail : des produits aux conventions, p.381, in Orléans A., Analyse économique des conventions, P.U.F.
[66] cf. l'article pionnier de AKERLOF G.A., [1970], "The market for lemons: quality uncertainty and the market mecanism", Quaterly Journal of Economics, vol. 84, pp. 488-500.

individus désireux de coopérer, ne pouvant pas dénombrer les états futurs de la Nature, vont définir leur relation non pas en extension, mais en compréhension.

Le passage à une relation en compréhension permet une économie de Savoir, car l'accord conventionnel nécessite peu d'informations (elles sont synthétisées dans la convention), et l'accord conventionnel permet une décomposition du Savoir en Savoir-comment/Savoir-pourquoi, ce dernier devenant totalement secondaire. F.EYMARD-DUVERNAY parle de "*l'économie cognitive permise par la règle*"; il note encore:" le durcissement du résumé dans les règles objectivées, ayant un caractère collectif, permet de faire l'économie des calculs d'optimisation complexes."[67], et permet à l'individu de trouver dans la convention une alternative à son incomplétude.

La règle apparaît comme un modèle de comportement dont la forme réduite est disponible, sans que la forme structurelle soit nécessaire. La règle n'est donc pas un simple résumé. C'est en cela que la règle est un dispositif cognitif, c'est-à-dire un dispositif qui permet une économie de savoir. L'efficacité dans l'action peut s'accompagner d'une non-exhaustivité dans le savoir, et peut même l'exiger en délimitant des zones d'ignorance. L'incomplétude de l'individu est dépassée parce que, pour agir, il s'appuie sur le savoir *des autres* contenus dans les conventions. C'est en ce sens que les conventions sont des dispositifs collectifs.

Dans le cadre de la rationalité limitée, les conventions sont donc de véritables outils qui augmentent la capacité d'action de l'individu. L'individu peut s'appuyer sur le savoir des autres, cristallisé dans la convention, pour pallier son ignorance, et ce, d'autant plus aisément que les conventions sont diffusées par une communauté d'acteurs, et qu'elles acquièrent ainsi le statut de biens collectifs. Néanmoins, la convention n'est pas un objet social autonome, elle est l'expression d'une communauté de personnes et d'objets.

2.3 La théorie des conventions comme base de gouvernance territoriale

Cette théorie, en sciences sociales et économiques, se propose notamment de dénaturaliser les dispositifs d'évaluation, de montrer qu'ils sont toujours des constructions sociales soumises à la réflexion critique. Cet enjeu, relativement modeste, est partagé par d'autres courants, ce qui explique que l'on peut « faire de l'économie des conventions d'après Monsieur Jourdain ». Cette méthode a un second étage qui concerne les sciences sociales en tant que sciences morales et politiques. La présence des institutions dans l'action laisse à celle-ci son propre mouvement d'accomplissement. Il s'agit, pour le chercheur, d'accepter le caractère situé socialement de toute action sans, pour autant, faire jouer aux institutions de la vie sociale un rôle qui occulterait la singularité de l'action.

La méthode recherchée à pour objectif de mettre à jour un champ d'analyse de l'espace qui va de l'intention à la réalisation de l'action collective. Mais, il y a plusieurs façons de remplir cet espace. Dès les premiers travaux, notamment dans le texte constitutif de 1989, au moins deux orientations se dessinent pour occuper l'espace entre l'intention et la réalisation d'une action collective.

[67] cf. EYMARD-DUVERNAY F., [1994], "Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens", in Analyse économique des conventions, pp.308-334, op. cit.

La première mobilise la raison pratique. Les règles et les usages orientent l'activité économique, mais, dans l'immédiat de la réalisation d'un projet où autrui impose sa présence, c'est le produit visé qui tire l'action collective ; pour autant, celle-ci ne se déroule pas comme un plan, elle peut faire l'objet de réorientations, de surprises où sont associées créativité et régularité dans le comportement.

La seconde donne à la dimension cognitive la primauté dans la théorie de l'action collective. C'est l'appartenance à un monde dont on partage les représentations qui explique l'action collective.
Avec l'intérêt croissant pour les sciences cognitives, la distinction entre ces deux principes explicatifs de l'action collective est présentée comme étant de nature dichotomique. Ainsi, Olivier FAVEREAU (1986) oppose ce qu'il appelle la convention I (les régularités de comportement) à la convention II (la convergence des représentations).
Toutefois, si l'action collective tient par les représentations, les croyances et si elle tient seulement par ces processus mentaux, autrement dit si les représentations sont dissociées des usages, des dispositifs juridiques, des pratiques et/ou du déroulement effectif de l'action, alors c'est la convergence des représentations qui devient la condition préalable de l'action collective.
Lorsque cette orientation cognitiviste est exclusive, aucune force de rappel n'empêche le glissement de la thèse de la convergence partielle et fragile des représentations vers la thèse de l'homogénéité des représentations, comme condition nécessaire de l'action collective.

Suivant la raison pratique, la réussite de l'action collective s'analyse à partir de la visée, d'où l'importance des représentations matérielles (maquettes, plans) qui matérialisent un projet, l'aident à devenir un projet commun et, ce faisant, favorisent la convergence des représentations. Cette convergence n'est jamais un préalable, elle se construit et quand elle est obtenue, elle n'est que partielle, fragile et provisoire. Le glissement vers une théorie de l'action collective posant l'existence, *ex ante*, d'un accord « dans les têtes » est entretenu par le flou qui entoure la notion de convention. En ne définissant jamais précisément ni la convention, ni ses fondements, celle-ci tend à s'analyser comme sous-jacente aux institutions.
La stabilité des institutions reposerait sur un fondement conventionnel. La convention indiquerait la présence d'un accord tacite, d'un *gentleman agreement*. Cette acception conduit à négliger deux dimensions de l'action collective : la hiérarchie et la dynamique. L'existence de relations hiérarchiques, voire de rapports de domination, devient secondaire, de sorte que la différence avec les théories économiques contractuelles (théories de l'agence, théories néoinstitutionnalistes) qui fondent la hiérarchie sur l'adhésion contractuelle devient ténue. L'idée d'un consensus préalable relève d'une approche en termes d'équilibre et non de dynamique.
Or, c'est dans la dynamique de l'action collective que se construisent les représentations collectives. L'entente entre les acteurs concernés dont l'action collective a besoin pour réussir n'est pas de l'ordre d'un large accord préalable entre pairs. L'action collective commence avant l'accord et se déroule entre des personnes qui, en règle générale, ne sont pas des pairs.

2.3.1 La théorie de conventions comme théorie d'une économie politique pragmatique

La théorie des conventions a l'ambition de construire une économie politique qui tente de concilier efficacité, justice sociale et démocratie, autrement dit une économie qui soit une science à la fois morale et politique. Nous avons montré que l'économie des conventions n'a pas suffisamment clarifié le concept de convention dont elle se réclame, glissant, sans le justifier pleinement, du terme de convention à celui d'institution et laissant se développer des voies de recherches divergentes dans leurs fondements méthodologiques. Nous proposons ainsi de contribuer à cet éclaircissement méthodologique dans deux directions. D'abord, il s'agit de prendre acte de l'évolution de l'économie des conventions vers la reconnaissance du caractère central des institutions. Les institutions, entendues au sens sociologique, sont là avant l'action et, de la sorte, l'orientent, tout comme celle-ci, en retour, peut engendrer leur évolution. Il faut donc tirer les conséquences méthodologiques de cette présence des institutions dans l'action ; ces conséquences concernent la notion d'acteur et son rapport aux autres et conduisent à renoncer à l'individualisme méthodologique. Dans un deuxième temps, nous montrerons ce que le pragmatisme apporte à une réflexion sur la conduite de l'action publique et, plus précisément, quelles réponses il apporte à la question des bonnes institutions.

2.3.2 À la recherche de bonnes institutions ?

L'économie des conventions renoue avec l'économie politique classique en mettant en avant la dimension politique dans son objet. En considérant que les questions d'engagement dans l'action collective, de justice, de bien commun ne peuvent être abordées uniquement en termes de calcul, elle rompt avec l'orthodoxie qui a étendu le champ de la discipline économique moyennant cette hypothèse. Les économistes des conventions savent qu'il ne suffit pas de préconiser de 'bonnes' institutions. Parce qu'il existe un espace entre l'intention d'agir et la réalisation, il ne suffit pas de décider des bonnes institutions. Ils sont attentifs à la réalisation effective de l'action, avec l'incertitude que contient son cours. Celle-ci est évoquée par certains conventionnalistes comme « épreuve de réalité », terme qui fait écho au thème de l'expérience chez DEWEY. Cette conception de l'action tourne le dos à la rationalité optimisatrice et, de ce fait, rompt avec la réduction de l'action à la décision. Par ailleurs, l'économie des conventions se démarque de l'économie cognitive en soulignant que les interactions ont une dimension normative. Efficacité et justice sociale se conjuguent dans une approche qui entend prendre résolument en charge l'exigence de démocratie dans les actions économiques elles-mêmes et pose que les jugements des acteurs sont étayés par des dispositifs institutionnels qui permettent d'économiser leurs capacités morales ((EC, 2003, p.2).

Les avancées les plus nettes dans l'étude de la formation de ces jugements qui conjuguent réussite de la coordination, et justice sociale se trouvent dans le travail de BOLTANSKI et THEVENOT (1991). Leur modélisation engage dans une posture compréhensive vis-à-vis des acteurs dont les justifications sont prises en considération. Elle permet d'analyser les jugements effectifs comme étant pris en tension entre divers principes de justice, mais elle ne fournit pas un métacritère pour bien agir dans le cours de l'action. Or, l'économie des conventions, comme les autres hétérodoxies, rencontre la question des « bonnes institutions ».

2.4 Rationalité et théorie de convention

La théorie des conventions (TC) intègre à nouveau trois questions qui ont été dissociées par un siècle et demi de pensée économique : la caractérisation de l'Agent et de ses raisons d'agir, les modalités de coordination des actions, la place des valeurs et des biens communs [DUPUY *et ALII.* 1989 ORLEAN, 1994 ; SALAIS et THEVENOT, 1986]. La théorie standard s'est construite sur le strict cloisonnement des deux questions de la rationalité et de la coordination qui ont été axiomatisées séparément, la première par la théorie de la décision, la deuxième par la théorie de l'équilibre général [FAVEREAU, 1997]. Ces deux questions ont elles-mêmes été isolées de la troisième qui porte sur les jugements de valeur et les considérations normatives. Les cadres d'analyse proposent en revanche une articulation entre ces trois questions. Lorsqu'ils admettent que la coordination des actions humaines est problématique et ne résulte pas de lois de nature ou de contraintes, ils confirment que la rationalité humaine est d'abord interprétative et non pas seulement ou d'emblée calculatrice. L'agent doit préalablement saisir la situation et l'action des autres, à l'aide de cadres conventionnels, pour pouvoir se coordonner. Cette saisie n'est pas seulement cognitive, mais aussi évaluative, la forme d'évaluation décidant de l'importance de ce que l'agent saisit et prend en compte. C'est ici que se trouve la place, dans la coordination, de valeurs collectives et biens communs qui ne sauraient être réduits à l'état de préférences individuelles, mais qui fournissent l'armature des conventions de coordination les plus légitimes. C'est ici aussi que le langage trouve sa place, comme composante majeure des institutions. L'EC vise une intégration qui concerne tout autant les sciences économiques, que sociales et politiques.

2.4.1 Repenser la rationalité

Les interactions locales sont caractérisées par une interdépendance stratégique des décisions. Le bien-être de chacun dépend non seulement *de* ses propres choix, mais également de ceux que les autres entreprennent avant, en même temps et même après soi, ces derniers dépendant eux-mêmes de ses choix. Il n'est alors plus possible de décider de sa conduite indépendamment de celle des autres.

Il convient de ne plus considérer indépendamment les choix des individus, mais d'étendre leur conception à la prise en compte *de* leur interdépendance (Von NEUMANN et MORGENSTERN, 1944).

La solution la plus directe pour redéfinir la rationalité individuelle consiste à maintenir la conception instrumentale et maximisatrice utilisée puisqu'alors — et axiomatisée par SAVAGE (1954) — en ne levant qu'hypothèse d'un comportement paramétrique. Dorénavant, un agent maximise sa satisfaction, de manière égoïste, compte tenu non seulement des contraintes que lui impose son environnement, mais aussi des décisions que vont prendre les autres avec lesquels il interagit. Une telle solution introduit une certaine incertitude, que l'on peut qualifier de stratégique, sur ce que vont faire les autres.

Pour résoudre cette incertitude, l'agent se met à la place des autres. Il suppose alors que le comportement qu'autrui va adopter correspond à celui que lui-même adopterait s'il était à la place d'autrui. Autrement dit, il suppose qu'autrui a la même rationalité que lui. Il choisit lui aussi toujours l'action qui optimise sa satisfaction compte tenu des contraintes qu'il subit – et des actions des autres. Ainsi, pour que la coordination soit envisageable, il est nécessaire de supposer un minimum de savoir commun entre les agents ; ici, celui du principe de rationalité.

Il suffit ensuite à l'agent de tenir compte du choix d'autrui dans la détermination de sa décision optimale. Il établit ainsi des plans d'action (des *stratégies)* conditionnels aux événements possibles et à l'action qu'autrui choisira *dans* chacun de ces événements – elle-même conditionnelle à son propre choix. L'interdépendance des actions de chacun est ainsi prise en compte sous la forme d'une réflexivité des choix : mon choix dépend de ton choix, qui dépend de mon choix, qui dépend, etc.
Ainsi, l'appareil analytique de SAVAGE (1954), initialement conçu pour penser les décisions face à la nature, peut être directement transposé aux contextes d'interaction. Il suffit de supposer que la rationalité est de connaissance commune et que, techniquement, l'ensemble des possibles est étendu à la prise en compte des stratégies des autres.
Dans le cadre de relations d'interactions caractérisées par cette nouvelle hypothèse de rationalité stratégique, comment la théorie économique explique-t-elle le recours à une règle pour assurer la coordination des comportements? Deux solutions sont possibles: les agents suivent une règle soit parce qu'ils y sont contraints, soit parce que c'est dans leur intérêt. La première solution est triviale et peut être ramenée à un cas particulier de la seconde. La maximisation individuelle de l'intérêt tient compte, en effet, des contraintes auxquelles sont soumis les individus. Alors, *in fine,* derrière toute règle, il y a une maximisation d'intérêts égoïstes sous contraintes – contraintes de compatibilité des intérêts et de prise en compte des défauts informationnels pesant sur la coordination.

2.4.2 De la rationalité limitée aux compétences de l'homo conventionalis

Deux propositions peuvent résumer la théorie de la rationalité de l'homo-conventionalis *:* la rationalité est limitée, située, interprétative et argumentative. Ces quatre propriétés s'emboîtent, chacune conduisant naturellement (sinon mathématiquement) à la suivante. Cette seconde proposition postule que la critique de la théorie du choix rationnel formulée par SIMON, KAHNEMAN et TVERSKY doit être poursuivie et enrichie par des propriétés positives.
La rationalité est limitée : les capacités de traitement de l'information sont bornées. La rationalité optimisatrice présuppose l'existence d'une liste complète d'états de la nature. Cet axiome affirme à la fois que : l'individu connaît l'état présent du monde et la liste de tous les états futurs possibles ; *à* l'intérieur du monde présent, l'individu dispose de toutes les compositions et décompositions pertinentes. À l'inverse, la rationalité limitée opère dans un environnement *incertain* (par opposition au risque, il existe un très grand nombre — voire une infinité — de possibles, dont certains actuellement inconnus) et *complexe* (il existe une infinité — ou un très grand nombre — de manières de se représenter un choix, dont aucune ne s'impose absolument). Les capacités de traitement de l'information des individus étant insuffisantes pour tenir compte de l'ensemble des caractéristiques *présentes et à venir* de l'environnement, il y a nécessairement sélection parmi toute l'information disponible. Pour prendre une décision, les individus forment une représentation de leur ensemble de choix par une sélection d'informations qui laisse à l'arrière-plan toutes les autres. Ce cadrage correspond à celui effectué par les individus qui, bien qu'ils puissent catégoriser à différents niveaux, n'en perçoivent qu'un seul à la fois.
La rationalité est située : les informations sélectionnées varient selon les situations et leurs éléments (individus et objets) immédiatement présents et saillants [THEVENOT, 1989; ORLEAN, 2002], de la même manière que les catégorisations dépendent, des saillantes de la situation. Parce que la rationalité est limitée, elle s'appuie donc sur les ressources de la situation [LAVILLE, 2000].

La rationalité est interprétative : la théorie de conventions distingue différents régimes d'action ou principes de comportement mobilisés selon la manière dont les agents se représentent les situations [BOLTANSKI et THEVENOT, 1991]. Les opérations de qualification des objets et d'identification

des personnes, nécessaires à la mobilisation de ces régimes impliquent l'existence de capacités interprétatives, à côté de capacités calculatoires. Un élément ne peut être considéré comme saillant qu'au regard d'un schéma d'interprétation qui détermine ce qui importe. Bien qu'élaborés à partir de situations passées et relevantes d'abord de la subjectivité des agents, ces schémas d'interprétation sont réactualisés et canalisés par l'expérience *(épreuve de réalité)*. Le recours à l'interprétation est également indispensable parce que la perception des objets collectifs s'effectue en intension [FAVEREAU, 2003] ou, ce qui revient au même, à partir de prototypes.
La rationalité est argumentative (ou critique) : les individus, pour agir raisonnablement, doivent être en mesure de développer des capacités critiques. Pour cela, ils doivent avoir accès à une extériorité depuis laquelle il leur est possible de se désengager de la situation pour porter sur celle-ci un jugement [BOLTANSKI, 1990]. Les représentations collectives fournissent aux personnes une première extériorité sur laquelle s'appuie leur jugement réflexif. En effet, ils s'intéressent non seulement à l'objet (ou résultat) de leurs relations, mais aussi à la nature de celles-ci [FAVEREAU, 1997b; THEVENON, 2003) Les interactions collectives, sous forme de participation à des débats critiques où sont confrontés les arguments, constituent une seconde extériorité, sur laquelle POPPER a fondé sa conception de a rationalité [LAVILLE, 1999].

Le passage d'une propriété à la suivante dote ainsi l'homo conventionalis d'un ensemble de compétences tel que la dimension sociale de son identité constitue sa source fondamentale pour se coordonner avec les autres.

Section 2 : Théorie des jeux et formes d'engagements des acteurs de la gouvernance territoriale

La réussite d'un processus de gouvernance, en général, et de gouvernance territoriale, en particulier, dépend d'une « entente » parfaite entre les différents acteurs. Ceci dit que des décisions pertinentes doivent être prises d'une façon unanime pour permettre, par la suite, un engagement sûr et efficace des différentes parties prenantes.
Toutefois, le processus de prise de décision est affronté aux conflits qui peuvent apparaître entre les acteurs, ce qui laisse une grande place aux jeux de pression et de pouvoir entre les différents intervenants.
C'est dans ce contexte, que la théorie des jeux s'impose dans le sens où elle illustre ce qui se passe réellement lors de prise de décisions territoriales ou autres.
La théorie des jeux est, parmi les techniques de la recherche opérationnelle, celle qui s'occupe spécialement des situations dans lesquelles plusieurs personnes ont à prendre des décisions dont dépend un résultat qui les concerne. Les diverses techniques d'analyse scientifique des décisions peuvent intervenir simultanément dans un problème, mais on dit qu'il s'agit d'un problème de jeu lorsque sa difficulté est particulièrement liée à la présence de plusieurs centres de décision. Il en est souvent ainsi dans les problèmes économiques, politiques, diplomatiques, militaires.
Dans une telle situation, il y a place pour deux facteurs essentiels, la *coopération* et la *lutte*. Il est clair, en effet, que les personnes en présence, les *joueurs*, ont des intérêts qui peuvent concorder sur certains terrains et s'opposer sur d'autres. On peut distinguer trois classes de jeux, selon le rôle qu'y jouent la coopération et la lutte.
Dans les *jeux de coopération à l'état pur*, tous les joueurs ont des intérêts concordants, de sorte qu'ils forment une coalition se comportant comme un joueur unique. L'étude de leurs décisions relève donc plutôt de la théorie des programmes. Cependant, l'étude des conditions

dans lesquelles il est possible de dégager un *intérêt général* auquel puisse se rallier un ensemble de joueurs relève de la théorie des jeux: c'est le problème de l'agrégation des préférences individuelles, qui éclaire celui de la formation des alliances.

Dans les *jeux de lutte à l'état pur*, aucune possibilité de coopération n'existe entre les joueurs. Il en résulte que ces jeux sont des *duels*, c'est-à-dire des jeux à deux joueurs dont les intérêts sont strictement opposés (*two-person zero-sum games*). Bien que deux joueurs engagés dans un conflit s'opposent rarement sur tous les terrains, l'étude du duel est indispensable, non seulement parce qu'elle peut tout de même s'appliquer à certains conflits bien délimités où le rôle de la coopération est négligeable, mais aussi parce qu'elle contribue à l'étude des jeux plus généraux, à l'intérieur desquels il est souvent utile de considérer la possibilité de certains duels entre deux coalitions complémentaires. La théorie du duel cherche à mettre en évidence un ou plusieurs résultats privilégiés selon certains points de vue (prudence ou équilibre) pour l'un et l'autre joueur. C'est la partie la plus achevée de la théorie des jeux.
Dans les *jeux de lutte et de coopération* se rencontrent simultanément des intérêts concordants et des intérêts divergents. Ces jeux se prêtent mieux que les duels à la représentation des situations réelles, mais il est plus difficile de les étudier systématiquement en raison de la variété des aspects que peut prendre la coopération, selon les modalités de la communication entre les joueurs et les possibilités de formation et d'évolution des alliances (il s'agit de véritables conditions sociologiques). La théorie des jeux de lutte et de coopération propose plusieurs points de vue pour l'analyse de ces jeux (rationalité et stabilité par exemple), et, faute de pouvoir en général isoler des résultats privilégiés, elle cherche à mettre en évidence des classes de résultats, privilégiées en tant que classes selon ces points de vue. Mais cette théorie ne peut présenter la même unité que la théorie du duel.
Pour aborder un problème de jeu, il faut d'abord construire un *modèle*, représentant plus ou moins fidèlement la situation réelle. L'étude de ce modèle, selon les méthodes de la théorie des jeux, peut avoir pour objet, soit de guider les joueurs dans leur manière de jouer effectivement le jeu, soit de les aider à atteindre, par marchandage ou par arbitrage, une solution de compromis qui tienne compte de leurs moyens d'action et de leurs intérêts respectifs, soit enfin d'expliquer l'évolution d'une situation concrète par référence à des principes «unificateurs» d'une portée plus générale.

1 Construction des modèles de jeux

1.1 Schéma de causalité, Schéma de finalité

Dans tout problème de jeu, et plus généralement dans tout problème de décision, l'analyse de la situation concrète suit toujours les mêmes étapes, pour aboutir à la construction d'un modèle représentatif qui se prête au moins à une réflexion méthodique, et si possible à une étude mathématique.
Celui qui, dans un jeu, va prendre une décision doit d'abord chercher à décrire soigneusement l'ensemble des possibilités qui lui sont offertes, mais aussi chercher à se faire une idée précise des possibilités offertes aux autres joueurs, adversaires ou non. Il lui faut ensuite examiner les conséquences, certaines ou aléatoires, attachées à tous les systèmes possibles de décisions prises par *tous* les joueurs. Car ces conséquences ne dépendent pas seulement des décisions d'*une* personne, et c'est ce qui fait la spécificité et la difficulté des problèmes de jeu. Ces deux étapes établissent le *schéma de causalité* du jeu, dont on peut dire qu'il constitue la règle du jeu considéré.

Il importe d'observer que chacun des joueurs peut envisager non seulement de choisir délibérément l'une des tactiques dont il dispose, mais encore de procéder à un tirage au sort entre ces tactiques en choisissant une distribution de probabilité sur leur ensemble. Cela revient à remplacer l'ensemble des *tactiques* (*pures stratégies*) de chaque joueur par l'ensemble plus riche de ses *stratégies* (*mixed strategies*). Les conséquences attachées aux systèmes de stratégies sont alors nécessairement aléatoires. (Il faut remarquer, avec Émile Borel, que les probabilités sont utilisées dans les stratégies comme instrument de décision et d'action, pour traduire les variations potentielles de la tactique d'un joueur.)
Afin de guider son choix, chaque joueur doit ensuite établir un ordre de préférence sur l'ensemble des conséquences, certaines ou aléatoires, mises en évidence par le schéma de causalité. Mais il doit aussi chercher à se faire une idée précise des ordres de préférence des autres joueurs sur ce même ensemble de conséquences. C'est ce que l'on appelle établir le *schéma de finalité* du jeu, et cela revient le plus souvent à construire un indicateur de préférence – ou indicateur d'utilité – pour chacun des joueurs. Cette tâche est en général délicate, car les conséquences à comparer peuvent être fort complexes (mettant en jeu, par exemple, des vies humaines ou des considérations morales en même temps que des biens matériels) et elles sont souvent aléatoires.
On suppose en général, dans les jeux stratégiques, que les préférences des joueurs peuvent être traduites par des *indicateurs d'utilité linéaire*, c'est-à-dire des indicateurs numériques dont les valeurs puissent être calculées par des opérations de moyenne en probabilité. C'est l'hypothèse de Daniel BERNOULLI, équivalente à l'axiomatique de Von NEUMANN et MORGENSTERN. Cependant, la construction d'un tel indicateur d'utilité dans le jeu stratégique ne résulte pas immédiatement de la connaissance d'un indicateur de préférence dans le jeu tactique, et il peut même arriver que le passage du jeu tactique au jeu stratégique pose des problèmes psychologiques difficiles.
Enfin, malgré le caractère schématique de cette hypothèse, les modèles usuels de jeux supposent, le plus souvent, par souci de simplification, que les possibilités et les préférences de chaque joueur sont connues de tous les autres.

1.2 Aperçus sur les jeux de lutte et de coopération

1.2.1 Généralités :

Dès qu'un jeu laisse place en même temps à la lutte et à la coopération, c'est-à-dire dès qu'il ne s'agit plus d'un duel, il est difficile de le représenter, sans hypothèse ni condition supplémentaire, par un schéma de causalité et un schéma de finalité traduisant correctement les moyens d'action et les préférences des joueurs.
Il est d'abord essentiel de *préciser les conditions dans lesquelles peut s'exercer une éventuelle coopération entre les joueurs* (même s'il n'y en a pas plus de deux), et en particulier les possibilités de formation et d'évolution des *alliances*, ainsi que les modalités de leur fonctionnement et les «paiements compensatoires» auxquels des joueurs alliés peuvent procéder en marge du jeu proprement dit. S'il est permis à certains joueurs de communiquer entre eux, il faut aussi préciser si tel ou tel de ces joueurs est libre de refuser cette possibilité (des considérations psychologiques peuvent l'y inciter si un point faible le rend vulnérable aux menaces de ses adversaires). Il y a là de véritables *conditions sociologiques* qu'il est indispensable d'introduire, sous une forme ou sous une autre, dans les modèles de jeux plus généraux que le duel.

D'autre part, la mise en œuvre de la coopération présente le plus souvent un *aspect dynamique* dont il est difficile de rendre compte de façon satisfaisante dans un modèle global. Il est même possible que, toute communication entre les joueurs étant interdite, la coopération ne puisse s'exercer que par un véritable apprentissage mutuellement donné et reçu au cours du déroulement d'une partie, à travers l'enchaînement des décisions élémentaires des joueurs. Une telle forme tacite de coopération n'en joue pas moins un rôle important dans certains jeux séquentiels, et par exemple dans les «superjeux» constitués par certaines suites finies ou infinies de parties d'un même jeu.
On comprend ainsi que la forme normale ne soit pas toujours le cadre le mieux adapté à l'étude des jeux de lutte et de coopération, et que de nombreux modèles puissent être proposés pour les représenter, selon les conditions sociologiques retenues, sans qu'il y ait lieu d'établir une hiérarchie entre ces modèles. Leur étude, souvent fort délicate, procède toujours plus ou moins directement des quatre principes déjà considérés: *calculs d'espérance, considérations de dominance*, *recherche de l'équilibre*, *principe de récurrence*, mais l'existence de possibilités de coopération compliquent la mise en œuvre de ces principes.
Il est rare que cette étude puisse, comme celle du duel, conduire à considérer certaines manières de jouer comme optimales ou certains résultats isolés comme privilégiés. Mais on peut penser que le caractère plus nuancé et la structure plus complexe des «solutions» proposées pour les jeux de lutte et de coopération sont «conformes à la nature des choses».

1.2.2 Rationalité individuelle et rationalité collective

Quel que soit le modèle adopté, l'étude d'un jeu de lutte et de coopération doit toujours prendre en considération deux éléments importants:
– les *espérances des différents joueurs*, caractérisant les buts qu'ils sont sûrs de pouvoir atteindre (au moins à peu près) par leurs seules force, quoi que fassent les autres joueurs;
– l'*extremum de Pareto*, qui est l'ensemble des résultats, dits extrêmes ou collectivement admissibles, qu'il est impossible d'améliorer pour un joueur sans qu'un autre au moins en pâtisse.
On peut en effet penser que des joueurs individuellement rationnels ne sauraient se contenter d'un résultat ne leur assurant pas leur espérance, et que des joueurs collectivement rationnels devraient considérer comme inadmissible tout résultat non extrême. L'ensemble des résultats réalisables qui satisfont à la double condition de *rationalité individuelle* (ils assurent à chacun des joueurs au moins son espérance) et de *rationalité collective* (ils sont extrêmes) est une partie de l'extremum de Pareto: ce est-ce que l'on appelle l'*ensemble de négociation* et, dans le cas particulier des problèmes de partage, l'*ensemble des imputations*.
Malgré l'intérêt de l'ensemble de négociation, il ne faut pas oublier que des joueurs, même rationnels et libres de coopérer, peuvent éprouver de grandes difficultés à atteindre l'extremum et que la prudence peut les inciter à y renoncer quand une défiance mutuelle apparemment irrémédiable leur fait craindre l'«ascendant des intérêts particuliers». Pour atteindre à coup sûr un résultat extrême, les joueurs devraient en effet s'accorder, explicitement ou implicitement, pour jouer un «jeu sur l'extremum» (ou mieux sur l'ensemble de négociation) dont la règle ne résulte pas en général de celle du jeu proposé. Mais il se peut qu'un tel accord soit difficile à réaliser, et que son éventuelle réalisation sans garanties suffisantes fasse courir de grands risques à certains joueurs dont la loyauté pourrait être exploitée par des partenaires déloyaux. Il est même possible que chacun des joueurs ait personnellement intérêt à ne pas respecter l'accord, quoi que fassent par ailleurs les autres joueurs, mais que chacun ait grand intérêt à ce que l'accord soit respecté par les autres, et que tout le monde perde à ce que l'accord ne soit respecté par personne (le célèbre «dilemme des

prisonniers» en donne un exemple classique). Dans de tels cas, la recherche individuelle des intérêts particuliers peut compromettre l'intérêt d'un ensemble de joueurs, en conduisant à des résultats collectivement irrationnels. Seuls une coopération confiante (impliquant le respect des accords), ou un arbitrage accepté (parfois représenté par une contrainte sociale) permettraient de sortir de telles impasses et d'atteindre l'extremum, mais les conditions psychologiques ou sociologiques n'en sont pas toujours réunies.
Certains théoriciens, tels que J. F. NASH et J. C. HARSANYI, ont cherché à définir des *procédures d'arbitrage ou de marchandage* sur l'ensemble de négociation, soit en s'appuyant sur des considérations de symétrie, d'invariance, de stabilité (plus ou moins fondées sur un certain désir d'équité), soit en s'efforçant de tenir compte de certains postulats de rationalité et des moyens de marchandage dont disposent les joueurs, en particulier de leurs possibilités mutuelles de menaces (ce qui peut imposer une délicate comparaison interindividuelle des utilités). D'autres théoriciens, comme Von NEUMANN et MORGENSTERN, préfèrent s'en tenir à mettre en évidence le rôle privilégié de l'ensemble de négociation, ou de certains ensembles d'imputations qui y sont inclus, sans aller jusqu'à privilégier un résultat déterminé: cette dernière sélection, dépendant des *aptitudes relatives des joueurs au marchandage*, est alors considérée comme relevant de la psychologie plus que de l'analyse mathématique.
À côté des conditions de rationalité individuelle et collective, on peut parfois considérer des *conditions de rationalité interindividuelle* relatives à certaines alliances et excluant les résultats qu'une telle alliance aurait le moyen d'améliorer pour l'un au moins de ses membres sans qu'aucun autre en pâtisse. Mais de telles conditions ne s'imposeraient que si leur violation devait à coup sûr entraîner la formation des alliances correspondantes en vue de les défendre. De plus, comme un joueur déterminé ne peut participer qu'à une seule alliance à la fois, il est naturel que les conditions de rationalité interindividuelle, écrites pour toutes les alliances, soient en général incompatibles. Cependant, quand toutes ces conditions sont compatibles, elles définissent une partie de l'ensemble de négociation que l'on appelle le *cœur* du jeu (*CORE*).

2 Esquisse de quelques modèles

On donnera seulement ici quelques indications sur les principaux modèles qui ont été proposés pour représenter les jeux de lutte et de coopération, en supposant toujours que les joueurs soient en nombre fini *n*.

2.1 Le modèle de NASH :

Ce modèle interdit toute communication, toute alliance, tout paiement compensatoire entre les joueurs. NASH présente, plutôt, un tel modèle comme capable de rendre compte formellement de tout jeu de lutte et de coopération grâce à un élargissement adéquat des ensembles de tactiques offerts aux joueurs. Il est clair que la construction effective d'un tel modèle pour un jeu général risquerait de présenter d'insurmontables difficultés, mais rien n'empêche de considérer le modèle comme donné.
Dans ces conditions, les *n* joueurs, privés par hypothèse de toute possibilité de corréler leurs manières de jouer, peuvent s'intéresser aux systèmes de tactiques ou de stratégies en équilibre, en même temps qu'à des considérations de prudence ou de dominance. Le théorème de NASH, qui est une extension du théorème de Von NEUMANN, établit que, *dans tout jeu*

stratégique où les n *joueurs disposent d'un nombre fini de tactiques*, *il existe au moins un système de stratégies en équilibre*. Mais, même dans le cas où il y a seulement deux joueurs, il peut exister plusieurs équilibres non équivalents et non interchangeables, et les systèmes de stratégies prudentes ne sont pas, en général, en équilibre. Cependant, tout point d'équilibre donne à chacun des joueurs au moins son espérance.
Il est alors difficile de tirer de la détermination des équilibres une «solution» du jeu, malgré les efforts effectués dans cette voie par NASH et par D. Gale à l'aide de considérations de dominance et de rationalité collective. Certaines considérations psychologiques, fondées sur les risques courus par les joueurs, peuvent parfois inciter à privilégier tel ou tel point d'équilibre, et Harsanyi a exploité ce principe pour proposer une solution générale des jeux de NASH finis.

2.2 Le modèle des problèmes de partage de Von NEUMANN et MORGENSTERN :

Il permet au contraire toute communication, toute alliance entre les joueurs, et suppose l'existence d'un bien indéfiniment divisible (analogue à une monnaie) dont l'échange entre les joueurs permet un *transfert d'utilité* entre eux, moyennant un choix convenable de leurs échelles d'utilité respectives. Cette hypothèse, qui précise les modalités des paiements compensatoires, ne suppose aucune comparaison interindividuelle des utilités. Mais elle permet de parler de l'utilité totale d'un résultat pour une alliance, et de la répartition de cette utilité entre les joueurs alliés. Un tel modèle peut donc être décrit comme représentant un problème de partage d'un certain bien – l'utilité globale disponible – entre *n* participants qui sont libres a priori de conclure entre eux les alliances de leur choix.

Les résultats extrêmes, au sens de Pareto, sont les partages sans reste de l'utilité globale disponible entre les *n* joueurs. Les partages sans reste qui donnent au moins son espérance à chacun des joueurs sont appelés les *imputations*. L'ensemble des imputations est ainsi l'ensemble des résultats qui satisfont à la double condition de rationalité individuelle et collective, et Von NEUMANN et MORGENSTERN considèrent que le jeu se joue sur cet ensemble. S'il existe des imputations qui satisfassent à toutes les conditions de rationalité interindividuelle, imposant que chacune des alliances possibles reçoive au moins son espérance, elles constituent le *cœur* du jeu.
On peut alors considérer qu'une imputation *s* exclut une imputation *t* si, et seulement si, il existe une alliance qui reçoive au plus son espérance dans *s* (de telle manière qu'elle puisse s'opposer à toute diminution de sa part si *s* est réalisée), et dont tous les membres perdraient au passage de *s* à *t*. Ces *relations d'exclusion* permettent de définir des ensembles privilégiés d'imputations, qui sont les «*solutions*» des problèmes de partage, au sens de Von NEUMANN et MORGENSTERN: chacune de ces solutions est caractérisée par le fait qu'elle est *stable intérieurement* (pas d'exclusion entre imputations appartenant à une même solution) et *stable extérieurement* (pas d'imputation extérieure à une solution qui ne soit exclue par l'une au moins des imputations qui lui appartiennent). Le cœur du jeu, s'il n'est pas vide, fait manifestement partie de toute solution, mais il ne constitue pas en général une solution à lui tout seul.
Une «solution» d'un problème de partage est ainsi un ensemble d'imputations qui peuvent être simultanément considérées comme réalisables, et dont les possibilités de réalisation excluent celle de toute autre imputation. Mais il n'est pas vrai que tout problème de partage admet au moins une solution (W. F. LUCAS, 1968). Et l'on connaît beaucoup d'exemples de problèmes admettant un grand nombre ou une infinité de solutions, dont chacune peut à son tour comprendre un grand nombre ou une infinité d'imputations. Selon Von NEUMANN et

MORGENSTERN, ce sont des conditions sociologiques (*standards of behavior*) qui commanderont alors le choix d'une solution parmi toutes les solutions possibles, et ce sont les aptitudes relatives des joueurs au marchandage (*relative bargaining abilities*) qui entraîneront la réalisation d'une imputation parmi toutes celles de la solution choisie.
En se plaçant à un point de vue très différent, L. S. SHAPLEY a cherché à estimer la *valeur* que chaque joueur peut attribuer à l'éventualité de prendre part à un tel jeu de partage, défini par sa fonction caractéristique. Il est parvenu à montrer que des conditions de symétrie, de rationalité collective et d'additivité apparemment naturelles (mais, bien entendu, sujettes à critique) permettent de déterminer une telle valeur d'une manière unique. Cette fonction, définie sur l'ensemble des *n* joueurs, est appelée la *valeur de SHAPLEY*. Elle définit d'ailleurs une imputation particulière, qui pourrait être proposée, dans certains cas, comme base d'un arbitrage.
Malgré le caractère assez particulier des situations qu'il représente, le modèle de Von NEUMANN et MORGENSTERN est, par les concepts originaux et profonds dont les auteurs l'ont enrichi, la base de nombreuses généralisations dans diverses voies et de fructueuses recherches relatives à l'économie des marchés. On citera seulement ici les travaux de L. S. SHAPLEY, M. SHUBIK, R. J. AUMANN et B. PELEG sur les *jeux de lutte et de coopération sans paiements compensatoires*, les travaux de G. Debreu et H. SCARF sur les *équilibres concurrentiels et le cœur d'une économie*, ainsi que leur extension par AUMANN au cas des échanges entre une infinité continue de participants. Ces travaux sur l'économie des marchés montrent qu'il existe, dans certaines conditions, une convergence remarquable entre le point de vue individualiste de la concurrence parfaite (avec formation d'un système de prix selon la loi de l'offre et de la demande), et le point de vue coopératif du libre échange des biens entre les participants.

2.3 Le modèle intermédiaire de LUCE :

Ce modèle suppose que certains obstacles à la communication entre les joueurs restreignent les possibilités de formation de nouvelles alliances à partir de chaque «structure d'alliance» réalisable. Plus précisément, il existe une fonction y qui, à chaque partition t de l'ensemble des *n* joueurs, associe une classe y(t) d'alliances considérées comme seules admissibles à partir de la structure t. Il faut, bien entendu, supposer que t est une partie de y(t).
On considère alors comme privilégiés les couples (x, t), formés d'un résultat x et d'une structure d'alliance t, qui possèdent la y-*stabilité*, en ce sens que le résultat x satisfait aux conditions de rationalité interindividuelle pour chacune des alliances de la classe y(t) – ce qui empêche ces alliances de revendiquer efficacement plus qu'elles n'obtiennent dans le résultat x –, et qu'il satisfait aussi à des conditions de rationalité individuelle un peu renforcées: chaque joueur obtient dans x au moins son espérance, et même mieux que son espérance s'il participe à une véritable alliance (ce qui dissuade les joueurs de rompre les alliances auxquelles ils participent). On peut éventuellement ajouter à ces conditions la condition de rationalité collective.
Un tel modèle peut être envisagé, soit avec une utilité transférable, soit en l'absence de tout paiement compensatoire. Il est possible, dans tous les cas, qu'il n'existe aucun couple y-stable, ou qu'il en existe plusieurs, ce qui entraîne d'évidentes difficultés pour fonder la résolution d'un jeu sur la y-stabilité.

Il est sans doute permis de dire, en se référant à une expérience déjà significative, que la théorie des jeux apporte, dans certains cas, des éléments précis pour guider la décision et l'action des joueurs ou pour expliquer l'évolution d'une situation réelle de conflit, et qu'elle

fournit, pour la plupart de ces situations, un cadre de pensée et des éléments de réflexion extrêmement fructueux.

Section 3 : L'apport des modèles de la théorie de décision au concept de la gouvernance territoriale : Les modèles du processus de prise de décisions

La présentation des modèles de prise de décision se fera en deux temps. D'abord, le profil global du modèle sera dressé sur la base d'une présentation synthétique et succincte. Ensuite, chaque modèle sera illustré, par quelques modèles ou théories spécifiques afin de mieux saisir les ressorts des modèles de base et nourrir la réflexion. Par ailleurs, pour chaque modèle, nous nous demanderons dans quel courant de la pensée il se situe et quels sont ses apports ainsi que ses limites.

1. Le modèle de l'acteur rationnel : le postulat de l'homme économique et de l'homme stratégique libre, sûr d'eux et visant le meilleur résultat

Le modèle de l'acteur rationnel constitue la conception la plus classique et la plus traditionnelle qui a été élaborée sur la prise de décision organisationnelle et qui a fait couler le plus d'encre chez des chercheurs en provenance de plusieurs disciplines scientifiques : l'économie, la statistique, la mathématique, le management stratégique, etc. Il s'agit du modèle du début de l'histoire de la théorie de la décision. En ce sens, il a servi à la fois de précurseur et de référence à tous les autres modèles développés par la suite. Mais, c'est aussi le modèle qui a accumulé le plus grand nombre de critiques de la part des chercheurs de la théorie de la décision.

1.1 Les caractéristiques essentielles du modèle de l'acteur unique rationnel

Le modèle de l'acteur rationnel est principalement un modèle théorique normatif dans le sens où il vise à prescrire les conditions dans lesquelles les acteurs devraient prendre leurs décisions, ainsi que leur façon de faire afin d'être ou de devenir des décideurs efficaces. Comme le souligne A. ETZIONI (1967, p. 383) « *Les modèles rationalistes concernent des conceptions largement répandues sur la question de savoir comment les décisions sont et devraient être prises. Un acteur se met au courant d'un problème, pose un objectif, pèse soigneusement les moyens alternatifs et choisit parmi eux selon l'appréciation qu'il porte sur leurs mérites respectifs, en référence à l'état des affaires qu'il préfère* »[68].

[68] « Rationalistic models are widely held conceptions about how decisions are and ought to be made. Are actor becomes aware of a problem, posits a goal, carefully weighs alternative means, and chooses among them according to his estimates of their respective merit, with reference to the state of affairs he prefers" (A.ETZIONI, 1967, p.385).
Une caractéristique essentielle de ce modèle est son fort degré de formalisation et de structuration, qui a fini par lui procurer la réputation d'un modèle presque mécaniste. Le processus de décision est composé d'un certain

Le modèle de l'acteur rationnel prend généralement en compte des variables quantifiables, disposant d'une valeur numérique et d'une définition précise. L'environnement dans lequel il s'opère est plutôt clos (E.F. HARRISON, 1995)[69]. Dans ce modèle, l'organisation n'est pas identifiée en tant qu'unité décisionnelle. Elle est confondue avec « *un acteur unique, homogène, rationnel, conscient de lui-même et de son environnement, et doté d'objectifs et/ou de préférences stables* » (STRATEGOR, 1991, p. 342). Cet acteur unique dispose d'un problème de décision bien défini et d'objectifs clairs. Il est complètement informé, aussi bien sur toutes les actions qu'il engage que sur toutes leurs conséquences, néanmoins sur le court terme (M.V. JOSHI, 1980)[70]. Sa sensibilité est très grande et lui permet de percevoir toutes les variations survenues dans son environnement, dans lequel il sait mettre de l'ordre et faire des choix qui maximisent sa fonction d'utilité (L. SFEZ, 1988). Il dispose, en plus, de tout le temps, de toutes les aptitudes et de toutes les ressources nécessaires à la prise de décision (J. FORESTER, 1984)[71].

Le modèle rationnel traduit les objectifs du décideur dans une fonction de préférences qui présente l'utilité d'une série d'alternatives données. À chaque alternative a été attachée une série de conséquences possibles. Lé choix, consiste à sélectionner l'alternative qui possède l'utilité la plus élevée pour le décideur. La prise de décision est ainsi simplement identifiée à un *«processus de maximisatilité attendue »* (E.F. HARRISON, 1995, p. 80)[72].

Le changement ne pose pas de problème pour le modèle : « la capacité de changement est entièrement subordonnée à la volonté de l'acteur, dans les limites des contraintes objectives que lui imposent l'environnement et ses ressources. (STRATEGOR, 1991, p. 342). Les caractéristiques essentielles du modèle sont résumées dans le tableau suivant.

---

nombre de phases logiques successives standardisées qui se résument essentiellement dans les 5 phases suivantes :
- identifier les objectifs,
- rechercher toutes les lignes de conduite alternatives,
- prédire les conséquences de chacune des alternatives,
- évaluer chaque alternative en fonction de ses conséquences sur les objectifs.
- sélectionner la meilleure alternative pour atteindre les objectifs.

[69] « The rational model explicitly presumes that if a given variable cannot be assigned a numeric value, it should be disregarded or assumed away as a constant or given value. It is a model that operates within a closed environment with a rather precise number of variables » (E.F. HARRISON, 1995, p. 156).

[70] M.V. JOSHI (1980, p. 71) résume les principales suppositions du modèle dans les cinq points suivants : « (1) There is only one decision-maker. (2) The decision-maker has only one objective, (3) The objective can be written in quantitative terms. (4) The potential states of nature and courses of action are finite and have been identified. (5) The decision problem consists simply of choosing the best course of action ».

[71] Selon J. FORESTER (1984, p. 23-24) le modèle rationnel compréhensif suppose que le décideur dispose : «a welldefined problem ; a full array of alternatives to consider ; full baseline information ; full information about the consequences of each alternative ; full information about the values and preferences of citizens ; and fully adequate time, skill and resources ».

[72] « Given this assumption, decision-making is simply a process of maximizing expected utility » (E.F. HARRISON, 1995, p. 80).

Tableau 4 Synthèse des caractéristiques essentielles du modèle de l'acteur rationnel[73]

Grille de lecture	Caractéristiques essentielles
Nature du modèle	Prescriptif
Critère de décision	Maximisation du résultat
Définition du processus	Succession de phases logiques
Ingrédients clés	Probabilités subjectives, utilités quantifiées (liquidités), alternatives exhaustives, négligence de l'environnement, stratégie "computationnelle" de prise de décision, prévision à court terme, processus fortement structuré.
Suppositions clés	Décideur unique, objectifs fixés et bien définis, information nécessaire disponible, absence de limites cognitives du décideur, pas de contraintes de ressources (aptitudes individuelles, temps, argent), alternatives quantifiables, prédiction réalisable, contrôle de variables, système fermé, résultats limités quantitativement, connaissance des critères de jugement et des relations de cause à effet, faible incertitude, changement maîtrisable par l'acteur

1.2 Quelques exemples du modèle de l'acteur unique rationnel

À l'instar des distinctions introduites par M. GHERTMAN (1981)[74], deux exemples de modèles d'acteurs rationnels seront présentés de façon succincte : l'acteur économique et l'acteur stratégique. Les modèles de l'acteur économique proviennent de la littérature très abondante sur la théorie économique de la firme, alors que les modèles de l'acteur stratégique (très nombreux eux aussi) trouvent leurs racines dans les théories du management stratégique, avec les modèles ou méthodes rationnelles de la formulation de la stratégie et de l'analyse stratégique. Des revues de littérature exhaustives, aussi bien sur les théories de la firme que sur les modèles de la formulation de la stratégie ou de l'analyse stratégique, ont été réalisées par ailleurs par d'autres chercheurs (par ex., M. NUSSENBAUM, 1978 ; M. GHERTMAN, 1981 ; STRATEGOR, 1991 ; C. MARMUSE, 1992 ; T. ATAMER et R. CALORI, 1993 ; E.F. HARRISON, 1995).

1.2.1 L'acteur économique

La théorie économique classique introduit l'«homme économique » (H.A. SIMON, 1982), capable de connaître tous les aspects significatifs et pertinents de son environnement, environnement qui est considéré comme entièrement prévisible, clair, et abondant en ressources nécessaires au développement de l'acteur rationnel (voire de la firme). Cet homme est, en plus, supposé avoir toute une série de préférences stables et bien ordonnées ainsi que des aptitudes au « calcul » lui permettant d'apprécier les lignes de conduite alternatives à suivre pour atteindre le point le plus élevé dans la pyramide des préférences personnelles (H.A. SIMON, 1955). L'essentiel de cet homme économique réside dans la supposition que l'on fait sur son objectif premier : la maximisation des préférences personnelles ou des

[73] Le tableau est élaboré à partir des représentations synthétiques de ce modèle apportées par d'autres auteurs et notamment par L. SFEZ (1973, 1984), P.C. NUIT (1976), M. GHERTMAN (1981), M.A. LYLES et H. THOMAS (1988), STRATEGOR (1991), P.J.H. SCHOEMAKER (1993), E.F. HARRISON (1995).

[74] L'auteur dans son analyse des principaux modèles de l'acteur rationnel, distingue quatre catégories d'acteurs rationnels : (1) l'acteur économique, (2) l'acteur stratégique, (3) l'acteur portefeuille et (4) l'acteur stratégique international.

intérêts propres (T.M. DEVINNEY, 1989). Ces préférences constituent ce que les économistes appellent, *l'utilité,* ou le pouvoir de satisfaction du besoin. Étant donné cet état idéal des choses, l'homme économique a seulement à peser les opportunités, confronter une rationalité à une autre, et à sélectionner la ligne de conduite offrant l'utilité maximale (G. KATONA, 1963).

La théorie économique classique considère l'organisation comme un modèle de décision fermé. Ce modèle fermé est constitué d'un certain nombre d'éléments communs à la plupart des situations de décision :

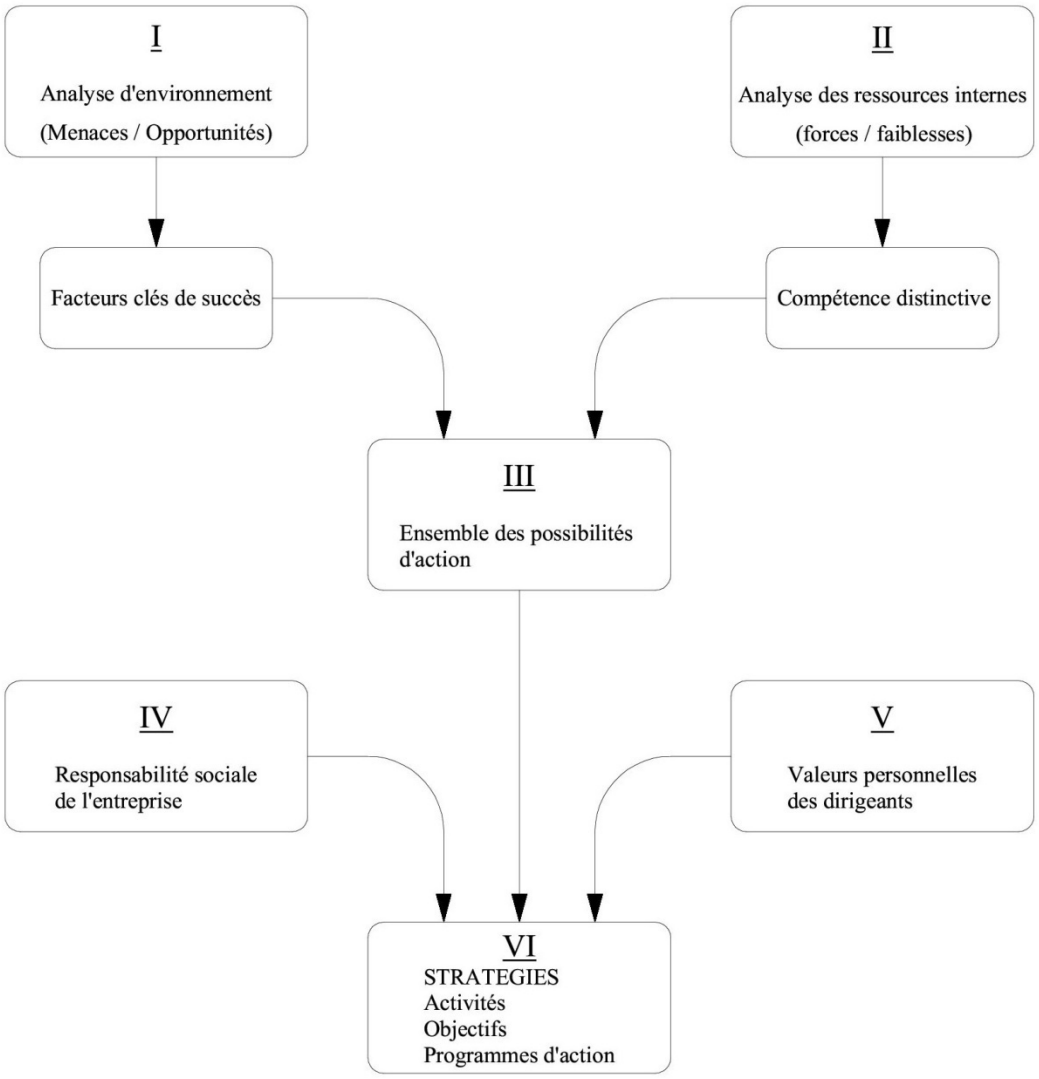
● *Un objectif fixé ou relativement inchangeant.*
● *Une série connue d'alternatives pertinentes avec les résultats correspondants.*
● *Une règle établie ou une série de relations qui produisent un ordonnancement de préférence des alternatives.*
● *La maximisation d'un but désiré tel que profits, revenus, bien physiques, ou quelque forme d'utilité.*
● *Indifférence générale à l'égard des contraintes environnementales »* (E.F. HARRISON, 1995, p. 81)[75].

1.2.2 L'acteur stratégique

De nombreux modèles de l'acteur unique rationnel nous proviennent des théoriciens ou des praticiens de la formulation de la stratégie. C'est à l'équipe de Harvard Business School que l'on doit le premier modèle général de la formulation de la stratégie, que l'on identifie souvent sous l'abréviation LCAG, tenant compte des initiales des auteurs du modèle : E.P. LEARNED, C.R. CHRISTENSEN, K.R. ANDREWS et W.D. GUTH (1965). Le modèle de base a été perfectionné plus tard, par un des ses auteurs, K.R. ANDREWS (1971), et a été repris sous différentes formes par un grand nombre de spécialistes américains et européens de l'époque. La figure 12 reprend ce modèle, devenu depuis un très grand classique.

[75] « In terms of the elements common to most decision situations, the closed model contains the following parts :
● A fixed or relatively unchanging objectives.
● A known set of relevant alternatives with corresponding outcomes.
● An established rule or set of relationships that produces a preference ordering of the alternatives.
● The maximization of some sought end such as profits, income, physical goods, or some form of utility.
● General disregard for environmental constraints » (E.F. HARRISON, 1995, p. 81).

Figure 12 **Le modèle de la formulation de la stratégie de l'école de Harvard**



Source : Adaptation du modèle par les chercheurs de l'équipe STRATEGOR (1991, p. 345)

Le modèle est constitué d'un certain nombre d'étapes qui reflètent le chemin emprunté par le raisonnement du dirigeant d'entreprise lors du processus de formulation de la stratégie. Les deux premières étapes concernent l'analyse (I et/ou le diagnostic externe et interne de l'entreprise. L'analyse externe porte sur l'environnement économique social et politique de l'entreprise. Elle conduit à l'identification des menaces et des opportunités possibles au fonctionnement de l'entreprise, le rapport final qui permet de repérer un ou plusieurs facteurs clés du succès. Quant à l'analyse interne, elle fait le bilan des ressources internes de l'entreprise entre les forces et les faiblesses, et conclut avec l'identification des compétences distinctives. L'ensemble des possibilités d'action émerge alors de la comparaison entre les capacités internes et les potentialités externes de l'entreprise. L'étape finale de ce processus est la formulation de la stratégie qui intègre à la fois les valeurs de l'environnement (exprimées sous forme de responsabilité sociale de l'entreprise), et les

valeurs personnelles du dirigeant (sous-titrées dans les systèmes de volonté ou les buts généraux). Elle consiste à effectuer un choix en termes d'activités (segments produits - marchés), d'objectifs, et de moyens ou programmes d'action pour la mise en oeuvre de la stratégie.

1.2.3 Portée et limites du modèle de l'acteur unique rationnel

En dehors de l'importance considérable des développements écrits sur le modèle de l'acteur rationnel, en provenance à la fois des Sciences de l'ingénieur, des Sciences économiques et des Sciences de gestion, lui conférant une place centrale dans le monde de réflexion scientifique, on reconnaît à ce modèle un certain nombre d'avantages pouvant se résumer, d'après STRATEGOR (1991), autour de deux points suivants :
Le processus de raisonnement intellectuel proposé par le modèle incarne la rigueur de la méthode cartésienne, largement ancrée dans l'éducation occidentale, et de ce fait, naturellement et acceptée et considérée comme légitime par bon nombre de personnes. Son utilisation est toujours possible et ne représente aucun risque.
Le fort degré de structuration et de formalisation du modèle permet de faire des schématisations rapides de la réalité et une compréhension aisée des situations, même à partir de données peu abondantes et difficilement accessibles. Les outils mathématiques ou statistiques proposés par le modèle s'avèrent parfois d'une grande utilité.

Malgré les avantages reconnus du modèle rationnel, un grand nombre de critiques lui ont été faites, aussi bien sur sa nature propre que sur ses hypothèses de base. Le modèle est ainsi réputé pour sa dimension entièrement normative et prescriptive du processus de décision qu'il propose, incapable de rendre compte du processus réel de la prise de décision ainsi que des conditions dans lesquelles le processus a lieu. La confrontation des Suppositions du modèle avec la réalité empirique de la prise de décision dans les organisations a remis en cause la majorité de ses postulats. Ainsi, contrairement au modèle de l'acteur unique rationnel, on découvre que :
- Les objectifs de l'organisation sont rarement fixés au préalable et ils se modifient sans cesse en vue des changements produits dans l'environnement. Les lignes de conduites alternatives ne sont pas généralement données et la recherche des alternatives est une des tâches du processus de décision. Les informations sont aussi rarement entièrement disponibles et la collecte et le traitement de l'information constituent une partie très importante du processus de décision. Enfin, le problème de décision, lui-même, est rarement donné et sa définition constitue souvent un enjeu important.
- Le décideur, lui-même, a des limites cognitives susceptibles de restreindre la quantité de l'information traitée ainsi que le nombre des solutions alternatives considérées. Ses préférences ne sont pas toujours claires et stables et leur quantification est parfois impossible.

Sa prise de décision n'est jamais libre et elle est sujette à des contraintes de temps et d'argent. Le contrôle complet de l'ensemble des variables relatives à une situation réelle de décision est presque illusoire et ne peut être envisageable que dans une situation de décision conçue artificiellement.
- La comparaison des solutions alternatives sar le décideur ainsi que son choix final ne se fait pas, d'habitude, selon un résultat « maximisant » (notamment du profit), mais plutôt selon un résultat « satisfaisant ». Les changements introduits dans l'organisation sont rarement le produit de choix volontaires et libres d'un décideur unique (ou d'une décision collective), mais plutôt le

résultat d'un jeu de pouvoir ou d'une résolution de conflits entre des individus ou groupes d'individus d'intérêts divergents[76].

2 Le modèle organisationnel : l'homme au comportement satisfaisant

Si le modèle de l'acteur unique rationnel représente l'époque de « l'âge classique » dans la conception de la décision, avec pour acteur principal « l'homme certain », le modèle organisationnel est le fondateur de « l'âge moderne », ouvrant droit de cité à « l'homme probable »[77]. Avec l'arrivée de cet «âge moderne», « *La décision n'est plus celle de a définition classique d'un beau choix droit, en ligne, de rentabilité progressiste d'un sujet libre. Ici la société n'est plus certaine, l'homme n'est plus certain. La société a un devenir probable, l'homo economicus et l'homo civicus L'ère d'incertitude a commencé »* (L. SFEZ 1984, p.77-78). C'est ainsi que L. SFEZ caractérise le bond considérable qu'a connu la conception du processus de décision avec l'apparition des premiers éléments de la théorie béhavioriste de la décision, dont les pères fondateurs, issus tout droit de l'école de Carnegie, sont : H.A. SIMON, R.M. CYERT et J.G. MARCH. Les modèles de prise de décision développés par ces auteurs, de par les ressemblances dans leurs postulats de bases, se regroupent tous dans un deuxième modèle fondamental de la prise de décision : le modèle organisationnel.

2.1 Les caractéristiques essentielles du modèle organisationnel

En combinant les disciplines comportementales avec les analyses quantitatives, le modèle organisationnel devance les normes spécifiques et les prescriptions du modèle classique en les remplaçant par une approche plus ouverte qui prend en compte les contraintes comportementales et environnementales imposées aux décideurs (E.F. HARRISON, 1995). L'organisation n'est plus confondue avec un décideur unique et sa structure est prise en compte dans le processus de décision. Elle est composée d'un ensemble de sous-unités disposant de règles et de procédures qui conditionnent la perception des événements ainsi que les réactions ou comportements ultérieurs. Les rapports entre les sous-unités sont, eux aussi, régis par des règles et des procédures, établies par la direction qui chapeaute et attribue des objectifs à l'ensemble des sous-unités. Ces dernières perçoivent les objectifs comme des contraintes ou des demandes de la direction qu'elles doivent satisfaire. La lecture et l'interprétation que les unités font d'un problème posé doivent permettre l'application des règles et procédures standard déjà existantes. En ce sens, toute situation de décision, même la plus complexe et la plus originale qu'elle soit, est ramenée à une situation simple (voire compréhensible), plus proche de schémas de pensée déjà connus ou de situations de décision rencontrées précédemment[78].

[76] L'ensemble des limites résumées ainsi est inspiré de celles mentionnées par STRATEGOR (1991, p. 346-347) et E.F. HARRISON (1995, p. 157-159). Pour des développements plus détaillés, à ce sujet voir C. GREMION (1972), R. MAYNTZ (1976), D.J. PALUMBO et P.J. WRIGHT (1980).

[77] L. SFEZ (1988) dans son ouvrage intitulé « La décision » fait une analyse critique approfondie de l'évolution du concept de décision dans une logique plutôt historique. Il définit la décision en fonction de trois périodes historiques : l'âge classique, l'âge moderne, l'âge contemporain ; l'homme décideur y est d'abord considéré comme "certain", ensuite comme "probable" et enfin comme "aléatoire".

[78] L'argumentaire établi dans ce paragraphe est inspiré de la présentation du modèle organisationnel fait par les chercheurs du groupe STRATEGOR (1991, p. 347-348).

Le décideur organisationnel se place ainsi au sein d'une structure préétablie, guidée par des objectifs multiples, changeants et contradictoires à la fois. Sa connaissance des alternatives possibles ainsi que de leurs conséquences n'est pas parfaite. Son choix vise plutôt un niveau acceptable de satisfaction que le maximum des avantages possibles (C. GREMION, 1972).
Le changement pose problème et se maîtrise difficilement. Le décideur a tendance à générer un comportement organisationnel répétitif et relativement déconnecté de l'environnement du fait que les solutions apportées aux problèmes nouveaux se dirigent vers des solutions rencontrées auparavant. Ainsi, le changement n'est pas facile et il peut s'induire uniquement à travers deux sources : « *soit par une lente évolution par l'apprentissage et la modification progressive des procédures : soit par la crise* » (STRATEGOR, p. 348).
En vue des éléments mentionnés ci-dessous, il est possible de résumer les caractéristiques de modèles organisationnels selon le tableau suivant.

Tableau 5 **Synthèse des caractéristiques essentielles du modèle organisationnel**

Grille de lecture	Caractéristiques essentielles
Nature du modèle	Descriptif
Critère de décision	Résultat satisfaisant
Définition du processus	Processus discontinu, voire cyclique
Ingrédients clés	Probabilités subjectives, utilité partiellement quantifiée (liquidités), alternatives exhaustives, environnement sensible, stratégie de prise de décision portée sur le jugement, prévision à court terme, processus modérément structuré.
Suppositions clés	Objectifs multiples changeants et de niveau acceptable, information limitée, présence de limites cognitives du décideur, contrainte de ressources (aptitudes individuelles limitées, temps limités et ressources financières limitées), alternatives partiellement quantifiables, résultats limités qualitativement et quantitativement. système ouvert, forte incertitude, changement problématique et difficilement maîtrisable par l'acteur

Les propriétés essentielles du processus de décision organisationnel évoquées ci-dessus permettent de mieux appréhender les différences du modèle avec celui de l'acteur rationnel et qui sont introduites pour l'essentiel par H.A. SIMON, R.M. CYERT et J.G. MARCH à travers des concepts clés tels que la *rationalité limitée le comportement satisfaisant, la* recherche *problématique, l'évitement d'incertitudes.* Cependant, malgré les différences indéniables qui existent entre les deux modèles quelques similarités de bases persistent encore. Elles sont par exemple liées aux prévisions à court terme et l'action sous contrainte des deux modèles. Le modèle de l'acteur unique rationnel est contraint par les orientations normatives des disciplines quantitatives, alors que le modèle organisationnel est contraint par les règles et procédures internes ainsi que par le désir d'un résultat immédiat (E.F. HARRISON (1995).

2.1.1 Quelques *exemples du modèle organisationnel*

Les conceptions théoriques fondamentales qui ont le plus marqué l'histoire du modèle organisationnel de la prise de décision sont celle de la « théorie de la rationalité limitée » de H.A. SIMON (1947) et celle de la « théorie comportementale de la firme » de R.M.

CYERT et J.G. MARCH (1963): Ces deux théories sont à la base des autres modèles de prise de décision développés ultérieurement et qui sont identifiés le plus souvent sous les noms de Y. AHARONI (1966), E.E. CARTER (1971), H. MINTZBERG, D. RAISINGHANI et A. THEORET (1976), etc. À titre d'exemple, ne seront présentées ici que la théorie de la rationalité limitée de SIMON et la théorie comportementale de la firme, d'une façon très succincte, elles aussi, puisque les revues complètes et détaillées sont abondantes dans la littérature[79].

2.1.2 La théorie de la rationalité limitée de H.A. SIMON

Le nom de H.A. SIMON, occupe une place charnière à la fois dans l'histoire des théories de l'organisation et dans celle des théories de la décision. Ses premières contributions nous proviennent de son ouvrage fondateur *Administrative Behavior,* publié initialement en 1945, où il expose pour la première fois la théorie de la rationalité limitée[80].
La prise de décision telle qu'elle est étudiée par H.A. SIMON, met l'accent sur le processus de pensée de l'homme décideur. Pour lui, l'élaboration d'une théorie réaliste de la prise de décision passe par une observation des pratiques décisionnelles de « l'homme administratif », qui effectue des choix individuels. Sa théorie est composée de quatre éléments essentiels : 1) *les choix avec une rationalité limitée, 2) les conduites orientées, 3) l'intégration des conduites individuelles au sein de l'organisation et 4) la décision de participer.* Les deux premiers éléments se concentrent sur le comportement psychologique du décideur individuel alors que les deux derniers éléments portent plus sur l'organisation et ses relations avec le comportement individuel.

En ce qui concerne le premier élément de la théorie, « *les choix avec une rationalité limitée »,* H.A. SIMON, postule que l'homme « administratif », est un homme rationnel, mais sa rationalité est limitée, de par ses connaissances, qui ne s'étalent pas sur l'ensemble des solutions alternatives, et de par ses capacités intellectuelles, qui ne lui permettent pas de calculer les avantages ou les inconvénients respectifs de tous les choix possibles (M. GHERTMAN, 1981). De plus, l'homme administratif « *ne se souvient que partiellement des choix antérieurs et il lui est difficile d'anticiper les événements futurs. Il a des objectifs à court terme, ses besoins ne sont pas insatiables et il ne cherche pas à satisfaire tous ses objectifs intermédiaires. Il procède donc par choix séquentiel, grâce à sa capacité de stocker des éléments de satisfaction, et d'ajuster ainsi son niveau d'exigence* (STRATEGOR, 1991, p. 348)

De par ses limites cognitives, l'homme administratif, à l'inverse de l'homme économique, n'est pas concerné par le choix d'une solution *optimale,* qui maximiserait les résultats, mais, plutôt par le choix de la première solution jugée *satisfaisante.* Cette solution satisfaisante peut

[79] Pour des développements plus élaborés consulter les auteurs suivants : L. SFEZ (1973, 1984), P.C. NUTT (1976), M. GHERTMAN (1976, 1981), M. NUSSENBAUM (1978), J. BOWER et Y. DOZ (1979), J. MOSCAROLA (1980), D.J., HICKSON, R.J. BUTLER, D. CRAY, G.R. MALLORY et D.C. WILSON (1986), M.A. LYLES et H. THOMAS (1988), STRATEGOR (1991), K.M. EISENHARDT et M.J. ZBARACKI (1992), P.J.H. SCHOEMAKER (1993), E.F. HARRISON (1995), etc.

[80] Hormis, l'ouvrage de SIMON H.A. (1945), *Administrative behavior,* New York : Free Press, chapitre 1 à 5, la théorie de la rationalité limitée est exposée aussi de façon détaillée dans l'ouvrage de MARCH J.G. et SIMON H.A. (1958), *Organizations,* New York : John WILEY., chapitre 6, et dans l'article de SIMON H.A. (1964), «On the concept of organizational goal », *Administrative Science Quarterly,* vol. 9, n° 1, p. 1-22. L'analyse de la théorie que nous avons faite est basée sur ces références, mais aussi sur les présentations de la théorie effectuées par M. GHERTMAN (1981, p. 86-105) et STRATEGOR (1991, p. 348-351).

d'abord résulter d'une activité de *recherche* parmi les solutions les plus familières et plus proches des objectifs existants. Et c'est seulement après ne pas avoir trouvé une solution satisfaisante sur ce terrain connu qu'un processus de recherche plus élargi est entamé, passant par un réexamen plus intensif des alternatives en considération, voire même par une réévaluation des objectifs existants (E.F. HARRISON, 1995).
Le deuxième élément de la théorie de H.A. SIMON concerne les *conduites orientées* de l'homme administratif, déterminées par son environnement psychologique. Cet environnement unifie et donne de la cohérence à toute une série de choix séquentiels effectués par le décideur. Il est constitué de six éléments : *(1) l'apprentissage, (2) la mémoire. (3), l'habitude, (4) les stimuli, (5) les déterminants de nouveauté - persistance, et (6) les mécanismes de persistance du comportement.*
Le troisième élément de la théorie de H.A. SIMON est celui de *l'intégration des conduites individuelles au sein de l'organisation.* Selon l'auteur, l'organisation influence l'individu à travers cinq mécanismes : *(1) la division du travail (2) les pratiques standards (3) l'autorité. (4) la communication, et (5) l'identification.*
Le dernier élément de la théorie de H.A. SIMON est constitué par *la décision de l'individu de participer* soit de devenir membre de l'organisation. Selon l'auteur, les individus acceptent de devenir membres de l'organisation et de subir son influence seulement dans la mesure où elle contribue directement ou indirectement à la réalisation de leurs objectifs personnels. L'organisation est donc un « système en équilibre » qui reçoit des contributions sous forme d'argent, d'effort, ou de loyauté de la part de ses membres et, qui, en contrepartie, leur offre des incitations ou des récompenses financières, sociales ou idéologiques (STRATEGOR, 1991).

2.1.3 La théorie comportementale de la firme de R.M. CYERT et J. G. MARCH

Dans la lignée des travaux de H.A. SIMON et de sa théorie de la rationalité limitée. R.M. CYERT et J.G. MARCH (1963) élaborent la théorie comportementale de firme qui apporte d'autres concepts théoriques importants pour la conception du processus de prise de décision organisationnelle. Le processus de décision conçu par ces deux auteurs comporte trois catégories de variables exhaustives : (1) les objectifs (goals), (2) les attentes (expectations) et (3) le choix (choice), quatre concepts relationnels : (1) la quasi-résolution du conflit (quasi-resolution of conflict), (2) l'évitement de l'incertitude (uncertainty avoidance), (3) la recherche problématique (problemistic search) (4) l'apprentissage organisationnel (organizational learning)[81].
L'organisation est considérée comme une coalition d'individus ayant des objectifs différents qui émergent et se développent à travers une négociation formelle et informelle entre les membres de la coalition. Ces objectifs changent chaque fois que la composition de la coalition change. Mais la modification des relations entre les membres ainsi que les feed-backs sur la réalisation des objectifs peuvent aussi y provoquer des changements. Les dimensions des objectifs sont influencées par la composition de la coalition organisationnelle, par la division du travail de décision ainsi que par la nature des problèmes auxquels l'organisation fait face. Alors que le niveau d'aspiration de l'organisation sur les différentes dimensions des objectifs

[81] Le résumé qui a été fait ici est une adaptation de ceux faits par : R.M. CYERT et J.G. MARCH (1963, p. 114-125); E.E. CARTER (1971, p. 413-428) ; M. GHERTMAN (1981, p. 106-112) ; STRATEGOR (1991, p. 350-352).

est influencé par les objectifs passés, par la performance passée de l'organisation ainsi que par la performance passée d'autres organisations comparables.

Les attentes (ou prévisions) des membres de la coalition sont formées à partir des déductions ou des conclusions dégagées des informations disponibles. Ainsi, les changements dans le système de collecte de l'information, la façon dont l'information est présentée ainsi que sa disponibilité globale, affectent les attentes. *L'excédent organisationnel* (orgnizational slack)[82] est supposé aussi influencer les attentes, puisqu'il affecte l'intérêt et la motivation de l'individu à faire sortir une information moins évidente pour la formation des attentes, biaisant ainsi les données sur lesquelles les décisions sont prises.
Le *choix* est considéré comme une réponse à un problème perçu. Il est affecté par les règles et procédures standards indiquant le chemin à suivre pour gérer un environnement incertain. Un cycle typique d'une décision commence par la définition d'un problème de décision ; il continue ensuite par l'application de règles et procédures standards dans la résolution du problème ; après cela, différentes alternatives sont formulées ou considérées pour aboutir enfin, à la sélection de la première alternative qui atteint le niveau minimum d'acceptabilité sur la totalité des standards fixés.
La *quasi-résolution du conflit* exprime le fait que l'organisation fait face, continuellement, à des *conflits potentiels* à cause des différences dans les objectifs, entre les différents sous-systèmes de l'organisation et que ces conflits ne sont jamais résolus, mais seulement maintenus à un niveau raisonnable. La résolution des conflits est assurée : (1) par l'application des *rationalités locales,* c'est-à-dire par la division des problèmes de décision dans des sous-problèmes, chacun d'entre eux étant attribué à un sous-système de l'organisation qui le traite selon sa propre rationalité, en respectant toutefois une contrainte d'objectif ; (2) par un *traitement séquentiel des objectifs* qui consiste à satisfaire les objectifs des différents sous-systèmes de l'organisation, les uns après les autres; (3) par l'application de *règles d'acceptabilité des décisions* exigeant que les optimisations au niveau local génèrent une optimisation à un niveau plus général.
L'organisation de R.M. CYERT et J.G. MARCH cherche à *éviter l'incertitude* de deux façons : (1) soit, en utilisant des règles de décision qui mettent l'accent sur les réactions à court terme à partir des « feed-backs » renvoyées par l'environnement, en réponse aux actions de l'organisation ; (2) soit, en négociant l'incertitude avec l'environnement, en lui imposant des procédures standards spécifiques, une tradition industrielle, ou des contrats qui absorbent ou limitent l'incertitude.
La *recherche* de solution n'existe que lorsqu'un problème à résoudre est énoncé par l'environnement. Elle vise à apporter une solution aux problèmes posés. La recherche se fait d'abord parmi les solutions les plus habituelles, les plus simples, et elle ne se dirige vers des solutions plus complexes que si les premières solutions ne s'avèrent pas satisfaisantes. Elle a trois caractéristiques : (1) elle est *motivée* par un problème et elle prend fin lorsqu'une solution satisfaisante est trouvée ; (2) elle est *naïve,* c'est-à-dire qu'elle cherche des modèles de causalité simple, proches des manifestations premières du problème, avant de rechercher des causes plus profondes ; (3) elle est *biaisée,* par l'expérience acquise par les différentes parties de l'organisation, par les souhaits ou les prévisions, et par les conflits internes non résolus.
L'apprentissage organisationnel est considéré comme un processus d'adaptation en trois niveaux différents : (1) l'adaptation des *objectifs* en fonction des résultats obtenus précédemment et de l'expérience acquise ; (2) l'adaptation des *règles d'attention* portée sur

[82] L'excédent organisationnel survient quand le niveau réel des encouragements (tels que les revenus et le prestige) excède le niveau nécessaire à obtenir la contribution des membres. Cet excédent n'est pas planifié et en période de difficulté il a tendance à diminuer, afin d'absorber le choc ou d'accommoder les différentes réductions survenues (par ex., dans les profits, etc.).

l'environnement en fonction des problèmes et des événements rencontrés, permettant de modifier aussi bien les zones de l'environnement à surveiller que les critères de surveillance. (3) L'adaptation des *règles de recherche* en fonction de l'expérience positive ou négative enregistrée précédemment.

2.2 Portée et limites du modèle organisationnel

Deux points essentiels peuvent être notés quant à l'apport du modèle organisationnel :
L'introduction d'une conception théorique renouvelée de la prise de décision, par rapport à la conception classique traditionnelle, rendant compte de la « non-rationalité » des décisions (L. SFEZ, 1984), ouvre droit de cité à d'autres que celle de l'acteur rationnel.
La place prépondérante laissée au processus de décision dans la détermination d'un choix introduisant la nécessité de l'observation directe des pratiques réelles de prise de décision dans les organisations.
Un certain nombre de limites peuvent aussi être formulées, à la fois sur la forme et sur le contenu[83].
Les modèles ainsi que les concepts élaborés sont relativement complexes rendant difficiles leur compréhension ainsi que leur utilisation à des fins d'analyse. La complexité est d'autant plus grande du fait qu'elle nécessite des données en provenance de l'entreprise, souvent difficiles à être obtenues.
Le rôle de l'organisation en tant qu'acteur de décision n'est pas encore très clair. Une certaine illusion subsiste quant à la possibilité de prise de décision par un individu isolé tout comme les modèles de l'acteur unique rationnel
L'idée d'un processus de décision segmenté dans des phases hiérarchiques bien définies est encore conservée. Les schémas de procédures qui guident les processus de résolution de problème ont généralement une structure hiérarchique d'étapes résolutoires qui se succèdent.

L'innovation est considérée comme une évidence naturelle qui mérite d'être favorisée et stimulée, mais des informations claires manquent sur sa définition, son objet, sa raison d'être et ses conséquences au sein de l'organisation. Elle est fortement conditionnée par la structure et les procédures décisionnelles existantes.
Le rôle du pouvoir de la direction et celui des sous-unités organisationnelles ainsi que de leur interaction dans la prise de décision ne sont pas explicités clairement. La vision selon laquelle les règles et les procédures sont suivies de façon efficace voire sans contestation par les membres de l'organisation est un peu simpliste. Elle ne prend pas en compte suffisamment les jeux et les stratégies individuelles ou de groupes qui se mettent en place vis-à-vis de ces règles.

3 Le modèle politique ou le jeu de pouvoir et de négociation entre acteurs

Au départ, le modèle politique tire ses origines de la littérature des années cinquante des Sciences politiques, bien que par la suite, les scientifiques d'autres disciplines, comme la Sociologie, la Psychologie ou la Philosophie soient venues le rejoindre. Le processus de décision apporté par ce modèle est totalement différent du processus rationnel : les décisions y

[83] Ces limites sont résumées dans l'analyse critique du modèle organisationnel, effectuée par L. SFEZ (1984, p. 59-63), et de STRATEGOR (1991, p. 353).

sont considérées comme le résultat d'un processus de négociations ou d'un jeu de pouvoir entre décideurs ou groupes de décideurs d'objectifs différents ; le choix final n'est qu'une décision qui sert les intérêts ou les préférences du plus puissant. Cette vision semble très bien convenir à la branche législative du gouvernement, où se manifestent des intérêts contradictoires, des coalitions définies soigneusement et des gagnants imminents.

3.1 Les caractéristiques essentielles du modèle politique

Tout comme le modèle organisationnel de la prise de décision, le modèle politique s'est développé comme une réaction aux suppositions économiques prédominantes selon lesquelles l'organisation ne dispose que d'un seul et unique objectif bien défini. Mais à la différence du modèle organisationnel, qui est « *une réaction aux suppositions cognitives des individus, le modèle politique est une réaction aux suppositions sociales sur les groupes. Dans le modèle politique, les individus sont rationnels seulement individuellement, mais non pas collectivement* » (K.M. EISENHARDT et M.J. ZBARACKI, 1992, p. 23)[84].

Le modèle considère l'organisation comme un système politique, c'est à dire, un ensemble d'individus ou de groupes d'individus ayant, pour la plupart, des intérêts concurrentiels. Les individus « *sont dotés d'intérêts et d'objectifs propres et contrôlent différentes ressources (par ex.: autorité, statut, argent, temps, hommes, idées, information)* » (STRATEGOR, 1991, p. 354). Ils peuvent très bien partager un certain nombre d'objectifs communs, mais ils posent des objectifs conflictuels, issus des différences dans leurs préférences EISENHARDT et M.J. ZBARACKI, 1992). Ces différences sont dues à des enjeux différents par rapport au développement futur de l'organisation, mais aussi à des biais introduits par la position dans l'organisation, ou à des affrontements entre des ambitions ou intérêts personnels différents (G.T. ALLISON, 1971).

Au cœur du modèle politique réside le processus de négociation à travers lequel les conflits entre les différentes parties en jeu sont résolus. Deux objectifs guident la négociation : (1) faire un choix, suite à un jeu de pouvoir entre différents acteurs en jeu, reflétant les préférences du plus puissant ; (2) reproduire le processus lui-même, avec pour conséquence des modifications possibles des relations de pouvoir entre les différents joueurs (I.GHERTMAN, 1981).

Les objectifs de l'organisation ne sont pas clairs ; ils sont discutés et redéfinis à partir de l'interprétation des acteurs, compte tenu de leur situation de pouvoir. Il en résulte alors des stratégies particulières en provenance de différents centres de pouvoir, qui s'affrontent entre elles et qui se régulent par la structure de l'organisation (STRATEGOR, 1991). Les préférences ou les souhaits affirmés clairement et sans équivoque ont tendance à être intégrés dans la décision finale.

Le changement est possible, mais difficilement maîtrisable. Il est fonction de la « *structure des jeux de pouvoir, des stratégies particulières des acteurs et de l'environnement* » (STRATEGOR, 1991, p. 354). Deux conduites extrêmes de changement peuvent alors résulter : 1) changement progressif ou par petits pas, conservant l'édifice des rapports entre joueurs ; 2) changement radical ou bouleversement total des règles du jeu et de ses participants.

[84] "While the boundedly rational model was a reaction to cognitive assumptions about individuals, the political model was a reaction to social assumptions about groups. In the political model, people are individually rational, but not collectively so » (K.M. EISENHARDT et M.J. ZBARACKI, 1992, p. 23).

Les éléments mentionnés ci-dessus permettent de résumer les caractéristiques essentielles du modèle politique de la façon suivante.

Tableau 6 Synthèse des caractéristiques essentielles du modèle politique

Grille de lecture	Caractéristiques essentielles
Nature du modèle	Descriptif
Critère de décision	Résultat acceptable
Définition du processus	Processus cyclique (négociation entre les acteurs ou groupes d'acteurs)
Ingrédients clés	Pas de probabilités, utilité non quantifiée (liquidités), alternatives non exhaustives, environnement dominant, stratégie de prise de décision basée sur le compromis ou la négociation, prévision à court terme, nombre limité de résultats, des pas « incrémentaux », processus faiblement structuré
Suppositions clés	Objectifs limités, information illimitée, absence de limites cognitives du décideur, pas de contraintes de ressources (aptitudes individuelles, temps et ressources financières non limitées), des alternatives non quantifiables, résultats limités par l'environnement, système ouvert, forte incertitude, pas de « bonne » décision, changement possible, mais difficilement maîtrisable par l'acteur

Le modèle politique se distingue du modèle rationnel classique et modèle organisationnel de la prise de décision au moins sur les cinq points suivants :

- L'élaboration des objectifs ainsi que la recherche des alternatives s'effectuent plutôt de façon parallèle et entremêlée.
- Les moyens et les fins ne sont pas distincts.
- La qualité de la décision est fonction de la proportion des décideurs qui y adhèrent.
- Le nombre d'alternatives considérées est faible et des alternatives, résultats ou valeurs importantes sont souvent négligés.
- L'incertitude est minimisée à travers l'application d'un processus de décision incrémentiel, ainsi qu'à travers la comparaison des résultats probables avec les politiques établies[85].

Le premier critère d'appréciation d'une prise de décision réussie selon le modèle politique est l'acceptation par les acteurs (internes et externes) d'un résultat probable. Ainsi, contrairement au modèle rationnel classique de la prise de décision, les résultats économiques et les méthodes et techniques statistiques y jouent un rôle faible. Cependant, les aspects béhavioristes de la prise de décision y sont présents et s'expriment à travers une orientation vers des résultats à court terme dans un contexte de décision géré par des politiques et procédures organisationnelles. (E.F. HARRISON, 1995).

[85] Adaptation des points présentés par G.T. ALLISON (1971, p. 154), repris par E.F. HARRISON (1995, p. 163).

3.2 Quelques exemples du modèle politique

La première conception politique de la prise de décision nous provient du travail de C.E. LINDBLOM sur « l'incrémentalisme disjoint » (disjointed incrementalism) (par ex., C.E. LINDBLOM C.E, 1959 ; D. BRAYBROOKE et C.E. LINDBLOM 1963).

Cette perspective théorique a été intégrée par plusieurs autres auteurs, dont les travaux peuvent être séparés entre ceux qui proposent des modèles relativement politiques, relativement purs et qui adhèrent à un seul paradigme théorique (par ex., R. NEUSTADT, 1960 ; A. WILDAVSKY, 1964 ; J.V. BALDRIDGE, 1971 ; A.M. PETTIGREW, 1973, 1977 ; M. GHERTMAN, 1976, 1981 ; M. NUSSENBAUM, 1978 ; F. BORUM, 1980 ; etc.) ; et ceux qui proposent des modèles ayant une dimension politique importante, mais qui adhèrent à plusieurs perspectives théoriques à la fois (par ex., M. CROZIER, 1964 ; G.T. ALLISON, 1969, 1971 ; J. BOWER, 1970 ; M. CROZIER et E. FRIEDBERG, 1977 ; J.B. QUINN, 1978, 1980 ; etc.)
Parmi ces nombreux modèles, la recherche n'en présentera que deux : le modèle de l'incrémentalisme disjoint de C.E. LINDBLOM et le modèle itératif de M. GHERTMAN, tous les deux faisant partie des modèles typiquement politiques. Cependant, la dimension politique sera de nouveau mentionnée lors de la présentation des modèles combinant plusieurs paradigmes théoriques, où il sera fait état du modèle de l'incrémentalisme logique de J.B. QUINN et de celui de l'allocation des ressources de J. BOWER.

3.2.1 L'incrémentalisme disjoint de C.E. LINDBLOM

L'incrémentalisme disjoint[86] de C.E. LINDBLOM a émergé comme un modèle alternatif au modèle rationnel de la prise de décision, qui d'après l'auteur ne s'applique pas à la réalité de la prise de décision dans les organisations politiques. Le modèle « incrémental » semble être beaucoup plus employé et plus efficace, face à des décideurs de valeurs multiples, d'analyses rationnelles coûteuses, et de capacités humaines limitées quant à la résolution des problèmes (N. RAJAGOPALAN et A.M.A. RASHEED, 1995). Il remplit un certain nombre de conditions qui peuvent être résumées dans les six points suivants :

- L'analyse des alternatives n'est pas complète et rationnelle. Elle ne prend en compte que les alternatives induisant des politiques incrémentalement différentes de celles existantes.
- Les conséquences évaluées pour chaque alternative sont aussi en nombre restreint.
- Le problème de décision est en perpétuelle définition. Le comportement incrémental permet des ajustements innombrables des moyens et des fins, rendant la décision plus malléable.
- Il n'existe pas une seule et unique bonne décision, mais plutôt une série illimitée d'affrontements de la décision que l'on traite à travers des analyses et une évaluation individuelle de chaque aspect de la décision.

[86] Le concept de l'incrémentalisme a été énoncé pour la première fois en 1959, lors de la publication par C.E. LINDBLOM de l'article à la fois *of « Muddling Through »*. La notion de « Muddling Through », a été par la suite formalisée par D. BRAYBROOKE et C.E. LINDBLOM (1963) sous le nom de théorie de « l'incrémentalisme disjoint » et développée plus profondément dans l'ouvrage de C.E. LINDBLOM (1965) : « *The Intelligence of Democracy : Decision Process Through Mutual Adjustment* ».

- L'incrémentalisme est engagé plus vers la solution des problèmes courants que vers le développement et la mise en œuvre de choix promettant des profits à long terme[87].

Au cœur du modèle réside la notion d'un choix de nature marginale signifiant que les actions choisies ne diffèrent que marginalement des politiques existantes. Les décideurs procèdent par des *comparaisons successives limitées* (successive limited comparisons) ou par une analyse *disjointe* qui consiste à examiner les aspects variés de la politique ou du problème posé à des points précis, sans recourir à une coordination apparente ou une articulation globale entre les parties. La prise de décision s'adresse plutôt à des mesures correctives qui sont à portée de main, qu'à une série d'objectifs ou de politiques alternatives rationnelles bien déterminées au préalable. Si les retours en arrière et les réorientations sont possibles, les problèmes majeurs et les changements radicaux sont plutôt à éviter. Les choix se font ainsi sans préciser au préalable les objectifs poursuivis, puisque les différentes parties prenantes sont généralement en désaccord sur ces éléments. La discussion porte sur des actions concrètes, à qui on attribue des fins et des valeurs perçues ou désirées. Le choix d'une action est alors fonction du degré d'accord que cette décision suscite auprès des acteurs en jeu.
Le processus incrémental permet une prise de décision intelligente à travers un mécanisme d'ajustement mutuel entre les décideurs. Les omissions inévitables survenues chez un décideur seront prises en compte par un autre décideur, permettant ainsi une reconstruction globale de la décision et une meilleure qualité de celle-ci.
L'incrémentalisme semble approprié pour la prise de décision dans les situations remplissant au moins les deux conditions suivantes :1) l'amplitude des changements est petite et (2) les attentes des décideurs à propos de la décision sont faibles (N. RAJAGOPALAN et A.M.A. RASHEED, 1995).

3.2.2 Le modèle itératif de M GHERTMAN

Le modèle itératif élaboré par M. GHERTAMN (1981)[88], à partir de l'étude empirique des processus de décision d'acquisition d'entreprises au sein d'une entreprise multinationale, vise à décrire les relations qui existent entre les membres de la direction générale de la maison mère et les dirigeants des filiales étrangères. Au coeur du modèle résident deux éléments essentiels : (1) les *phases* du processus de décision et (2) les *niveaux hiérarchiques* des participants aux processus de décision.
En ce qui concerne les *phases* du processus, le modèle propose une description du processus n trois phases : 1) la phase de *l'initiative,* lors de laquelle un acteur (ou groupe d'acteurs) est amené à proposer le contenu d'un projet aux autres participants, afin d'obtenir leurs premières réactions ; 2) la phase de *locomotive,* pendant laquelle un acteur d'un niveau élevé donne son accord à un projet et décide de le parrainer en engageant sa réputation et son jugement en appui du projet, afin qu'il soit accepté par l'organisation ; (3) la phase de *mise à l'épreuve,* pendant laquelle un autre acteur demande soit une étude supplémentaire du projet, en renvoyant l'ascenseur à d'autres personnes soit, il l'accepte, soit il le refuse.

[87] Adaptation des points résumés par A. ETZIONI (1967, p. 386), à partir des développements effectués par C.E. LINDBLOM (1965, p. 114-148).
[88] L'exposé du modèle itératif, tel que nous l'avons proposé ici, est tiré des chapitres 1 et 3 de la troisième partie de l'ouvrage de M. GHERTMAN (1981) «*La prise de décision* » ainsi que de la présentation du modèle par STRATEGOR, (1991, p. 355-359).

Ces phases sont appelées *atomes* de décision. Elles peuvent se succéder ou se répéter un nombre indéfini et variable de fois avant que le processus de décision arrive à son terme.

Le caractère itératif du modèle découle justement de cette possibilité de succession de phases.
Une *itération* se définit comme la succession des trois phases mentionnées ci-dessus (initiative, locomotive et mise à l'épreuve), ou comme un couple de phases locomotive/mise à l'épreuve. Le nombre total d'itérations nécessaire à l'aboutissement d'un processus de décision est un indicateur de l'énergie mobilisée par l'organisation pour le faire aboutir. Il permet aussi de différencier les modèles de décisions semblables prises à des moments différents dans la même organisation.
En ce qui concerne les *niveaux hiérarchiques* des participants au processus, les niveaux suivants ont été identifiés : le président de la maison mère, la direction de celle-ci et la direction de la filiale étrangère, et les membres du conseil d'administration, qui jouent un rôle important, et les cadres de la filiale, qui jouent un rôle secondaire. Le modèle a mis en évidence que les différentes phases ne sont pas le produit de mêmes niveaux. Le président de la maison mère, sa direction générale et le conseil d'administration semblent être plus souvent les acteurs de la phase de mise à l'épreuve que les niveaux inférieurs, alors que les directeurs de division, de département ou de zone géographique ou de pays sont beaucoup plus les auteurs des phases d'initiatives et de locomotive.
À part les phases et le niveau de participants dans le processus, le modèle définit un autre élément constituant du modèle général : le *flux décisionnel.* Il est défini comme *le sens suivi par la succession des phases du processus entre les niveaux des participants.* Si le sens du flux décisionnel va de bas en haut et ensuite de haut en bas le processus de décision correspond à un processus hiérarchique standard. Dans ce cas, la phase d'initiative et de locomotive provient des niveaux hiérarchiques inférieurs et la phase de mise à l'épreuve provient du niveau hiérarchique supérieur.
Les phases du processus constituent l'élément généralisable ou universel du processus de décision, alors que les autres éléments, les niveaux des participants, le nombre d'itérations et le sens du flux décisionnel varient selon l'organisation et le type de décision stratégique. En faisant varier les éléments adaptables du processus de décision, M. GHERTMAN aboutit à une typologie du processus de décision stratégique constituée de cinq types :
I. Le *processus hiérarchique simple.* Il concerne une substance de décision issue de l'interaction croisée de deux atomes de décision ; le résultat final du processus est une acceptation ou un refus du dernier projet présenté ; le sens du flux décisionnel va de bas en haut. Avant le début du processus, l'organisation de l'entreprise est telle que plusieurs de ses cellules ont la responsabilité de la substance de la décision.
Le *processus hiérarchique avec initiative du président.* Il diffère du processus hiérarchique simple sur deux points : d'abord, la première phase est déclenchée par le président et non pas à un niveau inférieur et aucune cellule de l'organisation n'est chargée de la décision avant le début du processus ; ensuite, le flux décisionnel ressemble à celui du cas précédent.
Le *processus hiérarchique inversé.* Il démontre que la phase d'initiative locomotive a été initiée par le président et la phase de mise à l'épreuve par le directeur financier. Le sens du flux décisionnel est inversé par rapport à celui du processus hiérarchique simple et les cellules chargées d'acquisition sont absentes.
Le *processus hiérarchique concurrentiel.* Il est caractérisé par une mise en concurrence, de la part du niveau supérieur, entre des individus, départements ou divisions d'une même organisation, pour la préparation d'un projet. Deux cellules du même niveau dans

l'organisation sont alors chargées des phases de locomotive. Le président est amené à choisir entre deux projets, lors de la dernière phase de mise à l'épreuve ou tout au long du processus. Le sens du flux décisionnel est de bas en haut, tout comme dans le processus hiérarchique simple. La différence essentielle consiste dans le déroulement parallèle de deux processus entre le président et les deux divisions ou départements.
Le *processus consensuel.* Il implique que les mêmes acteurs déclenchent tour à tour des phases de locomotive et des phases de mises à l'épreuve. Chaque acteur change donc de conduite au fur et à mesure du déroulement du processus : les relations de pouvoirs sont alors variables et non plus stables (comme dans les autres processus) et il n'y a plus de sens du flux décisionnel.

3.3 Portée et limites du modèle politique

Les différents modèles politiques élaborés par les politologues américains ou les sociologues français[89], présentent des variations qui sont dues à des conditions historiques et culturelles différentes (M. GHERTMAN, 1981)[90]. Cependant, malgré leurs différences, les modèles se complètent bien et ils donnent une vision globale du processus de décision selon un mode essentiellement politique. Leur contribution principale consiste ainsi en un éclairage du rôle des stratégies particulières des acteurs (ou de groupes d'acteurs) dans le processus de décision et des jeux du pouvoir qui se manifestent au sein de l'organisation. Des jeux de pouvoir entre des acteurs d'intérêts différents, qui ont tendance souvent à se cacher derrière des discours raisonnables, des structures organisationnelles bien formalisées et des techniques de fonctionnement tout à fait rationnelles (STRATEGOR, 1991).

Sans vouloir prétendre faire une analyse critique approfondie et exhaustive du modèle politique, quelques critiques majeures peuvent au moins être faites. On peut d'abord noter que l'utilisation pratique du modèle est complexe et exige la collecte de beaucoup d'informations d'un accès souvent difficile, par exemple la connaissance de l'influence des différents acteurs sur le résultat du processus de décision, compte tenu de leur pouvoir et de leurs préférences personnelles (M. NUSSENBAUM, 1978). Ensuite, en mettant beaucoup l'accent sur le rôle des stratégies particulières, le modèle laisse de côté le fait que les règles et structures organisationnelles selon lesquelles ces stratégies s'exercent constituent aussi des instruments de pouvoir (STRATEGOR, 1991). Le modèle néglige en plus, d'autres éléments susceptibles d'influencer les stratégies particulières comme les valeurs, les identités ou les projets communs et personnels ; ou bien l'histoire de l'organisation le vécut de ses membres et à personnalité de ses dirigeants (STRATEGOR, 1991).

[89] Il est fait ici allusion aux travaux de M. CROZIER (1964) sur «*Le phénomène bureaucratique »* et ceux de M. CROZIER M. et FRIEDBERG (1977) sur « *L'acteur et le système ».* M. GHERTMAN, bien que son travail sur la prise de décision stratégique soit réalisé dans le cadre d'une thèse en gestion, est, au départ, diplômé de sociologie
[90] D'après M. GHERTMAN (1981, p. 73), les chercheurs américains ont une vision d'une société réglée par des valeurs acceptées par tous. Le problème essentiel qui se pose est celui d'un fonctionnement normal de la société. En revanche les sociologues français s'inscrivent dans une logique traditionnelle d'étude de conflits et de mouvements sociaux entre classes concurrentes et le problème principal qui se pose est celui de l'analyse de la résultante de leur action, afin de déterminer l'évolution future de la société

Conclusion du chapitre 2 :

Dans ce chapitre nous avons vu comment la gouvernance territoriale combine entre les différentes théories (théorie de conventions, théorie des jeux et théorie de la décision). Nous avons dressé l'essentiel de chaque théorie et nous avons retenu les éléments qui rejoignent notre problématique. L'encadré suivant reprend les principaux points abordés ci-dessus.

La théorie des conventions :

La convention coordonne les comportements plutôt que le contenu même de la convention. La forme est plus importante que le fond.

Les conventions fournissent des solutions à des problèmes de coordination qui nécessitent aussi bien des petites décisions que des choix importants.

La convention repose sur l'anticipation de réciprocité du comportement et de l'action entre individus de la même société.

La convention est un accord général, sans promesse, assurant l'ordre social à la condition expresse que .les actions de chacun fassent référence à celles de l'autre en comptant que l'autre accomplisse "quelque chose".

Structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente de problèmes.

Les agents dans le cadre de la théorie des conventions sont dotés d'une rationalité procédurale : l'individu peut s'appuyer sur le savoir des autres, cristallisé dans la convention, pour pallier son ignorance, et ce, d'autant plus aisément que les conventions sont diffusées par une communauté d'acteurs, et qu'elles acquièrent ainsi le statut de biens collectifs.

La théorie des conventions incite les agents à coordonner leurs actions et leurs décisions.

Les conventions sont des outils qui augmentent la capacité d'action individuelle.

La théorie des conventions intègre à nouveau trois questions qui ont été dissociées par un siècle et demi de pensée économique : la caractérisation de l'Agent et de ses raisons d'agir, les modalités de coordination des actions, la place des valeurs et des biens communs.

Théorie des jeux :

La théorie des jeux s'impose dans le sens où elle illustre ce qui se passe réellement lors de prise de décisions territoriales ou autres.

La théorie des jeux est, parmi les techniques de la recherche opérationnelle, celle qui s'occupe spécialement des situations dans lesquelles plusieurs personnes ont à prendre des décisions dont dépend un résultat qui les concerne.

Sur un territoire et en matière de gestion de ce territoire, il y a place pour deux situations essentielles, la *coopération* et la *lutte*. Il est clair, en effet, que les acteurs en présence ont des intérêts qui peuvent concorder sur certains terrains et s'opposer sur d'autres.

Dans les *jeux de coopération à l'état pur*, tous les joueurs ont des intérêts concordants, de sorte qu'ils forment une coalition se comportant comme un joueur unique.
Dans les *jeux de lutte à l'état pur*, aucune possibilité de coopération n'existe entre les joueurs.

La théorie des jeux s'intéresse aussi à confronter la rationalité individuelle à la rationalité collective.

La théorie de décision :

Cette théorie propose des modèles de prise de décisions (modèle rationnel, modèle organisationnel et modèle politique ou le jeu de pouvoir et de négociation entre les acteurs) qui reflètent en grande partie comment les décisions sont prises par les acteurs.

Au niveau territorial, c'est le dernier modèle qui s'impose dans le sens où les décisions sont considérées comme le résultat d'un processus de négociations ou d'un jeu de pouvoir entre décideurs ou groupes de décideurs d'objectifs différents ; le choix final n'est qu'une, décision qui sert les intérêts ou les préférences du plus puissant.

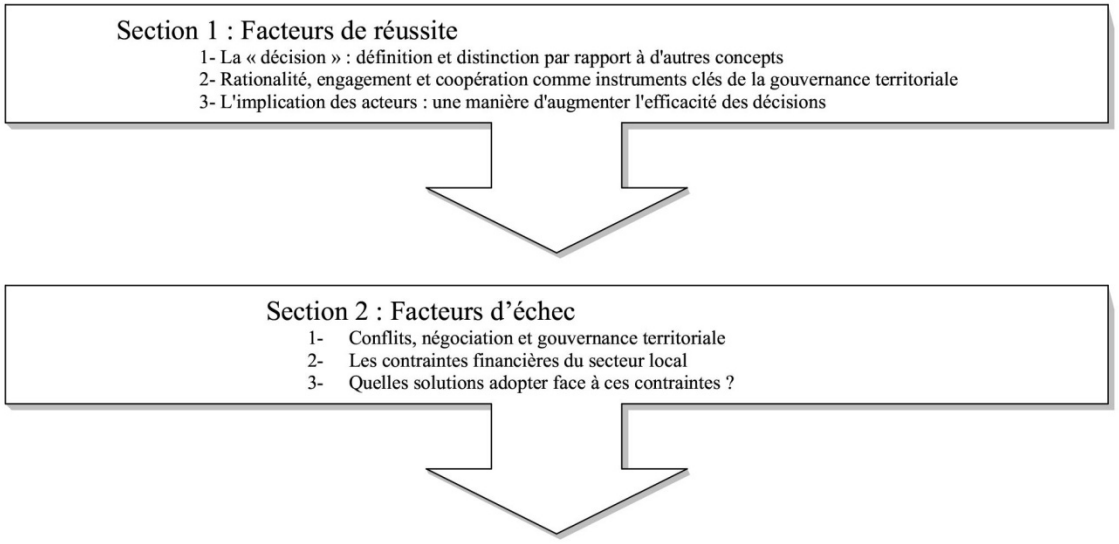
De même, la coordination des comportements, l'anticipation de réciprocité du comportement et de l'action entre individus de la même société, rationalité procédurale des acteurs, la caractérisation de l'Agent et de ses raisons d'agir, les modalités de coordination des actions, la place des valeurs et des biens communs, jeu de coopération et de lutte…constituent autant de données, avancées par ces théories, qui déterminent les modalités de gestion collective d'un territoire et qui rejoignent les grandes lignes de la logique de la gouvernance territoriale.

On a abordé les différents modèles de prise de décisions tout en prenant en considération le rapprochement qui peut avoir lieu entre l'organisation et le territoire. On a conclu que c'est le modèle politique qui s'adapte le plus à notre terrain d'études.

Ceci nous amène à aborder le dernier chapitre de cette première partie les facteurs de succès ou d'échec de la gouvernance territoriale.

Figure 13 **Plan de cheminement du chapitre 3**

CHAPITRE 3 : FACTEURS DE REUSSITE OU D'ECHEC DE LA GOUVERNANCE TERRITORIALE



Afin de déterminer les modalités et procédures démocratiques qui prévalent dans la gestion d'un territoire, nous avons défini aussi bien le concept de la gouvernance et le concept du territoire. Nous avons décelé à travers les différentes théories un certain nombre de caractéristiques et modalités liées à la gestion collective et locale d'un territoire.
Nous allons essayer d'aborder dans ce chapitre, tout en nous référant aux apports des chapitres précédents, les facteurs de réussite (section 1) et les facteurs d'échec de la gouvernance territoriale (section 2).

Chapitre 3 : Facteurs de réussite ou d'échec de la gouvernance territoriale

Section 1 : Facteurs de réussite

Qu'est-ce qui fait le succès de la gouvernance territoriale ? C'est à cette question que tente de répondre cette première section.
Il s'agit de déterminer les facteurs qui participent ou facilitent la concrétisation de la gouvernance territoriale. C'est le cas de la décision (comprise, analysée, choisie collectivement), de la rationalité des acteurs, leurs coopérations, coordination et implication massive qui constituent autant d'instruments de réussite de la gouvernance territoriale.

1 La « décision » : définition et distinction par rapport à d'autres concepts

La recherche entreprise porte sur le succès ou l'échec de la gouvernance territoriale à travers les décisions prises par les acteurs. Dans ce sens, la notion de décision est primordiale voir déterminante. En effet, qui dit gestion, dit prise de décision.

Toutefois, le concept de décision est un des concepts les plus importants de la théorie de la décision. Il a fait l'objet d'études de plusieurs chercheurs et les définitions énoncées autour de lui sont à la fois nombreuses et très variées. De plus, sa signification tout au long de son évolution a connu des changements substantiels importants laissant transparaître des tentatives de conceptions différentes et controversées. Enfuis, à cause de quelques chevauchements et liaisons que l'activité de la prise de décision a avec celle de la résolution de problème, les deux concepts ont parfois tendance à être confondus, et considérés comme deux concepts interchangeables.

1.1 Le concept de décision : diversité de définitions et controverse de conceptions

Malgré quelques ambiguïtés qui peuvent exister quant à l'utilité du concept de décision en tant que catégorie, conceptuelle, les théoriciens de l'organisation, dans l'ensemble, continuent à utiliser le concept comme élément descriptif de l'action managériale (H. MINTZBERG et J. WATERS, 1990 ; R. CHIA, 1994). À ce sujet, H. MINTZBERG et J. WATERS (1990, p. 1) soulignent : « *"La décision" est un des concepts les plus largement et fermement acceptés dans le domaine de la théorie de l'organisation. Avec les ambiguïtés qui entourent plusieurs autres concepts du domaine [..., il semble y avoir un sentiment de sécurité sur la décision.*

Tout le monde sait qu'il existe et ce qu'il est. Il est vrai qu'il peut y avoir un chevauchement avec des concepts tels que le « problème » ; des débats peuvent continuer sur le degré auquel les organisations peuvent réellement faire des choix et beaucoup d'ambiguïtés restent certainement. Mais le fait qu'elles prennent des décisions qui déterminent leurs actions est universellement accepté »[91].

Vu l'ampleur du concept de décision, des efforts de définition ont été systématiquement effectués par plusieurs théoriciens des organisations tout au long de son histoire vieille de plus de 50 ans. Les définitions que les chercheurs ont données à ce concept varient d'un auteur l'autre et la plupart du temps, elles sont inséparables de la définition du processus de prise de décision. Ceci est compréhensible, puisque la décision en elle-même ne serait rien d'autre que l'aboutissement d'un processus de prise de décision plus ou moins réfléchie, structuré et ordonné dans le temps. Le tableau suivant résume quelques exemples de définitions relevés dans la littérature.

Tableau 7 Quelques exemples de définitions du concept de la décision[92]

Auteur	Définitions données
H.A. SIMON (1960, p. 1)	« La prise de décision comprend trois phases principales : la découverte d'une occasion pour prendre une décision, la découverte de lignes de conduite possibles et le choix parmi les lignes de conduite »[93]
C.W. EMORY et P. NILAND (1968, p. 12)	« Un point de sélection et d'engagement [...]. Le décideur choisit le propos préféré. l'énoncé de la tâche le plus raisonnable, ou la meilleure ligne de conduite »[94]
F.A. SHULL, A.L.Jr. DELBECQ et L.L. CUMMINGS (1970, p. 31)	« un processus conscient et humain, qui implique à la fois des phénomènes individuels et sociaux, basé sur des prémisses factuelles et de valeur, qui inclut le choix d'une activité comportementale parmi une ou plusieurs alternatives avec l'intention d'aller vers un état désiré d'affaires »[95]
H. MINTZBERG, D. RAISINGHANI et A. THEORET (1976, p. 246)	«La décision est un engagement spécifique à l'action (d'habitude un engagement de ressources), et le processus de décision est une série d'actions et de facteurs dynamiques qui commence avec l'identification d'un stimulus d'action et termine avec un engagement spécifique à l'action »[96]

[91] Decision ' is one of the most widely and firmly accepted concepts in the field of organization theory. With the ambiguities that surround so many of the field's other concepts [...], there tends to be a sense of security about Everyone knows that it exists and what it is. True there may be some overlap with concepts such as `problem' ; debates may have continued over the extent to which organizations really can make choices ; and much ambiguity certainly remains about how organizations make decisions. But *that* they make decisions which determine their actions is universally accepted » (H. MINTZBERG et J. WATERS, 1990, p. 1).

[92] Les citations concernant H.A. SIMON ; C.W. EMORY et P. NILAND ; F.A. SHULL, A.L.Jr. DELBECQ et L.L. CUMMINGS ont été citées par E.F. HARRISON (1995, p. 4).

[93] « Decision-making comprises three principal phases : finding occasions for making a decision ; finding possible courses of action ; and choosing among courses of action » (H.A. SIMON, 1960, p.1).

[94] «... the point of selection and commitment [...]. The decision-maker chooses the preferred purpose, the most reasonable task statement, or the best course of action » (C.W. EMORY et P. NILAND, 1968, p. 12).

[95] «... a conscious and human process, involving both individual and social phenomena, based upon factual and value premises, which includes a choice of one behavioral activity from among one or more alternatives with the intention of moving toward some desired state of affairs » (F.A. SHULL, A.L.Jr. DELBECQ et L.L. CUMMINGS, 1970, p. 31).

[96] « This paper defines a decision as a specific commitment to action (usually a commitment of resources) and a decision process as a set of actions and dynamic factors that begins with the identification of a stimulus for action and ends with the specific commitment to action » (H. MINTZBERG, D. RAISINGHANI et A. THEORET, 1976, p. 246).

M. GHERTMAN (1981, p. 9-10)	« Nous appellerons « décision » le contenu substantiel de la décision [...] et « processus de décision » [...] une série d'actions sur une substance constituée par les éléments de la décision »
E.F. HARRISON (1995, p. 4)	«un moment, dans un processus continu d'évaluation d'alternatives pour la réalisation d'un objectif, les attentes duquel relatives à une ligne de conduite particulière, poussent le décideur à choisir la ligne de conduite la plus probable à atteindre l'objectif »[97]

L'analyse des définitions telles qu'elles sont reportées dans le tableau démontre un certain nombre de points communs pour la plupart d'entre elles qui permettraient d'appréhender le coeur du concept de la décision et voire même d'aboutir facilement à un consensus. En premier lieu, on pourrait noter que : « *le décideur dispose de plusieurs alternatives et que son choix implique une comparaison entre ces alternatives et une évaluation de leur résultat »* S. EILON, 1969, p. B-172)[98]. En second lieu, l'acte de choix et la décision s'avéreraient inséparables puisque cette dernière précise ou concrétise un engagement spécifique à l'action ou une intention d'agir ou de faire.

Cependant, cette impression d'uniformité que l'on pourrait déduire de ces définitions, sélectionnées de façon arbitraire et situées en dehors de leur contexte théorique et historique, est trompeuse. La conception de la décision est loin de faire le consensus entre les chercheurs. Elle fait plutôt preuve d'une controverse. C'est ce qui a été mis en exergue par R. CHIA (1994, p. 781) : « *La prise de décision comme un concept central en management et dans la théorie de l'organisation a eu une carrière colorée et controversée s'étalant sur une cinquantaine d'années. Durant cette période son image et sa signification ont changé substantiellement à tel point que sa valeur explicative comme une catégorie conceptuelle bien établie dans le management et l'analyse organisationnelle a été mise en question »*[99].

La controverse transparaît d'abord dans l'évolution historique de la conception théorique de la prise de décision qui a donné naissance à une multitude de conceptions différentes s'éloignant fortement de la perspective rationnelle de la théorie de choix vers « *une reconnaissance des limites dans la rationalité, ensuite vers une prise en compte du conflit interne, ensuite vers une conception dépendante de l'histoire de l'action humaine, et finalement, vers une reconnaissance des ambiguïtés profondes entourant l'action dans les organisations »* (J.G. MARCH, 1988, p. 15)[100].

Enfin, la conception rationnelle et celle politique de la prise de décision va s'avérer insatisfaisantes quant à l'explication de la prise de décision dans un monde complexe, instable et ambigu. Une conception nouvelle sera mise en place par M.D. COHEN, J.G. MARCH et J.P. OLSEN (1972), faisant appel à la logique de « poubelle » dans la prise de

[97] «... a moment, in an ongoing process of evaluating alternatives for meeting an objective, at which expectations about a particular course of action impel the decision-maker to select that course of action most likely to result in attaining the objective » (E.F. HARRISON, 1995, p. 4).

[98] «... the decision-maker has several alternatives and that his choice involves a comparison between these alternatives and an evaluation of their outcome » (S. EILON, 1969, p. B-172).

[99] «Decision-making as a central concept in management and organization theory has had a colourful and controversial career spanning some 50 years. During this Lime its image and meaning has shifted substantially to the point where its explanatory value as an established conceptual category in management and organizational analysis has been questioned » (R. CHIA, 1994, p. 781).

[100] «... a recognition of the limits on rationality, then to a concern for internai conflict, then to a history-dependent conception of human action, and finally to an awareness of the profound ambiguities surrounding action in organizations » (J.G. MARCH, 1988, p. 15).

décision. La décision est alors considérée comme le résultat « *d'une rencontre stochastique de choix à la recherche des problèmes, de problèmes à la recherche de choix, de solutions à la recherche de problèmes à résoudre, et de décideurs à la recherche de quelque chose à décider »* (K.M. EISENHARDT et M.J. ZBARACKI, 1992, p. 27)[101].
La controverse s'exprime ensuite par la confusion et le doute qui règnent entre quelques chercheurs, quant à la pertinence de l'utilisation du terme décision en tant que concept à part entière et par le manque de consensus quant aux nouvelles propositions. Tel est le cas des trois conceptions suivantes[102]
1 la conception des décisions comme des « *actions »* proposée par H. MINTZBERG et J.A. WATERS (1990),
2 la conception de la décision comme un *«processus de changement dans le contexte »* développée par A.M. PETTIGREW (1990),
3 le passage du « *choix à l'ambiguïté et à l'interprétation »,* énoncé par J.G. MARCH (1988)[103].
H. MINTZBERG et J.A. WATERS considèrent que la définition de la décision comme un *« engagement à l'action »* sème de la confusion et pose un certain nombre de problèmes. Premièrement, toute action peut être attribuée à une décision. On peut ainsi supposer implicitement, sans que cela soit vrai pour autant, que « *les décisions, inévitablement, précèdent l'action, et que si une organisation a fait quelque chose, c'est parce qu'elle avait décidé de faire ainsi auparavant »* (H. MINTZBERG et J.A. WATERS, 1990, p. 2). Cependant, au cours de leurs recherches, les auteurs comprennent que « *l'action peut avoir lieu sans engagement à agir »* ou que l'action sans la décision est possible.
Deuxièmement, il peut y avoir un réel problème quant à l'étude empirique de la décision, à cause de la difficulté d'identifier de façon claire et précise le lieu et le moment de la prise de décision. Les décisions, comme les stratégies, peuvent émerger «par inadvertance » *et* « l'environnement peut parfois décider aussi »[104]. *Le moment de l'émergence du consensus n'est pas toujours un point de référence puisque l'action peut se produire sans qu'il y ait eu consensus. Enfin, il peut s'écouler beaucoup de temps entre le moment où l'engagement réel est effectué et le moment où la décision est enregistrée ou annoncée publiquement. De là, vouloir découvrir le point de la décision* «fait courir le risque d'attribution d'une relation directe entre l'abstraction de l'intention mentale au niveau individuel ou de petit groupe et la concrétisation de l'action réalisée au niveau organisationnel. Une grande partie du comportement du monde réel peut être perdue entre les deux » *(H. MINTZBERG et J.A. WATERS, 1990, p. 4)*[105].

---

[101] « Thus, decision-making occurs in a stochastic meeting of choices looking for problems, problems looking for choices, solutions looking for problems to answer, and decision-makers looking for something to decide » (K.M. EISENHARDT et M.J. ZBARACKI, 1992, p. 27).
[102] Ces trois conceptions ont été critiquées et analysées par R. CHIA (1994), par le biais d'une méthode particulière de provenance littéraire, « l'analyse déconstructive » (deconstructive analysis) : « an activity of reading texts in a particular way with an eye to their conceptual order and logic » (R. CHIA, 1994, p. 781).
[103] Les deux premières conceptions ont fait l'objet d'échanges de points de vue entre H. MINTZBERG, J.A. WATERS, A.M. PETTIGREW et R. BUTLER, dans un article commun intitulé « Studying Deciding : An Exchange of Views Between Mintzberg and Waters, Pettigrew, and Butler », publié en 1990. La troisième conception est exposée en 1988 par J.G. MARCH dans son ouvrage « Decisions and Organizations ».
[104] «In effect, `decisions', like strategies, can emerge inadvertently. To further complicate matters, the environment can sometimes 'decide' too, as we noted in our study of an architectural firm One fundamental problem with decision is the difficulty of identifying commitment in the collective context of organization. Must there always be a clear point in time as well as a clear place of commitment ? » (H. MINTZBERG et J.A. WATERS, 1990, p. 3).
[105] « . . . runs the risk of imputing a direct relationship between the abstraction of mental intention at the individual or small group level and the concreteness of realized action at the organizational level. A great deal of real-world behaviour can get lost in between » (H. MINTZBERG et J.A. WATERS, 1990, p. 4).

1.2 « Décision » et « résolution de problèmes » : deux concepts liés, mais non interchangeables

Un terme qui se rapproche de celui de la décision, mais qui parfois a été confondu avec lui, aussi bien dans la littérature managériale que dans la vie courante, est le terme de « résolution du problème» (problem-solving) (T.W. COSTELLO et S.S. ZALKIND, 1963 ; 0. HUBER, 1986). La comparaison de la signification de ces deux termes par les chercheurs a globalement abouti à des réponses qui mettent en évidence des liens importants entre les deux types d'activité, mais sans pour autant justifier leur synonymie ou interchangeabilité. Ainsi F.A. SHULL, A.L.Jr. DELBECQ et L.L. CUMMINGS (1970, p. 56) soulignaient à ce sujet que : « La présomption de l'efficacité dans la prise de décision et le concept du problème [..] Rendent les notions de prise de décision et de résolution de problème étroitement liées. Or, dans leur signification profonde, les termes ne sont pas synonymes »[106]. En effet, dans bien des cas, les décisions peuvent être prises et mises en oeuvre avec succès en absence de problèmes et inversement, des problèmes peuvent être identifiés et résolus sans donner lieu pour autant à une prise de décision (E.F. HARRISON, 1995). T.W. COSTELLO et S.S. ZALKIND (1963), quant à eux, distinguent la prise de décision et la résolution de problème en postulant que la résolution de problème implique le processus réfléchi et délibéré de dépassement des obstacles entravant le chemin vers un but précis. En revanche, le processus de décision renvoie au processus de choix ou de sélection d'une possibilité parmi d'autres.

On pourrait dire ainsi qu'à l'origine, la confusion qui règne entre les deux termes peut être due principalement aux interrelations qui existent entre eux. Le fait que les décisions soient orientées vers la résolution de problèmes peut induire notamment en erreur. À ce sujet, B.M. BASS (I983, p. 3) déclare : « un problème existe et demande la prise de décision s'il existe une barrière entre un état d'affaires courantes et celles désirées [...] De même, un problème se pose si une organisation ne peut pas se déplacer automatiquement d'un état actuel à un état préféré. Un problème peut être détecté si l'état courant est jugé indésirable même si on ne peut pas discerner un but ou un état désiré »[107]. Cependant, même dans les cas où la prise de décision est orientée vers la résolution d'un ou de plusieurs problèmes, elle est différente de la résolution de problèmes. En effet, « les décisions sont orientées vers l'action. Elles sont des jugements qui affectent directement une ligne de conduite. Le processus de décision implique à la fois la pensée et l'action culminantes dans un acte de choix » (B.M. BASS, 1983, p. 3)[108]. Et c'est justement cette implication à l'action qui fait la différence entre la prise de décision et la résolution de problème. Un problème, pour être résolu, peut très bien demander ou ne pas demander une action, en revanche « une décision, c'est avant tout un acte, mais un acte qui demande jugement ». « Un jugement exige un choix pour devenir

[106] « The presumption of effectiveness in decision-making and the concept of a problem [...] make the notions of decision making and problem-solving closely allied. Yet in their fullest meaning the ternis are not synonymous » (F.A. SHULL, A.L.Jr. DELBECQ et L.L. CUMMINGS, 1970, p. 56).

[107] «... a problem exists requiring decision-making if there is a barrier between a current and a desired state of affairs [...1. Again, a problem arises if the organization cannot automatically move from a current steady state to a more preferred one. A problem will be sensed if the current state is judged undesirable even if no goal or desired state can be discerned » (B.M. BASS, 1983, p. 3).

[108] « Decisions are action oriented. They are judgments which directly affect a course of action. The decision process involves both thought and action culminating in an act of choice » (B.M. BASS, 1983, p. 3).

décision. De là, s'il n'y pas de choix, la décision a déjà été prise » (A.H. CORNELL, 1980, p. 9)[109].

Mais en plus, une fois le choix effectué, la décision exige des actions de mise en œuvre. Et c'est encore sur cette exigence de mise en œuvre qu'on trouve de nouveau la différence entre la décision et la résolution de problème. « La résolution de problème n'est pas l'engagement à l'action. Elle est soucieuse du développement d'une solution pour surpasser un obstacle conduisant vers un état désiré. La prise de décision englobe à la fois la solution et l'exigence de la transformer dans un choix mis en œuvre à travers une série d'actions impliquant parallèlement changement et engagement » (E.F. HARRISON, 1995, p. 6)[110].

Nous pouvons enfin conclure ainsi avec E.F. HARRISON (1995, p. 6) que « la prise de décision est un processus plus compréhensif que la résolution de problème. Dans la mesure où il lui arrive de s'impliquer, la résolution de problème est seulement une partie de la prise de décision. Des genres particuliers de décisions peuvent nécessiter la résolution de problème ; mais la présence de résolution de problème n'est pas suffisante pour justifier une revendication de prise de décision. Les termes, ensuite, sont reliés, mais non interchangeables»[111]

1.3 Le « processus de prise de décision » distinction des principaux modes de conception

Un dernier concept qui mérite d'être défini est celui du processus de prise de décision. La revue de littérature théorique et empirique considérant le processus de prise de décision permet de constater que le terme processus est utilisé de différentes manières et qu'une sorte de confusion règne entre les chercheurs quant au meilleur mode de conception du processus. Justement, A.H. VAN DE VEN (1992, p. 170) dans son article « *Suggestions for studying strategy processes and research note »* met en avant cette remarque et souligne la nécessité de réduire la confusion en distinguant les principaux usages de ce terme qui sont faits dans la littérature en management stratégique. Selon lui, « *trois significations du processus sont souvent utilisées : (1) une logique qui explique une relation causale entre des variables indépendantes et dépendantes, 2) une catégorie de concepts ou de variables qui se réfèrent aux actions des individus ou des organisations, et 3) une séquence d'événements qui décrit comment les choses changent dans le temps »* (A.H. VAN DE VEN, 1992, p. 169)[112].
Les deux dernières conceptions distinguées par A.H. VAN DE VEN, « le processus comme une catégorie de concepts » et le « processus de décision comme une séquence d'événements développés », sont en effet celles qui sont le plus souvent utilisées par la recherche empirique sur le processus

[109] «A decision is therefore first of all an act, but an act requiring judgment. A judgment requires a choice to become a decision. For if there is no choice, the decision has already been made » (A.H. CORNELL, 1980, p. 9).
[110] « Problem-solving has no commitment to action. It is concerned with developing a solution to overcome an obstacle leading toward a desired state. Decision-rnaking encompasses both the solution and the requirement to transform it into an implemented choice through a series of actions involving both change and commitrnent » (E.F. HARRISON, 1995, p. 6).
[111] « On balance, then, decision-making is a more comprehensive process than problem-solving. To the extent that it is involved at all, problem-solving is only part of decision-making. Particular kinds of decisions may necessitate problem solving; but the presence of problem-solving is not sufficient to justify a claim of decision-making. The terms, then, are interrelated but not interchangeable » (E.F. HARRISON, 1995, p. 6).
[112] « In particular, three meanings of process are often used : (1) a logic that explains a causal relationship between independent and dependent variables, (2) a category of concepts or variables that refers to actions of individuals or organizations, and (3) a sequence of events that describes how things change over rime» (A.H. VAN DE VEN, 1992, p. 169).

de décision stratégique[113]. Elles ont été aussi considérées par d'autres auteurs comme deux approches bien distinctes quant à l'étude du processus de décisions stratégiques (par ex., D. CRAY, G.R. MALLORY, R.J. BUTLER, D.J. HICKSON et D.C. WILSON, 1986, 1988, 1991 ; R. SABHERWAL et W.R. KING, I995 ; V.M. PAPADAKIS, S. LIOUKAS et D. CHAMBERS, 1998).

2 Rationalité, engagement et coopération comme instruments clés de la gouvernance territoriale.

2.1 Généralités sur la rationalité économique

Quand on parle de rationalité en Économie, on entend principalement la rationalité individuelle. Un individu est réputé agir ou juger rationnellement s'il est possible de justifier ses actions ou jugements par leur conformité à un critère ; pour le choix rationnel, il s'agit d'un critère de choix, pour le jugement rationnel, d'un critère de jugement. Un critère particulièrement important est celui de maximisation d'une « référence ». La notion de préférence étant entendue en son sens technique de relation de comparaison entre alternatives.

Une action isolée n'a pas à être jugée rationnelle ou non en elle-même, mais seulement relativement à un critère. Un ensemble d'actions entreprises par un même individu à des dates, dans des circonstances, ou simplement sous des hypothèses différentes, sera dit rationnel s'il est possible de justifier ces actions diverses par leur conformité à un critère unique. Un comportement rationnel est celui d'un individu qui agit en toute circonstance conformément à un même critère. Ce comportement présente alors une certaine cohérence, qui peut être testée par un observateur extérieur, même si cet observateur ne connaît pas la préférence de l'individu. On peut quelquefois démontrer qu'il suffit qu'un comportement soit cohérent pour qu'il existe une préférence qui le justifie. On a alors deux définitions de la rationalité : agir rationnellement, c'est d'une part agir « pour une raison » et d'autre part agir « de manière cohérente ».
Les économistes théoriciens sont particulièrement satisfaits lorsqu'ils peuvent démontrer une telle équivalence, quelquefois appelée Théorème de représentation.
Certains de ces résultats sont très intuitifs alors que d'autres, en particulier ceux qui s'intéressent à la décision dans l'incertain, requièrent de définir avec beaucoup de soin quand exactement une action est dite « justifiée par une raison », ainsi que le type exact de cohérence que l'on peut garantir.
Dans tous les cas les théorèmes de représentation ont, pour la science économique, un rôle épistémologique charnière.
La première conception de la rationalité (« agir pour une raison ») renvoie à une conception de l'individu comme décideur autonome. L'autonomie du décideur se traduit par le fait que la théorie essaye de se faire la plus neutre possible par rapport aux préférences individuelles. La théorie est d'autant meilleure que ses présupposés quant aux préférences sont faibles. Pour l'économiste, le fait que les préférences individuelles sont traitées par la théorie économique

[113] Ces deux approches correspondent d'une façon plus générale, avec les deux principales approches de l'étude d'un objet de recherche en management : (1) la recherche sur le contenu, et (2) la recherche sur le processus, décrites par C. GRENIER et E. JOSSERAND (1999).

comme des paramètres libres et fixes est un point important, qui donne à cette théorie des allures de théorie philosophique de l'action humaine.

La théorie du choix rationnel peut alors se faire normative : elle décrit comment un individu rationnel devrait agir, cette description étant paramétrée par la préférence individuelle, supposée immuable. Comme le signale Daniel HAUSMAN (1992 [13]) « This fact distinguishes economics from the natural sciences, whose particles do not choose and are not rational, and whose theories have no similar normative dimension. »

La seconde conception de la rationalité (« agir de manière cohérente ») se veut objective. Le fait qu'un comportement présente la cohérence d'un comportement optimisateur pourrait être vérifié ou réfuté par l'observation. Pour ce faire, il suffirait d'observer le comportement de l'individu dans des circonstances diverses, mais comparables. Il peut y avoir des difficultés dans la définition ou dans la mise en place de ces « plans d'expériences » qui fourniront des comparaisons « toutes choses égales par ailleurs », mais après tout, même dans les sciences de la nature, l'expérimentation n'est pas toujours facile. Quand un individu est cohérent dans ses choix, tout se passe comme si ses choix dérivaient d'une préférence.

2.2 La rationalité : une place centrale et contestée

La référence au principe de rationalité est très générale en sciences économiques. Comme le fait remarquer B. GUERRIEN :

" *Lorsque les détenteurs de capitaux des analyses de SMITH, RICARDO et MARX cherchent à faire des placements qui leur donnent le taux de profit le plus grand possible, ils appliquent le principe de rationalité. Il en est de même pour les capitalistes qui, selon Marx, utilisent de nouvelles techniques dans le but d'augmenter la plus value qu'ils extraient de ceux qui travaillent pour eux*. "

Cependant, c'est au sein du paradigme libéral que l'approche fondée sur la rationalité joue le rôle le plus important. L'idée de rationalité apparaît déjà chez A. SMITH. Par exemple, pour justifier le libre-échange, il fait référence au comportement individuel rationnel :

" *la maxime de tout chef de famille prudent est de ne jamais essayer de faire chez soi la chose qui lui coûtera moins à acheter qu'à faire*. "

De même, son analyse de la main invisible ou de la division du travail repose sur le comportement maximisateur des individus.

Le courant walrasien, comme le courant autrichien accroît encore la place de l'hypothèse de rationalité au sein de la construction théorique dominante. Ces approches sont en effet beaucoup plus radicalement individualistes que l'approche classique. Le point de départ de l'analyse est donc un individu souverain, dont l'information est parfaite, qui classe toutes les opportunités qui lui sont offertes à partir d'un calcul coût/avantage.

Ce rôle central de l'hypothèse de rationalité associé à l'individualisme méthodologique est souligné par A. WOLFELSPERGER. Selon cet auteur, ce qui fait l'unité des discours économiques (microéconomiques aussi bien que macroéconomiques) c'est " un *style d'interprétation propre* " :

" *Ce style se caractérise, entre autres, par les deux hypothèses d'individualisme (la réalité sociale est le produit de comportements individuels) et de rationalité (chaque individu utilise des moyens adaptés aux fins qu'il poursuit)...* "

Cette même approche est présentée par B. GUERRIEN en des termes très voisins :

" *Qu'est-ce qui va amener les individus " libres et égaux " à procéder à des échanges ? Le principe de maximisation. Les agents, munis de " fonctions-objectif " mesurant un " plaisir " ou un profit, vont chercher à maximiser cet objectif, en tenant compte de leur contrainte en ressources ou technologique. Ainsi, dans l'optique néo-classique, la société serait formée*

d'individus qui agissent en étant soumis à certaines " forces " (plaisir, profit) résultant du principe de maximisation (ou de rationalité). "
Cette conception de l'individu rationnel repose sur une séparation radicale entre les décisions économiques et le contexte social et historique, comme le montre P. CAHUC :
" *En économie, le principe de rationalité signifie que les individus agissent en utilisant au mieux les ressources dont ils disposent, compte tenu des contraintes qu'ils subissent. (...) l'individu rationnel, ou encore homo oeconomicus, est égoïste : il tient compte uniquement de son propre intérêt. Il constitue en outre une unité de décision autonome : son comportement n'est pas déterminé par des habitudes sociales consciemment ou inconsciemment assimilées. Son comportement est défini indépendamment de toute contrainte macro sociale. La définition de la rationalité est donc anhistorique. Enfin, l'individu rationnel est maximisateur, il effectue des choix qui maximisent sa satisfaction.* "
L'influence de l'hypothèse de rationalité doit donc être mise en relation avec le mouvement d'autonomisation de la sphère économique et du discours économique qui caractérise la modernité (cf. les analyses de K. POLANYI et de L. DUMONT).
La rationalité individuelle doit être reliée à la rationalité du système. Dans l'optique néo-classique, cette rationalité est liée au choix d'un critère normatif, l'optimum de PARETO. Ce critère (cohérent avec l'optique individualiste) une fois retenu, on montre que tout équilibre de concurrence pure et parfaite est un optimum de Pareto. Les mécanismes du marché concurrentiel conduisent donc bien à l'utilisation optimale des ressources (c'est-à-dire à la maximisation de la production sous la contrainte des ressources rares).
Cependant, si l'on admet avec E.S. PHELPS, que l'hypothèse de rationalité et les modèles qui reposent sur elles sont peu réalistes, on peut s'interroger sur la place qu'occupe cette hypothèse dans le discours économique.
La place centrale de l'hypothèse de rationalité est sans doute liée aussi au fait que cette hypothèse permet de produire des théories et des modèles qui se prêtent bien à la formalisation. C'est ce que souligne H. BROCHIER :
" *La rationalité supposée des agents fonde ainsi un modèle fortement structuré, qui fait ressortir l'interdépendance des décisions économiques, qui est apte au traitement mathématique et qui permet, sous certaines conditions, une large utilisation des procédures d'optimisation.* "
La place essentielle de la rationalité aurait donc un fondement précaire. C'est ce que soulignent les auteurs qui montrent la faible portée heuristique de cette hypothèse.

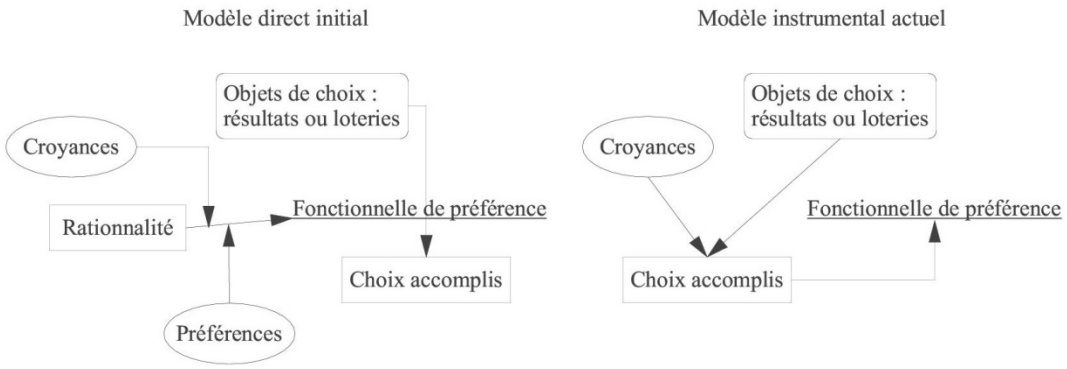
2.3 Formes de rationalité :

2.3.1 La rationalité individuelle ou instrumentale :

Jusqu'au début des années soixante, l'interprétation de l'utilité était celle d'une « satisfaction » de l'individu, supposé préexister à des choix et que celui-ci cherchait à maximiser. Il s'agissait d'une hypothèse hasardeuse et difficile à étayer, surtout avec les moyens de l'époque. Certains conféraient ainsi à l'utilité d'une signification psychologique, de façon pratiquement non réfutable. Si Henri POINCARÉ n'acceptait pas la fonction d'utilité pour son insuffisante mathématique (correspondance avec L. WALRAS), nombre d'économistes, de psychologues et de gestionnaires l'acceptaient tout aussi mal pour l'ambiguïté de sa satisfaction.

Ce n'est plus, l'acception retenue aujourd'hui. On s'est en effet aperçu au début des années soixante qu'une théorie alternative de la demande individuelle de con sommation des agents économiques, formulé dès 1938 par P. Samuelson sous le nom de « théorie de la préférence révélée », était formellement équivalente à celle de la maximisation de l'utilité des biens consommés (à un axiome de fermeture près). Mais cette équivalence formelle a conduit les économistes à proposer désormais une interprétation de l'utilité diamétralement opposée à la précédente : le choix (observables) de l'individu précède désormais la détermination de son « utilité » (non observable). Le point de savoir si cette dernière révèle l'échelle des préférences de l'individu est soumis à quelques réserves (cf. ci-dessous). La fonction d'utilité n'a donc d'autre fin que de permettre de représenter les choix à travers un opérateur de maximisation. La rationalité forte est ainsi devenue un concept purement instrumental et une propriété d'un individu donné, que l'on constate ou que l'on réfute. Par ailleurs, dans l'expression de « fonction d'utilité », le seul mot désormais important est celui de fonction, qui suppose qu'un « score » unidimensionnel (l' « utilité ») peut être associé à chaque choix envisageable pour l'individu.

Figure 14 **Deux conceptions du modèle de la rationalité forte**



D'un point de vue théorique, une seule condition suffit : la condition de la préférence révélée, qui pose en substance que si l'individu choisi A plutôt que B lorsque tous deux appartiennent à une série de choix possible, il ne choisira pas strictement B plutôt A si tous deux sont encore accessible. Il en ira de même si l'individu choisit A1 plutôt que x1, x1 plutôt que x2, x2 plutôt que x3,…., xn-1 plutôt que xn, et finalement, xn plutôt que B (à la puissance 2). On désigne ci-dessous une version affaiblie de cette condition (3) par l'expression « condition de cohérence » ou encore « indépendance du menu » de la fonctionnelle de choix.
Ce cadre d'analyse peut critiquer. Il laisse en effet entendre que tous les choix que l'on peut observer résultent d'une délibération de l'individu. Mais que devient l'analyse si celui-ci est confronté à des choix vis-à-vis desquels il ne dispose d'aucun élément de délibération, même si nous écartons les choix d'ordre émotionnel ou passionnel ? Une « solution » consiste alors pour le modélisateur à supposer que « ne pas pouvoir choisir entre A et B » est équivalent pour l'acteur à « être indifférent ente A et B » (5). L'interprétation de l'utilité devient dans ce cas exclusivement instrumentale et l'on dit alors s'abstenir de parler de préférence. Par ailleurs, la maximisation (choisir un objet dont l'utilité n'est dépassée par celle d'aucun autre connu) peut être opposée à l'optimisation (choisir un objet dont l'utilité soit plus grande ou égale à celle de n'importe quel autre connu).
Une autre critique consiste à remarquer qu'on ne sait pas interpréter les violations de cohérence ;

Il reste que, sous cette réserve de « non-contradiction » ou de « cohérence » dans les choix observables (et de quelques conditions sans intérêt ici), il existe toujours une fonction U (x) à valeur réelle, définie sur l'ensemble X (en général multidimensionnel) des objets de choix possibles et qui atteint sa valeur maximale sur X pour le vecteur x* choisi par l'individu. En ce sens, il n'y a donc plus d'hypothèse de maximisation de l'utilité, mais une hypothèse de cohérence dans le choix, au sens de la préférence révélée. Les gloses sur la signification de l'utilité sont devenues sans objet, celles sur l'homo oeconomicus ont encore moins de sens. Il en va de même pour les gloses sur la « psychologie » de la maximisation. La seule question qui mérite d'être posée est l'existence de l'instrument qu'est la fonction d'utilité, définie comme on l'a indiqué. Cette existence suppose en effet la cohérence d'un classement (unidimensionnel) des choix (souvent multidimensionnels) et l'individu, ce qui est loin d'être une hypothèse négligeable, d'une part ; d'autre part, la fonction calculée à partir de l'observation d'une série (finie) de tels choix est-elle stable (« indépendante du menu ») sur une famille suffisamment vaste de variantes de choix auxquelles l'individu pourrait être confronté ? Savoir par l'expérimentation, tester directement cette cohérence des chois ou le faire indirectement en testant la stabilité de la fonctionnelle de choix est donc savoir répondre autrement que par des pétitions de principe à la question : les choix individuels révèlent-ils une rationalité instrumentale (ou « forte ») ?
Les résultats des expériences conduites par Pierre Combis, confrontés par les analyses de FEVRIER et WISSER (2000) sont, à cet égard, relativement rassurants pour des choix familiers aux sujets testés. Sur un échantillon représentatif d'une grande ville française, les individus testés se répartissent en quatre catégories, trois d'entre elles correspondant à des procédures de choix identifiables, la dernière catégorie (7 individus sur 120) à des choix de type non identifiable, la dernière catégorie viole de façon significative la condition de cohérence. Mais, au niveau global, 75% des sujets testés respectent la rationalité forte (7).

2.3.2 Remarques sur la rationalité instrumentale :

Bentham, J. MILL, J.S. MILL et H. SIDGWICK évoquent sur trois idées historiquement et logiquement distinctes. Une première idée est relative à l'action. Toute action humaine est précédée choix ; tout choix, d'une délibération ; toute délibération, d'une relation claire et distincte de l'acteur à ses désirs et ses préférences. En ceci, l'action est humaine par la capacité de son auteur à ordonner rigoureusement ses préférences. Appelons cette idée le calcul de la décision.
Une seconde idée concerne la morale. Dans un jugement moral action ou la décision, les termes bon, juste, mauvais ou injuste sont prédicats équivalents à utile, approprié, ajusté, inutile ou inconvénients au regard d'une fin dernière appelée bonheur. Tout homme poursuit par ses actes le bonheur ; tout bonheur se définit en termes de bonheur individuel comme réalisation du désir. Mais chacun n'agit pas le souvent de manière utile à son bonheur. C'est cette disconvenance juge en dernière instance la morale ou le jugement moral. Les règles morales se réduisent aux lois du bonheur et le seul point de vue donne son sens au jugement moral est la considération de cette fin dominante. Appelons cette idée une morale du bonheur. Une troisième idée enfin porte sur l'éducation. Une décision mauvaise ou injuste est décision qu'on ne saurait justifier dans une discussion de bonne foi des arguments raisonnables auprès d'un échantillon représentatif de ses contemporains. Or le bonheur né de l'accord avec les autres apparaît comme une composante de notre bonheur total. C'est donc la discussion et la justification de nos décisions qui se trouvent au principe d'une correction de nos objectifs ou des moyens que nous utilisons pour les atteindre. Ou encore, c'est le bonheur attendu

d'une justification acceptée par un cercle particulier de nos contemporains qui élargit l'horizon de nos préférences et nous apprend à désirer pour nous-mêmes les conditions d'un bonheur pour tous. Appelons cette dernière idée l'éducation morale par la discussion.
Aucune de ces trois idées, à elle seule, n'est utilitariste. Le calcul de décision sur la base d'une connaissance claire et distincte des préférences définit l'intelligence technique mise en œuvre dans les activités production ou de fabrication.

2.4 La rationalité individuelle limitée et le raisonnement

H. SIMON a introduit une distinction qui conduit à élargir la place du concept de rationalité.

À côté de la rationalité étudiée dans le modèle néo-classique standard (qu'il nomme " rationalité réelle " ou " rationalité substantive ") existe une " rationalité procédurale ". On parle de rationalité procédurale lorsqu'un comportement est le résultat d'un processus de décision approprié. La rationalité substantive suppose une information parfaite. La rationalité procédurale prend en compte l'information imparfaite. " *Le processus rationnel est donc celui qui intègre progressivement l'information acquise au processus de choix et permet ainsi d'arriver à une solution qui est parmi les meilleures possible, mais n'est plus nécessairement la solution optimale au regard de la rationalité " réelle* ". L'exemple concret le plus simple est celui du consommateur qui renonce à faire le tour des supermarchés de la ville pour collecter l'information sur le prix du baril de lessive et qui se contentera de choisir parmi ceux proposés dans son supermarché habituel. Il fera un choix raisonnable (le meilleur rapport qualité/prix), mais sur la base d'une information imparfaite.
Cette prise en compte de la rationalité limitée est certes conceptuellement intéressante, mais elle pose cependant des problèmes pour la construction de modèles macro-économiques. Comme l'indique E. MALINVAUD les déviations des comportements effectifs par rapport aux comportements de maximisation s'expliquent *" par la complexité du problème qu'affronte l'agent* " :
" Parfois cette complexité provient de la multiplicité des objectifs que celui-ci voudrait atteindre simultanément et auxquels il hésite à attribuer des pondérations quand un arbitrage s'impose (...) Plus souvent, elle tient à la richesse des informations dont il faudrait disposer et à la difficulté des calculs qu'il faudrait effectuer pour vraiment maximiser la fonction d'utilité ou de profit. "
Dans ces conditions, la formalisation du comportement des agents est concevable, mais elle serait trop complexe et donc trop coûteuse pour le modélisateur, qui adopte lui aussi un comportement de rationalité limité en construisant son modèle sur l'hypothèse d'information parfaite et de rationalité substantive.
Cependant, en dépit de ces efforts d'enrichissement du modèle (par relativisation de l'hypothèse de rationalité), le modèle dominant reste très prégnant comme le souligne B. GUERRIEN :
"...Bien que personne ne conteste que la rationalité soit limitée, la plupart des théoriciens continuent à faire comme si elle ne l'était pas et accordent toujours une place déterminante à la rationalité substantive dans leurs analyses "
Hebert SIMON (1947), a suggéré une première notion de rationalité dans l'organisation qui passa inaperçue. Mais la notion de « rationalité limitée » que la communauté scientifique a retenue comme la première ne fut présentée qu'au milieu des années cinquante (SIMON 1955). Elle consiste à poser, en substance, en substance, que, lorsque les problèmes sont complexes, nos capacités cognitives sont trop limitées pour chercher à maximiser quoi que se soit et que nous préférons alors nous contenter d'un seuil de satisfaction plutôt que de risquer

une grosse erreur. Beaucoup acquiescèrent. Mais aucun modèle correspondant de façon précise à ce concept n'est passé à la postérité.

Plusieurs raisons expliquent que ce succès en termes de réflexion se soit transformé en échec en termes d'application. D'une part, l'origine du seuil de satisfaction et sa justification restaient aussi mal établies que la notion de l'utilité de l'époque, et le gain en clarté était discutable. D'autre part, en abandonnant l'idée de maximisation, on perdait celle de prix efficient ou de coût marginal (variables duales) et cela aurait constitué une perte pour la gestion de production, comme d'ailleurs pour l'ensemble de l'analyse économique. Par ailleurs, s'il est clair que l'idée de seuil de satisfaction s'oppose à celle d'optimisation, il n'en va pas de même lorsqu'on généralise le comportement rationnel à un comportement de maximisation, contrairement à ce qu'on lit trop souvent dans la littérature.

SIMON pensait que l'un des quatre grands problèmes de l'aventure intellectuelle était celui du fonctionnement de la pensée (working of the mind), notamment depuis sa rencontre avec l'heuristique dans les ouvrages de POLYA de l'immédiat après-guerre. Ses liens amicaux et de recherche avec Alan NEWELL les avaient conduits tous deux à étudier, dès le début des années soixante, à l'aide de simulations et d'expérimentations, les procédures de résolution de problème (NEWELL et SIMON, 1972). Cette veine conduisit SIMON à présenter une seconde version de la rationalité limitée (SIMON, 1976). On peut la résumer ainsi : lorsque les problèmes sont complexes, raffiner l'algorithme de sélection d'une solution optimale est du second ordre par rapport au choix d'une bonne *procédure d'examen et de résolution* des problèmes. Cette nouvelle notion de rationalité est radicalement différente de la précédente, car elle s'inscrit dans un *autre espace* que celui des objets du choix : l'espace des procédures mentales. SIMON cite ainsi la notion de *rationalité procédurale.* Le choix rationnel n'est plus un « produit de la pensée », mais un « processus de la pensée », ce dernier ne comportant pas nécessairement d'opérateur de maximisation. Ces *procédures mentales* conduisent bien entendu à s'interroger sur l'architecture et le fonctionnement de la pensée humaine.
Si la pensée peut sans doute être conceptualisée comme un processus, mais il faut à un tel processus un support qui lui permette de fonctionner: le cerveau humain constitue ce support, auquel on a pu comparer un ordinateur (Von NEUMANN, 1958). La pensée peut donc aussi être saisie au niveau des influx traversant le système neuronal, niveau auquel elle donne consistance aux processus dont parle SIMON. Si l'on se borne aux processus de SIMON, la représentation de la rationalité s'inscrira dans un espace des procédures mentales, que l'on peut rapprocher des divers logiciels dans un ordinateur. Si l'on évoque le support neuronal de ces processus que l'on peut rapprocher du « hardware » d'un ordinateur, la représentation de la rationalité impliquera une carte des sites du cerveau impliqués et des relations activées entre ces sites. Quel que soft l'espace de représentation choisi, le processus de décision débouchera, finalement, sur la sélection d'un élément (ou d'un sous-ensemble d'éléments) dans l'ensemble des objets de choix.
L'activité de raisonnement permet ainsi, grâce à l'extraordinaire appareil cérébral de l'Homme, de mettre en œuvre des procédures mentales dont on peut essayer de repérer la trace dans divers espaces. L'intérêt de modéliser ces procédures dans un espace ou dans un autre est largement une question de commodité, en particulier d'observabilité : les processus mentaux ne sont en effet *pas directement observables :* même l'expérimentateur doit s'en enquérir auprès du sujet, et le recueil d'information peut alors être fortement suspecte.
L'activation des neurones est, elle, partiellement observable : les études tomographiques et de façon générale l'imagerie cérébrale permettent de visualiser les zones du cerveau impliquées pour résoudre certains problèmes simples. On sait, par exemple, que le cortex frontal dorsolatéral est impliqué dans la sélection des plans de

résolution de problèmes, stockés en mémoire et on peut, en ce sens, le considérer comme le siège de la pensée. Par ailleurs, la sélection d'un tel plan ou processus appelle à ce niveau l'inhibition d'autres processus, et le cortex frontal serait aussi impliqué dans cette opération. Les progrès de l'observation dans ce domaine semblent rapides.

Quant à la nature de ces plans de résolution de problèmes et processus mentaux, un débat important sépare les tenants de la logique mentale naturelle des tenants de la construction des modèles mentaux et schémas pragmatiques. Dans chaque cas, d'éventuels biais de raisonnement sont possibles, mais ils sont de natures différentes selon les auteurs.

Les premiers (BRAINE, 1990, EVANS et OVER, 1997) avancent qu'il existe une logique mentale universelle (« natural logic »), ensemble de règles d'inférence syntaxiques simples, dont le couplage avec une procédure d'exécution permet le traitement des informations par un raisonnement quasi routinier. Pour eux, les capacités de raisonnement existent a deux niveaux différents : raisonnement pratique quotidien, quasi - universel, acquis progressivement à partir de la plus tendre enfance, d'une part, que nous appellerons ici *niveau de meta - cognition ;* raisonnement analytique élaboré, nécessitant de suivre une ou plusieurs formation(s), d'autre part, que nous appellerons ici par commodité conventionnelle, *niveau de cognition élaborée.*

La « natural logic » se situe au premier des deux niveaux, mais cette logique mentale universelle est nécessaire pour permettre un raisonnement plus élaboré, notamment pour contrôler la mise en œuvre des connaissances élaborées. Les procédures algorithmiques sont clairement du second niveau, les procédures mentales évoquées par SIMON empruntent souvent au premier niveau face à des problèmes trop complexes pour être résolues au second niveau. Mais SIMON ne faisait pas cette distinction et appartenait au second courant.

Les auteurs du second courant (JOHNSON-LAIRD et BYRNE, 1991) contestent la nécessité de distinguer ces deux niveaux et proposent une explication moniste du fonctionnement de la pensée. Celle-ci se fonde sur un ensemble de règles sémantiques de construction de modèles mentaux, chacun d'eux comportant prémisses et conclusion. La rationalité limitée s'expliquerait ici par la limitation de la mémoire de travail (les problèmes complexes requérant le stockage de modèles plus nombreux en mémoire que les autres) et par les biais de croyances de nature logique (dès qu'un modèle semble approprié parce qu'il est compatible avec les prémisses, on le sélectionne sans le comparer à d'autres, alors que l'adéquation du modèle sélectionné n'est qu'apparente). Au-delà de la déduction, la théorie permettrait d'aborder aussi le calcul propositionnel et le raisonnement inductif. On dispose en revanche de beaucoup moins de travaux concernant l'abduction, souvent modélisée comme forme probabiliste ou floue de la déduction, qui apparaît pourtant comme très représentative du raisonnement humain, à commencer par celui de jurés se forgeant leur « intime conviction ». On peut simplement conjecturer que ces raisonnements abductifs sont très liés au niveau métacognitif.

Le point de vue moniste a été largement délaissé. II est aujourd'hui admis, par exemple, que des travaux tels que ceux de NEWELL et SIMON, déjà cités, concernant la recherche de résolveurs universels de problèmes *(General Problem Solver)* sont soumis a une contradiction interne. En effet, un raisonnement ne peut être efficace que s'il contient des connaissances rapidement exploitables spécialisées dans le domaine étudié, d'une part. D'autre part, un tel résolveur ne peut pas contenir que des connaissances spécialisées, ne serait-ce que pour pouvoir utiliser ces derniers. II faut donc bien concevoir un niveau de connaissance et de raisonnement différent et l'explication moniste du type JOHNSON-LAIRD est donc à rejeter. Du point de vue de la décision, cela signifie que l'on pourra difficilement s'abstraire de la *nature* du problème à résoudre et se cantonner a la *structure formelle* du problème.

SIMON n'a malheureusement pas distingué entre les deux niveaux de raisonnement, nous l'avons vu, mais seulement entre les diverses *phases* du processus de décision : exploration, conception, sélection, bilan, distinction que l'on connaît bien. L'inobservabilité directe des procédures mentales individuelles a d'ailleurs conduit SIMON à observer les pratiques organisationnelles de décision.
On peut donc se demander si rationalité procédurale et rationalité instrumentale engendrent *nécessairement* des conclusions différentes l'une par rapport à l'autre. La réponse semble devoir être négative sous certaines conditions : si les processus mentaux a l'œuvre engendrent des résultats compatibles, dans l'espace des objets de choix, avec la condition de cohérence (avec une certaine stabilité au regard des types de problèmes abordés) pour des ensembles de scénarios et de décisions possibles donnés, il n'y a pas d'opposition nécessaire entre les deux types de rationalités. Une procédure mentale d'examen d'un problème ne comportant aucune recherche d'optimisation ni de maximisation pourra parfaitement permettre, dans l'espace des objets de choix, la détermination d'un objet choisi que la maximisation d'une fonction d'utilité désignera a son tour. Ce point est généralement mal compris dans la littérature - en sciences de gestion comme en sciences économiques -, de sorte que l'on *oppose* souvent, et parfois de façon outrancière, ces deux modèles de la rationalité.

2.5 La rationalité personnelle et l'environnement socio-organisationnel

Prenant à contre-pieds individualisme méthodologique et holisme, un courant de pensée a émergé dans la dernière moitié du 20éme Siècle, celui de l'interactivité de la rationalité. Ainsi H.A. SIMON (1983) suggère-t-il que les anticipations ne résultent pas d'un calcul d'optimisation, mais se forment comme des hypothèses simplificatrices « qui correspondent aux capacités humaines de calcul ». Comment se forment ces simplifications ? Pas dans l'esprit du seul individu, mais dans l'interaction de celui-ci avec système social environnant. Et d'ajouter : « ...C'est précisément cette interaction entre le choix rationnel et ses frontières sociales que me semble résider la plus centrale et la plus significative des caractéristiques comportementales dans les groupes sociaux organisés ».
Une troisième acception de la notion de rationalité limitée figure ainsi dans l'œuvre de SIMON plus connue que les deux autres, déjà rapportées plus haut, elle se trouve dans l'ouvrage tiré de sa thèse de doctorat *(Administrative Behavior,* 1947). Appelons-la ici « rationalité interactive ». Elle insiste sur le fait que l'environnement social est une *aide* a la rationalité individuelle à travers règles, mémoire et plans de l'organisation, encadrant ainsi l'attitude d'esprit et focalisant l'attention de l'individu sur un sous-ensemble de la masse d'éléments qu'il aurait autrement du explorer et qui l'auraient sans doute mis en peine de préserver la cohérence de ses choix. Les organisations aident ainsi les individus à « s'approcher à distance raisonnable de la rationalité objective » (SIMON, 1947).
Si SIMON – et bien d'autres, parmi lesquels J.M. KEYNES – pense que les individus bénéficient d'une amplification cognitive, comme les exemples précédents le suggèrent, de la part de leur environnement organisationnel ou social, d'autres jugent que cet environnement social canalise davantage les comportements individuels par diverses contraintes, plutôt qu'il n'aide les individus a choisir. À quelle thèse convient-il donc de se ranger ? Où les deux positions ne sont-elles pas inconciliables ?
En réalité, les deux thèses se complètent dès lors que l'on distingue entre les deux niveaux de cognition que nous avons engagés plus haut. En effet, l'environnement

organisationnel ou social a deux types principaux d'impacts sur la rationalité individuelle : il déclenche des appréciations sur les modes de relations interpersonnelles et donc sur les comportements adoptés par chaque individu dans le contexte organisationnel ou social, d'une part ; il permet, d'autre part, une forme d'apprentissage cognitif et la formation de jugements de croyance sur les cours possibles du futur. Les jugements sur les modes de relations interpersonnelles inhibent la rationalité forte de l'individu qui ne peut être définie de façon claire que sur les conséquences attendues des choix. Mais ils fournissent souvent dans le même temps une clé de résolution des problèmes. Et cette clé permet de résoudre la question parce qu'elle a la propriété essentielle d'être de connaissance commune. Ces jugements ont en effet leur source dans ce que la langue française désigne par « éducation » (par opposition à l'enseignement proprement dit, comme l'Allemand *ERZIEHUNG* s'oppose à *AUSBILDUNG),* qui comporte une large part de conformation de l'individu au modèle hérité des générations précédentes et complété par l'expérience personnelle. Ils ressortirent donc souvent de la *métacognition* alors que les jugements sur l'occurrence des événements possibles sont de l'ordre de la connaissance élaborée. Mais cette dernière n'est efficace en matière de rapports sociaux que *lorsqu'elle parvient et prendre le caractère d'une connaissance commune.* Dans les deux cas, donc, la notion de connaissance commune est en jeu, mais dans le premier cas, celle-ci est acquise a la suite de processus sociaux spontanés, alors que dans le second on ne peut y parvenir qu'en recourant a des stratégies délibérées, parfois calculées par chaque individu et chaque groupe d'individus : on peut alors parler de *convention* (LEWIS, 1969).

3 L'implication des acteurs : une manière d'augmenter l'efficacité des décisions

Depuis la fin des années 60, les fondements classiques de l'autorité publique (pouvoir décrété, légitimité fondée sur la science…) ont progressivement révélé leur impuissance à rencontrer l'aspiration ressentie par tous d'une écoute active et d'une prise en compte de la diversité des opinions. Un nouveau modèle décisionnel s'est dès lors imposé, qui invite citoyens et partenaires de l'État (entreprises, associations, groupes de pression,…) à prendre une part active dans le processus de formulation puis de mise en œuvre des politiques publiques.

3.1 Des méthodes utiles dans de nombreux contextes

Selon les degrés d'intensité que les gouvernants entendent donner à la participation, diverses techniques d'animation seront déployées. On ne met pas indifféremment sur pied une simple information, une consultation – en tant que dialogue bidirectionnel, mais confiné à un objet délimité par le pouvoir public – et une authentique participation, dans le plein sens du terme – où toutes les parties prenantes peuvent délimiter la question dans une plus ou moins grande mesure.

Par ailleurs, l'inclusion des acteurs ne se fait pas de la même manière selon qu'on se trouve au stade de la planification des politiques, de leur mise en œuvre ou de leur évaluation, étant entendu que ces trois stades appellent aujourd'hui la concertation avec la même vigueur.
Les méthodologies participatives sont utiles dans de nombreux contextes, comme lors de l'élaboration de plans (agendas 21, Schémas directeurs territoriaux, etc.), lors du déploiement opérationnel de politiques (consultations sur des variantes, par exemple) ou encore lors de l'appréciation a posteriori de stratégies déjà à l'œuvre (comme dans le cas des processus d'évaluation ex post de politiques contractualisées).

3.2 Des outils de communication sur mesure

L'accompagnement de processus participatifs peut être appuyé au besoin par le développement de supports de communication spécifiques. Différents objectifs peuvent être visés, et notamment : l'annonce des réunions d'acteurs, la communication de leurs résultats ou encore le suivi de la démarche.

Section 2 : Facteurs d'échec

À l'instar de la première section, Qu'est-ce qui fait l'échec de la gouvernance territoriale ? Cette deuxième section tente d'énumérer les facteurs qui nuisent à la concrétisation de la gouvernance territoriale. C'est le cas des conflits (d'appropriation, d'autorité), les contraintes financières.

1 Conflits, négociation et gouvernance territoriale

Depuis les années 1960, la vision du territoire a fait l'objet de transformations radicales. Sous l'effet de ces mutations, nous observons la construction de nouvelles formes de territorialité fondées sur des mécanismes complexes de codécision, ainsi que sur la capacité collective d'innovation et de mobilisation des compétences et des savoirs complémentaires. Le territoire devient un espace de projet, un espace de création collective de ressources, construites sur la base de stratégies de coopération qui allient des acteurs publics (collectivités territoriales, laboratoires de recherche publics), privés (firmes), mais aussi sociaux (organismes socioprofessionnels, associations d'usagers ou de consommateurs, syndicats, groupes de pression…). Inévitablement, ces nouvelles configurations partenariales, à la fois plurales et évolutives, aboutissent à la reformulation plus ou moins explicite des rapports de pouvoir et de conflictualité. La mise en place de projets collectifs suppose en effet une harmonisation, un compromis préalable entre des objectifs et des intérêts souvent antagonistes. De plus, la pluralité des acteurs et la récurrence de leurs interactions semblent limiter les pouvoirs de décision de chacun tout en renforçant l'éventualité qu'un conflit éclate. Dans ce contexte, la problématique de la gouvernance territoriale semble constituer une approche opportune dans la mesure où elle renvoie aux processus complexes de structuration et de mise en compatibilité de différentes modalités de coordination, plus ou moins conflictuelles, entre ces différents acteurs. Cette perspective sous-tend que la pluralité des formes et de l'origine des conflits impose de ne pas se limiter à un mode unique de résolution.

1.1 L'économie publique et le territoire : l'impossible recherche d'une règle générale de résolution des conflits

Existe-t-il une règle « générale » qui, imposée aux acteurs locaux, permettrait de résoudre les conflits ? L'économie publique répond positivement : il est toujours possible de trouver une

répartition spatiale des institutions publiques qui soit socialement optimale, il est aussi toujours possible de trouver une répartition optimale des compétences entre différents niveaux hiérarchiques[114].
L'économie publique s'est intéressée à la question des régulations locales à travers les problématiques liées à la décentralisation, selon deux angles de préoccupations : la concurrence entre autorités locales, et la relation entre autorités de niveaux hiérarchiques différents.
La question des conflits entre acteurs locaux ne procède donc pas du programme de recherche de l'économie publique, qui considère la possibilité de mise en œuvre de règles assurant une localisation optimale des agents.

1.2 Au-delà des conflits d'autorité : l'enjeu des conflits d'appropriation

L'économie publique tente de résoudre les conflits par la prise en compte soit de mécanismes de marchés soit de mécanismes contractuels. Cette vision reste limitée pour comprendre la complexité des conflits et des mécanismes de négociation à l'œuvre localement. La détermination des orientations de projets de développement passe en effet par la reconnaissance (la légitimation) de partenaires multiples, qui ne sont pas réductibles à la représentation d'une fonction dans le processus, et avec lesquels il est souvent délicat – voire impossible – de signer un quelconque contrat, du fait de l'absence de menace crédible. La notion de gouvernance territoriale est alors mobilisée ici dans la perspective de saisir toute la complexité des mécanismes d'élaboration des compromis et d'harmonisation des différentes modalités de coordination en jeu.

Ainsi, la problématique de développement économique ne se résume pas à la seule gestion optimale des ressources et des compétences. Elle porte plus largement sur le développement ou la transformation des activités économiques en agissant sur la coopération inter-firmes, la création de pépinières d'entreprises ou bien d'incubateurs visant à l'établissement de collaborations entre la recherche publique et l'industrie. La mise en place de ces projets, inscrits dans la perspective de créer collectivement des ressources nouvelles, suppose alors la mise en compatibilité d'une multiplicité d'intérêts potentiellement conflictuels. Dès lors, le territoire apparaît non seulement comme un espace d'expression de conflits d'appropriation, mais aussi comme un espace d'expression de conflits d'autorité et de pouvoir pluriels.

1.2.1 Les conflits d'appropriation

De tels projets collectifs impliquent des processus de coordination complexes et croisés qui ne peuvent être assurés, de notre point de vue, sans une gestion préalable des ressources

[114] L'économie publique contemporaine puise ses fondements théoriques au sein de la théorie des Choix Publics et de l'économie industrielle ; elle a considérablement étendu son influence dans et hors de la sphère académique au cours des dix dernières années. Les travaux regroupés au sein de cette famille théorique ont récemment fait l'objet de deux contributions majeures en langue française : Jean-Jacques Laffont, « Étapes vers un État moderne : une analyse économique », Rapport au Conseil d'analyse économique, 1999 ; LOUIS-ANDRE Gérard-VARET et Michel MOUGEOT, « L'État et l'aménagement du territoire », in LOUIS-ANDRE GERARD-VARET, Jean-Louis GUIGOU, ALAIN LIPIETZ ET MICHEL MOUGEOT, Aménagement du territoire, Paris, La Documentation française, 2001, p. 45-110.

« apportées » par chacun des acteurs, mais aussi des ressources collectivement créées dans le cadre des partenariats. Ces ressources collectives peuvent être d'origines distinctes :
Le premier type est affilié à une quasi-rente relationnelle[115], c'est-à-dire à un avantage intrinsèque à un groupe d'acteurs, engendré par les effets de proximité et réparti entre tous (exemple : une structure intercommunale commune à une agglomération) ;
— un deuxième type est lié à la spécificité de la ressource créée par la coordination : cette ressource est alors une source d'avantages souvent affiliés à « une rente de monopole » (exemple : une zone industrielle attractive qui polarise les emplois).
La répartition de ces ressources collectives et des surplus qu'elles génèrent requiert alors que les acteurs mettent en place tout un dispositif de règles, cadre de l'action, visant à anticiper les comportements opportunistes. Ces règles, par nature incomplètes[116], laissent néanmoins le plus souvent une marge d'interprétabilité aux participants. C'est en cela qu'elles peuvent alors s'avérer génératrices de deux types de conflits d'appropriation :
— Le premier type de conflit d'appropriation renvoie à l'appropriation *versus* révélation des informations à caractère privé portées par chacun des acteurs dans le cadre du projet commun. Cette question est cruciale tout particulièrement à l'initialisation du projet. Il s'agit, en effet, de mutualiser des informations générales portant sur chacun d'entre eux (budgets, etc.). Cette mutualisation est importante à plusieurs titres :
1) elle permet de dépasser la simple présomption de complémentarité[117],
2) elle contribue à réduire l'incertitude sur l'avenir,
3) elle est un vecteur de confiance[118].

— Le deuxième type de conflit d'appropriation renvoie aux conflits d'appropriation des quasi-rentes ou des « rentes de monopole ». Ce type de conflit est plus difficile à analyser, notamment lorsque ces surplus ne sont pas « objectivables » (cas des gains politiques, par exemple).

Dès lors, le conflit d'appropriation, s'il apparaît implicitement comme un conflit d'intérêts, d'objectifs, ou de rareté, peut dans certains cas prendre également la forme d'un conflit d'interprétation[119]. Ce dernier relève de l'incomplétude des règles définies par les acteurs, et laisse une marge de manœuvre aux comportements d'appropriation déviants.
Mais au-delà, les conflits d'appropriation impliquent la présence de formes différenciées de pouvoir plus ou moins proches de l'idée de coercition. Dans cette perspective, les conflits d'appropriation sont de notre point de vue indissociables, ou masquent, des conflits de pouvoir et d'autorité complexes.

---

[115] Développée par MASAHIKO AOKI, Information, Intencives, and Bargaining in the Japanese Economy, Cambridge, New York, Cambridge University Press, 1988.
[116] Bénédicte Reynaud, « Les analyses du collectif en économie », La Lettre de la régulation, 28, mars 1999 ; Antoine JEAMMAUD, « La règle de droit comme modèle », Recueil Dalloz-Sirey, Chronique, 1990, p. 199-210 ; Claude Dupuy et Med KECHIDI, « Interprétabilité des règles et confiance dans la dynamique des organisations », Sciences de la Société, 39, 1996, p. 3-20.
[117] Gabriel COLLETIS, « Processus de spécification et nature de la coordination », 3ème Journée de la proximité, Paris, 13-14 décembre, 2001.
[118] Claude Dupuy et André TORRE, « Cooperation and Trust in Spatially Clustered Firms », in Nathalie LAZARIC et Edward LORENZ (eds.), Trust and Economic Learning, Cheltenham (UK), Northampton (Mass.), Edward ELGAR, 1998, p. 141-161 ; Éric BROUSSEAU, Patrice GEOFFRON et Olivier WEINSTEIN, « Confiance, connaissance et relations interfirmes », in Bernard GUILHON, Pierre HUARD, Magali ORILLARD et Jean-Benoît ZIMMERMANN (sous la dir.), Économie de la connaissance et organisations, Paris, L'Harmattan, 1997, p. 402-433.
[119] Mary JO HATCH, Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples, Bruxelles, Paris, De Boeck Université, 1999.

1.2.2 Des conflits d'appropriation aux conflits de pouvoir et d'autorité

Le territoire n'est pas seulement un espace d'expression de conflits d'appropriation, il est aussi un espace d'expression d'une pluralité de conflits de pouvoir et d'autorité. En effet, les conflits d'appropriation révèlent des obstacles à la coordination qui masquent le plus fréquemment des conflits de pouvoir. Ces obstacles, présentés dans le tableau n° 8, sont de deux ordres : le rapport d'altérité et le rapport au collectif.
Tout d'abord, ils sont liés à la nature hétérogène des acteurs locaux impliqués : l'incompatibilité de leurs objectifs, qu'il s'agisse des acteurs locaux d'une part, ou des différents niveaux hiérarchiques État-collectivités territoriales d'autre part ; l'inadéquation de leurs horizons temporels ; l'inadéquation des espaces pertinents de définition des stratégies, qui peuvent différer et induire des conflits d'objectifs[120].
Ensuite, un deuxième ordre d'obstacles est lié à l'implication dans le projet collectif. Ces obstacles renvoient au problème des dépendances qui lient les acteurs locaux entre eux et vis-à-vis des ressources, c'est-à-dire à l'acceptation d'une perte éventuelle d'autonomie décisionnelle liée à l'engagement dans le projet, ou la contrainte d'interaction dans sa réalisation. L'inégalité des ressources fiscales des communes peut, par exemple, empêcher tout projet de solidarité intercommunale en cas d'impossibilité de règles de péréquation. Ou bien le maire d'une commune rurale peut préférer la liberté inhérente à sa fonction plutôt qu'une perte de pouvoir décisionnel qui impliquerait l'engagement dans un partenariat avec des acteurs économiquement et politiquement « dominants » comme l'État, la région ou le département[121]. Ces obstacles peuvent aussi prendre la forme d'adaptations organisationnelles visant à acquérir de nouvelles compétences, investissements coûteux et générateurs de coûts irrécouvrables. Ils peuvent aussi résulter du non-respect des engagements alors susceptibles de réduire la confiance qui lie les partenaires, d'engendrer des problèmes de communication et une défaillance dans la mise en œuvre du projet collectif[122].Cependant, derrière ces obstacles potentiels révélés par les conflits d'appropriation, ce sont, de notre point de vue, les rapports de pouvoir qui sont en jeu.

Or l'économie publique, si elle traite d'un pouvoir singulier, « institué », via les relations de hiérarchie entre des autorités publiques de différents niveaux, laisse néanmoins de côté d'autres formes plurielles de pouvoir à l'œuvre localement. En effet, tout projet collectif associe des acteurs dont les intérêts sont complexes, parfois changeants (désengagement d'un partenaire), et dont les rapports sont avant tout des rapports asymétriques. Adhérer à un projet collectif suppose d'accepter non seulement une perte relative de pouvoir décisionnel, mais aussi un renforcement de la dépendance vis-à-vis des acteurs partenaires. Ainsi, les conflits d'appropriation masquent le plus souvent des conflits de pouvoir pluriels exercés de manière directe ou indirecte par les participants, à savoir tout particulièrement :
— les collectivités territoriales, dont les responsabilités en matière de coopération et de développement économique en font des acteurs susceptibles d'exercer un pouvoir de décision et d'arbitrage. Néanmoins, si le champ de compétence de ces collectivités s'est

[120] Gabriel COLLETIS et Bernard PECQUEUR, « Intégration des espaces et quasi-intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives ? », Revue d'économie régionale et urbaine, 3, 1993, p. 489-508.
[121] Jean-Jacques Sueur, « Développement local et droit négocié : l'expérience des chartes intercommunales de développement et d'aménagement », Revue du droit public, 104 (1), 1988, p. 199-246.
[122] Laurence TASSONNE, « La coopération en recherche : une procédure gouvernementale d'incitation à l'innovation », in Bernard HAUDEVILLE, Jean-Alain HERAUD et Marc Humbert (sous la dir.), Technologie et performances économiques, Paris, Economica, 1995, p. 123-153.

considérablement élargi, il se voit paradoxalement souvent restreint à un pouvoir d'arbitrage fréquemment biaisé par les contraintes et les enjeux économiques[123];
— les entreprises, motivées par des intérêts privés. Leur pouvoir de décision vis-à-vis des autres acteurs locaux dépend de nombreux paramètres (coopérations interfirmes locales, nombre d'emplois, risques de désengagement…) et se double d'un pouvoir de négociation. Une entreprise peut, par exemple, entretenir une incertitude sur la pérennité de son enracinement local afin de s'assurer un pouvoir de négociation accru pour la captation de subventions publiques ;
— les organisations professionnelles, associations d'usagers, syndicat, etc. qui jouent un rôle important en termes de défense des intérêts d'un groupe d'acteurs ou d'individus et en termes de contre-pouvoir. Les enjeux peuvent être réglementaires, financiers ou salariaux. Alors que les syndicats salariés ou patronaux sont des organisations permanentes, certains acteurs sociaux naissent en réponse à un problème particulier et sont les produits de conflits locaux (pollution…). Selon leur nature, l'étendue de leur influence, et leur vocation, ils peuvent être vecteurs de progrès socio-économique (nouvelles dispositions) ou bien être à l'origine de novations non unanimes. Le pouvoir prend, par exemple, la forme d'un pouvoir de mobilisation ou d'un pouvoir d'influence.

Le pouvoir n'est donc pas singulier, mais pluriel[124]. Les conflits d'appropriation révèlent ou bien sont la conséquence d'une confrontation entre ces différents types de pouvoir : pouvoir de décision, pouvoir d'arbitrage, pouvoir d'influence, pouvoir de négociation, exercice de contre-pouvoirs, etc. Ces différentes formes de pouvoir sont de manière sous-jacente l'expression soit d'un pouvoir dissuasif, assimilé à un pouvoir discrétionnaire fondé sur la seule crédibilité vis-à-vis de l'exécution d'une menace[125], par exemple le désengagement d'un partenaire, soit d'un pouvoir rétributif, entendu comme la soumission au désir d'autrui, et qui renvoie aux promesses crédibles[126], soit d'un pouvoir persuasif[127] comme pouvoir d'orientation de l'action d'autrui. Néanmoins, le pouvoir n'est pas l'*attribut* des acteurs. Il est l'expression de leur inscription dans des réseaux de pouvoir multiples et évolutifs[128], à la fois locaux et extra-locaux. En cela, les rapports de pouvoir sont « situés »[129].

Le pouvoir est donc à la fois instrumentalisé par les acteurs et construit social du fait qu'il est le produit de leurs coordinations et l'expression de leur assujettissement. Ainsi, dans le cadre d'un projet collectif, chaque acteur est en mesure ou non, selon la nature des coordinations et les caractéristiques des partenaires, d'exercer ces différentes modalités de pouvoir.

Dès lors, les conflits de pouvoir, dans le cadre d'un projet collectif, trouvent leur origine dans :
— la perte relative de pouvoir décisionnel et d'autonomie fonctionnelle ;

[123] Jean-Paul BAILLY, Prospective, débat, décision publique, Avis et rapports du Conseil économique et social, Paris, Editions des Journaux officiels, 1998.
[124] Pierre DOCKES, Pouvoir et autorité en économie, Paris, Economica, 1999.
[125] Ibid.
[126] Thomas SCHELLING, The Strategy of Conflict, op. cit., p. 66.
[127] Ken BINMORE, Fun and Game : A Text on Game Theory, Lexington (Mass.), D.C. Heath, 1992 (traduction française : Jeux et théorie des jeux, Bruxelles, Paris, De Boeck Université, 1999).
[128]MICHEL FOUCAULT, « Le sujet et le pouvoir », in Id., Dits et écrits, tome IV, Paris, Gallimard, 1994.
[129] THOMAS E. WARTENBERG, « Situated Social Power », in Id. (ed.), Rethinking Power, Albany, State University of New York Press, 1992, p. 79-101 ; Damien Talbot, Les principes institutionnalistes des dynamiques industrielles et spatiales : le cas du groupe Aérospatiale, thèse de doctorat en Sciences économiques, Université de Toulouse, 1998.

— la nature évolutive des rapports de pouvoir et des équilibres/déséquilibres de pouvoir dans la coordination (jeux de domination *versus* concession, évolution des rapports de coalition…). Mais au-delà des conflits de pouvoir pluriels, l'implication dans un projet collectif peut aussi générer, dans certaines circonstances, un conflit d'autorité non réductible, contrairement aux analyses développées en économie publique, à un conflit de compétences. En effet, dans certains cas de figure, les relations sont « pilotées » par un acteur dominant qui s'est imposé spontanément du fait de sa supériorité technique, économique, de sa position hiérarchique, ou bien qui a été désigné et légitimé par les autres acteurs. Cet acteur devient le « support » d'une autorité. C'est, par exemple, le cas des rapports entretenus par le groupe Total Fina Elf avec les collectivités territoriales dans le cadre de la reconversion du site industriel gazier de PAU-LACQ[130]. Les conflits d'autorité, certes, prennent la forme de conflits de compétences entre une pluralité d'institutions aux missions de développement interférentes
. Mais ils prennent aussi la forme d'un conflit d'autorité vis-à-vis du groupe industriel, qui a toujours été « l'émetteur » des règles régissant les relations industrielles (relations de sous-traitance, définition des quantités extraites et produites de gaz, définition du développement local…) et sociales (prérogatives assorties au statut du mineur, aides financières, négociation de la redevance des mines…) locales[131].

L'autorité se définit ici comme un pouvoir de domination reproduit de manière régulière et qui s'est transformé en une règle ou une norme durable : il s'agit d'un pouvoir *institué*[132]. Ce pouvoir institué est « pouvoir de la règle ». L'autorité s'appuie, en effet, sur une croyance en la règle, en la norme, en la crédibilité d'une promesse ou d'une menace instituée[133]. Elle traduit l'assujettissement à la règle de la part de ceux qui veulent bien s'y soumettre. Par ailleurs, l'autorité est aussi un pouvoir *instituant*. En effet, l'acteur qui est le support de cette autorité détient implicitement une maîtrise, un « pouvoir de faire la règle », c'est-à-dire de réduire, de renforcer des règles ou des normes existantes ou bien d'en instaurer de nouvelles.
Dans cette perspective, l'autorité traduit la reconnaissance collective ou la cohésion autour d'une règle ou d'un système de règles auxquelles les acteurs sont censés se référer, sans que ces dernières soient pour autant systématiquement normatives.

Tableau 8 **Conflits d'appropriation *versus* conflits de pouvoir et d'autorité : les obstacles à la construction du territoire**

LES OBSTACLES RÉVÉLÉS PAR LES CONFLITS D'APPROPRIATION	DES OBSTACLES TRADUISANT L'EXISTENCE DE CONFLITS DE POUVOIR ET D'AUTORITÉ
Obstacles liés à l'hétérogénéité des acteurs : – incompatibilité des objectifs entre collectivités locales – incompatibilité des objectifs entre les différents niveaux hiérarchiques État collectivités locales	**Des conflits de pouvoir pluriels :** *Nature des pouvoirs* – pouvoir de décision – pouvoir de négociation – pouvoir d'influence

[130] Isabelle LEROUX, La négociation dans la construction du territoire : une approche institutionnaliste, thèse de doctorat en Sciences économiques, Université Toulouse 1, novembre 2002.
[131] Il s'agit d'une relation qui s'inscrit dans une perspective dynamique, non fondée sur des compétences légitimées et des mécanismes d'apprentissage, mais sur la capacité d'un acteur industriel à imposer et étendre son domaine de pouvoir au-delà de ce qui avait été défini au départ.
[132] Pierre DOCKES, Pouvoir et autorité en économie, op. cit.
[133] Ibid.

– inadéquation des horizons temporels – inadéquation des espaces de définition des stratégies **Obstacles liés à l'implication dans un projet collectif :** – dépendance accrue vis-à-vis des partenaires du projet et baisse de l'autonomie décisionnelle – adaptations organisationnelles visant à la captation de compétences, avec présence de coûts irrécouvrables – engagements non tenus ou moindre implication d'un ou plusieurs partenaires – apports insuffisants de ressources – confiance réduite – problèmes de communication et d'anticipation induits	– pouvoir de discrimination – pouvoir d'arbitrage – Origine des conflits de pouvoir – l'évolution et la reformulation des rapports de pouvoir (coalitions…) qui peuvent rendre les coordinations instables **L'existence de conflits d'autorité :** – conflits de compétence – conflits d'interprétation, de légitimité de la règle – conflits de croyances, de crédibilité des promesses ou des menaces instituées

Le tableau 8 *supra* présente une synthèse des liens que nous établissons entre les conflits d'appropriation et les conflits d'autorité et de pouvoir. Ceux-ci s'avèrent ainsi être un ensemble d'obstacles majeurs à la construction du territoire.

2 Les contraintes financières du secteur local

Le poids économique et financier du secteur public local au cours de ces dernières années s'est considérablement accru du fait du transfert (à titre permanent ou expérimental) de compétences relevant préalablement de l'État.
D'une manière générale la progression continue des dépenses des collectivités locales, en volume, mais aussi en part relative par rapport à l'État (même si elle reste encore minoritaire) est indéniable. Ainsi, en un peu moins de 10 ans, les dépenses du secteur public local ont augmenté de 27 % (tableau 9).

Tableau 9 Dépense de l'État et des collectivités locales

Tableau I
Dépenses de l'État et des collectivités locales
(en millions d'euros)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	1992-2003
État	217 260	229 110	236 690	243 430	250 330	252 370	255 240	263 240	262 340	268 670	280 100	280 820	29 %
Communes	60 391	62 926	66 006	66 166	67 356	68 199	70 428	72 266	74 663	76 053	76 475	78 440	30 %
Départements	30 291	31 614	33 598	33 511	34 794	35 488	36 300	37 699	37 891	39 226	42 314	45 952	52 %
Régions	8 928	9 545	10 159	10 382	11 250	11 929	11 712	12 342	12 281	12 688	14 975	15 839	77 %
Secteur local	99 610	104 085	109 763	110 059	113 400	115 616	118 440	122 307	124 835	127 967	133 764	140 231	41 %
État + Local	**316 870**	**333 195**	**346 453**	**353 489**	**363 730**	**367 986**	**373 680**	**385 547**	**387 175**	**396 637**	**413 864**	**421 051**	33 %
Poids du local	31,4 %	31,2 %	31,7 %	31,1 %	31,2 %	31,4 %	31,7 %	31,7 %	32,2 %	32,3 %	32,3 %	33,3 %	

Source : DGCL, « Les collectivités locales en chiffres », 2006.

Ainsi, les collectivités locales ont un impact économique déterminant spécialement en matière d'investissement public. Or, l'accroissement du poids économique du secteur public local a pour conséquence de faire augmenter le niveau des budgets gérés du fait de l'accroissement des compétences des collectivités locales ; alors que parallèlement les dotations de transferts de l'État vers le secteur public local qui accompagnent chaque transfert de compétences n'ont pas permis de couvrir l'accroissement ultérieur des dépenses qui s'y rattachent (l'évaluation du montant des dotations de transferts se fait en tenant compte des dépenses engagées par l'État les années précédant le transfert) (tableau 10).

Tableau II

Évolution des dépenses au titre des compétences transférées aux collectivités locales (en millions d'euros)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	BP 2004	BP 2005	1997-2005
Aide sociale	14 002	14 375	14 790	13 582	13 710	15 757	17 657	23 646	25 487	82 %
Dépenses nettes obligatoires	11 967	12 289	12 765	11 591	11 909	13 102	15 196	15 678	16 984	42 %
Collèges	2 657	2 805	2 937	3 118	3 182	3 324	3 470	3 491	3 643	37 %
SDIS	nd	667	816	973	1 141	1 207	1 404	1 523	1 728	
Aux départements	28 626	30 136	31 308	29 264	29 942	33 390	37 727	44 338	47 842	67 %
Formation	1 900	2 089	2 125	2 151	2 189	2 167	2 356	2 953	3 533	86 %
Lycées	2 892	2 725	2 854	2 861	2 973	3 237	3 445	3 545	3 921	36 %
Ferroviaire	443	560	546	575	584	2 055	2 131	2 334	3 167	615 %
Aux régions	5 235	5 374	5 525	5 587	5 746	7 459	7 935	8 832	10 621	103 %
Total des transferts	33 861	35 510	36 833	34 851	35 688	40 849	45 659	53 170	58 463	73 %

Source : DGCL, « Les collectivités locales en chiffres », 2006.

Tableau 10 **Évolution des dépenses au titre des compétences transférées aux collectivités locales**

En conséquence, les collectivités ont eu recours aux emprunts, particulièrement jusqu'au milieu des années 1990, pour le financement de leurs investissements d'où une augmentation des charges d'annuité. Malgré une évolution favorable du niveau des taux d'intérêt depuis plusieurs années, cet endettement combiné à l'évolution des autres dépenses de fonctionnement (de personnel notamment) a pu contribuer à l'accroissement de la pression fiscale (de 1996 à 2005, le produit des impôts et taxes augmenté de 30 %) (Tableau 11).

Tableau 11 **Évolution du produit voté des quatre taxes locales**

Tableau III

Évolution du produit voté des quatre taxes locales (en millions d'euros)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	1996-2005
Communes et groupements	27 724	29 136	30 291	30 415	30 825	31 098	31 334	32 508	33 882	35 257	27 %
Départements	11 918	12 546	13 055	13 174	13 338	13 309	13 715	14 516	15 169	16 380	37 %
Régions	3 497	3 594	3 698	3 717	3 869	2 995	2 954	2 999	3 101	3 873	11 %
Toutes collectivités	43 139	45 276	47 044	47 306	48 032	47 402	48 003	50 023	52 152	55 510	29 %

Source : DGCL, « Les collectivités locales en chiffres », 2006.

La volonté d'éviter ou de limiter le recours aux emprunts et celle de maîtrise la fiscalité locale sont des facteurs essentiels qui prédisposent à mieux gérer les finances locales et focalisent les gestionnaires sur deux thématiques : *la gestion de la trésorerie et l'analyse de performance - le coût de l'action publique.*
Parallèlement, on constate que le secteur local se complexifie du fait : de la démultiplication des structures locales avec l'avènement et le rôle croissant des organismes de coopération intercommunale (OCI) ;
du recours à des modes de gestion déléguée faisant intervenir des sociétés privées ou des organismes à but non lucratif comme les associations, ou encore des entreprises privées.

De même, avec les lois de décentralisation de 1982, les élus et les gestionnaires locaux ont acquis des marges d'autonomie financière et de gestion sans précédent, sans pour autant qu'ils utilisent pleinement un outil comptable et un système d'information comptable et financier peut-être insuffisamment adapté à ces évolutions. La loi n° 92-125 du 6 février 1992, *JO* du 8 février, relative à l'administration territoriale de la République ; puis la loi 94-504 du 22 juin 1994, *JO* du 23 juin, portant dispositions budgétaires et comptables relatives aux collectivités locales, ont permis de tenir compte, dans les documents budgétaires et comptables, des engagements comptables et du rattachement des charges à l'exercice, et d'améliorer ainsi la qualité de l'information comptable à destination des décideurs locaux (politiques ou gestionnaires), mais aussi des citoyens.
Néanmoins, l'élaboration de l'information financière et comptable est le fruit de la double action d'une part des responsables de la collectivité (élus et gestionnaires et d'autre part du comptable de celle-ci (comptable du Trésor public). Par exemple, les comptes de tiers sont gérés par le comptable public même si la gestion du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie relève le plus souvent d'une action conjointe (au moins pour les grandes collectivités locales). De même, le bilan est établi par le comptable public en fonction des données qui sont en sa possession. Or, on prend le cas des immobilisations, l'inventaire est à la charge de l'ordonnateur, mais un travail commun avec le comptable public est nécessaire pour assurer la correspondance avec l'état de l'actif et les données du bilan. Cette correspondance est, en pratique, loin d'être systématique.
En définitive, les élus et gestionnaires pour leur gestion se fondent trop souvent sur des documents partiels (les budgets et les comptes administratifs) et n'intègrent pas de manière systématique dans leur raisonnement les équilibres structurels dégagés par *le* bilan : le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie ; ni les liens entre le compte *de* résultat, le besoin en fonds de roulement et trésorerie[134].
Les élus et gestionnaires de grandes collectivités[135] sont donc demandeurs pour maîtriser l'ensemble de leur comptabilité: de l'enregistrement des opérations courantes, en passant par les opérations d'inventaire et les états de restitution de l'information, ceci dans le cadre d'un partenariat renforcé et «décloisonné» avec le comptable. Ils souhaitent également avoir des outils qui leur permettent de *mieux gérer à court terme leur trésorerie* et à *moyen terme leur stratégie* en faisant par exemple des simulations financières en fonction de différents scénarios ou hypothèses.

[134] La variation de l'excédent de trésoreries d'exploitation est en effet égale à l'excédent brut d'exploitation diminué de la variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation, soit ETE= EBE — A BERE.
[135] Les petites collectivités n'ont ni les compétences ni les moyens de tenir leur comptabilité, et dans les petites communes, c'est même le comptable public qui, fréquemment encore, enregistre les opérations de l'ordonnateur.

3 Quelles solutions adopter face à ces contraintes ?

3.1 La LOLF : des outils et des métiers nouveaux pour améliorer la gestion locale

La LOLF propose d'une part les contrôles hiérarchisés de la dépense (CHD) sont effectués en fonction de risques liés à la nature de la dépense et des pratiques des ordonnateurs. La hiérarchisation de l'importance des mandats et de leur risque associé permet de mettre en place des procédures de contrôle par sondage pour les opérations de faibles montants par exemple qui vont permettre au comptable de dégager du temps et de se concentrer sur les opérations les plus complexes. Il y a donc abandon du contrôle systématique et exhaustif au profit d'un contrôle ciblé. La mise en place des contrôles hiérarchisés se fait notamment après une analyse du taux de rejet des mandats par grands secteurs fixation d'un taux de sondage. L'avantage de ce nouveau mode de fonctionnement est de permettre des gains de productivité et de réactivité dans le traitement des mandats et de leur paiement et aussi de hiérarchiser le travail.
En revanche, ce type de contrôle ne permet pas d'identifier au sein des services de l'ordonnateur quels sont les éléments de la procédure qui amène un rejet de! Mandats, et donc ne permet pas dans certains cas d'avoir recours aux techniques de sondage dès lors que le taux de rejet des mandats est trop important. C'est pourquoi en complément ou en parallèle à la procédure de contrôle hiérarchisé de la dépense s'est développé un contrôle partenariat de la dépense.

D'autre part, la Direction générale de la comptabilité publique a mis en place un ambitieux programme visant à assurer la production de comptes locaux fiables, sur la base desquels les responsables locaux puissent notamment communiquer sur leur action préparer les décisions futures.
Dans chaque département un diagnostic de chaque comptabilité est opéré, ce qui permet de définir, de façon hiérarchisée, des marges de progrès. Chaque année: des engagements seront pris en ce sens. Par exemple, un nettoyage des comptes de subventions d'équipement « transférables » (compte 131) sera effectué en de nombreux endroits, pour reconstituer le solde, s'assurer de la réintégration progressive au résultat, etc.
Pour atteindre ces objectifs et veiller à ce qu'ils soient pérennes, les postes comptables évalueront leur organisation et leurs procédures actuelles, dans le cadre d'une démarche de contrôle interne. Les contrôles comptables seront par ailleurs structurés et formalisés ; en particulier, un contrôle comptable de second niveau sera exercé par les trésoreries générales.
Bien entendu, cette démarche est une forte incitation à un renforcement du partenariat ordonnateur - comptable, y compris dans le domaine comptable. Par exemple, disposer d'un résultat sincère nécessite le rattachement de toutes les charges et de tous les produits à l'exercice : pour y parvenir, une collaboration du comptable avec les services ordonnateurs, qui tiennent la comptabilité d'engagement, est plus que souhaitable.

Pour conclure, on peut avancer que les collectivités locales ont tout inféra à bénéficier de ces nouvelles prestations offertes par le réseau du Trésor public, qui parallèlement se dote également d'outils informatiques plus performants (comme Hélios) ou bien s'est mis en capacité de traiter des flux dématérialisés de données (qui permettent des traitements plus performants et des économies substantielles pour les partenaires: papier, édition, stockage...). Ainsi, chaque ordonnateur pourra accéder aux informations qui le concernent en mode

Internet (consommation des crédits votés, traitement des mandats et des titres, état de l'actif, opérations en instance, situation de la trésorerie, etc.). Grâce à un simple navigateur installé sur un ordinateur, les informations budgétaires, financières et comptables détenues par le comptable du Trésor pourront ainsi être consultées par la collectivité, en temps réel et en mode sécurisé (MINEFI Collectivités locales, « Hélios, le plan de développement est arrêté *»).*

3.2 De la nécessité d'une conception étendue de la gouvernance pour penser la construction négociée des territoires : le pouvoir, un « banni récalcitrant »

Si le territoire est un espace d'expression de conflits d'appropriation, de pouvoir et d'autorité, l'enjeu majeur de la construction territoriale est, de notre point de vue, la mise en place de mécanismes de gouvernance permettant le traitement des conflits. Ainsi, la question de la négociation s'impose comme centrale dans les processus de traitement de ces conflits. Par le recours à la négociation, les acteurs anticipent, médiatisent ou résolvent ces conflits. En cela, la négociation est largement arbitrale.
Le compromis qui en résulte est néanmoins toujours provisoire et évolutif. En effet, la négociation, si elle conduit à anticiper, médiatiser ou résoudre les conflits de pouvoir, vise paradoxalement à produire de nouveaux rapports de pouvoir que chacun des acteurs va tenter « d'instrumentaliser à son avantage ». La négociation n'aboutit donc pas obligatoirement à une règle d'universalité ou à un équilibre relationnel parfait, mais à des mécanismes de gouvernance dotés d'une plus ou moins grande stabilité. Dès lors, le pouvoir apparaît comme un « banni récalcitrant » (au sens de F. PERROUX) qui conditionne la forme et la rémanence de la gouvernance territoriale.

3.2.1 Penser la construction négociée des territoires

Le territoire ne résulte pas de mécanismes de répartition optimale des compétences et des ressources, ou bien de mécanismes de négociation relevant du plus pur marchandage, comme le propose l'économie publique. Il se construit sur la base de compromis résultant de l'articulation complexe de différents niveaux de négociation.
La négociation est alors largement arbitrale à deux titres. D'un point de vue conceptuel[136], elle apparaît tout d'abord comme une modalité de maillage relationnel[137] qui s'appuie sur la production collective de règles de coordination nouvelles. Nous distinguons ici avec Benoit FRYDMAN[138], dans sa réflexion sur le droit négocié/imposé, la négociation « des objets » à la base du marchandage, et la négociation « des règles » concernant le principe même de la négociation. En effet, l'enjeu de la négociation relève tout autant de l'objet (une ressource financière ou matérielle) que des règles (définition du principe de négociation, délimitation du

[136] Nous n'emprunterons aux réflexions menées par les juristes sur le droit négocié/imposé que leur approche purement conceptuelle de la négociation, non limitée au seul marchandage, et intégrant une réflexion sur la production de la règle.
[137] Jean DE MUNCK et Jacques LENOBLE, « Droit négocié et procéduralisation », in Philippe GERARD, François OST et Michel VAN DE KERCHOVE, Droit négocié, droit imposé, Bruxelles, Publications des Facultés universitaires Saint Louis, 1996, p. 171-196.
[138] Benoît FRYDMAN, « Négociation ou marchandage ? De l'éthique de la discussion au droit de la négociation », in Philippe GERARD, François OST et Michel VAN DE KERCHOVE, Droit négocié, droit imposé, op. cit., p. 231-254.

champ de la concession ou du champ d'interprétation des règles, définition des règles de rétribution…). La négociation est alors l'apprentissage, au-delà des divergences d'intérêts, d'un « contrat social ». Les règles produites forment l'identité, les frontières, ce qui appartient au groupe d'acteurs ou ce qui en est exclu[139].
Dans cette perspective, la négociation, lorsqu'elle débouche sur une règle collectivement consentie, est une modalité de légitimation non seulement de la règle, mais aussi des acteurs qui en sont à l'origine. Néanmoins, cette légitimité, qui repose sur l'initiative des acteurs et sur le consentement du groupe, n'est pas stable en soi : elle s'acquiert et se perd (*idem*). La négociation est donc arbitrale en tant qu'elle revêt un caractère à la fois discriminant et fédérateur.
Ensuite, la négociation ne se réduit pas à un pur marchandage. Elle oscille entre la logique de la délibération, supposant la communication entre les parties, et la logique du marchandage, plus axée sur le calcul privatif[140]. Le volet délibératoire de la négociation est conceptuellement proche en économie de la notion de valeur raisonnable développée par JOHN R. COMMONS[141], étant « raisonnable » ce qui est discuté et délibéré. La délibération vise à parvenir à une solution parmi les meilleures possible, compte tenu des inégalités de ressources, des plus ou moins grandes complémentarités entre ces dernières, et compte tenu des conflits en jeu.

Cette délibération, entendue ici comme collective, contrebalance les mécanismes d'appropriation privés qui sous-tendent le marchandage. Fondée sur la communication entre les parties, la délibération mène en effet à une *définition commune de la situation*, et elle contribue à la construction « d'un sens commun qui en retour imposera des contraintes »[142]. Implicitement, elle conduit à la constitution d'une *dépendance mutuelle* déterminée par l'appartenance à un même corpus de règles et de contraintes.
Néanmoins, les compromis qui en résultent ne sont pas pour autant définitivement stables, mais simplement *provisoires et évolutifs* selon les degrés de conflit qu'ils cristallisent. En effet, si la résolution des conflits est la raison du recours à la négociation, le conflit peut aussi être « le produit » de la négociation. La négociation peut être génératrice de conflictualité tout d'abord parce que les règles coproduites ne sont jamais complètes et ne peuvent pas toujours contribuer à résoudre tous les problèmes. Dès lors, les rapports de conflit peuvent prendre la forme de conflits d'interprétation et d'ajustement des règles.
Ensuite, la négociation peut être génératrice de conflits de légitimité, portant sur la légitimité des règles coproduites ou bien sur la légitimité des négociateurs. Ainsi, un conflit d'interprétation peut, par exemple, se transformer en conflit de légitimité non seulement de la règle, mais *in fine* des acteurs qui en sont à l'origine[143]. Le conflit de légitimité peut par ailleurs éclater lorsqu'un (ou plusieurs acteurs) transgresse les règles consenties antérieurement.

---

[139] Jean-Daniel REYNAUD, Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale, Paris, A. Colin, 3e éd., 1997.
[140] FRANÇOIS OST, « Au carrefour de l'autonomie et de l'hétéronomie, de la délibération et du marchandage : la négociation », in Philippe GERARD, François OST et Michel VAN DE KERCHOVE, Droit négocié, droit imposé, op. cit., p. 7-17.
[141] JOHN R. Commons, Institutional Economics. Its place in Political Economy, New York, The Macmillan Company, 1934 ; réédition avec une nouvelle introduction par Malcolm Rutherford, New Brunswick (N.J.), Transaction Publishers, 1990.
[142] Michel RENAULT, « Pragmatisme et institutionnalisme : des fondements épistémologiques et méthodologiques pour l'évolutionnisme en économie », Économie appliquée, 3, 1997, p. 23-52.
[143] Jean-Daniel REYNAUD, Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale, op. cit.

Et enfin, au-delà de la question de l'interprétabilité et de la légitimité des règles, la nature même de la négociation, oscillant entre la logique de la délibération et la logique du marchandage, est l'expression d'une tension, et parfois d'une contradiction, entre l'intérêt général et la satisfaction des intérêts privatifs[144].
Dès lors, la construction du territoire est toujours fondamentalement aléatoire. Elle s'appuie sur une gouvernance territoriale fondée sur des compromis provisoires, évolutifs, qui résultent de processus de négociation complexes et croisés entre une pluralité d'acteurs, de niveaux de hiérarchie, de niveaux de partenariats. Le territoire est ainsi le résultat de croisements entre des logiques économiques et politico-administratives qui supposent une capacité des acteurs à construire des cohérences entre ces différents niveaux de coordination et de construction de compromis.
La difficulté majeure, de notre point de vue, réside alors dans les rapports de pouvoir. En effet, la négociation, en tant que processus de délibération et de marchandage, implique toujours de choisir entre des modalités de pouvoir exercées sur l'environnement ou sur les partenaires[145].
Ainsi, le véritable enjeu de la construction négociée des territoires, de notre point de vue, est le pouvoir.

3.2.2 Le pouvoir, « source » mais aussi « produit » de la négociation

Les compromis entre les acteurs locaux sont toujours ambigus. Ils expriment le plus souvent la conviction chez tous les participants (élus, associations…) qu'ils pourront tirer profit à leur avantage du projet en cours d'élaboration[146].

De plus, l'initiative de lancer un projet est, pour son (ou ses) auteur(s), à la fois une marque de reconnaissance et de pouvoir vis-à-vis des autres participants. Les relations entre le pouvoir, d'une part, et les raisons qui conduisent les acteurs à négocier, d'autre part, sont donc relativement complexes.
Il s'agit à la fois « du pouvoir d'agir sur les individus et les ensembles collectifs qu'ils constituent » et « du pouvoir d'agir sur les règles ou les institutions que les hommes se donnent »[147]. Il s'agit donc *d'une action sur l'action d'autrui*[148]. Ainsi, le pouvoir peut tout autant être la « source » que le « produit » « banni récalcitrant » de la négociation.
En effet, le pouvoir peut être la source de la négociation, expression d'une volonté « de non-belligérance » entre les acteurs locaux. Le recours à la négociation, dans cette perspective, a pour visée la reformulation des rapports de pouvoir, voire leur rééquilibrage potentiel par la délimitation d'un nouveau champ de rapports de force. Ainsi, par la négociation, il devient possible de déterminer et de légitimer de nouvelles règles de concession ou bien encore de domination. La négociation peut également viser à réduire l'incertitude qu'instrumentalisent

[144] FRANÇOIS OST, « Au carrefour de l'autonomie et de l'hétéronomie, de la délibération et du marchandage : la négociation », op. cit.
[145] JOHN R. Commons, Institutional Economics. Its place in Political Economy, op. cit.
[146] Jean-Jacques SUEUR, « Développement local et droit négocié : l'expérience des chartes intercommunales de développement et d'aménagement », op. cit.
[147] Pierre DOCKES, Pouvoir et autorité en économie, op. cit., p. 11.
[148] Robert DAHL, « The Concept of Power », Behavioral Sciences, 2, 1957, p. 201-218 ; Michel Foucault, « Le sujet et le pouvoir », op. cit. ; Michel Crozier et Erhard Friedberg, L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective, Paris, Seuil, coll. « Sociologie politique », 1977.

certains participants à des fins de domination et d'appropriation privative[149]. Le pouvoir est en effet fonction de l'ampleur d'une zone d'incertitude portant sur l'imprévisibilité des comportements et « dont l'existence et la maîtrise conditionnent les capacités d'action des uns et des autres »[150]. Chaque partie, n'ayant qu'une information partielle sur l'autre partie, se trouve dans une situation d'incertitude sur le comportement de l'autre. La négociation peut alors, s'il y a un intérêt commun à négocier, réduire cette incertitude par un marchandage portant sur la révélation de ces informations privées

Mais par ailleurs, le pouvoir est aussi le « produit » de la négociation et donc un enjeu considérable portant sur :

— le « pouvoir de la règle », qui une fois collectivement consentie est légitime et ne peut par principe être transgressée ;

— le « pouvoir de faire la règle », conféré à un acteur ou bien obtenu par la coercition ;

— le « pouvoir que sert la règle », qui contribue, pour ceux qui en bénéficient, à tirer profit d'une situation à leur avantage.

En effet, la négociation, rappelons-le, est un processus dans lequel le pouvoir est exercé, instrumentalisé, sous différentes formes : coercition, influence, persuasion, manipulation, menace… à des fins d'intérêts économiques ou politiques privées.

Ainsi, la négociation est la confrontation plus ou moins conflictuelle entre des pouvoirs de négociation, entendus comme la possibilité, dans une situation d'interaction, d'activer et de renforcer un potentiel de domination. Ce potentiel de domination n'est pas uniquement lié à l'inégale détention des ressources ou bien aux statuts des acteurs, il est aussi le produit de la négociation elle-même et plus particulièrement le produit des règles consenties collectivement. En cela, le pouvoir est un enjeu fondamental de la négociation. Soit, la négociation légitime et renforce les asymétries liées aux dépendances mutuelles et aux statuts (moyennant, par exemple, une contrepartie rétributive), soit au contraire elle contribue à les reformuler et les réduire.

Les relations de pouvoir produites par la négociation sont intrinsèquement instables, car la légitimité des règles et des acteurs qui en sont porteurs peut être remise en question à tout moment[151].

Par exemple, lorsqu'il devient autocumulatif, le pouvoir peut être générateur de conflictualité. En effet, dans une situation de renégociations successives, le pouvoir de négociation permet à celui qui en bénéficie de s'approprier à chaque étape une part relative des gains, des informations et des connaissances toujours plus importante[152]. L'acteur renforce donc son pouvoir à chaque tour de négociation. C'est ce qui peut conduire à des situations de conflit de légitimité, ou bien encore à la formation de logiques coalitionnelles de contre-pouvoir remettant en question non seulement la légitimité des règles, mais aussi celle des acteurs qui ont « le pouvoir de faire la règle »[153]. Ainsi, la confrontation entre pouvoirs et contre-pouvoirs peut jouer un rôle structurant ou déstructurant dans la négociation et par conséquent dans la gouvernance territoriale.

La négociation, malgré sa dimension arbitrale forte, n'est donc pas systématiquement productrice d'ordre social ou d'équilibre des pouvoirs, bien au contraire. C'est la raison pour laquelle elle demeure néanmoins arbitrée par les règles juridiques et sociales qui constituent

[149] Michel CROZIER et ERHARD FRIEDBERG, L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective, op. cit.
[150] Ibid., p. 62.
[151] Jean-Daniel REYNAUD, Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale, op. cit.
[152] Pierre DOCKES, Pouvoir et autorité en économie, op. cit.
[153] ERHARD FRIEDBERG, Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée, Paris, Seuil, 1993.

tout autant de contraintes porteuses ou non de sanctions. Ainsi, le droit (contraintes réglementaires, juridiques…), l'éthique et bien d'autres contraintes sociales jouent un rôle non négligeable dans la délimitation des rapports de pouvoir, mais aussi dans la résolution ou la médiation des conflits de pouvoir lorsque ceux-ci sont irréductibles par la négociation.
La négociation, entre délibération collective et marchandage privatif, apparaît ainsi comme un vecteur à part entière de construction du territoire. Elle traduit en effet :
— la capacité des acteurs à assurer la mise en compatibilité des règles générales (économiques, juridiques et sociales) qui s'imposent à eux et des règles particulières coproduites dans le cadre de la négociation ;
— la capacité des acteurs à construire une cohérence entre les différents modes de coordination et de construction de compromis ;
— la capacité des acteurs à réagir face à un problème économique, administratif ou politique et à construire collectivement les articulations, toujours singulières, entre des aspects géographiques, institutionnels, politiques et organisationnels.

Dès lors, le territoire est fondé sur des mécanismes de gouvernance au sein desquels la négociation joue un rôle essentiel. En effet, elle contribue à conditionner la nature des relations de pouvoir et donc le caractère plus ou moins ambivalent des compromis, qui est fonction des conflictualités latentes ou non résolues (concessions, rapports de force asymétriques…). La gouvernance est alors susceptible de prendre différentes formes en fonction de la nature de ces compromis et des logiques d'appropriation et de pouvoir stabiliser par le recours à la négociation :
— la *gouvernance « privée »* : les dispositifs de coordination sont impulsés et pilotés par des acteurs privés dominants (groupe industriel…) qui agissent dans un but d'appropriation privée. Les négociations, dans ce cas, sont fréquemment biaisées par l'asymétrie des pouvoirs et la relation d'autorité initiée par cet acteur dominant ;
— la *gouvernance « publique »* : les modes de gestion des ressources impulsés par les institutions publiques (État, collectivités territoriales, formes d'intercollectivités…) se caractérisent par la disjonction entre les acteurs qui pilotent la gouvernance territoriale et ceux qui bénéficient de ses effets en termes d'appropriation des ressources (production de biens ou services collectifs) ;

— la *gouvernance « mixte »* : dans ce cas, le mode d'appropriation des ressources et des compétences rend compte du fait que les acteurs dominants sont des acteurs publics, mais aussi des acteurs privés. Cette cohabitation prend des formes plutôt conflictuelles ou au contraire partenariales selon qu'elle se fonde ou non sur la reconnaissance du besoin de l'autre pour parvenir à l'objectif souhaité en termes de structuration du territoire.
La notion de négociation peut ainsi contribuer à enrichir la réflexion sur la question des conflits « territorialisés », et plus particulièrement sur les questions de gouvernance territoriale. Elle contribue en effet à l'investigation minutieuse, à la fois relationnelle et stratégique, des mécanismes asymétriques, souvent masqués et ambivalents, d'élaboration et d'ajustement des règles qui fondent les compromis locaux. L'intérêt de mobiliser la notion de négociation est à notre sens important à deux titres :
— elle contribue à comprendre les mécanismes à la fois marchands et non marchands qui sont au cœur de la problématique de « la mise en coordination » des acteurs, et à mettre en lumière les processus de discrimination et de légitimation inhérents aux problématiques de la gouvernance territoriale ;
— elle est un facteur explicatif de la pérennité, de la reformulation, ou de l'infléchissement des coordinations locales et donc de la nature toujours singulière et évolutive de la gouvernance territoriale.

Conclusion du chapitre 3 :

Après avoir défini les concepts de la gouvernance et du territoire dans les premiers chapitres (1 et 2), et après les avoir mis en relation avec notre problématique, nous avons déterminé les facteurs de succès et les facteurs d'échec de la gouvernance territoriale dans ce dernier chapitre de la première partie.

Concernant les facteurs de succès de la gouvernance territoriale, nous avons retenu trois facteurs savoir : la décision, la rationalité et l'implication par la communication des acteurs. L'essentiel de ces éléments se résume comme suit :

Décision :

Un processus conscient et humain, qui implique à la fois des phénomènes individuels et sociaux, basé sur des prémisses factuelles et de valeur, qui inclut le choix d'une activité comportementale parmi une ou plusieurs alternatives.

La décision est un engagement spécifique à l'action.

Le décideur dispose de plusieurs alternatives et que son choix implique une comparaison entre ces alternatives et une évaluation de leur résultat.

Trois significations du processus sont souvent utilisées : (1) une logique qui explique une relation causale entre des variables indépendantes et dépendantes, 2) une catégorie de concepts ou de variables qui se réfèrent aux actions des individus ou des organisations, et 3) une séquence d'événements qui décrit comment les choses changent dans le temps.

Rationalité :

Un individu est réputé agir ou juger rationnellement s'il est possible de justifier ses actions ou jugements par leur conformité à un critère.

Un comportement rationnel est celui d'un individu qui agit en toute circonstance conformément à un même critère. Ce comportement présente alors une certaine cohérence, qui peut être testée par un observateur extérieur, même si cet observateur ne connaît pas la préférence de l'individu.

La première conception de la rationalité (« agir pour une raison ») renvoie à une conception de l'individu comme décideur autonome. L'autonomie du décideur se traduit par le fait que la théorie essaye de se faire la plus neutre possible par rapport aux préférences individuelles.

En économie, le principe de rationalité signifie que les individus agissent en utilisant au mieux les ressources dont ils disposent, compte tenu des contraintes qu'ils subissent. (...) l'individu rationnel, ou encore homo oeconomicus, est égoïste : il tient compte uniquement de son propre intérêt. Il constitue en outre une unité de décision autonome : son comportement n'est pas déterminé par des habitudes sociales consciemment ou inconsciemment assimilées. Son comportement est défini indépendamment de toute contrainte macro sociale. La définition de la rationalité est donc anhistorique. Enfin, l'individu rationnel est maximisateur, il effectue des choix qui maximisent sa satisfaction.

L'influence de l'hypothèse de rationalité doit donc être mise en relation avec le mouvement d'autonomisation de la sphère économique et du discours économique qui caractérise la modernité.

Implication des acteurs par la communication :

L'accompagnement de processus participatifs peut être appuyé au besoin par le développement de supports de communication spécifiques. Différents objectifs peuvent être visés, et notamment : l'annonce des réunions d'acteurs, la communication de leurs résultats ou encore le suivi de la démarche.

En effet, ces éléments en étant des facteurs de réussite de la gouvernance territoriale peuvent être aussi des modalités à vocation démocratique qui prévalent dans la gestion du territoire. Toutefois, d'autres facteurs peuvent faire leur apparition. C'est ce que nous allons voir lors de notre enquête exploratoire (dans la deuxième partie).

Pour ce qui est des facteurs d'échec de la gouvernance territoriale, nous avons retenu spécialement les conflits, les contraintes financières. L'encadré suivant résume l'essentiel de ces deux contraintes.

Conflits :

Les nouvelles configurations partenariales, à la fois plurales et évolutives, aboutissent à la reformulation plus ou moins explicite des rapports de pouvoir et de conflictualité.

Les projets collectifs impliquent des processus de coordination complexes et croisés qui peuvent être source de conflits entre acteurs.

Le premier type de conflit d'appropriation renvoie à l'appropriation versus révélation des informations à caractère privé portées par chacun des acteurs dans le cadre du projet commun.

Le deuxième type de conflit d'appropriation renvoie aux conflits d'appropriation des quasi-rentes ou des « rentes de monopole ».

Le conflit d'appropriation, s'il apparaît implicitement comme un conflit d'intérêts, d'objectifs, ou de rareté, peut dans certains cas prendre également la forme d'un conflit d'interprétation.

Le territoire n'est pas seulement un espace d'expression de conflits d'appropriation, il est aussi un espace d'expression d'une pluralité de conflits de pouvoir et d'autorité.

Qu'il s'agisse des acteurs locaux d'une part, ou des différents niveaux hiérarchiques État collectivités territoriales d'autre part ; l'incompatibilité des objectifs l'inadéquation de leurs horizons temporels ; l'inadéquation des espaces pertinents de définition des stratégies peut différer et induire des conflits d'objectifs.

Les conflits de pouvoir, dans le cadre d'un projet collectif, trouvent leur origine dans :
— la perte relative de pouvoir décisionnel et d'autonomie fonctionnelle ;
— la nature évolutive des rapports de pouvoir et des équilibres/déséquilibres de pouvoir dans la coordination (jeux de domination *versus* concession, évolution des rapports de coalition…).

Les contraintes financières du secteur local :

Le poids économique et financier du secteur public local au cours de ces dernières années s'est considérablement accru.

Les collectivités ont eu recours aux emprunts, particulièrement jusqu'au milieu des années 1990, pour le financement de leurs investissements d'où une augmentation des charges d'annuité.

Les élus et gestionnaires de grandes collectivités sont donc demandeurs pour maîtriser l'ensemble de leur comptabilité.

Après avoir énuméré ces facteurs d'échec, nous avons procédé à la proposition des solutions pour remédier à ces difficultés. Peuvent s'ajouter à ces deux éléments la multitude des réseaux (qui rend le processus de prise de décision difficile, qui amplifie les conflits et qui peut être source de divergences d'intérêts).

Dans l'objectif d'affiner notre recherche, nous allons consacrer la deuxième partie à l'étude de cas. En effet, cette dernière va non seulement permettre de valider les constats théoriques de cette première partie, mais d'y ajouter d'autres éléments qui peuvent constituer des modalités de gestion collective d'un territoire.

Conclusion de la première partie

L'objectif de cette première partie était d'aborder la question de la gouvernance territoriale en tant que nouveau système de régulation. Ceci a nécessité sa définition aussi bien au niveau conceptuel qu'au niveau théorique. De même, étant lié au territoire, il a été impératif d'approcher le concept de gouvernance au concept du territoire, de le situer dans un cadre de management public, de voir sa relation avec la démocratie et enfin d'évoquer la question de l'identité juridique de la gouvernance territoriale.

Après avoir précisé la signification du terme gouvernance territoriale et mis en évidence la relation qui existe entre ce terme et d'autres composantes du management public. Le cadre théorique dans lequel se situe la gouvernance territoriale a été précisé.

De ce fait, on constate que la démarche de recherche adoptée a utilisé différents points de départ pour la justification et l'élaboration de son objet : réflexions sémantiques sur le concept. La démarche visait, en outre, à détecter les intérêts et motivations qui se cachent derrière les objets de recherche que l'on se donne, ainsi que les raisons et les formes de leur émergence. Il s'agit ainsi pour le chercheur de « s'interroger sur les postulats et les valeurs que sous-tend son objet de recherche et qui vont influencer, sans qu'il en soit toujours conscient, la façon dont il va concevoir l'architecture et la méthodologie de sa recherche, et donc ses résultats » (ALLARD-POESI et C.MARCHAL, 1999, p.53).

En termes d'application pour notre propre recherche, la contribution de cette première partie est considérable. La prise en compte de ses apports a permis d'orienter nos choix en matière de théorie, de problématique et de méthodologie et de positionner la recherche. Ainsi, nous pouvons, dès à présent, en résumé de manière schématique quelques points caractéristiques :

- **Une recherche fondée sur une démarche théorique** : sur la base des apports théoriques existants, la recherche vise à développer un protocole méthodologique, permettant de détecter, d'analyser et de mesurer les outils de la gouvernance territoriale à partir du terrain. Les résultats et les observations apportés seront confrontés au cadre conceptuel et théorique correspondant, assurant ainsi un lien étroit entre la pratique et la théorie.

- **Une conciliation de la dimension collective avec la dimension individuelle** : la recherche tente à expliquer le rôle des acteurs dans la gestion de leur territoire en mettant en relation les intérêts collectifs et intérêts individuels.

En termes d'implication pour la concrétisation de la gouvernance territoriale, l'apport de cette première partie peut sembler modeste dans la mesure où elle adopte une orientation descriptive et non perspective. Cependant, bien que l'intérêt opératoire des développements précédents puisse apparaître modeste, il n'est sans doute pas négligeable.

En effet, en définissant le concept de gouvernance territoriale et surtout en appréhendant sa relation avec le territoire et avec le management public, cette première partie rend compte de

la difficulté, mais aussi la responsabilité que représente pour tout acteur impliqué ou concerné par le processus de gouvernance territoriale.
En effet, nous avons abordé dans le deuxième chapitre les différentes théories liées au concept de la gouvernance territoriale. Il s'agit de la théorie de convention, de la théorie des jeux et la théorie de décision (modèles de prise de décision).
Les théories ont apporté des éléments importants quand au rôle des acteurs dans la gestion de leur territoire. De même, elles ont apporté différentes modalités et procédures démocratiques qui vont dans le même sens que la gouvernance territoriale.

Sur la lumière des apports des deux premiers chapitres, nous avons consacré le troisième et dernier chapitre de cette première partie aux facteurs de réussite ou d'échec de la gouvernance territoriale.

DEUXIÈME PARTIE

ANALYSE EMPIRIQUE

CHAPITRE 1

Rappel de problématique et rôle des acteurs territoriaux

CHAPITRE 2

Enquête exploratoire par questionnaire

CHAPITRE 3

Résultats de la recherche et discussion

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Figure 15 **Plan de cheminement du chapitre 1 (2ème partie)**

CHAPITRE 1 : RAPPEL DE PROBLEMATIQUE, ET ROLE DES ACTEURS TERRITORIAUX

Section 1 : définition des variables de recherche
1- La problématique retenue
2- Les relations supposées entre les variables

Section 2 Les données mobilisées, les approches adoptées et le rôle des acteurs territoriaux
1- Les données mobilisées et les approches adoptées
2- Le rôle des acteurs dans la gestion territoriale

DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE EMPIRIQUE

Chapitre 1 : Rappel de problématique et rôle des acteurs territoriaux

La délimitation et la définition de l'objet de recherche ainsi que la définition du cadre théorique dans lequel s'inscrit cette recherche permettent de définir les variables de recherche sur la lumière de la problématique retenue (section1). Il s'agit de définir les attributs de la gouvernance territoriale et de déterminer les relations supposées entre ces variables.
En effet, dans un souci de rigueur théorique et méthodologique et pour mieux comprendre le modèle de la recherche, il importe de définir et de justifier théoriquement les choix des variables. Ces choix sont basés sur une analyse approfondie de la littérature et visent à répondre à la question suivante :

Quelles sont les modalités et procédures démocratiques qui prévalent dans la gestion du territoire ?

Les réponses à cette question seront très importantes, puisqu'elles apportent les fondements nécessaires à la conception ultérieure des instruments de mesure des variables.
De même, la deuxième section aura pour objectif de déterminer les données mobilisées et les approches adoptées.

Section 1 : définition des variables de recherche

La démarche globale adoptée ici pour la présentation des choix effectués en matière de problématique et de méthodologie, récuse, au sens de P. BOURDIEU (1992, p. 196-197) la division « théorie »/« méthodologie », provenant d'une opposition constitutive de la division sociale du travail scientifique à un moment donné. Selon l'auteur « *les choix techniques les plus « empiriques » sont inséparables des choix de construction d'objets les plus «théoriques». C'est en fonction d'une certaine construction d'objet que telles méthode ou technique de récollection ou d'analyse de données, etc., s'imposent. Plus précisément, c'est seulement en fonction d'un corps d'hypothèses dérivé d'un ensemble de présuppositions théoriques qu'un donné empirique quelconque peut fonctionner comme prévu ou, comme disent les Anglo-Saxons, comme évidence ».*
Aussi, une constante interrelation entre les choix en matière de théorie et de méthodologie de recherche fonde notre analyse et justifie la présentation successive et dans le même chapitre de ces deux points essentiels.

1 La problématique retenue

La démarche première et préalable à tout processus de recherche est celle de la construction de son objet de recherche. Comme le résument F. ALLARD-POESI et C. MARECHAL (1999, p. 34) *« L'objet d'une recherche consiste en la question générale (ou encore la problématique) que la recherche s'efforce de satisfaire, l'objectif que l'on cherche à atteindre. C'est en quelque sorte la réponse à la question : « Qu'est-ce que je recherche ? ».*
Lors de l'introduction générale de ce travail, l'objet de recherche a été défini par la question

générale suivante : **«Quelles sont les modalités et procédures démocratiques qui prévalent dans les décisions prises par les acteurs dans un contexte de gouvernance territoriale».** Telle qu'elle a été définie ici, cette question de recherche nous dit beaucoup sur le projet de la connaissance du chercheur et sur son objectif principal. Cependant, elle « *consiste en une question relativement large et générale, qui se distingue des « questions de recherche » qui sont une expression plus précise et opératoire de la question générale originale »* (F. ALLARD-POESI et C. MARECHAL, 1999, p. 34). Ces questions, plus opératoires, méritent d'être mises en exergue puisqu'elles rendent le projet de recherche plus concret et plus compréhensible. Elles ne sont pas le fruit d'une rencontre fortuite entre le chercheur et son objet, mais plutôt le résultat d'une démarche de recherche rigoureuse et méthodique qui prend en compte à la fois les insuffisances détectées dans la littérature théorique et empirique sur le sujet et les besoins issus du terrain. La formulation, ainsi que les réponses que l'on peut donner à ces questions de recherche dépendent en grande partie du cadre d'analyse ou des référentiels théoriques et méthodologiques choisis au départ et utilisés par la suite dans l'étude. Ce cadre d'analyse est ici rendu intelligible à travers les propositions énoncées ultérieurement.

1.1 Le choix et la conceptualisation des variables

La démarche globale adoptée ici pour la présentation des choix effectués en matière de méthodologie, récuse, au sens de P.BOURDIEU (1992, p.196-197) la division« théorie »/ « méthodologie », provenant d'une opposition constitutive de la division sociale du travail scientifique à un moment donné. Selon l'auteur « *les choix techniques les plus « empiriques » sont inséparables des choix de construction d'objets les plus « théoriques ». C'est en fonction d'une certaine construction d'objet que telle méthode d'échantillonnage, telle technique de récollection ou d'analyse de données, etc., s'imposent.*
Plus précisément, c'est seulement en fonction d'un corps d'hypothèses dérivé d'un ensemble de présupposition théorique qu'une donnée empirique quelconque peut fonctionner comme prévu ou, comme disent les Anglo-Saxons, comme évidence ».

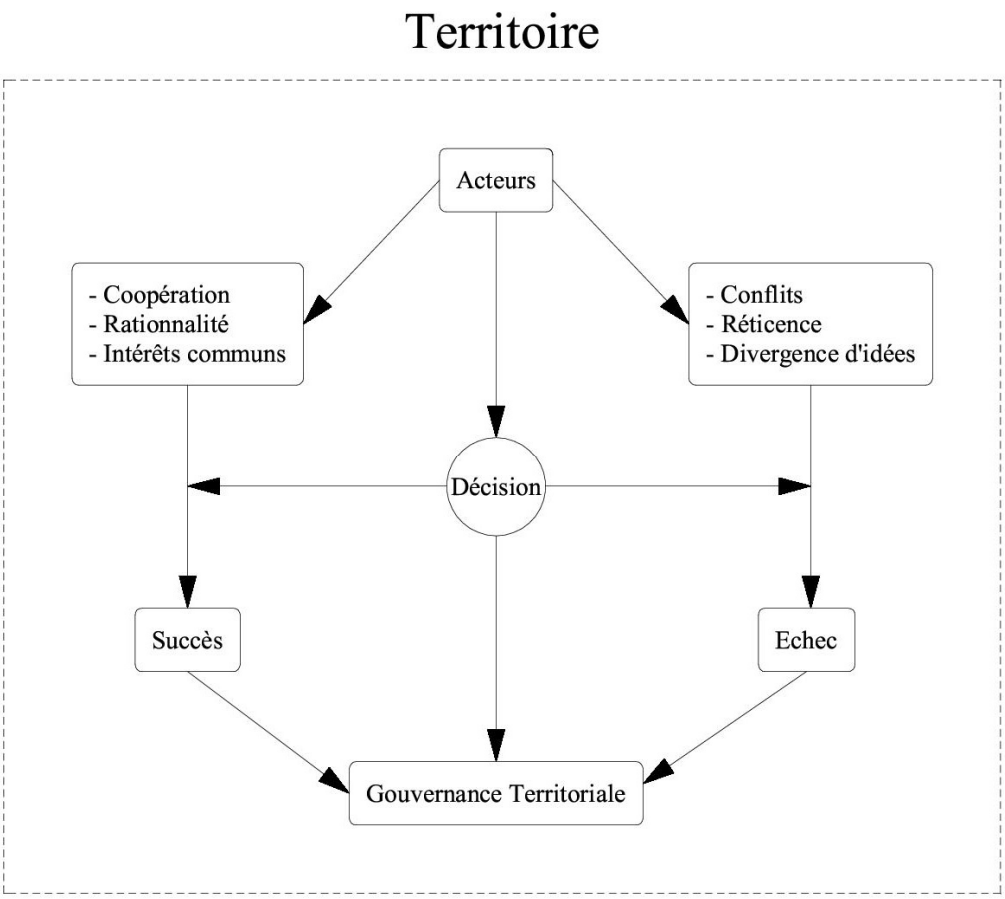
Aussi, une constante interrelation entre les choix en matière de méthodologie de recherche fonde notre analyse et justifie la présentation dans le présent chapitre.

Dans un souci de rigueur théorique et méthodologique et pour mieux comprendre le modèle de la recherche, il importe de définir et de justifier théoriquement les choix des variables. Ces choix sont basés sur une analyse approfondie de la littérature et visent à répondre à la question générale suivante :

> *Quelles sont, pour chaque groupe de variables, les dimensions ou les représentations opérationnelles à retenir afin d'assurer une description ou une évaluation empirique valide et appropriée des phénomènes ou concepts étudiés ?*

Les réponses fournies à cette question sont très importantes, puisqu'elles apportent les fondements et les éléments nécessaires à la conception ultérieure des instruments de mesure des variables, c'est-à-dire des indicateurs correspondants, permettant de faire le lien entre les concepts théoriques et les données empiriques à travers l'association d'une valeur ou d'un symbole à une partie d'un concept (J.ANGOT et P.MILANO, 1999, p. 173-175). Ces instruments de mesure aident le chercheur à définir le type de données qui sont à recueillir, pour chacun des dimensions ou facteurs retenus au départ.

Figure 16 **Modèle de recherche**



Ainsi, à l'instar de J.ANGOT et P.MILANO (1999), on peut qualifier la démarche adoptée par cette recherche, pour faire le lien entre les concepts et les données, comme celle de la « mesure » qui consiste à traduire des concepts extraits de la littérature dans des données recueillies sur le terrain d'observation.

1.2 Les attributs de la gouvernance territoriale :

La définition de la problématique et des hypothèses nous a permis de déterminer les attributs de la gouvernance territoriale.
Le tableau suivant résume l'ensemble de variables issues des hypothèses :

Récapitulatif des hypothèses de recherches proposées

H 1 : **L'action des acteurs est une dimension de la gouvernance qui est elle-même une vision de l'action publique.**
H 1-1 : La rationalité de l'économicus s'applique (ou ne s'applique pas) à la gouvernance publique.
H 1-2 : La good gouvernance s'applique au domaine public.
H 1-3 : La good gouvernance dépend de l'implication des acteurs.
H 1-4 : Le territoire est une forme particulière de coordination entre acteurs, de création de valeurs et d'émergence de ressources latentes.

Variable mobilisée : Rationalité

H 2 : La gouvernance territoriale répond aux évolutions organisationnelles en impliquant les acteurs.

H 2-1 : La gouvernance territoriale dépend de la coordination entre les acteurs.
H 2-2 : La gouvernance territoriale s'applique à travers les liens et les interactions entre les différents acteurs.
H 2-3 : La coordination d'actions, à l'échelle territoriale, permet une automatisation de la décision par rapport au pouvoir central public.

Variables mobilisées : Coopération, coordination

H 3 : La décision publique au niveau territorial est complexe.

H3-1 : La diversité des réseaux est à l'origine de cette complexité.
H3-2 : Les conjonctures économiques et sociales peuvent nuire à la gouvernance territoriale,
H3-3 : Les discordances des décisions entre acteurs sont à l'origine de cette complexité.

Variables mobilisées : Décision, complexité

Afin d'avoir une vue d'ensemble des caractéristiques de la gouvernance territoriale, plusieurs attributs ont été incorporés dans l'étude. Il s'agit de : **1) la rationalité, 2) la prise de décision, 3) la coopération et/ou coordination et 4) complexité.**

Le premier attribut, la **rationalité,** découle directement des modèles rationnels et fait référence à un comportement calculé, instrumental et logique dans la poursuite d'un but (H.A. SIMON, 1978). Largement étudiée par la recherche empirique, la rationalité s'incarne dans plusieurs concepts développés par différents auteurs. Parmi les concepts les plus souvent cités en termes de validité empirique, et qui ont servi de base à plusieurs études, on peut citer celui de la « compréhension » (comprehensiveness) développée par J.W. FREDRICKSON et T.R. MITCHELL (1984), celui de la « rationalité procédurale » (procedural rationality) conçue par J.W.Jr. DEAN et M.P. SHARFMAN (1993a, b ; 1996), celui de la « rationalité » de D. MILLER (1987a), celui du « degré d'investigation » développé par M.A. LYLES (1987), « l'analyse formelle » développée par A. LANGLEY (1989, 1990), « l'investigation » (scrutiny) développée par les chercheurs de l'équipe de Bradford (D. CRAY, G.R. MALLORY, R.J. BUTLER, D.J. HICKSON et D.C. WILSON, 1988, 1991), « l'analyse » et « la recherche » développées par J. STEIN (1981a, 198lb) et « la planification » développée par A. BAILEY et G. JOHNSON (1995), etc. Ces concepts reflètent globalement un certain nombre d'activités et comportements tels que la collecte et l'analyse de l'information, la planification et la conceptualisation de stratégie explicite, les concertations, les réunions, les rapports écrits, etc.
La rationalité est considérée ici comme une variable de la gouvernance territoriale. Elle s'explique par plusieurs facteurs : **1) raisonnement, 2) logique, 3) compréhension et 4) rapports de pouvoir.**
Le **raisonnement** constitue variable explicative de la rationalité dans le sens où tout acteur (privé ou public) s'inscrivant dans un contexte de gouvernance territoriale doit être raisonnable dans ces décisions de manière à faire les meilleurs choix et de prendre les décisions qui répondent à l'intérêt général du reste des acteurs.
Cette variable fait appel à autre variable qui s'inscrit dans le même contexte. Il s'agit de **la logique.** En effet dans son raisonnement, un acteur doit être logique, autrement dit ses réflexions ainsi que ses comportements et décisions doivent concorder avec des références universelles.
Ceci nécessite une grande capacité intellectuelle et cognitive qui aide l'acteur à mieux comprendre les enjeux stratégiques auxquels il est affronté. C'est dans ce sens que la variable compréhension sert à expliquer la rationalité des acteurs.

Les rapports de pouvoir eux regroupent les facteurs qui agissent sur la présence du consensus

et le degré de rationalité instrumentale. Ils regroupent les relations qui peuvent exister entre acteurs et qui favoriseront le respect de leurs engagements dans un contexte de gouvernance territorial.
Le deuxième attribut, **la prise de décision**, revêt une importance prédominante dans le contexte de gouvernance territoriale. Il dépend à son tour de certaines variables telles que : **1) la durée, 2) la qualité, 3) la satisfaction, 4) l'apprentissage organisationnel et 5) l'utilisation des aptitudes individuelles.**
La **durée** constitue un premier indicateur de la performance du processus de décision. La définition qu'on peut en donner dépend directement de celle donnée au processus lui-même. C'est-à-dire des éléments qu'il inclut et des limites temporelles qu'il se fixe. Ainsi, à l'instar de la définition de H. MINTZBERG (1979) que nous avons retenue pour le processus de décision, la durée du processus peut être définie comme le temps écoulé entre le moment où le *stimulus d'une action est perçu, jusqu'au moment où l'engagement de l'action est effectué. Cette définition renvoie aux définitions des concepts du « temps de processus » développées par D.* CRAY, *G.R. MALLORY, R.J. BUTLER, D.J. HICKSON et D.C. WILSON (1988), de* la « rapidité » de la décision apportée par W.K. SCHILIT et F.T. PAINE (1987), K.M. EISENHARDT (1989), W.Q. JUDGE et A. MILLER (1991) et S. MOLLOY et C.R. SCHWENK (1995), du « temps du choix » de P.A. ANDERSON et G. W. FISHER (1986), etc.

La **qualité** constitue un deuxième indicateur de la performance du processus de décision. Cette variable a été intégrée dans quelques études empiriques dans l'objectif de mesurer l'impact que peuvent avoir sur elle les différentes approches rationnelles ou politiques de prise de décision. Le concept de référence principalement utilisé est celui de qualité du processus. Cependant, cette appellation renvoie souvent à des dimensions et à des mesures très différentes, Par exemple, chez M.A. LYLES (1987) et C.R. SCHWENK (1990) la qualité du processus de décision exprime le degré de perception du processus de décision par ses acteurs, comme « clair », « complexe » ou « politique », tandis que chez D.M. SCHWEIGER, W.R. SANDBERG et J.W. RAGAN (1986), cette qualité se mesure par le nombre ou la valeur des suppositions et recommandations apportées, la satisfaction et le désir de continuer à travailler en groupe, l'acceptation de la décision par le groupe, la confiance dans la décision du groupe, etc.

Un troisième indicateur du résultat du processus concerne **la satisfaction** des personnes impliquées dans le processus de décision. D'après les concepts utilisés et les mesures effectuées par quelques auteurs travaillant sur le sujet, deux dimensions de satisfaction se dégagent : la satisfaction liée au processus (R. STAGNER, 1969 ; R. BUTLER, L. DAVIES, R. PIKE et J. SHARP, 1991) et la satisfaction liée au résultat du processus (DIO, 1979, 1983; HELLER, P. DRENTH, P. KOOPMAN et V. RUS, 1988). La satisfaction avec le résultat du processus peut aussi bien concerner le choix final que sa mise en œuvre.

Une autre dimension de la performance de la prise de décision stratégique, beaucoup moins étudiée que les dimensions précédentes, concerne l'activité d'**apprentissage organisationnel**. On trouve cette notion de manière explicite dans les travaux de R.M. CYERT et J.G. MARCH (1963) sur « la théorie comportementale de la firme » où l'apprentissage organisationnel est considéré comme un des quatre « concepts relationnels » du processus de prise de décision. On trouve aussi cette dimension dans l'étude effectuée par E.E. CARTER (1971), qui teste la pertinence empirique du

concept à travers l'étude de six cas de processus de décision stratégique, dans une entreprise fournisseur d'ordinateurs. Ce concept a été enfin utilisé par R. BUTLER, L. DAVIES, R. PIKE et J. SHARP (1991) comme une des variables rendant compte de l'efficacité du processus de décision, dans leur étude sur la prise de décision stratégique d'investissement. Mais, en dehors de la prise de décision stratégique, le phénomène d'apprentissage organisationnel est largement étudié par les gestionnaires (par ex., C. ARGYRIS et D. SCHÔN, 1978 ; M. DODGSON, 1993 ; D.A. GARVIN, 1993 ;G.KOENIG, 1994), bien qu'une signification exacte du concept semble ne pas être encore établie (A. PEDON, 1996). Les définitions données par ces chercheurs et situées dans le contexte de la prise de décision, permettent de concevoir l'apprentissage organisationnel comme le degré selon lequel le processus de prise de décision permet aux membres de l'organisation aussi bien d'acquérir, de développer ou de transférer de nouvelles connaissances et compétences que de modifier ou de renoncer à des connaissances ou compétences anciennes.

Un dernier indicateur de la performance de la décision que nous avons intégré dans notre étude est celui de **l'utilisation des aptitudes ou compétences individuelles** durant le processus de décision. Cet indicateur rend compte du degré d'utilisation des aptitudes et des expériences pertinentes des personnes ou groupes compétents, impliqués dans le processus de décision. On trouve cette variable dans les études empiriques effectuées par « DIO International Research Team » (DIO, 1979, 1983 ; F. HELLER, P. DRENTH, P. KOOPMAN et V. RUS, 1988) qui étudie l'impact de la prise de décision participative sur un certain nombre de variables de résultats du processus de décision stratégique. Il en est de même dans l'étude de D.M. SCHWEIGER et W.R. SANDBERG (1989) qui comparent les différentes approches de prise de décision stratégique (« Investigation Dialectique »/« Avocat du Diable »/« Consensus ») en termes d'aptitudes à utiliser les capacités individuelles des membres du groupe.

Le troisième attribut de la gouvernance territoriale est **la coopération** entre acteurs.
Cette variable est intéressante dans le sens où le territoire constitue une forme particulière de coordination entre acteurs, de création de valeurs et d'émergence de ressources latentes.
En effet, le territoire est le lieu où s'articulent de manière inséparable les dimensions économiques, sociales et environnementales, mais aussi le lieu du vivre ensemble où les multiples acteurs (publics, privés ou associatifs) interagissent au quotidien.
Il peut constituer une forme particulière de coopération et de coordination entre acteurs.
La coopération est considérée ici comme une variable de la gouvernance territoriale. Elle s'explique par plusieurs facteurs suivant : **Implication, démocratie participative**, **coordination**, **concrétisation des intérêts communs** :

La **concrétisation des intérêts communs :** Ces derniers se traduisent par le partage équitable des gains entre les acteurs et par une reconnaissance réciproque de la légitimité et de différences de missions et de méthodes d'acteurs.

La **coordination** dépend de l'harmonisation des intérêts. Cette dernière est tributaire de toutes les parties intéressées sans restriction et d'une représentation adéquate dans les instances décisionnelles.

De même, dans un contexte de gouvernance territoriale, la copropriété des actifs par les acteurs et le partage équitable des risques poussent les acteurs à coopérer entre eux.
À l'évidence, quand il y'a partage de responsabilités, d'actifs et de risques, l'incitation à rechercher des compromis et à agir stratégiquement dans le but d'arriver aux buts sera forte.

L'**implication** : est relative à la participation effective des acteurs dans la gestion des affaires locales, elle se justifie par un sens de responsabilité très élevé et d'une maturité politique considérable.

La **démocratie participative** est un modèle politique alternatif. Il recouvre des concepts permettant d'accroître l'implication et la participation des citoyens dans le débat public et la prise de décisions politiques qui s'en suit.

2 Les relations supposées entre les variables

La relation entre les variables se détermine à partir du modèle de recherche suivant :

Le modèle de la recherche, tel qu'il a été présenté avant, met en relation trois grands groupes de variables : (1) les variables relatives aux caractéristiques des acteurs territoriaux (2) les variables relatives processus de décision et (3) les variables relatives aux facteurs contextuels (environnementaux, organisationnels) de la gouvernance territoriale.

Section 2 Les données mobilisées, les approches adoptées et le rôle des acteurs territoriaux

1 Les données mobilisées et les approches adoptées

Comme le soulignent P. BAUMARD et J. IBERT (1999, p. 81), « *L'un des choix essentiels que le chercheur doit opérer est celui d'une approche et de données adéquates avec sa question de recherche. Il s'agit bien entendu d'une question à double entrée. D'une part, il* y *a la finalité poursuivie : explorer, construire, tester, améliorer ce qui est connu, découvrir ce qui ne l'est pas. D'autre part, il y a l'existant ; ce qui est disponible et accessible, ce qui est faisable — et qui a déjà été fait — et ce qui ne l'est pas. Cette seconde entrée possède deux volets : celui de la donnée et celui de l'approche, qui peut être qualitative ou quantitative. C'est donc une triple adéquation que le chercheur poursuit entre finalité, approche et donnée ».* En d'autres termes, il s'agit de préciser la nature des données et le type d'approches que nous utiliserons pour décrire et expliquer d'une façon adéquate le rôle des acteurs dans la gestion de leur territoire.

En ce qui concerne la nature des données, une première distinction couramment utilisée par les chercheurs est celle qui classe les données en fonction de leur source. On parle alors de deux groupes principaux de données : 1) *les données primaires,* et 2) *les données secondaires* (Y. EVRARD, B. PRAS et E. ROUX, 1997 ; J. HUSSEY et R. HUSSEY, 1997 ; P. BAUMARD et J. IBERT, 1999). Les données primaires, souvent appelées de « première main », sont recueillies directement à la source ou sur le terrain pour répondre à un besoin

précis. Les outils utilisés à ce but sont multiples : enquête par questionnaire ou entretien, rencontre, observation, expérimentation, etc. En revanche, les données secondaires sont des informations déjà collectées ou qui existent par ailleurs, déjà sous forme de livres, documents, rapports, etc. Ces informations peuvent être d'abord internes à l'organisation, telles que les documents financiers et comptables, les rapports statistiques ou autres rapports d'études existants, les comptes-rendus de réunions, etc. Mais les informations peuvent être aussi externes à l'organisation, et peuvent provenir de banques de données existantes, d'organismes spécialisés dans le domaine d'information économique (INSEE, centres de documentation, ministères, etc.), ou de sources de publications différentes (revues, livres, périodiques, journaux, etc.).
Le choix que le chercheur doit faire quant à l'utilisation des données primaires et secondaires n'est pas un choix aisé et nécessite une réflexion sur au moins deux points essentiels : (1) sur une mise en garde contre les idées reçues quant aux qualités *a priori* que posséderaient ces deux types de données, et (2) sur la possibilité et l'utilité d'une complémentarité entre les deux types de données.
Ainsi, en ce qui concerne le premier point, P. BAUMARD et J. IBERT (1999, p. 89-93) notent que « le choix entre données primaires ou secondaires doit être ramené à un ensemble de dimensions simples : leur statut ontologique, leur possible impact sur la validité interne et externe, leur accessibilité et leur flexibilité ». Ils synthétisent alors les principales idées reçues sur les données primaires et secondaires et les implications directes et indirectes que leur croyance peut avoir sur une recherche selon le tableau suivant.

La critique essentielle que l'on peut faire quant à ces idées reçues est un comportement trop exclusif à double tranchant : soit un excès de confiance dans l'une ou l'autre forme de données, par un processus de sublimation des qualités respectives, dans une logique de concurrence ou de compétition idéologique, laissant peu de place à une réflexion critique sur les limites que peuvent comporter l'une ou l'autre forme de données ; soit un comportement de doute qui amène le chercheur à se sécuriser par tous les moyens ou type d'information, parfois sans rapport avec le sujet étudié, aboutissant souvent à une introduction de biais dans les résultats ou à une perte de temps considérable.

Tableau 12 **Les idées reçues sur les données primaires et secondaires**

	Données primaires		Données secondaires	
	Idées reçues	***Implications directes et indirectes***	***Idées reçues***	***Implications directes et indirectes***
Statut ontologique	Les données primaires ont un statut de vérité parce qu'elles proviennent directement du terrain	Excès de confiance dans les déclarations des acteurs. Théories trop intuitives ou tautologiques	Les données secondaires ont un statut de vérité supérieur par rapport aux données primaires, car elles ont été formalisées et publiées	On ne s'interroge pas sur la finalité et les conditions initiales de recueil et de traitement. On oublie les limitations que les auteurs avaient attachées aux données qu'ils avaient produites On reprend des propositions et on leur attribue le statut de vérité.
Validité interne	Les données de « première main » ont une validité interne immédiate	L'excès de confiance dans la validité interne des données primaires pousse à éluder des explications rivales ou à ignorer des variables intermédiaires	Le statut ontologique de véracité des données secondaires offre une maîtrise de la validité interne	L'intégration de données disponibles peut conduire à négliger la robustesse des construits de la recherche. Le chercheur « externalise » le risque de validité interne (excès de confiance).
Validité externe	L'utilisation des données essentiellement primaires diminue la validité externe des résultats	On compense par des données secondaires qui n'ont pas de rapport avec la question de recherche	L'établissement de la validité externe de la recherche est facilité par la comparaison avec des données secondaires	L'établissement de la validité externe peut être biaisé par l'excès de confiance dans les données secondaires. Le chercheur conclut à une généralisation excessive de ses résultats.
Accessibilité	Les données primaires sont difficilement accessibles	On privilégie des données secondaires accessibles, mais incomplètes, alors que l'objet de recherche mériterait le recueil de données primaires	Les données secondaires sont disponibles et facilement accessibles	La plus grande accessibilité peut donner au chercheur le sentiment de complétude, tandis que sa base de données est incomplète.
Flexibilité	Les données primaires sont très flexibles	On s'embourbe dans le terrain par manque de disponibilité des acteurs. Travestissement des données primaires en les détournant de l'objet pour lequel elles ont été recueillies	Les données secondaires sont peu flexibles, donc plus fiables, car moins manipulables	Croyance naïve : la formalisation des données secondaires ne gage pas leur pérennité. Les données manquent d'actualisation et subissent un biais de maturation.

Source : Adapté de P. BAUMARD et J. IBERT (1999, p. 89-91)

Qu'il s'agisse d'excès de confiance ou de doute, à l'origine il peut souvent y avoir une carence

de réflexion critique sur l'impact du choix de tel ou tel type de données par rapport à la validité et la faisabilité de la recherche. Nous partons du principe que le processus de la recherche n'étant jamais parfait, c'est au chercheur de trouver un compromis intelligent entre ces deux éléments, faisant de la recherche un exercice de raisonnement exemplaire.

En effet, la pratique de la recherche empirique sur le rôle des acteurs dans la gestion de leur territoire dans un contexte de gouvernance territoriale réalisée jusqu'à maintenant ne fournit aucune solution miracle et ne donne ni garantie ni vérité absolue quant à la supériorité ou l'infériorité des données primaires sur les données secondaires pour appréhender le phénomène que nous souhaitons étudier. En revanche, elle nous apporte des exemples concrets de gestion des difficultés inhérentes aux choix effectués en termes de données. Une alternative intéressante apparaît alors : celle de la complémentarité possible entre les données primaires et secondaires. Comme le soulignent P. BAUMARD et J. IBERT (1999, p. 92-93), « les données primaires et secondaires sont complémentaires tout au long du processus de recherche. L'incomplétude des données primaires peut être corrigée par des données secondaires, par exemple, historiques, pour mieux comprendre l'arrière-plan ou confronter le terrain avec des informations qui lui sont externes.

La recherche entreprise intègre ce principe de complémentarité entre les données primaires et secondaires dans sa stratégie de choix des données. Ainsi, dans l'objectif de décrire et expliquer le rôle des acteurs dans le succès ou d'échec de la gouvernance territoriale, nous avons effectué une enquête. Il s'agit d'une enquête sur terrain, qui consiste à soumettre des questionnaires aux différents élus des 20 communes de Grand Nancy. Ces questionnaires ont été précédés par des entretiens semi-directifs avec les différents maires.

2 Le rôle des acteurs dans la gestion territoriale :

Dans la première partie nous avons déterminé les différentes modalités et procédures qui prévalent dans la gestion d'un territoire, et ce, dans un contexte de gouvernance territoriale est ce à travers la définition de la gouvernance territoriale et l'énumération des facteurs de réussite et d'échec de la gouvernance territoriale. Il s'agit de:

- *La coopération* : la gouvernance territoriale recouvre l'ensemble des situations de **coopération** non ordonnées par la hiérarchie qui correspondent à la construction, à la gestion ou à la représentation de territoires, en particulier face à leur environnement économique ou institutionnel.
- *L'implication des acteurs* : La gouvernance s'imposer comme un nouveau référentiel de l'action publique parce qu'elle implique aussi bien les chercheurs que les acteurs de l'action publique et parce qu'elle se décline de façon sectorielle tout en apportant une perspective d'ensemble à l'action conduite dans chaque secteur.

- *la reconfiguration de l'action publique* : la gouvernance territoriale permet l'émergence de nouveaux modes d'intervention et la transformation de modalités de l'action publique.

- *Interactions entre acteurs* : L'acteur territorial doit rendre possible une mobilisation de l'ensemble des autres acteurs -privés, associatifs et publics- et institutions sur des objectifs communs de développement dans le cadre d'un projet intégré et cohérent, partageant ou acceptant de partager une même vision à moyen et long terme du territoire.
- *La décision* : La décision est un engagement spécifique à l'action.
- *La rationalité* : La première conception de la rationalité (« agir pour une raison ») renvoie à une conception de l'individu comme décideur autonome. L'autonomie du décideur se traduit par le fait que la théorie essaye de se faire la plus neutre possible par rapport aux préférences individuelles.
- *Implication des acteurs par la communication :* L'accompagnement de processus participatifs peut être appuyé au besoin par le développement de supports de communication spécifiques.
- *Les conflits* : Les projets collectifs impliquent des processus de coordination complexes et croisés qui peuvent être source de conflits entre acteurs.
- *Les contraintes financières du secteur local :* Le poids économique et financier du secteur public local au cours de ces dernières années s'est considérablement accru.

À ce niveau, la question qui se pose est relative au rôle de l'acteur dans la gestion de son territoire. Autrement dit, quelle est l'attitude d'un acteur territorial en matière de gestion de son territoire?

Avant de répondre à cette question, il nous semble important de spécifier de quels acteurs territoriaux s'agit-il dans cette thèse.
Les acteurs des territoires sont multiples et ont chacun des spécificités, des champs de compétences, des prérogatives et des capacités d'intervention variés sur le territoire. Nous visons surtout **Les acteurs de développement**. Il s'agit ici d'identifier des acteurs plus ou moins organisés en groupe qui agissent pour l'intérêt de plusieurs personnes, pour la collectivité, pour l'intérêt général ou pour le développement du territoire.

Nous spécifions plus spécialement Les **élus et les collectivités locales.** En France, les élus locaux ont un poids considérable, notamment depuis la loi de décentralisation de 1982. Il convient de souligner cependant que l'élu local de proximité, le Maire, est connu de toute la population et qu'un certain nombre de projets ou d'actions tendent à renforcer le dialogue. Le maire est entouré de maires adjoints et de conseiller municipaux afin de mener à bien ses missions.

Les maires adjoints sont chargés d'assumer des fonctions que le Maire leur confie, et éventuellement de suppléer le Maire en cas d'empêchement (dans l'ordre de nomination). Ils exercent leurs responsabilités dans un domaine spécifique, en rapport avec leurs compétences et leurs motivations : finances, culture, environnement...

Quant aux Conseillers municipaux délégués, ils ont reçu une délégation pour exercer une mission précise auprès des adjoints ou du Maire.

C'est dans ce sens que nous allons essayer de répondre à notre question de base et à notre problématique à travers une enquête sur le terrain (département de la Meurthe-et-Moselle). C'est l'objet des chapitres suivants.

Figure 17 **Plan de cheminement du chapitre 2 (2ème partie)**

CHAPITRE 2 : ENQUETE EXPLORATOIRE PAR QUESTIONNAIRE

Section 1 : Rappel de problématique, définition des variables de recherche et choix méthodologique

1- L'unité d'analyse : l'acteur
2- Le terrain d'investigation Communauté Urbaine du Grand Nancy (CUGN)
3- Propositions d'hypothèses de recherche
4- Méthodologie de recherche adoptée

Section 2 : L'enquête par questionnaire

1- La construction et l'administration des questionnaires
2- Les modalités d'administration du questionnaire et d'échantillonnage

Chapitre 2 : Enquête exploratoire par questionnaire

Le présent chapitre sera consacré à l'enquête. En effet, la conception de l'enquête recouvre plusieurs opérations qui s'enchaînent et souvent, se superposent. Chacune d'elles implique néanmoins des options précises. La définition de la population et la sélection de l'échantillon, le mode d'accès aux interviewés et la planification des entretiens engagent ainsi la recherche dans sa phase réellement opératoire, et chacune de ces opérations entraîne des conséquences particulières.

Une fois les hypothèses formulées, le choix de l'enquête arrêté, son objectif et sa fonction dans le dispositif de recherche définis, se pose la question de savoir qui sera interrogé et dans quelle population.
Définir la population, c'est sélectionner les catégories de personnes que l'on veut interroger, et à quel titre; déterminer les acteurs dont on estime qu'ils sont en position de produire des réponses aux questions que l'on se pose.
L'échantillon nécessaire à la réalisation d'une enquête par entretien est, de manière générale, de taille plus réduite que celui d'une enquête par questionnaire, dans la mesure où les informations issues des entretiens sont validées par le contexte et n'ont pas besoin de l'être par leur probabilité d'occurrence. Une seule information donnée par l'entretien peut avoir un poids équivalent à une information répétée de nombreuses fois dans des questionnaires. La réduction relative de l'échantillon nécessaire à une enquête par entretien tient donc au statut de l'information obtenue.
La détermination du nombre d'entretiens nécessaires à une enquête particulière (la taille de l'échantillon) dépend du thème de l'enquête et de la diversité des attitudes supposées par rapport au thème, du type d'enquête (exploratoire, principale ou complémentaire), du type d'analyse projeté.
Parallèlement à la préfiguration de l'échantillon, il convient de concevoir le plan des entretiens. Le plan comprend à la fois l'ensemble organisé des thèmes que l'on souhaite explorer (le guide d'entretien) et les stratégies d'intervention de l'interviewé visant à maximiser l'information obtenue sur chaque thème. L'élaboration du plan constitue une étape supplémentaire dans le processus d'établissement de l'enquête.
C'est dans ce contexte que la première section de ce chapitre déterminera l'unité d'analyse, le terrain d'investigation et la méthodologie de recherche.
De même, la deuxième section va détailler les différentes étapes de déroulement de l'enquête en commençant par la construction et l'administration des questionnaires et en terminant aux modalités d'administration du questionnaire.

Section 1 : L'unité d'analyse et le terrain d'investigation :

Après avoir exposé les choix effectués en termes de données empiriques et d'approches permettant leur recueil et leur analyse, il s'agit maintenant d'expliquer ceux qui concernent l'unité d'analyse et le terrain d'investigation.

1 L'unité d'analyse : l'acteur

L'unité d'analyse concerne « un individu » auquel se référent les variables ou le problème de la recherche, et sur lequel les données sont collectées ou analysées (J.B.KERVIN, 1992, p.87-89 ; J.HUSSEY et R.Y, 1997, p.122).

En ce qui concerne le choix de l'unité de l'analyse pour les études relatives à la gouvernance territoriale, la revue de la littérature effectuée lors de la première partie et du premier chapitre de la deuxième partie, a mis en évidence deux approches différentes, mais complémentaires. Comme nous l'avons signalé précédemment, la première approche consiste à analyser les caractéristiques d'un acteur qui influencent ses décisions et qui déterminent soit l'échec soit la réussite du processus de la gouvernance territoriale.

La deuxième approche prend pour unité d'analyse les conventions qui peuvent exister entre acteurs.
Cette approche est complémentaire avec la première approche dans la mesure où la convention ou le respect d'une convention interpelle la rationalité et la coopération de l'acteur dans un contexte de gouvernance territoriale.
Cette rationalité et coopération influencent les décisions prises et qui affectent la décision finale.

2 Le terrain d'investigation Communauté Urbaine du Grand Nancy (CUGN) :

Créée en décembre 1995, la Communauté Urbaine est composée de 20 communes et regroupe 266 000 habitants. C'est la cinquième en France par ordre d'importance. Sa position stratégique au cœur de la Lorraine en fait le nouveau territoire de l'innovation Les maires des 20 communes membres de la Communauté Urbaine du Grand Nancy.

Mobiliser les acteurs de l'agglomération et ses partenaires pour relever les défis d'un territoire et au-delà. C'est tout le sens de l'engagement du Grand Nancy dans le nouveau projet d'agglomération qu'il vient d'adopter. .

Nancy, qui avait très tôt commencé à s'étendre en agglomération sur les communes voisines, organisa cette agglomération très tôt également. Dès 1959, le District de l'agglomération nancéienne permit la coopération intercommunale.

La Communauté urbaine de Nancy se limite à Nancy et aux communes de la première couronne ; elle ne rassemble donc que 270 000 habitants sur les 410 000 de l'aire urbaine. Sa composition est comme suit:

Code INSEE	Commune	Maire	Population	Superficie (en hectares)	Densité (en hab. / km²)	Délégués
54025	Art-sur-Meurthe	Jean-Pierre Dessein	1 109	1 147	96,7	1
54165	Dommartemont	Marie-Christine Leroy	630	132	477,3	1
54184	Essey-lès-Nancy	Jean-Paul Monin	7 310	575	1 271,3	2
54197	Fléville-devant-Nancy	Alain Boulanger	2 624	740	354,6	1
54257	Heillecourt	Didier Sartelet	6 185	365	1 694,5	2
54265	Houdemont	Anne Valton	2 375	362	656,1	1
54274	Jarville-la-Malgrange	Jean-Pierre Hurpeau	9 746	243	4 010,7	3
54300	Laneuveville-devant-Nancy	Serge Bouly	5 083	1 247	407,6	1
54304	Laxou	Laurent Garcia	15 288	1 594	959,1	5
54328	Ludres	Pierre Boileau	6 821	818	833,9	2
54339	Malzéville	Jean-Pierre Franoux	7 712	753	1 024,2	2
54357	Maxéville	Henri Bégorre	9 124	563	1 620,6	2
54395	Nancy	André Rossinot président de la communauté urbaine	105 400	1 501	6 902,4	34
54439	Pulnoy	Gérard Royer	4 751	374	1 270,3	1
54482	Saint-Max	Eric Pensalfini	10 939	185	5 913,0	3
54495	Saulxures-lès-Nancy	Michel Candat	4 042	705	573,3	1
54498	Seichamps	Henri Chanut	5 475	430	1 273,3	1
54526	Tomblaine	Hervé Féron	7 853	555	1 415,0	2
54547	Vandœuvre-lès-Nancy	Stephane Hablot	31 500	946	3 387,7	10
54578	Villers-lès-Nancy	Pascal Jacquemin	15 694	995	1 577,3	4
Totaux	20 communes		258 414	14 230	1 816,0	79

Les chiffres de population retenus sont la population sans doubles comptes (recensement général de la population de 1999). Ce sont d'ailleurs ceux indiqués sur le site de la communauté.

La communauté est administrée par un Conseil communautaire de 80 membres désignés par les conseils municipaux respectifs au prorata de la population.

L'assemblée plénière délègue ses pouvoirs à un bureau de 34 membres comprenant le président et les 24 vice-présidents, et d'autres élus dont les maires des communes qui ne sont pas vice-présidents, ainsi que des représentants de l'opposition.

Le nombre de délégués de l'une des communes, non encore identifié, est minoré d'une unité, le site de la communauté listant l'un des 80 délégués sans préciser quelle commune elle représente.

3 Propositions d'hypothèses de recherche :

Il convient de préciser, avant toute suggestion, que la modélisation est une construction complexe. La forme de l'exposé contraint, en même temps, la pensée à un raisonnement analytique et linéaire. De ce fait, tout découpage est fondamentalement artificiel. Mais c'est, aussi un moyen commode pour simplifier l'étude et la compréhension d'un processus complexe (BRUYAT, 1993).

Que ce soit pour le concept de la gouvernance territoriale ou pour celui du rôle des acteurs, nous avons opéré des choix entre une multitude de variables. Le découpage se fonde sur le modèle conceptuel présenté précédemment. Dans la mesure où notre recherche vise à comprendre l'effet de la rationalité et de la coopération des acteurs dans la prise des décisions liées à un territoire et s'inscrivant dans une logique de gouvernance territoriale. Nous proposons d'intégrer à l'étude des variables explicatives de l'action des acteurs (rationalité et action publique), caractéristique de l'acteur et ses raisons d'agir et environnement politico-administratif. Ainsi, nous postulons que :

H 1 : **L'action des acteurs est une dimension de la gouvernance qui est elle-même une vision de l'action publique.**
H 1-1 : La rationalité de l'économicus s'applique (ou ne s'applique pas) à la gouvernance publique.
H 1-2 : La good gouvernance s'applique au domaine public.
H 1-3 : La good gouvernance dépend de l'implication des acteurs.
H 1-4 : Le territoire est une forme particulière de coordination entre acteurs, de création de valeurs et d'émergence de ressources latentes.

Cependant, il est important de préciser que la rationalité n'agit pas seule sur l'implication effective de l'acteur dans une logique de gouvernance territoriale. En effet, elle dépend non seulement de la coopération des autres acteurs et de leurs motivations envers le partage équitable de la gestion de leur territoire, mais aussi des évolutions organisationnelles. Ainsi, nous proposons:

H 2 : La gouvernance territoriale répond aux évolutions organisationnelles en impliquant les acteurs.

H 2-1 : La gouvernance territoriale dépend de la coordination entre les acteurs.
H 2-2 : La gouvernance territoriale s'applique à travers les liens et les interactions entre les différents acteurs.

H 2-3 : La coordination d'actions, à l'échelle territoriale, permet une automatisation de la décision par rapport au pouvoir central public.

En effet, pour appréhender la gouvernance territoriale, il faut considérer les décisions propres à chaque territoire. Ces particularités « ne pouvant pas être totalement généralisées » (GASSE, 2004, p.3), il convient alors de les repositionner et de les mettre en relations pour pouvoir en sortir avec des décisions collectives. En effet, les décisions reflètent un mode de raisonnement traduisant un certain mode de fonctionnement propre à chaque commune.

Ainsi, nous proposons que :

H 3 : La décision publique au niveau territorial est complexe.

H3-1 : La diversité des réseaux est à l'origine de cette complexité.
H3-2 : Les conjonctures économiques et sociales peuvent nuire à la gouvernance territoriale,
H3-3 : Les discordances des décisions entre acteurs sont à l'origine de cette complexité.

Cette proposition traduit la complexité des décisions prises par l'acteur. Elle adopte par ce fait, une approche contextuelle du raisonnement et du comportement humain. Elle pose l'idée que les préférences des individus ne sont ni stables, ni transitives et que les critères de rationalité eux-mêmes n'émergent que progressivement en fonction de la spécificité de chaque contexte (Simon, 1978). Ainsi, l'interrogation porte, entre autres, sur les mécanismes à travers lesquels les acteurs perçoivent le monde, formulent les réponses qu'ils apportent et agissent en conséquence (Caillé, 1995).

En effet, les recherches qui partent de l'histoire, du contexte, des systèmes de représentation et des valeurs des acteurs (individus, groupes, entreprises, etc.) montrent l'ancrage socioculturel des acteurs (LICHT & SIEGEL, 2006).

Selon GERGEN et AL. (1992), « la perception sociale est également influencée par le contexte dans lequel on observe les actions d'autrui ». Les individus peuvent trouver dans les modèles existants des formes d'inspiration. La complexité, par le biais des représentations sociales et les valeurs collectives intériorisées, exerce une forme de pression conduisant soit à certains mouvements d'uniformisation et parfois de mimétisme des structures organisationnelles soit à l'opposition aux autres en affichant un certain démarquage.
La prise de décision, dans le premier cas, se forge au résultat d'un cheminement, éventuellement inconscient, dans lequel les habitudes et les scripts exercent un rôle important en guidant les comportements et les préférences individuelles. Alors que dans le deuxième cas, la prise de décisions est complexe en raison de différences culturelles, sociales et/ou politiques.

L'ensemble des hypothèses adoptées dans cette étude se résume comme suit :

Récapitulatif des hypothèses de recherches proposées

H 1 : **L'action des acteurs est une dimension de la gouvernance qui est elle-même une vision de l'action publique.**
H 1-1 : La rationalité de l'économicus s'applique (ou ne s'applique pas) à la gouvernance publique.
H 1-2 : La good gouvernance s'applique au domaine public.
H 1-3 : La good gouvernance dépend de l'implication des acteurs.
H 1-4 : Le territoire est une forme particulière de coordination entre acteurs, de création de valeurs et d'émergence de ressources latentes.

Variables mobilisées :

1-Rationalité des acteurs : caractéristiques de l'agent et ses raisons d'agir, implication politique.
2-Action publique : moyens mobilisés, environnement politico administratif.

H 2 : La gouvernance territoriale répond aux évolutions organisationnelles en impliquant les acteurs.

H 2-1 : La gouvernance territoriale dépend de la coordination entre les acteurs.
H 2-2 : La gouvernance territoriale s'applique à travers les liens et les interactions entre les différents acteurs.
H 2-3 : La coordination d'actions, à l'échelle territoriale, permet une automatisation de la décision par rapport au pouvoir central public.

Variables mobilisées :

1- Évolutions organisationnelles : échelle territoriale, interactions entre acteurs, automatisation de la décision.
2- Coopération : culture des acteurs, modalités de coordination des actions, place des valeurs et biens communs, motivation des acteurs.

H 3 : La décision publique au niveau territorial est complexe.

H3-1 : La diversité des réseaux est à l'origine de cette complexité.
H3-2 : Les conjonctures économiques et sociales peuvent nuire à la gouvernance territoriale,
H3-3 : Les discordances des décisions entre acteurs sont à l'origine de cette complexité.

Variables mobilisées :

1-Décision publique : diversité des réseaux, conjonctures économiques et sociales.
2-Complexité : conflits, divergence d'intérêts,

4 Méthodologie de recherche adoptée :

Après avoir défini la problématique, synthétisé le modèle général de la recherche et exposé les hypothèses sous-jacentes dans la partie précédente, nous souhaitons tester ces dernières de manière empirique.
Pour cela, le présent chapitre expose la méthodologie de recherche adoptée. Cette dernière nécessite une attention particulière, vu qu'elle conditionne la qualité des résultats obtenus. Il s'agit, pour l'essentiel, d'énoncer la façon dont le projet de recherche est mis en œuvre, tout en précisant au préalable les choix effectués en matière de données empiriques et d'approches permettant de recueillir et d'analyser ces données.
Ainsi, ce chapitre éclaircira les choix effectués pour le recueil des données. Ces choix concernent d'abord le terrain d'investigation retenu (communes). Ensuite, ils se rapportent aux approches adoptées, l'échantillon de l'enquête (300 acteurs territoriaux) et les sources de données. Enfin, l'ensemble de ces choix garde à l'esprit la finalité de la recherche qui repose « d'une part, sur la logique de l'ensemble de la démarche de recherche et, d'autre part, sur la cohérence de tous les éléments qui la constituent ». (ROYER et ZARLOWSLI, 1999, p.140).
Dans ce sens, nous présenterons, dans un premier lieu, les arguments motivant le choix du terrain d'investigation par rapport à la problématique de recherche. En second lieu, nous exposerons le processus de collecte de données, en provenance de deux enquêtes : l'enquête par entretiens et l'enquête par questionnaire qui ont eu lieu à des fins de triangulation des résultats escomptés.
L'enquête exploratoire menée, par entretiens biographiques et les principaux résultats en découlant, seront précisés. Puis la démarche d'étude de cas menée par questionnaires sera expliquée. Nous traiterons, alors, des critères de qualité de l'instrument de mesure mobilisé et de l'intérêt de l'approche par la triangulation adoptée.

4.1 Champs d'études : Acteurs de la communauté urbaine du Grand Nancy

Pour pouvoir tester les hypothèses de bases, il a fallu opter pour un champ d'études qui est dans notre cas est relatif à la communauté urbaine du Grand Nancy.

Nous nous sommes adressés aux mairies de différentes communes pour effectuer des entretiens et enquêtes.

Ce choix trouve sa justification dans la nature de notre problématique qui vise à savoir le rôle des acteurs dans la gestion de leur territoire. Par acteurs, on entend, les entreprise, associations, société civile, mais spécialement maires et élus.

4.1.1 L'enquête par entretiens

Pour la mise en œuvre de l'enquête sur le terrain, un choix important concerne la détermination de l'ordre dans lequel l'enquête doit se dérouler. Il est clair que la recherche telle que nous l'avions conçue au départ nécessite un accès autorisé sur le terrain que l'on désire étudier, puisque l'obtention des informations dont nous avons besoin ne peut pas se faire sans une participation soutenue de la part de plusieurs des membres de chaque organisation ciblée. Et ceci reste valable aussi bien pour la conduite des entretiens que pour l'administration des questionnaires. Ainsi, la première phase de notre enquête devait être forcément une phase de négociation de l'accès au terrain des mairies, accès qui devait concerner aussi bien les maires de chaque mairie que les membres du conseil municipal. En effet, le déroulement de cette phase est toujours considéré comme délicat, puisque de son déroulement, dépend le succès de la recherche envisagée. Ce travail est d'autant plus difficile dans la mesure où le chercheur envisage de mener un travail en profondeur par le biais des entretiens, comme c'est le cas dans cette recherche (P. BAUMARD, C. DONADA, J. IBERT et J.M. XUEREB, 1999)[154].

Dans le cadre de notre recherche, nous souhaitions mener sur la même population d'organisations (une fois au moyen d'entretiens et l'autre fois au moyen de questionnaires), à des fins de triangulation convergente des résultats escomptés ; l'accès au terrain s'avère donc capital. De ce fait, la création de relations de confiance sur le long terme avec les interlocuteurs s'impose comme une garantie de réussite du projet. Cependant, il faut aussi noter que la méthode de collecte de données, de par ses caractéristiques propres, peut, elle-même contribuer à la création des ces relations de confiance. Comme le soulignent P. BAUMARD, C. DONADA, J. IBERT et J.M. XUEREB (1999, p. 242), « *Des méthodes de collecte de données telles que l'observation participante et l'interview en profondeur permettent de se familiariser avec le contexte et d'éviter ou de retarder certains faux pas rédhibitoires. Elles offrent l'opportunité de construire une relation de confiance qui constituera la clef d'accès aux données* ».
À la lumière de ces remarques, et dans l'objectif de créer un climat de confiance assurant la pérennisation du projet de recherche, nous avons d'abord procédé à la réalisation de l'enquête par entretiens puis à la réalisation de l'enquête par questionnaires.

a. La relation chercheur/interviewé

Tout au long de l'entretien, nous avons cherché à établir une relation de confiance avec les acteurs interviewés, en prenant toujours des précautions et le temps nécessaire pour expliquer l'objectif de notre rencontre, et en garantissant la confidentialité totale sur l'information divulguée.

L'établissement d'un climat de confiance s'avérait d'autant plus délicat du fait que dans un souci de fiabilité des données collectées, nous avions choisi d'enregistrer l'ensemble des propos tenus et que l'usage d'un magnétophone pouvait engendrer des réticences de la part des interviewés.

[154] P. BAUMARD, C. DONADA, J. IBERT et J.M. XUEREB (1999, p. 241) notent à ce sujet : « Une des difficultés majeures à laquelle doit faire face le chercheur qui envisage de mener une recherche qualitative en management réside dans l'accès à des organisations et plus particulièrement à des acteurs à observer ou à interviewer ».

Ainsi, la demande d'enregistrement a été faite avec beaucoup de tact en expliquant chaque fois aux interlocuteurs les finalités des enregistrements et l'utilité de cette pratique. L'accent a été ainsi mis sur l'usage strictement confidentiel et personnalisé des enregistrements, dans le double souci de représentation fidèle et exhaustive des opinions exprimées et de bénéfice de temps et d'attention à accorder à l'interlocuteur par le chercheur. En ce sens, l'enregistrement intégral s'avère beaucoup plus efficace que la prise de notes par le chercheur, bien que cette dernière manière soit complémentaire pour un meilleur suivi, un rappel de la discussion et pour des annotations particulières ayant un rapport avec les attitudes ou le comportement de l'interlocuteur lors de l'entretien. Sur l'ensemble des interlocuteurs interviewés, seul un dirigeant a préféré la prise de note intégrale à l'enregistrement et nous avons alors respecté son désir.

Si on juge maintenant la qualité des relations que nous avons établies suite à ce premier contact, on peut estimer qu'elles ont été très bonnes, et ceci, pour les raisons suivantes :
La totalité des mairies contactées a accepté volontiers de participer à la recherche, en donnant leur accord de principe sur la totalité des éléments prévus par le protocole de la recherche et sans établir de restrictions ou conditions particulières quant à notre échange mutuel, à l'exception du respect des principes les plus simples de déontologie de la recherche : confidentialité et loyauté de la part du chercheur et retour personnalisé des résultats. Cependant, une telle réponse s'avérait délicate, en raison de l'importance de l'engagement entrepris en termes de temps et d'énergie à consacrer de la part de plusieurs personnes de l'organisation.

Dans un grand nombre de cas, l'entretien a dépassé la durée annoncée au départ, en raison de l'intérêt que les interlocuteurs ont manifesté pour la recherche sans qu'on puisse incriminer la gestion même de l'entretien. D'ailleurs, parfois, à l'issue de l'entretien le chercheur a été invité à prendre un café avec les interlocuteurs, et la discussion s'est poursuivie alors dans un autre cadre, moins formel, plus chaleureux, qui s'est avéré être une source d'information supplémentaire et de renforcement de la relation de confiance déjà établie.

- Dans la totalité des cas, les maires ont assumé, à leur tour, un rôle de parrain pour introduire le chercheur et la recherche au sein de leur mairie, soit en présentant directement le chercheur auprès des personnes concernées par l'enquête, soit en chargeant une tierce personne dans la mairie de le faire.

- À l'issue des entretiens, les interlocuteurs sont restés ouverts à d'autres échanges et rendez-vous. En plus, une aide a été proposée pour résoudre les éventuels problèmes qui pourraient se poser, tout au long du déroulement de l'enquête.

b. *La préparation des entretiens*

Les entretiens effectués ici s'apparentent à ce que la littérature en Sciences sociales qualifie de semi-directif (M. GRAWITZ, 1996). Il s'agit d'une variante de l'entretien non directif, mais qui se distingue du premier essentiellement par le fait que « *l'entretien se déroule à partir d'un guide d'entretien défini au préalable et qui liste les thèmes qui doivent être abordés dans le courant de l'entretien » (Y.* EVRARD, B. PRAS et E. ROUX, 1997, p. 99).

Ainsi, les entretiens mentionnés ci-dessus ont nécessité l'élaboration d'un guide d'entretien (voir annexe) dont la conception est basée sur le contenu des variables de recherche

à mesurer, ces dernières se chevauchant complètement dans l'enquête par entretiens et par questionnaires. L'ensemble de ces variables a été défini au préalable lors de la conception du design de cette recherche, à partir d'une analyse détaillée de la littérature théorique et empirique sur le sujet. En effet, contrairement à une démarche souvent rencontrée dans les recherches exploratoires, les entretiens initiaux, bien qu'ils aient constitué un préalable indispensable, n'avaient pas pour objectif la collecte d'information nécessaire à l'élaboration de nos principaux instruments de recherches (guides d'entretiens et questionnaires) puisque le sujet que nous abordions ne relevait pas d'une étude exploratoire.

c. *Le déroulement des entretiens*

Le déroulement des entretiens est basé sur l'utilisation du guide d'entretien, constitué d'un ensemble de thèmes à aborder lors de l'entretien. Ce guide permet d'aller rapidement à l'essentiel de l'information ciblée, tout en garantissant des conditions similaires d'un entretien (du même type) à l'autre. Il est clair que l'utilisation d'un guide lors des entretiens laisse au chercheur une large marge de manœuvre sur l'ordre et la façon de traiter les différents thèmes, tout en garantissant une certaine flexibilité et vivacité à son intervention. Ainsi les thèmes doivent être introduits et approfondis par l'interviewer chaque fois que l'interviewé ne les aborde pas de façon spontanée, mais « *ils ne doivent pas nécessairement être introduits dans un ordre séquentiel préétabli, mais selon leur degré de proximité avec les thèmes abordés par l'interviewé(e), une fois qu'il (elle) a terminé son discours à ce propos et après que les relances d'usage ont été faites* » (Y. EVRARD, B. PRAS et E. ROUX, 1997, p. 99). Aussi, lors de la conduite de nos entretiens, les rencontres ne se sont pas toutes déroulées selon le même ordre de questions, afin de laisser libre cours à la spontanéité des interviewés, tout en veillant à ce que l'ensemble des thèmes prévus soit abordé. En plus, dans un souci d'adaptabilité, une attention particulière a été apportée aux attitudes de chacun des interlocuteurs, en considérant que chacun d'entre eux constituait une personnalité à part, ayant des expériences personnelles et des histoires spécifiques à évoquer (R.E. STAKE, 1995). Ainsi, notre questionnement a été ajusté en fonction des connaissances que chacun a été le plus à même de fournir (P. BAUMARD, C. DONADA, J. IBERT et J.M. XUEREB 1999).

Les entretiens ont généralement débuté par une présentation du motif de la présence du chercheur dans l'organisation et de l'objectif de la rencontre, bien que pour un certain nombre des interlocuteurs cette phase n'ait pas été indispensable, étant donné leur accord donné à notre demande de rendez-vous. L'entretien s'est ensuite poursuivi par une explication sur son mode de déroulement, la précision des thèmes à aborder et des remerciements pour participation et de la confiance accordée au, chercheur. Un rappel a été aussi fait sur la confidentialité totale des informations collectées et sur le besoin de l'enregistrement intégral des entretiens.

La majeure partie du temps, l'entretien a été consacré à la discussion en profondeur des thèmes prévus dans le guide d'entretien. Ainsi, en ce qui concerne la conduite de l'entretien relatif à la gouvernance territoriale, six principaux thèmes ont été abordés : 1) Les caractéristiques de l'acteur territorial, 2) La conception de la gouvernance territoriale, 3)

Évolutions organisationnelles et implication des acteurs, 4) Les valeurs et les représentations des répondants, 5) La décision publique au niveau territoriale, 6) Complexité de la gouvernance territoriale.

Les questions posées sur chacun de ces thèmes n'avaient pas pour objectif de découvrir chaque petit détail ou incident qui aurait pu avoir lieu dans la gestion du territoire qui s'inscrit dans un contexte de gouvernance territoriale ni de rendre compte du discours précis de chacun des acteurs impliqués dans le processus. Comme le soulignent D. CRAY, G.R. MALLORY, R.J. BUTLER. D.J. HICKSON et D.C. WILSON 1988), un récit des événements et faits principaux par les participants clés suffit, bien que souvent on puisse obtenir des éléments très détaillés. En ce sens, les personnes interviewées ont été plutôt considérées comme des informateurs que comme des répondants. En effet, elles ont fourni des informations en tant que témoins principaux des faits ou des événements qui se sont produits lors du fonctionnement quotidien de leur territoire (commune) des décisions et non pas des informations sur elles-mêmes ou sur leurs opinions, bien que ces éléments plus personnels aient été acceptés, quand ils se sont manifestés. La collecte des données visait une compilation des comptes-rendus de ce qui s'était passé et non pas une compilation des opinions exprimées par les uns ou les autres.

Pour chaque commune, l'interview a porté sur une description approfondie du fonctionnement général de la commune et au déroulement des projets en impliquant toutes les parties concernées (société civile, entreprises, associations..). Cependant, dans chacun des cas l'analyse a été basée sur des histoires narratives. Durant l'entretien, les informateurs devaient répondre à une série de questions ouvertes, qui les amenaient à réitérer ou à élargir un certain nombre d'aspects, tel que : la place qu'accordaient les acteurs à la population concernée par leurs décisions, les négociations, la formation d'alliances ou de coalitions, les conflits ou résistances, les personnes impliquées dans la prise de décision et leur rôle respectif, l'ampleur des interactions et des discussions, etc.

Le déroulement de l'entretien sur la base d'une série de questions ouvertes a été privilégié pour les raisons suivantes :

- Les questions ouvertes ont permis aux informateurs de reconstruire le processus de la gouvernance territoriale, ainsi que les phases à travers lesquelles le processus était passé dans une logique d'histoire ou de récit, leur permettant de se souvenir des faits et événements majeurs produits de façon naturelle et spontanée. Ainsi ont été fournies des données de nature qualitative, particulièrement riches en information, permettant de mieux comprendre le langage et les points de vue des informateurs.
- En répondant de manière spontanée aux questions ouvertes, les informateurs ont rendu compte d'une certaine réalité de la gouvernance territoriale, réalité dont la validité a pu être vérifiée lors de l'analyse des réponses apportées aux questions fermées présentées dans le questionnaire.

En ce qui concerne maintenant la conduite des entretiens intensifs relatifs au contexte du processus de prise de décision, les principaux thèmes abordés portaient sur deux éléments

'essentiels : 1) La conception de la gouvernance territoriale, 2) Évolutions organisationnelles et implication des acteurs. Les questions posées ici avaient pour objectif de mesurer la perception que les acteurs territoriaux avaient de leur environnement politico-administratif immédiat, et le fonctionnement interne de leur commune. Ainsi, à la différence des questions relatives au processus de décision, elles portaient plus sur des opinions que sur des faits ou événements précis, et en ce sens elles ont suscité une plus grande implication personnelle de la part des interlocuteurs.

4.2.2 L'enquête exploratoire par entretiens biographiques[155]

Les sciences de gestion se sont longtemps confrontées au débat classique entre approche quantitative et approche qualitative. À l'instar de MARCHESNAY (1986), nous remarquons que la plupart des recherches sur l'artisanat adoptent deux types de méthodologies : « la première est globale (…) reposant sur des analyses statistiques… et la seconde est fine (…), la logique d'action privilégiée est essentiellement d'ordre psychologique (représentations, culture, valeurs, comportements des artisans) et sociologique (comportement et structure de l'organisation, ethnologie). » (RICHOMME, 2000, p.167). Le choix méthodologique dépend surtout de l'objet de recherche (Martinet, 1990). Notre démarche s'insère dans un esprit de triangulation157. Cette partie est consacrée à l'explicitation de notre investigation exploratoire.

Il existe, selon Lee (1991), trois niveaux de compréhension du phénomène. Le premier niveau est celui de la « compréhension subjective », une phase d'observation où l'interprétation et la signification sont limitées au sens commun. Le second niveau, qualifié d' « interprétatif », est une étape de compréhension du sens commun. Enfin, le dernier niveau « positiviste », consiste à élaborer et à tester des hypothèses permettant d'expliquer le phénomène étudié. Le but étant de comprendre les déterminants du phénomène dans son ensemble, nous avons procédé, dans un premier temps, au choix de l'enquête exploratoire.

Nous avons jugé pertinent d'adopter la méthode qualitative, exploratoire et descriptive (ROBSON, 1997), comme dispositif d'une première investigation, nous permettant d'enrichir les acquis sur la gouvernance territoriale.

La recherche qualitative de nature exploratoire permet de se familiariser avec les gens et leurs préoccupations. Elle sert à déterminer les blocages susceptibles d'entraver un projet de recherche. Elle permet, aussi, de préserver la pertinence contextuelle158 de la recherche (BONOMA, 1985) et d'acquérir une compréhension initiale des raisons et des motivations liées aux représentations et comportements, tout en se basant sur un nombre de cas non forcément représentatifs (NARESH et MAHOTRA, 1993).

[155] Nous rappelons ici aussi que l'ensemble des entretiens effectués a été enregistré, à l'exception des entretiens réalisés avec une seule personne, qui a été déjà mentionnée lors des entretiens initiaux. On peut ajouter à cela quelques très rares interruptions momentanées de l'enregistrement à la demande de nos interlocuteurs, dues à l'extrême délicatesse d'un point spécifique traité lors de l'entretien. Ainsi en cas d'absence d'enregistrement une prise de notes intégrale a été effectuée

a. Approche qualitative retenue : les récits de vie

La recherche qualitative a pour objectif de comprendre les processus sociaux en s'attardant à démontrer la façon dont les personnes et groupes les vivent (DESLAURIERS, 1991). Elle permet, ainsi, une vision plus systématique et globale de la réalité (Rubin et Rubin, 1995 ; RUSSMAN et RALLIS, 1998; DESLAURIES, 1991, cités par BERTAUX 1997).

La littérature sur l'utilisation de la méthode des « biographies » en sciences sociales est particulièrement abondante. Dans les recherches anglo-saxonnes, on distingue « histoire de vie » et « récit de vie ». Par ce dernier, on cible plutôt l'histoire de vie telle que la personne l'a vécue et la raconte. L'histoire de vie est, quant à elle, réservée aux études de cas sur une personne singulière et comportant en plus de son propre récit des documents de toutes sortes (journaux personnels, témoignages de proches…). Notre approche s'inscrit dans celle de récits de vie bien que, dans certains cas, nous ayons pu accéder à quelques documents complémentaires sur des aspects liés notamment au système de gestion dans certaines entreprises (plan stratégique, marché investi, systèmes de partenariats…).

Comme le mentionne PAILOT (1999, p. 28), « par son ouverture épistémologique, la méthode de récits de vie inscrite dans une perspective interdisciplinaire nous parait être un cadre intéressant pour comprendre dans quelle mesure les histoires de vies des dirigeants permettent de donner une intelligibilité à certaines logiques d'action ». Sans prôner une vision mécaniste de l'homme enfermé dans son déterminisme psychologique ou sociologique étroit, elle ne fait que prolonger la reconnaissance des zones d'intersection entre, notamment, l'acteur et sa relation avec son territoire à travers sa coopération avec les autres acteurs.

Il convient sans doute de préciser que la biographie n'est pas une reconstitution du passé. Il s'agit d'un recueil d'informations, sur l'environnement social de proximité de la personne, en fonction de l'objectif de la recherche. Il appartient, dès lors, au chercheur d'en proposer une lecture du vécu des acteurs (WACHEUX, 1996, p.127).

Concrètement, le récit de vie est une forme particulière d'entretien, « l'entretien narratif, au cours duquel un chercheur demande à une personne ci-après dénommée « sujet » de lui raconter tout ou partie de son expérience vécue » (BERTAUX, 1997). Elle remplit trois fonctions selon la phase de la recherche (BERTAUX, 1996):
- La fonction exploratoire apparaît en phase initiale de la recherche, pour « baliser » le terrain, grâce à des « récits de pratiques en situation », des « informateurs centraux ».

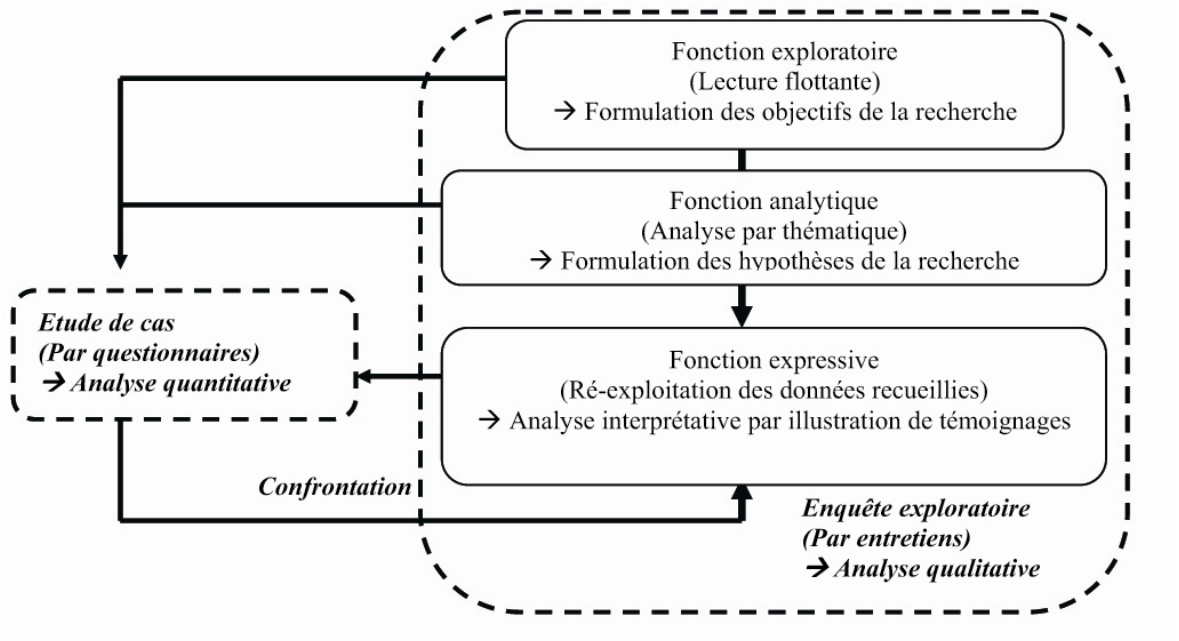
- La fonction analytique correspond à la phase de repérage des hypothèses pertinentes pour la construction du modèle. C'est par la déstabilisation de ses représentations initiales que le chercheur parvient à une rupture avec le sens commun et un basculement d'hypothèses.

- La fonction expressive dépasse le cadre de la recherche pour aborder celui de la publication des récits in extenso ou par extraits, dans une finalité de témoignage. À cet égard, spécialement en ce qui concerne la publication par extraits, il faut manipuler avec précaution la fonction des extraits. En effet, si l'exemple cité illustre parfaitement bien l'hypothèse, c'est parce que c'est à partir de lui qu'on l'a élaborée. Ce qui remplit la fonction d'indice ne remplit pas nécessairement le statut de preuve (BERTAUX, 1997). Ainsi, nous procèderons, tel que proposé par BERTAUX (1997),

à des résumés d'extraits personnalisés avec la précaution de garder le sens évoqué au détriment de la forme du texte. Les extraits dans le texte occuperont la même place que celle qu'ils ont en eut dans le déroulement de l'enquête. Ceux qui ont fonctionné comme indice joueront le même rôle dans les extraits fournis, et ceux ayant confirmé une intuition, une hypothèse seront inclus en tant que tels. En effet, il convient, comme le précise Pires (1987, p.16) « de ne pas ériger en nonne une pratique ou une préférence individuelle, et de conserver une attitude de vigilance critique à l'égard de tout type de matériau et de tout type de traitement et d'analyse des données ».

L'enquête par récits de vie, à travers son approche exploratoire, analytique et expressive permet au chercheur d'accéder à la réalité des mécanismes et processus sociaux propres à l'objet étudié (BERTAUX, 1997). Dans notre étude nous avons mobilisé les trois fonctions des récits de vie. La fonction exploratoire a servi pour établir les critères de la population cible, et donc repositionner les objectifs de la recherche. La fonction analytique, en complément des conclusions issues du cadrage théorique, a permis de baliser le modèle de recherche retenu et les hypothèses à tester. Quant à la fonction expressive, elle a fait l'objet d'un développement plus modeste, mais très intéressant pour rebondir sur les résultats des analyses quantitatives des données menées par les études de cas159. La figure suivante résume la manière par laquelle nous avons mobilisé les données recueillies.

Figure 18 **Vue d'ensemble de la logique d'exploitation des données**



Notre but est d'obtenir un matériel narratif à la fois fiable, c'est à dire correspondant effectivement à ce que pense la personne interrogée, et valide, dans le sens de recherche de conformité par rapport aux objets de la recherche (Blanchet et al.1998).

b. *Dispositif de collecte de données :*

Lors de l'enquête exploratoire, nous avons effectué des entretiens semi- directifs 15 à consigne ouverte, sans questionnaire fermé et, bien évidemment, sans jugement de valeur, auprès les acteurs de différentes communes du Grand Nancy. Nous avons interrogé notre interlocuteur sur son expérience allant de l'idée jusqu'à son entrée effective dans la vie politique. La question de départ était alors formulée de la manière suivante : « Pouvez-vous me dire comment et quand avez-vous décidé ou eu l'idée d'intégrer la vie politique ? ».

Les entretiens menés se basent sur guide d'entretien élaboré à partir de la revue de la littérature. L'intérêt recherché était de dégager certains points fondamentaux permettant de déceler, en général, les principales caractéristiques d'un acteur territorial et de déterminer sa propre motivation et conception de la gouvernance territoriale. Le guide d'entretien (fourni en annexes) aborde différents axes de thématiques qui peuvent être répertoriés principalement selon six parties :

1. Les caractéristiques de l'acteur territorial, exemples de questions posées :
   - 1.1- Parcours politique (Age et expérience)
   - 1.2- Vie professionnelle
   - 1.3- Contexte politique (parti politique)
   - 1.4- Aspect relationnel (relation avec les autres acteurs, communes et territoire)
   - 1.5- Mission, action politique et motivations

2. La conception de la gouvernance territoriale, exemple de questions posées :
   - 2.1- Qu'est ce que vous pensez de la gouvernance territoriale ?
   - 2.2- Quelle est votre propre conception de la gouvernance territoriale ?
   - 2.3- À votre avis, quels sont les moyens mobilisés pour répondre à une logique de gouvernance territoriale ?
   - 2.4- Jugiez –vous l'environnement politico-administratif favorable ou défavorable à la gouvernance territoriale ?

3. Évolutions organisationnelles et implication des acteurs, exemples de questions posées :
   - 3.1- Au niveau territorial, l'interaction entre acteurs se présente sous quelle forme?
   - 3.2- Quels sont les aspects de cette interaction ?
   - 3.3- Pensez-vous que la coopération entre acteurs est la principale caractéristique de cette interaction ?
   - 3.4- Qu'est-ce qui peut amener un acteur à participer ou non au processus de la gouvernance territoriale ?

4. Les valeurs et les représentations des répondants, exemples de questions posées :
   - 4.1- À quoi associez-vous la réussite de la gouvernance territoriale ?
   - 4.2- Pensez-vous que la gouvernance territoriale est tributaire de la nature de relations qui existent entre les acteurs ?
   - 4.3- Est-ce que vous avez l'occasion de vous réunir avec les autres acteurs ? Dans quelles circonstances et à quelle fréquence ?

5. La décision publique au niveau territoriale, exemple de questions posées :
   - 5.1- Selon vous comment les décisions prises peuvent déterminer le succès ou l'échec de la gouvernance territoriale ?
   - 5.2- Pensez-vous que la relation qui existe entre les acteurs influence les décisions prises ? Dans quelle mesure ?
   - 5.3- D'après vous, quelle peut être l'impact de la multitude des réseaux d'acteurs sur la décision territoriale ?
   - 5.4- Existe-t-il une relation entre les décisions prises dans les communes voisines ?
   - 5.5- Selon vous, l'intérêt de votre commune est indépendant, tributaire ou complémentaire à l'intérêt du territoire ?
   - 5.6- À l'échelle territoriale, peut-on parler d'une automatisation de la décision ?

6. Complexité de la gouvernance territoriale, exemples de questions posées :
   - 6.1- Comme toute institution, les conflits entre les acteurs peuvent avoir lieu. Selon vous, quel peut être l'origine de ces conflits ?
   - 6.2- Pensez-vous que la gouvernance territoriale est complexe ? Si oui, quelles sont les mesures à prendre pour pallier à cette complexité ?

Au fur et à mesure de l'avancement de l'entretien, nous avons veillé à ce que les orientations du discours se rapportent aux différentes thématiques prévues dans le guide d'entretien. Les entretiens semi-directifs ont été réalisés suite à notre demande explicite (BERTAUX, 1997).

Dans le contexte de notre recherche, le terrain sollicité nous a fourni un effectif de vingt communes. Celles-ci sont de tailles différentes et leurs maires présentent aussi une fourchette d'âge relativement étendue.

Concernant la définition de la population retenue, elle repose sur une sélection d'acteurs dont nous estimons qu'ils sont en position de produire des réponses aux questions posées (Blanchet et GOTMAN, 1992, par RICHOMME, 2000). Notre enquête exploratoire procède donc d'une méthodologie contextuelle (ROCHE et TARANGER, 1995), c'est-à-dire qu'elle se caractérise par certaines délimitations spécifiques du corpus :

- le découpage temporel : le point de départ de notre enquête dans le temps correspond à la formation initiale du témoin. L'arrêt de l'enquête coïncide avec le moment où il y a eu déstabilisation des représentations, c'est-à-dire avec le début de la formulation des hypothèses.
- le découpage géographique : l'enquête a été menée sur des témoignages des maires et élus des communes du Grand Nancy.
- le découpage social et professionnel : nous avons retenu le critère professionnel de maires et membre du conseil municipal.

En revue des stratégies générales d'échantillonnage (Tableau suivant) telles que définies par MILES et HUBERMAN (1994), nous nous positionnons dans les « homogènes », donc à stratégie majeure dans le but de focaliser et de comparer. Nous avons sélectionné notre échantillon selon des composantes non strictement représentatives, mais caractéristiques. L'enquête qualitative, qui recourt le plus souvent à l'échantillonnage de type non probabiliste, nous donne accès à une connaissance détaillée et circonstanciée sur l'objet étudié (DESLAURIERS et KERISIT, 1997, p.97). En effet, dans l'enquête de terrain, la notion

d'échantillon « statistiquement représentatif » n'a guère de sens, elle est remplacée par celle de «construction progressive de l'échantillon». Il faut aller plus loin et mentionner le phénomène que BERTAUX (1997, p.23) appelle : « différencialité »163. Ce qui importe, c'est d'avoir couvert au mieux des possibilités du chercheur, la diversité des témoignages possibles.

En revue des stratégies générales d'échantillonnage (Tableau 13) telles que définies par Miles et HUBERMAN (1994), nous nous positionnons dans les « homogènes », donc à stratégie majeure dans le but de focaliser et de comparer. Nous avons sélectionné notre échantillon selon des composantes non strictement représentatives, mais caractéristiques. L'enquête qualitative, qui recourt le plus souvent à l'échantillonnage de type non probabiliste, nous donne accès à une connaissance détaillée et circonstanciée sur l'objet étudié (DESLAURIERS et KERISIT, 1997, p.97). En effet, dans l'enquête de terrain, la notion d'échantillon « statistiquement représentatif » n'a guère de sens, elle est remplacée par celle de «construction progressive de l'échantillon». Il faut aller plus loin et mentionner le phénomène que BERTAUX (1997, p.23) appelle : « différencialité »163. Ce qui importe, c'est d'avoir couvert au mieux des possibilités du chercheur, la diversité des témoignages possibles.

Tableau 13 **Stratégies générales d'échantillonnage dans une approche qualitative**

Type de cas	Usage	
À variation maximale	soit pour généraliser, soit pour trouver des cas déviants	Stratégies majeures
Homogènes	permet de mieux focaliser et comparer	
Critiques	"prouver" ou "exemplifier" une théorie (généralisation logique)	
Selon la théorie	Élaboration et examen des questions de recherche (problématiques théoriques)	
Confirmant et infirmant	Tester les limites d'une explication	Validation
Extrêmes ou déviants	Tester la limite d'une explication et/ou chercher un nouveau départ	
Typiques	Montrer ce qui est "normal" ou "moyen"	
Intenses	Étudier l'occurrence d'un phénomène particulier en détail	Spécialisation
Selon dimension	Étude de phénomènes particuliers	
Boule de neige	Sélection en fonction des informations obtenues avec les autres cas	Démarche inductive
Opportuns	Suivre une nouvelle "piste"	
Tous	(rarement possible)	Représentativité
Selon quota	identification de sous-groupes majeurs, puis sélection	
Selon réputation	En fonction des recommandations des experts	
Selon méthode comparée	En fonction de variables opératives	
Selon critères	En fonction de critères que l'on désire étudier	Dangereux
Convenant	On choisit les cas auxquels on a accès	
Politiques	Exclusion/inclusion en fonction d'impératifs externes	

Source : MILES et HUBERMAN (1994, p.28)

L'enjeu était, dans un premier temps, purement descriptif. En effet, « Une recherche descriptive posera la question des mécanismes et des acteurs (le comment et le qui du phénomène) ; par la précision des détails, elle fournira des informations contextuelles qui pourront servir de base à des recherches explicatives plus poussées » (DESLAURIERS et KERISIT, 1997, p.88). Ainsi, certains aspects identifiés (objectifs poursuivis, stratégie moyen long terme, conditions d'accès à la vie politique…) nous ont permis de redéfinir la population cible par rapport à la problématique retenue[164].

c. *L'analyse du contenu*

Une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste (et latent) des communications, ayant pour but de les interpréter. (BARELSON, 1952).
Laurence BARDIN, 1977 : « L'analyse de contenu est un ensemble de techniques d'analyse des communications ».
L'analyse de contenu peut s'appliquer à une variété de communications : toute communication langagière (articles, déclarations politiques, conversations…).
Mais on peut aussi réaliser une analyse de contenu sur des supports visuels du type photographie, films …
Analyse de contenu # Analyse linguistique
Contrairement à l'analyse linguistique, l'analyse de contenu en sciences sociales n'a pas pour objectif de comprendre le fonctionnement du langage en tant que tel.
Dans l'analyse de contenu, on cherche à comprendre les activités cognitives du locuteur. (Son idéologie, ses attitudes…)
Pour inaugurer une analyse de contenu, il faut mieux commencer par répondre aux questions de LASSWELL :

1- Qui parle ? (Étude de l'émetteur) ;
2- Pour dire quoi ? (Contenu manifeste) ;
3- Comment ? (Analyse des moyens ou vecteur du message, média utilisé, rhétorique) ;
4- A qui ? (Étude du récepteur) ;
5- Dans quel but ? (Objectif) ;
6- Avec quels résultats ? (Effets, influence) ;
7- Dans quel contexte ? (Milieu, époque, circonstances).
L'analyse de contenu peut être quantitative ou qualitative : cela dépend des éléments du discours pris en compte.
Les éléments du discours pris en compte quand on fait une analyse de contenu :
 Le contenu manifeste : Opinions, idées, croyance, idéologie…
 Le contenu latent : Tensions émotionnelles, expressions de l'inconscient…

- L'analyse de contenu quantitative :

C'est une méthode extensive du discours. On analyse un grand nombre d'informations sommaires, la fréquence d'apparition des éléments du discours et les relations entre eux.
L'analyse de contenu qualitative :

C'est une méthode intensive du discours. On analyse un petit nombre d'informations complexes, détaillées et l'articulation complexe entre les différents éléments du discours.
Il y a deux niveaux d'analyse du discours : ce qui est dit « le fond » et la manière dont s'est formulée « la forme ». La relation entre ce qui est dit et la manière dont ça a été dit est dialectique. (La signification d'une communication est inséparable de sa forme).

Le traitement des données des récits de vie a pour objectif de clarifier les significations pertinentes. À cette fin, nous avons réalisé une analyse de contenu. Les matériaux recueillis ont été soumis à l'analyse de contenu la plus utilisée en Sciences de Gestion : l'analyse thématique. Il s'agit d'organiser l'abondance des informations retranscrites selon différentes thématiques.

En effet, l'analyse thématique « fonctionne par opérations de découpage du texte en unités, puis en classification de cas unités en catégories selon des regroupements analogiques » (BARDIN, 1991, p.136). Elle exige une rigueur afin d'éviter les biais. Cette rigueur se reflète par le degré de l'intérêt consacré au fond du discours.

Tout au long de l'analyse, nous avons cherché à acquérir une compréhension de l'objet étudié et d'affiner continuellement les interprétations. Comme le souligne Pellemans (1999, p.162), « Il n'existe pas une formule simple pour identifier les thèmes et développer des concepts dégagés des données ». Ce type d'analyse allie bon sens et intuition aux conditions d'objectivité, de rigueur et de précision du chercheur (Pellemans, 1999).

Nous avons procédé à des découpages d'unités par thème de signification. En premier lieu, nous sommes partis des déterminants proposés par la littérature pour constituer les thèmes de regroupage des propos des interviewés. En effet, l'une des opportunités de l'analyse thématique c'est qu'elle n'autorise qu'une ventilation unique des données, réduisant ou élargissant le thème (RICHOMME, 2000). Elle favorise, en plus, l'émergence de thèmes additionnels (les déterminants restants peuvent être regroupés autour de thème(s) réfèrent(s)).

« L'entretien se présente comme un tout, un système structuré selon des lois qui lui sont propres [il est] donc analysable en lui-même » (BARDIN, p.105).

Nous avons établi une analyse verticale et une analyse transversale du contenu. La première avait pour vocation le traitement intratexte afin de voir comment chaque répondant a abordé, et selon quel schéma, l'ensemble des catégories prévues dans la grille. Dans la seconde, nous avons opéré une analyse transversale afin d'établir comment chaque élément figurant dans la grille a été abordé par l'ensemble des acteurs. Ainsi, un travail de synthèse a pu être entamé. Les résultats de ce premier processus analytique peuvent être résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 14 <u>Synthèse des résultats de l'analyse thématique</u>

	Cas 1	**Cas 2**	**Cas 3**	**Cas 4**	**Cas 5**
La gouvernance territoriale					
Le choix d'intégrer la vie politique	Issu des valeurs et convictions personnelles (depuis un jeune âge)	Influence des parents syndicalistes	Influence de milieu familial très impliqué dans la politique	Faire face aux injustices et être au service du bien-être collectif	Influence du milieu amical

Vie professionnelle	Retraité	En cours	Retraité	En cours	Retraité
Parti politique	Gauche	Droite	Gauche	Gauche	Gauche
Aspect relationnel					
-À l'intérieur de la commune	Fort	Fort	Fort	Fort	Fort
-Avec les autres acteurs des autres communes	Correct	Important	Bien	Modéré	Modéré
Conception de la gouvernance territoriale	Aide à la décision	Gérer et décider collectivement	Implication accrue de toutes les parties concernées par une décision.	Nouveau processus de gestion collectif	Gouverner collectivement
Évolution organisationnelle	Pas très satisfaisante	Modeste	Stable	Correcte	En voie de croissance
Coopération	Significative	Significative	Significative	Significative	Significative
Les variables culturelles					
Système de valeurs	Éducation et environnement familial	Éducation, notion du respect de l'autre	Famille, travail	Éducation, travail	Travail, famille
Collectivisme	Fort	Fort	Fort	Fort	Fort
Rapport face au pouvoir ou rapport de force	Fort avec beaucoup de négociation	Exigeant en donnant priorité au respect de l'autre	Sensible	Souple	Flexible selon la situation
Rapport face à l'incertitude	Sensible	Méfiant	Prévoyant	Prudent	Méfiant
Milieu associatif	Oui	Non	Oui	Non	Non
Le contexte environnemental					
Contexte économique	Faible	Limité	Correct	Favorable	Favorable
Environnement politico-administratif	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable
Éléments complémentaires :					
Difficultés rencontrées	Financières	Financières	Financières	Financières	Financières
Perception de la complexité de la gouvernance territoriale	Très sensible	Très sensible	Affirmatif	Affirmatif	Affirmatif
Le contexte décisionnel					
Décisions locales	Consentement de toutes les parties	Consentement de toutes les parties	Consentement de toutes les parties	Consentement de toutes les parties	Consentement de toutes les parties
Décisions au niveau de la CUGN	Difficiles	Complexes	Complexes	Complexes	Complexes
Aspects de l'acteur de la gouvernance territoriale	Flexibilité, rationalité	Participation, rationalité	Coopération, participation	Rationalité, participation	Souplesse, coopération et rationalité

	Cas 6	Cas 7	Cas 8	Cas 9	Cas 10
La gouvernance territoriale					
Le choix d'intégrer la vie politique	Participer à la gestion collective	Convictions personnelles	Influence du milieu familial	Encouragement du milieu amical et associatif	Sollicitation par leurs prédécesseurs
Vie professionnelle	En cours	Retraité	Retraité	En cours	En cours
Parti politique	Droite	Droite	Droite	Droite	Gauche
Aspect relationnel					
-À l'intérieur de la commune	Excellent	Très bien	Bien	Excellent	Excellent
-Avec les autres acteurs des autres communes	Bien	Bien	Bien	Bien	Bien
Conception de la gouvernance territoriale	Mode de la nouvelle gestion collective	Processus de la prise de la décision à plusieurs	Faire participer toutes les parties dans la gestion	Gérer collectivement	Décider à plusieurs
Évolution organisationnelle	Correcte	Pas satisfaisante	Bien	En voie de développement	Correcte
Coopération	Significative	Significative	Significative	Significative	Significative
Les variables culturelles					
Système de valeurs	Éducation, convictions personnelles	Entourage, respect de l'autre	Famille l'écoute et coopératif	Famille, Éducation	Éducation et Famille
Collectivisme	Signifiant	Fort	Signifiant	Fort	Fort
Rapport face au pouvoir ou rapport de force	Souple	Flexible	Fort	Souple	Flexible
Rapport face à l'incertitude	Méfiant	Prudent	Prévoyant	Méfiant	Prévoyant
Milieu associatif	Oui	Oui	Non	Oui	Non
Le contexte environnemental					
Contexte économique	Limité	Peu développé	Restreint	Correct	Correct
Environnement politico-administratif	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable
Éléments complémentaires :					
Difficultés rencontrées	Matérielles	Financières	Financières	Financières	Financières
Perception de la complexité de la gouvernance territoriale	Confirmation de la Complexité	Confirmation de la Complexité	Confirmation de la Complexité	Confirmation de la Complexité	Confirmation de la Complexité
Le contexte décisionnel					
Décisions locales	Consentement de toutes les parties	Consentement de toutes les parties	Consentement de toutes les parties	Consentement de toutes les parties	Consentement de toutes les parties
Décisions au niveau de la CUGN	Difficiles	Moyennement difficiles	Flexibles	Flexibles	Correctes
Aspects de l'acteur de la gouvernance territoriale	Coopération et ouverture d'esprit	Rationalité et coopération	Implication et disponibilité	Compétence et rationalité	Coopération et rationalité

	Cas 11	Cas 12	Cas 13	Cas 14	Cas 15
La gouvernance territoriale					
Le choix d'intégrer la vie politique	Influence des parents syndicalistes	Convictions et valeurs personnelles	Influence du milieu Associatif	Milieu familial et amical	Convictions personnelles
Vie professionnelle	En cours	En cours	Retraité	Retraité	En cours
Parti politique	Droite	Sans étiquette	Droite	Droite	Gauche
Aspect relationnel					
-À l'intérieur de la commune	Excellent	Correct	Bien	Bien	Bien
-Avec les autres acteurs des autres communes	Bien	Bien	Bien	Protocolaire	Bien
Conception de la gouvernance territoriale	Claire	Confuse	Ambiguë	Très précise	Relativement clair
Évolution organisationnelle	Satisfaisante	Pas satisfaisante	Juste	Modeste	Modeste
Coopération	Significative	Significative	Correcte	Significative	Significative
Les variables culturelles					
Système de valeurs	Éducation et environnement familial	Éducation, notion du respect de l'autre	Promouvoir le bien-être collectif	Éducation et respect de l'autre	Famille et éducation
Collectivisme	Fort	Fort	Fort	Fort	Fort
Rapport face au pouvoir ou rapport de force	Fort	Fort	Fort	Fort	Fort
Rapport face à l'incertitude	Méfiant	Prévoyant	Prévoyant	Méfiant	Prévoyant
Milieu associatif	Oui	Non	Non	Oui	Non
Le contexte environnemental					
Contexte économique	Peu développé	Modeste	Correct	Modeste	Modeste
Environnement politico-administratif	Correct	Défaillant	Défaillant	Complexe	Correct
Éléments complémentaires :					
Difficultés rencontrées	Financières	Financières	Organisationnelles et financières	Surtout financières	Financières
Perception de la complexité de la gouvernance territoriale	Complexe	Complexe	Complexe	Complexe	Complexe
Le contexte décisionnel					
Décisions locales	Consentement de toutes les parties concernées	Consentement de toutes les parties concernées	À la majorité	À la majorité	À la majorité
Décisions au niveau de la CUGN	Difficiles	Flexibles	Moyennement difficiles	Flexibles	Flexibles
Aspects de l'acteur de la gouvernance territoriale	Rationnel, coopératif	Coopératif et rationnel	Coopératif et souple	Coopératif	Rationnel et coopératif

Comme il peut être constaté à la lecture de la grille présentée ci-dessus, certaines thématiques ont émergé dans les discours des participants, à savoir : le contexte politique, l'importance du milieu local, du milieu associatif, des relations familiales, la relation entre les différents contextes et la concrétisation de la gouvernance territoriale…

L'analyse synthétique permet de mettre en avant certains éléments qui nous ont permis de repositionner les critères de choix de la population étudiée, compte tenu des objectifs et plus précisément, de la problématique de notre recherche. Les critères suivants ont pu être identifiés :

a. La volonté de s'inscrire dans une approche territoriale: En effet, la plupart des acteurs territoriaux ont fait part de leur volonté à s'inscrire dans une approche territoriale prônant la gouvernance territoriale.

Mme T.G évoque, à ce titre : « Vous savez, il me semble que la gouvernance territoriale était présente dans mon esprit, dans mes pratiques et dans mes engagements bien avant qu'elle soit médiatisée et nommée comme telle ».

Mr R.N précise, « Maintenant les choses sont plus formelles, mais il faut préciser que l'engagement des acteurs vis-à-vis de leurs territoires date de très longtemps et coule dans la même « source » définie aujourd'hui par la gouvernance territoriale ».

b. Les contraintes financières comme principales handicapes de la gouvernance territoriale : certains acteurs ont évoqué le volet financier sans qu'on leur pose la question.

Mr J. L affirme qu'« il faut bien maîtriser les questions financières liées à la gestion du territoire notamment en matière de prévention et de sensibilisation ».

c. Rapports face à l'incertitude : Quoiqu'ils disent qu'ils sont complètement impliqués dans le processus de la gouvernance territoriale, nos interviewés affichent leurs incertitudes par rapport à la réalisation de la gouvernance territoriale d'une manière spontanée et automatique.

Par ailleurs, les exigences épistémologiques et méthodologiques croissantes en sciences de gestion stimulent l'émergence de travaux sur la validation des recherches qualitatives/quantitatives. Ces dernières constituent les précautions nécessaires à une démarche scientifique (WACHEUX, 1996, p.200).

Comme le soulignent BAUMARD et IBERT (1999, p.81), « L'un des choix essentiels que le chercheur doit opérer est celui d'une approche et de données adéquates avec sa question de recherche. Il s'agit bien entendu d'une question à double entrée. D'une part, il y a la finalité poursuivie : explorer, construire, tester, améliorer ce qui est connu, découvrir ce qui ne l'est pas. D'autre part, il y a l'existant ; ce qui est disponible et accessible, ce qui est faisable et qui a déjà été fait et ce qui ne l'est pas. Cette seconde entrée possède deux volets : celui de la donnée et celui de l'approche, qui peut être qualitative ou quantitative ».

Le but est donc d'articuler chacune des deux approches pour repérer des connaissances fiables sur l'objet étudié. En effet, beaucoup de construits utilisés dans la recherche en gestion s'appuient sur des données perceptuelles. Il est intéressant, dès lors, d'objectiver les données subjectives et qualitatives en construisant des mesures quantifiées.

Dans cette perspective, à l'instar des résultats de la première investigation exploratoire et de l'analyse théorique, qui ont permis de formaliser notre modèle de recherche et les hypothèses sous-jacentes, une enquête par questionnaire a été déployée. Pour une meilleure compréhension de notre démarche, nous avons schématisé celle-ci dans la figure.

Section 2 : L'enquête par questionnaire

L'enquête par questionnaires constitue la deuxième phase de collecte de données sur le terrain. Son objectif était la collecte de données de nature quantitative sur les mêmes variables de recherche définies dans le modèle initial, à travers un retour sur le même terrain d'investigation et les mêmes sources de données que celles de la première phase de l'enquête qualitative par entretiens. Ce retour était planifié dès le départ par le design de la recherche, afin d'assurer une triangulation convergente des résultats issus des deux enquêtes.

Le questionnaire constitue un mode d'interrogation directe à partir d'une liste de questions structurées ayant été choisies après un travail considérable de tests, dans l'objectif d'obtenir des réponses fiables d'un échantillon prédéterminé de répondants (J. HUSSEY et R. HUSSEY, 1997, p. 161)[156]. Ce mode de collecte de données s'adapte bien à notre recherche puisqu'il permet de déterminer les modalités et procédures démocratiques qui prévalent dans la gestion du territoire dans une logique de gouvernance territoriale, et ce, à partir d'un échantillon de 156 des 20 de la CUGN.

Selon P. BAUMARD, C. DONADA, J. IBERT, J.M. XUEREB (1999, p. 226), « trois grandes étapes ponctuent la collecte de données par questionnaire : la construction initiale du questionnaire avec le choix des échelles de mesure, les pré-tests pour vérifier la validité et la fiabilité de l'instrument de mesure et l'administration définitive ». Le déroulement de chacune

[156] « A questionnaire is a list of carefully structured questions, chosen alter considerable testing, with a view to eliciting tenable responses from a chosen semple » HUSSEY et R. HUSSEY, 1997, p. 161).

de ces étapes nécessite le respect de la part du chercheur d'un certain nombre de règles afin que les données collectées soient les plus pertinentes et les plus exploitables possibles. Aussi, les développements ultérieurs visent à éclairer la façon dont ces règles ont été appliquées et respectées tout au long des différentes phases de ce processus en trois temps.

1. La construction et l'administration des questionnaires

« Construire un questionnaire pour une recherche quantitative c'est construire un instrument de mesure » (P. BAUMARD, C. DONADA, J. IBERT, J.M. XUEREB, 1999, p. 226), capable de faire le lien entre les concepts et les données ou de passer d'un monde théorique à un monde empirique. C'est une démarche qui amène le chercheur à s'interroger sur le type de données à recueillir et sur les échelles de mesure à utiliser, avant même d'aborder la rédaction des questions et leur organisation dans le questionnaire (J. ANGOT et P. MILANO, 1999)

1.1 Le choix et l'adaptation des échelles de mesure des variables

En ce qui concerne l'élaboration d'un instrument de mesure relatif à des concepts développés dans le domaine du management et de la stratégie, le chercheur se trouve souvent face à deux situations typiques (J. ANGOT et P. MILANO, 1999) : (1) soit les concepts sont largement débattus et étudiés dans le domaine par de nombreux chercheurs, alors des mesures fiables et satisfaisantes de tels concepts existent déjà, et dans ce cas le chercheur peut être amené à utiliser ces mesures disponibles dans le cadre de sa recherche avec ou sans ajustements nécessaires (2) soit, les concepts sont relativement nouveaux et peu étudiés dans le domaine et alors des mesures satisfaisantes ne sont pas disponibles ; dans ce cas le chercheur est amené à innover et à développer de nouvelles mesures.

Le travail de recherche entrepris ici entre plutôt dans le premier cas de figure, puisque la plupart des concepts que nous souhaitons mesurer sont des concepts phares largement étudiés par la recherche théorique et empirique en management stratégique. Le travail initial a constitué alors, en un repérage des modes de traduction ou d'opérationnalisation les plus utilisés à partir d'une analyse approfondie de la littérature empirique sur la gouvernance territoriale. Pour la majorité des concepts ou variables étudiés, plusieurs échelles de mesure ont été identifiées ce qui a nécessité d'opérer des choix quant aux mesures à retenir. Ces choix ont été guidés par trois critères essentiels : « la fiabilité, 2), la validité et (3) la faisabilité « opérationnelle des instruments de mesure à disposition » *(J.* ANGOT et P. MILANO, 1999, p. 180).

Les principales décisions concernant le questionnaire émanent : de la construction du questionnaire (type de questions posées, échelles de mesure associées aux questions, la présentation du questionnaire…) (1), des modalités d'administration et de l'échantillonnage (2),

et de la qualité de l'instrument de mesure (3). En outre, nous présenterons la méthode par triangulation telle que conçue dans cette recherche (4).

1.2 La rédaction du questionnaire

En s'appuyant, d'une part sur les acquis théoriques et les études réalisées dans le domaine, et d'autre part sur les résultats de l'enquête exploratoire, nous avons choisi d'élaborer un questionnaire de recherche. Ce choix se justifie par une volonté d'objectivité et de formalisation des résultats obtenus. Nous cherchons à définir le rôle des acteurs dans la gestion de leur territoire à travers les modalités et procédures démocratiques qui prévalent dans leurs décisions.

Les principales variables retenues sur la gouvernance territoriale se ramènent à la rationalité perçue, et à l'implication par coopération et coordination dans une logique de gouvernance territoriale. Les perceptions et les représentations jouent ici un rôle fondamental. Dans cette perspective, nous avons retenu des questions d'opinion sur la plupart du questionnaire.

Une page d'introduction a été introduite pour expliquer les objectifs de la recherche, la structure du questionnaire, le délai de réponse, le temps estimé pour répondre au questionnaire ainsi que les différents partenaires de l'étude.

Les questions ont été répertoriées selon les objectifs de la recherche (comprendre le rôle des acteurs dans la gestion de leur territoire à travers les modalités et procédures démocratiques qui prévalent dans leurs décisions). L'outil s'appuie sur un plan qui est agencé en respectant une double logique. Celle de l'entonnoir (EVRARD et AL., 2000), où il s'agit d'aller du plus général au plus précis dans une succession logique des ordres des informations recherchées, et celle de la déclinaison en dimensions (thématiques) par découpage d'objectifs sous-jacents à la problématique de la recherche (préconisé par Paturel, reprise par Emin, 2003).
Chaque thème comprenait un certain nombre de rubriques composées de questions s'inscrivant à l'intérieur de chacune. La structure finale de l'outil d'investigation s'est, alors, articulée selon six parties :

1. Les caractéristiques de l'acteur territorial, exemples de questions posées :
   - 1.1- Parcours politique (Age et expérience)
   - 1.2- Vie professionnelle
   - 1.3- Contexte politique (parti politique)
   - 1.4- Aspect relationnel (relation avec les autres acteurs, communes et territoire)
   - 1.5- Mission, action politique et motivations

2. La conception de la gouvernance territoriale, exemple de questions posées :
   - 2.1- Qu'est ce que vous pensez de la gouvernance territoriale ?
   - 2.2- Quelle est votre propre conception de la gouvernance territoriale ?
   - 2.3- À votre avis, quels sont les moyens mobilisés pour répondre à une logique de gouvernance territoriale ?
   - 2.4- Jugiez-vous l'environnement politico-administratif favorable ou défavorable à la gouvernance territoriale ?

3. Évolutions organisationnelles et implication des acteurs, exemples de questions posées :
   3.1- Au niveau territorial, l'interaction entre acteurs se présente sous quelle forme?
   3.2- Quels sont les aspects de cette interaction ?
   3.3- Pensez-vous que la coopération entre acteurs est la principale caractéristique de cette interaction ?
   3.4- Qu'est-ce qui peut amener un acteur à participer ou non au processus de la gouvernance territoriale ?

4. Les valeurs et les représentations des répondants, exemples de questions posées :
   4.1- À quoi associez-vous la réussite de la gouvernance territoriale ?
   4.2- Pensez-vous que la gouvernance territoriale est tributaire de la nature de relations qui existent entre les acteurs ?
   4.3- Est-ce que vous avez l'occasion de vous réunir avec les autres acteurs ? Dans quelles circonstances et à quelle fréquence ?

5. La décision publique au niveau territoriale, exemple de questions posées :
   5.1- Selon vous comment les décisions prises peuvent déterminer le succès ou l'échec de la gouvernance territoriale ?
   5.2- Pensez-vous que la relation qui existe entre les acteurs influence les décisions prises ? Dans quelle mesure ?
   5.3- D'après vous, quelle peut être l'impact de la multitude des réseaux d'acteurs sur la décision territoriale ?
   5.4- Existe-t-il une relation entre les décisions prises dans les communes voisines ?
   5.5- Selon vous, l'intérêt de votre commune est indépendant, tributaire ou complémentaire à l'intérêt du territoire ?
   5.6- À l'échelle territoriale, peut-on parler d'une automatisation de la décision ?

6. Complexité de la gouvernance territoriale, exemples de questions posées :
   6.1- Comme toute institution, les conflits entre les acteurs peuvent avoir lieu. Selon vous, quel peut être l'origine de ces conflits ?
   6.2- Pensez-vous que la gouvernance territoriale est complexe ? Si oui, quelles sont les mesures à prendre pour pallier à cette complexité ?

Dans un souci de rigueur méthodologique et compte tenu de l'importance du questionnaire en tant qu'outil de mesure conditionnant la qualité des résultats obtenus, nous détaillerons le contenu des différentes parties (le questionnaire utilisé est présenté dans l'annexe 2) à travers les principales thématiques abordées[168].

Partie 1 : Caractéristiques de l'acteur

L'objectif de cette première partie de l'enquête consiste à savoir le parcours politique des acteurs à partir de l'idée d'intégrer la vie politique en passant par ses missions au niveau territorial jusqu'à savoir le choix de son équipe de travail et les relations qui entretiennent avec les autres acteurs territoriaux. De même, cette partie est importante dans le sens où elle reflète le

comportement des acteurs territoriaux sur le terrain notamment leurs pratiques et procédures engagées.

1. Avant de devenir un homme politique, aviez-vous des expériences associatives ou militantes ?
☐Oui ☐Non

2. Quelle est votre mission au niveau de votre communauté et au niveau du département de la Meurthe-et-Moselle ?

3. Comment vous choisissez votre équipe de travail et sur quels critères vous vous basiez pour le faire?
☐ Compétence ☐ Expérience ☐ Partage d'affinité

Précisez si autre :……..

4. Comment vous entretenez vos relations avec les autres acteurs territoriaux ?
☐ Échange d'information ☐ Réunions ☐ Amitié

Précisez si autre :……

Partie 2 : La conception de la gouvernance territoriale

La deuxième partie du questionnaire a été réservée à la notion de la gouvernance territoriale. Il s'agissait de demander aux différents acteurs territoriaux leur propre définition de la gouvernance territoriale sinon de choisir une définition parmi celles proposées.
Cette partie avait pour objectif de savoir s'il y'avait des compagnes de sensibilisation relatives à la gouvernance territoriale et comment celle-ci se concrétise au niveau de leur commune, elle visait à savoir aussi quels était les moyens mobilisés pour cette fin et si l'environnement politico-administratif est favorable. Elle reflète de cette manière le degré d'implication des acteurs dans le processus de la gouvernance territoriale.

5. On parle depuis quelques décennies de la gouvernance territoriale, Qu'est ce que vous en pensez ?

6. Sentiez-vous concerné ?
☐Oui ☐ Non
Si oui : ☐ Directement ☐ Indirectement

7. Quelle est votre propre conception de la gouvernance territoriale ?

8. À votre avis, pour sensibiliser les acteurs par rapport à l'importance de la gouvernance, il faut mobiliser des moyens :

☐ Culturels ☐ Matériels ☐ organisationnels (Plusieurs réponses sont possibles)
Préciser si autre :…….

9. Jugiez-vous l'environnement politico-administratif favorable ou défavorable à la gouvernance territoriale ?

☐ Oui ☐ Non

10. Au niveau de votre commune, comment se manifeste la volonté de suivre une logique de gouvernance territoriale ?

☐Des compagnes de sensibilisation ☐ Formation ☐ Communication
Précisez si autre :……..

11. Pensez-vous que la gouvernance territoriale dépend avant tout de l'implication des acteurs territoriaux ?

☐ Oui ☐Non

12. D'après vous, quelles sont les principales caractéristiques d'un acteur de la gouvernance territoriale ?

☐ Rationalité ☐ Coopération ☐ Coordination ☐ Souplesse

Précisez si autre :…….

13. Actuellement et selon vous, dispose-t-on d'un modèle « type » de la gouvernance territoriale ?

☐Oui ☐Non
Si oui, lequel ?

Sinon, pourquoi selon vous ?

14. À votre avis, qu'est-ce qui peut entraver la concrétisation du processus de gouvernance territoriale ?

☐ Facteurs culturels
☐ Facteurs matériels et financiers
☐ Facteurs organisationnels et environnementaux

Précisez si autre :…….

Partie 3 : Évolutions organisationnelles et implication des acteurs

La troisième partie visait à savoir l'interaction entre les différents acteurs territoriaux et sous quelle forme elle se manifestait.

15. Au niveau territorial, l'interaction entre acteurs se présente sous quelle forme?
☐ Coopération ☐ Conflits ☐ Protocolaire
Précisez si autre :……...

16. Quels sont les aspects de cette interaction ?
☐ Personnels ☐ Économique ☐ Sociale ☐ Politique

17. Pensez-vous que la coopération entre acteurs est la principale caractéristique de cette interaction ?
☐Oui ☐Non

18. Existe-t-il des compagnes de sensibilisation des acteurs territoriaux vis-à-vis de l'importance de la gouvernance territoriale ?
☐Oui ☐ Non

19. Existe-t-il un dispositif d'échange d'informations entre communes ?
☐Oui ☐ Non

20. Si oui, dans quel sens ce dispositif permet la consolidation des relations entre les différentes communes de la Meurthe-et-Moselle ?
……..
……..
……..
Sinon, pourquoi ?
……..
……..…
……..

Partie 4 : Les valeurs et les représentations des répondants

Dans cette partie nous avons tâché à savoir les déterminants de la réussite de la gouvernance territoriale, c'est dans ce sens que nous avons posé des questions subjectives dans l'intention de déterminer les facteurs favorables à une gouvernance territoriale.

21. À quoi associez-vous la réussite de la gouvernance territoriale ?

☐À la maturité de l'idéologie politique,
☐À l'implication croissante des acteurs dans les décisions ?
☐À un environnement politico-administratif favorable ?
☐ Autres :……

22. Pensez-vous que la gouvernance territoriale est tributaire de la nature de relations qui existent entre les acteurs ?

☐Oui ☐Non

23. Est-ce que vous avez l'occasion de vous réunir avec les autres acteurs ?
☐Oui ☐ Non
Si oui, dans quelles circonstances ?
☐Réunions ☐ Galas ☐ À titre personnel
Précisez si autre :……

24. À quelle fréquence ?
☐ Souvent ☐ Assez Souvent ☐De temps à autre ☐ Rarement ☐ Pas du tout

Partie 5 : La décision publique au niveau territoriale

La décision publique qui est un volet principal de cette étude a fait l'objet de cette cinquième partie. Il s'agissait de savoir l'impact des décisions dans la concrétisation de la gouvernance territoriale et dans quel sen les relations qui existent entre les acteurs peuvent impacter ce processus. Cette partie s'est interrogée sur l'éventuelle relation qui pouvait exister entre les décisions des différentes communes.

25. Selon vous les décisions prises peuvent déterminer le succès ou l'échec de la gouvernance territoriale ?
☐Oui ☐ Parfois ☐ Non

26. Pensez-vous que la relation qui existe entre les acteurs influence les décisions prises ?
☐ Oui ☐ Parfois ☐ Non

27. D'après vous, quelle peut être l'impact de la multitude des réseaux d'acteurs sur la décision territoriale ?
☐ Complexité ☐ Conflits ☐ Homogénéité ☐ Coordination

28. Existe-t-il une relation entre les décisions prises dans les différentes communes ?
☐ Oui ☐ Parfois ☐ Non

29. Selon vous, l'intérêt de votre commune est indépendant, tributaire ou complémentaire à l'intérêt du territoire ?
☐ Indépendant ☐ Tributaire ☐ Complémentaire

30. À l'échelle territoriale, peut-on parler d'une automatisation de la décision ?
☐ Oui ☐Non

Partie 6 : Complexité de la gouvernance territoriale

Dans cette dernière partie, nous avons voulu aborder la complexité de la gouvernance territoriale, en demandant l'avis des différents acteurs et en cherchant à savoir quel pouvait être la ou les sources de cette complexité.

31. Pensez-vous que la gouvernance territoriale est complexe ?
☐ Oui ☐ Non

32. Selon vous quelles peuvent être la ou les sources de cette complexité ?
☐ Divergence d'intérêts
☐ Manque de communication
☐ Facteurs financiers
☐ Contexte environnemental
☐ Contexte organisationnel
☐ Précisez si autre :……..

33. Quelles sont les mesures à prendre pour pallier à cette complexité ?
☐ Sensibilisation ☐ Coordination des politiques ☐ Coopération

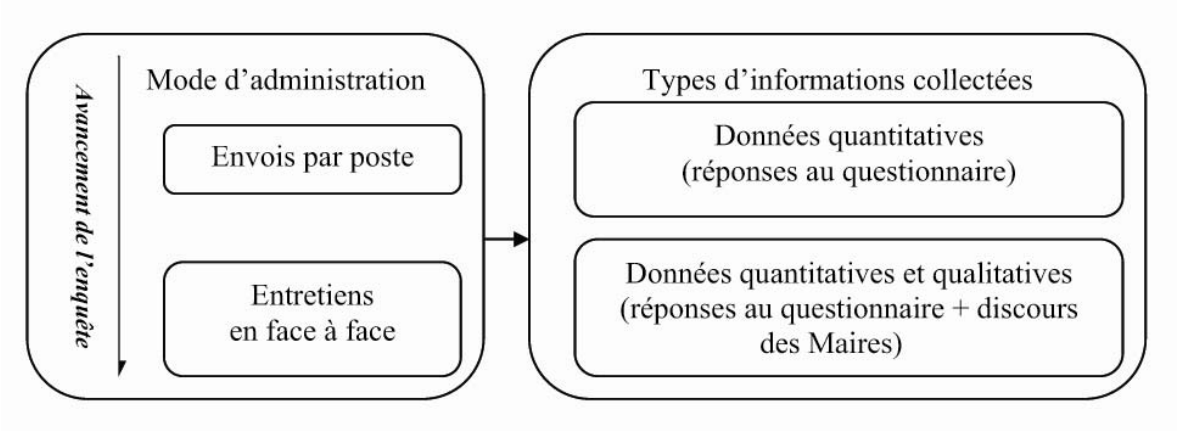
2. Les modalités d'administration du questionnaire et d'échantillonnage

Il existe de multiples types d'administration pour les enquêtes par questionnaires : la voie postale, le face à face, le téléphone, la voie électronique, etc. (BAUMARD et AL.1999). En ce qui concerne notre recherche, les modalités d'administration des questionnaires dépendaient entre autres, de deux critères : le choix de l'échantillon retenu et la forme du questionnaire. Nous expliquerons les choix opérés au fur et à mesure de l'avancement de l'enquête.
Généralement l'enquête par envoi électronique présente des avantages en termes de coût et de temps de réalisation. Cependant, ne disposant pas d'un fichier rassemblant les adresses électroniques des membres des conseils municipaux de différentes communes, nous avons été contraints de décliner cette possibilité.

Notre choix s'est porté, de fait, à l'enquête postale et téléphonique. Elle permet une réalisation de l'enquête dans des délais relativement courts lorsqu'il y a précision de la date limite de renvoi du questionnaire.

Les meilleurs taux de réponse dans ces cas sont situés aux alentours de 10% (USUNIER et AL., 2000). Toutefois, ce taux peut varier selon la taille de l'échantillon. Dans notre cas, pour un échantillon de 300 le taux de réponse et de 29%. Cependant, en nombre exact, ce dernier correspond à 88 répondants. Réalisant les limites de l'administration électronique, spécialement pour les maires, nous avons alors décidé de passer à la phase de relance. Deux possibilités se présentaient : par téléphone ou en face à face.
La figure résume les modes d'administration du questionnaire dans le cadre de cette enquête.

Figure 19 **Mode d'administration et données recueillies**



2.1 La préparation des données

L'ensemble des données collectées par questionnaires a été soumis à un certain nombre d'analyses statistiques dans l'objectif de découvrir, décrire et comprendre le rôle des acteurs dans la gestion de leur territoire dans un contexte de gouvernance territoriale.
Toutefois, les informations fournies par les questionnaires n'étaient pas toutes directement exploitables en l'état. Elles ont été soumises à un travail de préparation afin qu'elles soient opérationnelles pour les traitements statistiques.

Selon, EVRARD et AL. (2000, p.314), la préparation des données inclut un certain nombre d'étapes qui visent à transmettre les questionnaires au fichier de variables sur lesquelles seront effectués les traitements statistiques envisagés. Deux principales phases peuvent être alors distinguées : « la vérification des questionnaires » et « la codification des réponses ». La première s'intéresse à la « lisibilité », la « complétude » et la « cohérence » des réponses fournies. Ainsi, plusieurs opérations correctives peuvent être menées : le traitement des incompréhensions, des valeurs manquantes et des incohérences. La codification du questionnaire peut permettre, aussi, à travers faire le comptage174, de faire ressortir le bilan des valeurs manquantes, des incohérences, etc.

Ces opérations visent à dégager un fichier de données en adéquation avec les traitements statistiques ultérieurs. C'est un fichier résultant d'un ensemble d'opérations de vérification, de codification et de calcul sur la base des informations brutes collectées.
Ainsi, au fur et à mesure de l'avancement de l'enquête, un travail de vérification de la qualité du remplissage était effectué dans le but de repérer les éventuelles anomalies et d'y remédier quand il y avait possibilité de le faire.

2.2 Les critères de qualité de l'instrument de mesure

La validité et la fiabilité sont les deux critères les plus retenus pour évaluer les recherches en sciences de gestion. Nous définirons chacune de ces qualités et nous exposerons les mesures que nous avons conservées pour les vérifier dans notre recherche.

2.3 La validité

La validité est liée à la question de savoir dans quelle mesure un test ou un instrument mesure bien le(s) attribut(s), concept(s) ou variable(s) qu'il est censé mesurer. Dans la validité se trouve contenu le rapport entre les notions abstraites et les instruments déployés pour les mesurer. Selon GEORGE KELLY, la validité peut être définie comme « la capacité d'un test à nous dire ce que nous savons déjà » (BANNISTER et MAIR, 1968).

Concept spécifique aux sciences sociales, il concerne les recherches qui mobilisent des objets portant sur un ou plusieurs concepts abstraits, c'est-à-dire non observables (croyances ou attitudes, par exemple).

Il existe, selon EVRARD et AL. (2000), différentes manières d'estimer la validité : la validité faciale ou de contenu, la validité nominale ou de construit, et la validité prédictive ou nomologique.

2.3.1 La validité faciale

La validité faciale (ou de contenu) cherche à s'assurer qu'en terme de contenu, « les instruments développés sont représentatifs de ce que l'on mesure » (PERRIEN et AL., 1984, p.188). Elle est estimée de manière qualitative par une réflexion du chercheur. Il s'agit de vérifier que les items sont bien circonscrits au concept défini sans le dépasser et que la mesure capture bien les différents aspects du phénomène. Elle implique aussi une confrontation entre la littérature et les items générés.

2.3.2 La validité de construit

La validation de construit n'est pas une méthode unique et explicite pour établir la validité d'un test, mais bien un ensemble de méthodes qui visent toutes le même but: établir jusqu'à quel point le test fournit une mesure adéquate du construit théorique qu'on prétend qu'il mesure

- Il faut se rappeler de l'importance de bien définir ce construit

- La validité de construit d'un test ne pourra se faire qu'à la lumière d'une définition claire et explicite du construit qu'on prétend mesurer

- La validité de construit ne s'établit pas «en un seul coup», il s'agit plutôt d'une accumulation progressive de données qui viennent appuyer l'hypothèse selon laquelle «le test mesure bien ce qu'il prétend mesurer»

Il est fondamental de comprendre que la validité de construit d'un test est ancrée dans un réseau d'explications et de justifications théoriques

- C'est parce qu'on a une «théorie» pour expliquer les différences individuelles qu'on a besoin de recourir à des construits
    - La validité de construit d'un test sera d'autant possible à mettre en évidence que la «construction théorique» est solide et explicite
- Dans ce sens, on peut dire que la validité de construit s'établit d'abord en montrant la correspondance entre la théorie et certains faits qu'elle prédit
    - Par conséquent, le processus de validation de construit implique plus que la «qualité» de la mesure, elle implique également la «qualité» de la construction théorique sous-jacente
    - on peut difficilement envisager la mesure valide d'un construit théorique issu d'une théorie farfelue (e.g. «votre habileté à communiquer avec les martiens»)

Même si, parfois, il semble suffisant de se restreindre à la validité critériée, la validité de construit devient une question centrale dès que l'on tente d'expliquer la présence ou l'absence de relation entre le résultat au test et un critère externe

- Par exemple, un test d'aptitudes académiques est rarement conçu dans le seul but de prédire la performance ultérieure en milieu scolaire
    - Si c'était le cas, on se contenterait de maximiser le «pouvoir prédictif» du test, sans aucune autre considération
    - Or, si, par exemple, on observe que la qualité de prédiction du test varie selon l'institution que fréquentera l'examiné au moment de la mesure du critère, on sera tenté d'invoquer des facteurs qui pourraient expliquer ces différences
    - De fait, la notion même d'«aptitudes» académiques laisse supposer l'existence d'une sorte de «prédisposition» -> c'est un construit

Un construit est toujours intégré, de façon plus ou moins explicite, dans une certaine théorie

- Cette théorie devrait spécifier:
    - La signification du construit
    - Comment ce construit est relié (ou non) à d'autres construits
    - Comment ce construit est relié à certains comportements mesurables

Dans la validité de construit (CAMPELL et FISKE, 1959), il s'agit de savoir si l'instrument et ses items sont plausibles. Généralement, la validité de construit s'appréhende, par la combinaison de deux techniques de validation. La validité convergente et la validité discriminante. La

première s'obtient en comparant les mesures du même trait des procédures de mesures indépendantes. La seconde consiste à vérifier si les traits qui doivent être en théorie distincts, le sont sur le plan des mesures (faiblement corrélés).

En termes statistiques, il est convenu de la satisfaction de la validité convergente lorsque la variance partagée entre un construit et ses mesures est supérieure à celle due aux termes d'erreur. La validité discriminante est atteinte quand, pour chaque construit, la variance partagée avec ses mesures est supérieure à la variance partagée par ce même construit avec ceux auxquels il est relié (USUNIER et AL., 2000). C'est-à-dire, vérifier si les items supposés mesurer des construits différents sont effectivement faiblement corrélés pour permettre de discriminer les phénomènes entre eux.

2.3.3 La validité prédictive

Ce terme désigne l'aptitude d'un dispositif d'évaluation ou de mesure (conçu par exemple dans une perspective d'*évaluation pronostique*) à prédire de manière aussi précise que possible le niveau de réussite, d'adaptation, d'intégration, etc., d'un ensemble d'individus par rapport à des situations qu'ils rencontreront (ou pourraient rencontrer) ultérieurement. Un exemple très classique est celui qui concerne l'évaluation effectuée au début d'un cursus de formation pour estimer la probabilité ("les chances") qu'un candidat suive avec plus ou moins de succès le programme auquel il sera confronté. Ce type de préoccupation est fréquent dans des situations (scolaires et/ou professionnelles) d'admission, d'orientation ou de sélection: c'est-à-dire des situations où (avec un outillage technique plus ou moins sophistiqué, mais aussi, parfois, en appliquant des procédés purement intuitifs) on est amené à faire une sorte de "pari" sur la façon dont un individu parviendra à maîtriser les situations auxquelles il devra faire face.

La validité prédictive consiste à apprécier si les mesures servent concrètement à prédire. Dans notre cas, il est question de savoir si les relations entre les mesures de différents concepts sont en conformité ou non avec les comportements. Il s'agit alors d'un indicateur obtenu par le biais de modèles de causalité permettant de déterminer « les indices d'adéquation du modèle, ainsi que le test et la valeur des relations causales liant un construit testé à d'autres » (DIDELLON, 1997, p.266). Si l'instrument est efficace pour prévoir un comportement, il est pragmatiquement valide.

Pour évaluer la validité prédictive d'un dispositif, la procédure la plus simple (techniquement parlant, car, sur le plan de l'application plusieurs difficultés peuvent parfois se présenter) consiste à étudier la corrélation (calcul du *coefficient r de Bravais-Pearson*) entre les résultats obtenus par un même groupe d'individus à deux moments différents (par exemple au début et à la fin d'un programme de formation ou d'un cycle d'études). Dans cette perspective on peut avoir recours à une méthode issue de l'approche corrélationnelle (l'*analyse de régression*), dont un des objectifs est précisément de prédire la situation future d'un individu sur la base d'éléments qui caractérisent sa situation présente ou passée. Dans une démarche de cette nature, une importance particulière sera accordée à la construction des instruments d'évaluation et, notamment, aux choix des éléments qui serviront de "prédicteurs" (éléments à partir desquels la prédiction sera réalisée: par exemple, et selon les cas, des aptitudes, des prés requis, une certaine capacité d'adaptation). Évaluer les qualités d'un dispositif de cette nature signifie précisément déterminer dans quelle mesure les prédicteurs retenus permettent de fournir une estimation fiable des résultats qui seront obtenus ultérieurement (pourcentage de *variance* prédite ou "expliquée").

2.4 La fiabilité

La fiabilité est liée à la stabilité des instruments de mesure et la réduction de la partie aléatoire de l'erreur de mesure. Il est plus fréquent d'aborder la fidélité « d'équivalence » qui représente la mesure dans laquelle différents items destinés à mesurer la même chose sont corrélés entre eux, et peu corrélés avec les items destinés à mesurer des concepts ou des dimensions différentes. Si l'instrument est fiable, un phénomène mesuré plusieurs fois avec le même instrument devrait aboutir au même résultat.

La mesure de la fiabilité d'une échelle psychométrique est donnée par le coefficient alpha de CRONBACH (1951). Ce dernier indique le degré de cohérence interne des énoncés contribuant à mesurer la même dimension. Le coefficient est compris entre 0 et 1, et ne suit aucune distribution statistique connue. Il existe plusieurs niveaux de seuil d'acceptabilité pour ce coefficient. En effet, le niveau du coefficient de fiabilité α peut se situer à 0,60 (NUNNALY, 1967), mais lorsque les échelles et tests peuvent être considérées comme tout à fait fidèles, le niveau de ce coefficient doit atteindre 0,80 à 0,90 (CHURCHILL, 1979 ; CHURCHILL et PETER, 1984). Selon IGALENS et ROUSSEL (1998), il n'existe pas de « bonne règle » concernant les valeurs minimales de ce coefficient. Fixer un seuil de 0,50 ou 0,60 ou encore de 0,70 peut changer considérablement le processus de condensation (le nombre d'items à éliminer). Les auteurs proposent des niveaux de seuil d'acceptabilité en fonction du type de la recherche menée. Dans ce sens, EVRARD et AL. (2000, p292) trouvent que pour « une étude exploratoire, l'α est acceptable s'il est compris entre 0,60 et 0,80 ; pour une étude confirmatoire, une valeur supérieure à 0,80 est recommandée ».

Tableau 15 Le coefficient α de CRONBACH dans les études existantes

Auteurs	Bornes du coefficient α de CRONBACH
DE NOBLE ET AL. (1999)	0.66 et 0.69
VOLERY ET AL.(1997)	0.65 et 0.91
KOLVEREID ET MOEN (1997)	0.68 et 0.90
AUTIO ET AL. (1997)	0.49 et 0.75
DAVIDSSON (1995)	0.52 et 077
DE PILLIS (1998)	0.62 et 0.83
KRUEGER ET AL. (2000)	0.69 et 0.83
TKACHEV ET KOLVEREID (1999)	0.50 et 089
ERIKSON (1998)	0.74 et 0.94
TOUNES (2003)	Supérieur à 0.68
EMIN (2003)	Supérieur à 0.70

Le modèle que nous proposons n'a pas fait l'objet de tests statistiques. Dans cette perspective, il relève d'un caractère exploratoire. Les valeurs du coefficient α dans le cadre de cette recherche se situent entre

…Vers une approche par la triangulation…

Selon, HUSSSEY (1997, p.74), la triangulation renvoie à « l'utilisation de différents approches, méthodes ou techniques de recherche dans la même étude ». La mise en place d'une stratégie de triangulation peut prendre différentes orientations sur les plans conceptuel et méthodologique. DENZIN (1978) distingue quatre formes:

1. Triangulation des données : utiliser différentes sources de données dans une étude ou à des périodes différentes dans le temps.

2. Triangulation du chercheur : engager plusieurs chercheurs pour la collecte et l'interprétation des données de façon indépendante.

3. Triangulation théorique : utiliser de théories appartenant à une discipline pour interpréter et expliquer un phénomène d'une autre discipline.

4. Triangulation méthodologique : utiliser conjointement différentes méthodes et techniques pour la collecte de données sur un phénomène particulier.

Dans le cadre de cette recherche, nous visons essentiellement la triangulation méthodologique par combinaison de méthodes qualitative et quantitative (entretiens, questionnaires) et de techniques de traitement y découlant.

La triangulation des méthodes ne doit pas être conçue comme une simple procédure de recoupement visant à valider une partie seulement des résultats. Il s'agit plutôt d'une forme d'observation différenciée, croisée, où le recouvrement éventuel d'une partie des résultats vise à éclairer autrement le problème de la recherche.

La triangulation des méthodes est entendue, dans cette recherche, comme une approche « multi-méthodologique » (Snow et Thomas, 1994) dans le sens où elle vise à appréhender l'objet de la recherche –les modalités et procédures démocratiques qui prévalent dans la gestion du territoire par les acteurs, et ce, dans un contexte de gouvernance territoriale.

Un intérêt particulier peut être porté à la triangulation des méthodes vu la nature de l'objet de notre recherche. En effet, elle permet de circonscrire les phénomènes représentationnels dans leur complexité (ABRIC, 1994; JODELET, 1994; HEWSTONE, 1986). APOSTOLIDIS (2006, p.214) note que la triangulation « paraît appropriée à la spécificité épistémologique des représentations sociales, théorie paradigmatique, à visée explicative générale et à portée prédictive seulement locale (Moscovici, 2001), s'intéressant à un ensemble de phénomènes *ipso facto* complexes et déterminés par l'interdépendance dynamique des facteurs psychologiques, relationnels et sociaux ». Ceci est dû, notamment, au fait de la double nature de la représentation en tant que pensée constituante et pensée constituée, de la forme de connaissance qu'elle constitue et de son efficacité dans la construction de la réalité, de ses caractéristiques en tant que produit historiquement, culturellement et socialement situé (JODELET, 1994)[157].

[157] In Apostolidis (2006)

Plus précisément, la méthodologie mobilisée dans cette recherche s'apparente à la méthode qualifiée de « quali-quantitative »[158] qui est à la fois une démarche et une technique.

En tant que démarche, cette méthode permet d'envisager un dialogue entre des faits et des idées tout au long d'un processus de recherche et, ce, de manière très explicite. En tant que technique, elle mobilise l'algèbre booléenne pour faciliter la comparaison d'un petit échantillon de cas (entre cinq et cinquante), avec un nombre élevé de variables : il s'agit de lister toutes les combinaisons possibles de variables, en termes de présence ou d'absence, et d'associer à chacune de ces combinaisons des cas analysés. Le chercheur est alors un qualitativiste, par sa connaissance intime des cas, et un quantitativiste, puisqu'il doit traduire les paramètres des cas en variables opérationnelles comparables (CURCHOD, 2003).

Nous rejoignons, dans notre approche à visée descriptive, compréhensive, interprétative[159], la conception de Gurvitch (1962) qui remet en cause les lois dites « causales » car « Entre l'antécédent et le conséquent intervient ici une marge d'incertitude trop intense pour affirmer la répétition des mêmes causes et à plus forte raison de présupposer qu'elles vont produire les mêmes effets dans des cadres et des circonstances essentiellement variables et fluctuants» (Gurvitch 1962, p.243).

D'ailleurs, s'il y a causalité, « elle ne peut être que « singulière », pour reprendre la dénomination de Gurvitch, c'est-à-dire liée à la particularité du phénomène que l'on étudie. Le besoin de trouver des lois causales dans le monde social peut d'ailleurs conduire à la conception par la pensée scientifique de «sociétés closes », pour reprendre le terme utilisé par Popper, et à encourager des comportements dogmatiques (Popper, 1979) » (CURCHOD, 2003, p.167).

[158] Cette méthode est issue de la sociologie et des sciences politiques, et a été développée par le sociologue américain Charles Ragin.

[159] En effet, cette méthode n'explique pas les mécanismes entre les variables. Elle décrit plutôt les conditions qui sont présentes ou absentes lors de la présence ou de l'absence d'un phénomène.

Conclusion du chapitre

Nous avons explicité dans ce chapitre la démarche méthodologique retenue dans le cadre de cette recherche. Dans un premier temps, nous avons présenté le champ d'investigation retenu, à savoir les acteurs du CUGN. Nous avons, aussi présenté les enjeux sous-jacents à l'étude de la gouvernance territoriale.

Dans un second temps, nous avons détaillé la démarche de l'enquête exploratoire mobilisée dans le cadre de cette investigation, allant du type d'approche mené à l'analyse du contenu et les principales conclusions retenues.

Enfin, dans un souci de rigueur méthodologique, nous avons procédé à l'explication du processus d'élaboration du questionnaire ainsi que les critères d'échantillonnage de la seconde phase empirique de cette étude. Dans la lignée, nous avons discuté des principes de viabilité et fiabilité de l'instrument mobilisé et présenté l'intérêt de la méthode par triangulation, telle que reprise dans cette étude.

Figure 20 **Plan de cheminement du chapitre 3 (2ème partie)**

CHAPITRE 3 : RESULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION

Section 1 : Analyses descriptives, factorielles et tests d'échelles

1- Analyses descriptives
2- Test d'hypothèses
3- Discussion des résultats de la recherche

Section 2 : Etude de cas

1- Le terrain d'investigation : Département dans le Nord Est de la France (Entreprise Sofadicom)
2- Discussion des résultats

CONCLUSION

Chapitre 3 : Résultats de la recherche et discussion

Après avoir collecté les informations relatives à notre enquête exploratoire, et après les avoir codifiées au sein d'une base de données reconstituée pour faciliter les calculs et les traitements statistiques souhaités, nous avons mobilisé le logiciel SPSS pour les exploiter.

Dans ce chapitre, nous exposerons les analyses descriptives, les tests d'homogénéité des construits, et nous testerons les hypothèses issues de notre modèle de recherche.

Tout d'abord, nous réaliserons des tris croisés sur les variables descriptives. Ensuite, nous présenterons les résultats des analyses factorielles et des tests d'alpha de CRONBACH. Ceci nous permettra de passer à l'agrégation et l'épuration des items relatifs aux échelles de mesure du questionnaire. Puis, nous soumettrons les relations formulées dans nos hypothèses de recherche à des tests économétriques de manière à déterminer, lorsqu'elles existent, la nature et la signification des déterminants des variables relatives au rôle des acteurs dans la gestion de leur territoire.

Parallèlement, chaque fois que les informations collectées le permettent, nous proposerons des illustrations/confrontations des résultats quantitatifs par les discours des différents répondants.

Section 1 : Analyses descriptives, factorielles et tests d'échelles

1. Analyses descriptives

Dans cette partie, nous allons aborder la description de l'ensemble des données recueillies (1), l'étude de l'homogénéité et l'analyse de la condensation des échelles (

1.1 le tri croisé entre les données :

Nous avons souhaité étudier les caractéristiques des données recueillies par les questionnaires. Ainsi, nous expliciterons les spécificités de chacun des deux groupes de répondants de l'échantillon.

1.1.1 la variable « Implication » :

Le rôle d'un acteur dans la gestion du territoire se mesure par son application. Afin de voir quels peuvent être les facteurs qui influencent et qui déterminent cette implication, nous allons croiser la variable « implication » par les variables suivantes : « caractéristiques de l'auteur », « relation » et « mission ».

a. *Tri croisé «implication» par «caractéristiques de l'auteur »*

Croiser la variable «implication » et la variable « caractéristiques de l'auteur » va se faire en deux temps. Le premier tableau va permettre de déterminer le pourcentage des acteurs (répondants) qui s'impliquent ou non dans un processus de gouvernance territoriale et de connaître quelles pouvaient être les caractéristiques d'un acteur de gouvernance territoriale.
Le deuxième tableau complétera le premier tableau, car il va spécifier les acteurs impliqués directement de ceux qui le sont indirectement.

Tableau 16 Tri croisé «implication» par «caractéristiques de l'auteur »

		Les principales **caractéristiques d'un acteur** de la gouvernance territoriale			
		RATIONALITE	COOPERATION	COORDINATION	Total
Sentiez-vous **concerner** ?	OUI	58 (65%)	29 (32%)	1 (1,36%)	88 (100%)
Total		58 (65%)	29 (32%)	1 (1,36%)	88 (100%)

Le croisement de la variable « implication » et la variable « caractéristiques de l'auteur » montre que 65% des acteurs, s'impliquant dans une logique de gouvernance, optent pour la rationalité comme principale caractéristique de l'auteur, vient juste après la coopération avec 32% et enfin la coordination avec un pourcentage très faible de 1,36%.

b. Tri croisé «implication» par «caractéristiques de l'auteur »

En complément du premier tableau, nous avons souhaité connaître à la fois le pourcentage des acteurs qui se déclarent impliqués d'une manière directe et ceux qui l'ont d'une manière indirecte dans une logique de gouvernance territoriale.

Tableau 17 **Tri croisé «implication» par «caractéristiques de l'auteur »**

		Les principales **caractéristiques d'un acteur** de la gouvernance territoriale			
		RATIONALITE	COOPERATION	COORDINATION	Total
Sentiez-vous **concerner** ?	DIRECTEMENT	42 (72,41%)	15 (25,86%)	1(1,72%)	58 (65%)
	INDIRECTEMENT	16 (18%)	14 (15%)	0	30 (35%)
Total		58 (65%)	29 (32,95%)	1(1,36%)	88 (100%)

En effet, sur un échantillon de 88, 65% des acteurs sont impliqués directement. 72,21% d'eux pensent que la rationalité est la principale caractéristique d'un acteur, vient après la coopération avec 25,86% et en fin la coordination avec 1,72%.
35% de notre échantillon déclarent impliquer indirectement dans un processus de gouvernance territoriale. Ils sont 16(18%) à dire que c'est la rationalité qui constitue la principale caractéristique d'un acteur, 14(15%) qui pense à la coopération par contre personne ne cite la coordination.

c. *Tri croisé «implication» par « mission »*

L'objectif de ce croisement est de savoir la relation qui peut exister entre la mission et l'implication d'un acteur, et ce, dans un cadre de gouvernance territoriale. Autrement dit, il s'agit de savoir si la mission d'un acteur détermine ou influence son implication.

Tableau 18 **Tri croisé «implication» par « mission »**

		Sentiez-vous **concerner** ?	
		OUI	Total
Votre **mission** consiste à :	Décider	28 (31,81%)	28 (31,81%)
	Négocier	18 (20,47%)	18 (20,47%)
	Exécuter	21 (23,86%)	21 (23,86%)
	Négocier, Décider, Exécuter	21 (23,86%)	21 (23,86%)
Total		88 (100%)	88 (100%)

Le tableau montre que les décideurs s'impliquent plus que les autres dans un processus de gouvernance territoriale avec un pourcentage de 31,81%. Ceci peut se justifier par le poste de responsabilité qu'ils occupent, par leur expérience et par leur volonté de coopérer et de veiller au maintien d'une bonne gestion du territoire.
Viennent après les exécuteurs et les acteurs qui à la fois négocient, décident et exécutent avec un pourcentage de 23,86%. En dernière place on trouve les négociateurs avec un pourcentage de 20,47% ceci peut se justifier par la nature de leur mission qui limite leurs pouvoirs d'action.

d. Tri croisé «implication» par «Relation »

À travers les tableaux précédents, nous avons pris connaissance du pourcentage des acteurs qui s'impliquent dans une logique de gouvernance territoriale (directement ou indirectement) et comment la mission de ces acteurs peut déterminer son implication.
Dans l'intérêt de connaître plus d'éléments qui peuvent influencer, déterminer et/ou justifier l'implication des acteurs dans la gestion territoriale, nous avons choisi de croiser la variable « implication » et la variable « Relation ».
En effet, il s'agit de savoir en fonction de la forme de l'implication (directe ou indirecte) le cadre qui régit les relations entre les acteurs. Autrement dit comment les acteurs territoriaux entretiennent leurs relations avec les autres.

e. Tri croisé «implication» par «Relation »

Tableau 19 Tableau croisé entre la variable « implication » et la variable relation

		Entretien des **relations** avec les autres acteurs territoriaux		Total
		ÉCHANGE D'INFORMATIONS	RÉUNIONS	
Sentiez-vous **concerner** ?	OUI	43 (48,86%)	45 (51,13%)	88 (100%)
Total		43 (48,86%)	45 (51,13%)	88 (100%)

Plus la moitié des acteurs (51,13%) déclarent entretenir leurs relations avec les autres acteurs territoriaux (ceux de leurs communes et ceux des autres communes) à travers des réunions et 48,86% par d'échanges d'informations (Internet, revus et magazines, rapports, etc.).(Tableau 19)

Tableau 20 **Tri croisé «implication» par «Relation »**

		Entretien des **relations** avec les autres acteurs territoriaux		
		ÉCHANGE D'INFORMATIONS	RÉUNIONS	Total
Sentiez-vous **concerner** ?	DIRECTEMENT	24 (27,27%)	34 (38,63%)	58 (66%)
	INDIRECTEMENT	19 (22,72%)	11 (11,36%)	30 (44%)
Total		43 (48,86%)	45 (51,13%)	88 (100%)

Ce tableau complète les informations données par le tableau précédent. Il stipule que parmi les 66% des acteurs (impliqués directement), il y'a 38,63% d'acteurs qui entretiennent leurs relations avec les autres acteurs avec des réunions contre 27,27% avec un échange d'informations.
De même, 44% des acteurs (impliqués indirectement) déclarent entretenir leur relation avec les autres acteurs travers des réunions à hauteur de 11,36% et 22,72% par échange d'informations.

1.1.2 La variable « Volonté » :

a. Tri croisé «volonté » par «Environnement »

Nous avons choisi de croiser la variable « volonté » et la variable « Environnement » pour pouvoir comprendre comment se manifeste la volonté de suivre une logique de gouvernance territoriale dans un environnement politico-administratif jugé (par les acteurs) favorable ou non favorable.

Tableau 21 **Tri croisé «volonté» par «Environnement»**

		Jugiez-vous l'environnement politico-administratif favorable à la gouvernance territoriale ?		
		OUI	NON	Total
Les moyens exprimant une **volonté** de suivre une logique de gouvernance territoriale	Des compagnes de sensibilisation	15 (17,04%)	8 (9,09%)	23 (26,13)
	Formation	11 (12,5%)	5 (5,68%)	16 (18,18%)
	communication	32 (36,36%)	17 (19,31%)	49 (55,67%)
Total		58 (66%)	30 (44%)	88 (100%)

Le tableau montre que 66% de répondants jugent l'environnement politico-administratif favorable à une logique de gouvernance territoriale. Dans cette catégorie, 36,36% affirment que la volonté de suivre une logique de gouvernance territoriale se concrétise par la communication, vient juste après les compagnes de sensibilisation avec 17,04% et en fin la formation avec 12,5%. Toutefois, 44% des répondants pensent que l'environnement politico-administratif n'est pas favorable à l'instauration d'une logique de gouvernance territoriale. Cependant, ils affirment que malgré ça, une volonté de s'inscrire dans un modèle existe et se concrétise par la communication (19,31%), des compagnes de sensibilisation (9,09%) et de formation (5,68%).

b. Tri croisé «Sensibilisation» par « Volonté »

Pour pouvoir valider les informations données par le tableau précédent, nous allons croiser la variable « sensibilisation » et la variable « volonté ». Cela va nous permettre de confirmer les moyens mis en œuvre pour traduire la volonté de suivre une logique de gouvernance territoriale.

Tableau 22 **Tri croisé «Sensibilisation» par « Volonté »**

		Votre commune mobilise des moyens de **sensibilisation** des acteurs vis-à-vis à l'importance de la gouvernance territoriale ?		
		OUI	NON	Total
Les moyens exprimant une **volonté** de suivre une logique de gouvernance territoriale	Des compagnes de sensibilisation	31 (35,22%)	1 (1,136%)	32 (36,35%)
	Formation	5 (5,68%)	0	5 (5,68%)
	communication	45 (51,13%)	6 (6,81%)	51 (57,94%)
Total		81 (92,03%)	7 (7,95%)	88 (100%)

Les résultats donnés par ce tableau sont plus que favorables puisque 92,03% des répondants affirment que leur commune mobilise des moyens de sensibilisation contre 7,95% qui disent le contraire.

Les premiers citent la communication en première place avec 51,13%, puis les compagnes de sensibilisation avec 35,22% et enfin 5,68%.

Les seconds donnent le même ordre des moyens mobilisés pour la sensibilisation, mais avec des pourcentages beaucoup plus faibles : 6,81% optent pour la communication, 1,136% choisissent les compagnes de sensibilisation toutefois personne ne reconnaît la formation comme moyen utilisé dans la sensibilisation.

1.1.3 La variable « Complexité » :

a. Tri croisé «complexité» par «Intérêt»

Afin de savoir s'il y'a une relation qui existe entre les intérêts de différentes communes, et dans l'objectif de voir dans quel sens cette relation (si elle existe) peut être, ou non, à l'origine de la complexité de la gouvernance territoriale, nous avons choisi de croiser la variable « intérêt » et la variable « complexité ».

Tableau 23 **Tri croisé «complexité» par «Intérêt»**

		Pensez-vous que la gouvernance territoriale est complexe?		
		OUI	NON	Total
Selon vous, l'intérêt de votre commune est indépendant, tributaire ou complémentaire à l'intérêt du territoire?	Indépendant	53 (60,22%)	0	53 (60,22%)
	Tributaire	2 (2,27%)	0	2 (2,27%)
	Complémentaire	33 (7,82%)	1 (1,136%)	34 (8,95%)
Total		88 (70,31%)	1 (1,136%)	88 (100%)

À partir du tableau, nous pouvons conclure que la majorité des répondants affirment que la gouvernance territoriale est complexe malgré que les intérêts entre communes sont indépendants (60,22%). Ceci confirme que la complexité de gouvernance territoriale n'est pas liée spécialement aux intérêts des communes, mais qu'elle a d'autres sources de complexité.

b. Tri croisé «complexité» par «Source de complexité »

Partant des conclusions du tableau, nous allons croiser la variable « complexité » et la variable « source de complexité » pour savoir qu'elles peuvent être les sources de complexité de la gouvernance territoriale.

Tableau 24 **Tri croisé «complexité» par «Source de complexité »**

		Les **sources de la complexité** de la gouvernance territoriale				
		Facteurs financiers	Contexte organisationnel	Manque d'informations et communication	Contexte environnemental	Total
Pensez-vous que la gouvernance territoriale est **complexe**?	OUI	75 (85,22%)	6 (6,81%)	3 (3,40%)	3 (3,40%)	87 (98,83%)
	NON	0	1 (1,136%)	0	0	1 (1,136%)
Total		3 (3,40%)	76 (86,35%)	6 (6,81%)	3 (3,40%)	88 (100%)

La majorité des répondants (98,83%) affirment que la complexité de la gouvernance territoriale est liée principalement à des contraintes financières (85,22%), vient en suite le contexte organisationnel (6,81%), et en fin, à égalité, on trouve le manque d'informations et communication et le contexte environnemental avec 3,40%.

c. *Tri croisé «Consolidation» par «Interaction entre acteurs»*

Croiser la variable « consolidation » et la variable « interaction entre acteurs » va permettre de savoir à la fois les formes d'interaction entre acteurs et le rôle de cette dernière dans la consolidation des relations entre communes.

Tableau 25 **Tri croisé «Consolidation» par «Interaction entre acteurs»**

		Au niveau territorial, l'**interaction entre acteurs** se manifeste sous quelle forme ?		
		COOPERATION	PROTOCOLAIRE	Total
Dans quel sens l'interaction entre acteurs permet une **consolidation** des relations entre les différentes communes ?	Échange permanent des informations	58 (65,90%)	30 (34,09%)	88 (100%)
Total		58 (65,90%)	30 (34,09%)	88 (100%)

On constate que l'interaction peut revêtir soit une forme coopérative (65,90%) soit une forme protocolaire (34,09%). Toutefois, quelle que soit la forme de cette interaction, elle permet de consolider la relation entre communes à travers l'échange permanent des informations.

d. Tri croisé «Défi» par «Réussite»

Pour savoir quels sont les déterminants de la réussite de la gouvernance territoriale sachant que cette dernière est un défi collectif, nous avons choisi de croiser la variable « Défi » et la variable « réussite ».

Tableau 26 **Tri croisé entre la variable «Défi» et la variable «Réussite»**

		À quoi associez-vous la **réussite** de la gouvernance territoriale ?			
		À la maturité de l'idéologie politique	À l'implication croissante des acteurs	À un environnement politico-administratif favorable	Total
Pensez-vous que la gouvernance territoriale est un défi collectif ?	OUI	52 (59,09%)	31 (35,22%)	5 (5,68%)	88 (100%)
Total		52 (59,09%)	31 (35,22%)	5 (5,68%)	88 (100%)

Ce tableau montre que, effectivement, la gouvernance territoriale constitue un défi collectif dont la réussite dépend principalement de la maturité de l'idéologie politique (59,09%), de l'implication croissante des acteurs (35,22%) et d'un environnement politico-administratif favorable (5,68%).

e. Tri croisé «Automatisation» par «RELATIODEC»

Croiser la variable «RELATIODEC» et la variable «Automatisation» va permettre de savoir s'il existe une relation entre les décisions prises dans les différentes communes et dans le cas échéant savoir si ces décisions sont automatiques.

Tableau 27 Tri croisé «Automatisation» par «RELATIODEC»

		À l'échelle territoriale, peut-on parler d'une **automatisation** de la décision?		
		OUI	NON	Total
Existe-t-il une **relation entre les décisions** prises dans les différentes communes?	OUI	2 (2,27%)	6 (6,81%)	8 (9,08%)
	PARFOIS	44 (50%)	36 (40,90%)	80 (90,90%)
Total		46 (52,27%)	42 (47,71%)	88 (100%)

Le tableau montre que 90,90% pensent que la relation entre les décisions prises dans les communes ne peut être qu'occasionnelle, et qu'elle est automatique dans le cas échéant (50%). Tandis que seulement 9,08 % pensent qu'il existe une relation entre les décisions prises dans les communes et qu'elle n'est pas automatique (6,81%).

1.2 Les résultats de l'analyse factorielle et alpha de CRONBACH :

L'analyse en Composantes Principales (ACP) est une méthode destinée à analyser les relations entre des données quantitatives. C'est la méthode la plus utilisée, parmi les méthodes descriptives, pour l'épuration et la validation des échelles (EVRARD et AL. 2000, p.376; IGALENS et ROUSSEL, 1998, p.152). Elle analyse uniquement les relations linéaires pouvant exister entre les variables. L'ACP s'effectue sur des données centrées réduites, les variables présentent alors la même variabilité et ont la même influence dans le calcul de la distance entre les individus. Elle révèle une structure factorielle à travers laquelle la (les) composante(s) identifiée(s) est (sont) clairement reliée(s) à des items.

Si la variable est unidimensionnelle, alors la totalité des items se rapporte au même facteur (c'est-à-dire au même axe factoriel), et l'échelle formant ces items ne mesure alors qu'une seule dimension de la variable étudiée. Sinon, la structure factorielle est à deux facteurs ou plus, et la variable est donc considérée comme bi ou multidimensionnelle.

Plusieurs critères théoriques ont été proposés pour choisir le nombre d'axes à retenir et les items à supprimer.
Pour l'élimination des items, il existe des critères s'appuyant sur le degré de la contribution aux axes factoriels (IGALENS et ROUSSEL, 1998, p.155) :

Il est prescrit de supprimer les items dont les contributions factorielles sont supérieures à 0.30 sur plusieurs facteurs, ou n'ayant aucune contribution atteignant ce score sur l'un des facteurs principaux retenus.
. Il est recommandé aussi d'éliminer les items n'ayant aucune contribution supérieure ou égale à 0.50 sur les mêmes facteurs.

Pour le nombre d'axes à retenir, souvent, trois critères émergent (LEROUX-SCRIBE, 1995, p.22 ; IGALENS et ROUSSEL, 1998, p.154) :

. Le critère de Kaiser : on retient les axes dont les valeurs propres sont supérieures à 1.
. Le diagramme des valeurs propres : la présence d'un « coude » dans le diagramme permet de déterminer le nombre d'axes à étudier.
. Le pourcentage de la variance expliquée : le nombre d'axes retenus doit expliquer un pourcentage de variance totale au moins égal à 50%.

Plus généralement, il est conseillé de retenir les axes que l'on sait interpréter (LEROUX-SCRIBE, 1995). Cette interprétation se fait à l'aide des contributions des individus et des variables.
En ce qui concerne la suppression d'items dont la contribution factorielle est inférieure à 0.30, nous avons effectué des rotations des axes orthogonaux de l'ACP initiale. Le but étant d'ajuster la structure proposée en augmentant la valeur des coefficients de corrélation de certains items avec les nouveaux axes de représentation. Plusieurs méthodes de rotation sont proposées (de type orthogonal ou de type oblique).

En outre, pour le seuil d'acceptation du coefficient de CRONBACH, en vue du caractère exploratoire de la recherche, nous avons retenu la valeur de 0.55 comme seuil minimum de signification182. Notons, à cet effet, que ce coefficient s'emploie généralement dans les échelles métriques, de proportion ou d'intervalle. Cependant, certaines échelles de type ordinales ou LIKERT, comme c'est le cas dans cette recherche, sont le plus souvent considérées comme des échelles métriques.
Lorsque l'α d'une échelle est inférieur au seuil retenu, nous avons vérifié la contribution de chaque item au score total de l'échelle. Ainsi, certains items peuvent être supprimés si leur élimination contribue à l'amélioration de la cohérence d'ensemble de l'échelle183.

1.2.1 Les caractéristiques de l'auteur :

Pour mesurer la variable «caractéristiques de l'auteur », nous avons retenu une échelle multiple à cinq items. La première analyse de la cohérence interne révèle un α d'une valeur de 0,49. Ce résultat est sensiblement inférieur au seuil d'acceptation retenue. Ceci nous invite à examiner la corrélation entre les items (tableau 28). Nous constatons que l'item qui nuit à la qualité de la cohérence de l'échelle est «Mission au sein de la commune». L'élimination de ce dernier améliore la cohérence interne de l'échelle de mesure vu qu'alpha devient égal à 0.55. Cet item exprime la dimension affective de la mission attribuée à l'acteur dans sa commune. À ce stade de l'analyse, nous avons néanmoins décidé de le garder.

Tableau 28 Test d'alpha de CRONBACH :

	Variables centrées réduites	
	Corrélation avec le total	Alpha
Expériences associatives ou militantes	0,407	0,341
Mission au sein de la commune	0,108	0,559
Exercice parallèle d'une activité professionnelle	0,446	0,473
Entretien des relations avec les autres acteurs territoriaux	0,501	0,326

La structure factorielle de la variable «caractéristiques de l'auteur » obtenue est satisfaisante, car elle explique presque 72% de la variance (tableau 29). Le score factoriel le plus faible est de 0.590 (tableau 30). Trois axes peuvent être retenus : le premier axe justifie le choix d'intégrer le milieu politique comme étant le résultat. L'entretien des relations avec les autres acteurs territoriaux représente le deuxième axe factoriel est contribue à expliquer 24,694% de la variance totale. Quant au dernier axe, il est expliqué par les expériences associatives ou militantes et l'exercice d'une autre activité professionnelle en dehors de statut d'élus.

Tableau 29 Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,055	29,361	29,361	2,055	29,361	29,361
2	1,729	24,694	54,055	1,729	24,694	54,055
3	1,269	18,134	72,189	1,269	18,134	72,189
4	,942	13,454	85,643			
5	,586	8,378	94,020			
6	,419	5,980	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau 30 ACP « caractéristiques de l'auteur »

	Composante		
	1	2	3
Expériences associatives ou militantes	-,221	-,421	**,670**
Mission dans la commune	,087	-,347	,179
Exercice d'une autre activité professionnelle en dehors de statut d'élus	-,289	-,495	**,590**
Le choix d'intégrer le milieu politique	**,979**	-,095	,160
Entretien des relations avec les autres acteurs territoriaux	-,011	**,732**	,486

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 3 composantes extraites.

Les discours des répondants confirment les résultats obtenus. En effet, les répondants ont parlé de leurs parcours (expériences associatives, environnement politico-administratif) avec beaucoup de détermination et de fierté.

Expériences associatives :

Mr T.L déclare : « J'ai grandi dans un milieu associatif, car mes parents étaient des membres actifs dans une association. Donc ça a dû m'influencer ».

Mr H.M note : « Depuis mon jeune âge, j'étais très sensible aux injustices. Plus grand, j'ai réalisé que c'est en association que je pouvais défendre mes opinions et lutter contre ces injustices et agir directement pour la bonne cause ».

Mlle R.I ajoute à ce propos : « Mon histoire avec les associations remonte à l'enfance de mes enfants, car j'étais pendant plusieurs années membre dans le conseil d'école. J'ai choisi de continuer dans l'association pour défendre mes convictions et pour militer pour l'intérêt général ».

Mr B.J dit : « C'est un ami qui m'a donné l'idée d'intégrer une association, car il trouvait que j'avais le profil qui val avec les objectifs d'une association».

Relations avec les autres :

Mme P.A, « Ma relation avec les autres acteurs, se concrétise par des réunions très fréquentes au niveau de ma commune, et mensuelle avec les acteurs des communes voisines ».

Mr D.K, « La relation qui me lie avec les acteurs des autres communes est protocolaire et reste très professionnelle. Toutefois, j'ai des amis au sein de ma commune dont la relation dépasse avec certains le cadre officiel.

Mr F.M, « Effectivement, ça m'arrive de prendre le téléphone pour appeler un collègue pour avoir de ses nouvelles, lui proposer de prendre un verre ensemble, mais ça reste très exceptionnel. Sinon, ma relation avec les acteurs des autres communes se limite aux réunions mensuelles qui nous permettent de nous échanger des informations.

1.2.2 La conception de la gouvernance territoriale :

Pour l'étude factorielle de la conception de la gouvernance territoriale**,** nous avons mobilisé six items. Un premier coefficient de CRONBACH nous donne un résultat très satisfaisant soit 0.832 (tableau 31). La sensibilisation des acteurs à l'importance implique la mobilisation des moyens culturels, matériels, organisationnels et structurels. L'analyse de la cohérence interne indique un alpha d'une valeur de 0.576 (tableau 31). L'environnement politico-administratif révèle un coefficient alpha égal à 0.680 (tableau 31). La volonté de suivre une logique de gouvernance territoriale a été opérationnalisée grâce aux items reflétant la volonté de mobiliser des compagnes de sensibilisation, de formation et de valorisation de la communication. L'analyse fournit un coefficient α d'une valeur de 0.643 (tableau 31). Les résultats sont satisfaisants vu que le seuil d'acceptation fixé pour cette étude est de 0.55. Nous avons donc continué l'analyse factorielle.

La première ACP établie sur la totalité des items met à jour des résultats mitigés. Elle implique de retenir quatre axes factoriels pour expliquer 7 3,87% (tableau 33) de la variance. Le premier axe est expliqué par les principales caractéristiques d'un acteur de la gouvernance territoriale (rationalité, coopération, coordination et souplesse). Le deuxième axe est expliqué par l'environnement politico-administratif et c'est la volonté de suivre une logique de gouvernance territoriale qui explique le troisième axe et en dernier, le quatrième axe este expliqué par la sensibilisation des acteurs quant à l'importance de la gouvernance territoriale.

Tableau 31 **Test d'alpha de CRONBACH :**

	Variables centrées réduites	
	Corrélation avec le total	Alpha
Sensibilisation des acteurs par rapport à l'importance de la gouvernance territoriale	0,329	0,576
L'environnement politico-administratif et la gouvernance territoriale	0,468	0,680
La volonté de suivre une logique de gouvernance territoriale	0,331	0,643
Les principales caractéristiques d'un acteur de la gouvernance territoriale1	0,591	0,558
Modèle "type" de la gouvernance territoriale	0,287	0,832
Handicape de la concrétisation du processus de la gouvernance territoriale	0,506	0,665

Tableau 32 ACP : conception de gouvernance territoriale

	Composante			
	1	2	3	4
Sensibilisation les acteurs par rapport à l'importance	-,679	,516	-,049	**,691**
L'environnement politico-administratif et la gouvernance territoriale	-,263	**,612**	,386	-,374
La volonté de suivre une logique de gouvernance territoriale	,459	,602	**,659**	-,186
Les principales caractéristiques d'un acteur de la gouvernance territoriale	**,684**	,336	,154	,068
Modèle "type" de la gouvernance territoriale?	,021	,399	,459	-,507
Handicaps de la concrétisation du processus de la gouvernance territoriale	,530	,325	,495	,033

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 4 composantes extraites.

Tableau 33 Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,600	28,893	28,893	2,600	28,893	28,893
2	1,575	17,503	46,396	1,575	17,503	46,396
3	1,344	14,932	61,329	1,344	14,932	61,329
4	1,129	12,542	73,871	1,129	12,542	73,871
5	,804	8,934	82,804			
6	,628	6,972	89,777			
7	,501	5,569	95,345			
8	,287	3,185	98,530			
9	,132	1,470	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Ces résultats corroborent les discours des répondants interviewés :

L'environnement politico-administratif et la gouvernance territoriale

Mr O.J, « l'environnement politico-administratif n'est pas très favorable à mon avis ».

Mr R.F, « Tel que je le conçois, je ne dirais pas qu'il est favorable ni défavorable, mais plutôt en préparation. Autrement dit, il est en train de s'adapter à cette nouvelle idéologie ».

Caractéristiques de l'auteur :

Mme R.B, « Un acteur territorial doit être coopératif, flexible et proche des citoyens de sa commune ».

Mr I.S, « je pense que la principale caractéristique est le respect de l'autre. C'est cette qualité qui permet un meilleur échange, une bonne définition de besoins et donc faire un choix rationnel ».

Mme T.C, « Je dirais, l'écoute. Les gens ou les contribuables ont besoin de l'écoute, de se sentir en sécurité ».

1.2.3 Évolutions organisationnelles et implication des acteurs :

Pour mesurer les évolutions organisationnelles et l'implication des acteurs, nous avons retenu trois items. La première analyse de la cohérence interne révèle une valeur de 0,109. Ce résultat est sensiblement inférieur au seuil d'acceptation retenu. Ceci nous invite à examiner la corrélation entre les items (tableau 35). Nous constatons que l'item qui nuit à la qualité de la cohérence de l'échelle est «Les formes d'interaction entre acteurs». L'élimination de ce dernier améliore la cohérence interne de l'échelle de mesure vu qu'alpha devient égal à 0.765 (tableau 34).

Tableau 34 Test d'alpha de CRONBACH :

	Variables centrées réduites	
	Corrélation avec le total	Alpha
Les formes d'interaction entre acteurs	0,109	0,765
Les aspects de cette interaction	0,684	0,709
La coopération est la principale caractéristique de l'interaction entre acteurs	0,514	0,663

Ainsi, trois principaux axes peuvent être identifiés : le premier se rapporte aux aspects de l'interaction entre acteurs (personnels, économiques, sociaux, politiques), le deuxième est relatif à la forme d'interaction entre les acteurs (coopération, conflits, protocolaires), et le dernier s'articule autour de la coopération en tant que la principale caractéristique de l'interaction entre

acteurs. Ils expliquent conjointement 78,406 % (tableau 36) de la variance totale de la variable étudiée.

Tableau 35 ACP. Évolutions organisationnelles et implication

	Composante		
	1	2	3
La forme de l'interaction entre les acteurs	,116	**,779**	-,642
Les aspects de cette interaction	**,907**	-,344	,079
La coopération en tant que la principale caractéristique de l'interaction entre acteurs	,093	,549	**,798**

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 3 composantes extraites.

Tableau 36 Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
Composante	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,893	31,550	31,550	1,893	31,550	31,550
2	1,703	28,391	59,942	1,703	28,391	59,942
3	1,108	18,464	78,406	1,108	18,464	78,406
4	,892	14,872	93,277			
5	,403	6,723	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

1.2.4 Les valeurs et les représentations des répondants :

La perception des valeurs et des représentations des répondants s'exprime à travers quatre items. La première analyse de la cohérence interne permet de distinguer un coefficient de 0,754 (Tableau 37). Dans ce sens, tous les items ont été repris pour l'analyse de la viabilité de l'échelle.

L'analyse en composantes principales montre que les trois premiers facteurs, retenus représentent 74,798% de la variance totale expliquée (Tableau 39).
L'interprétation de la contribution des différents items sur les trois premiers axes indique que le premier facteur reflète la nature des relations qui existent entre les acteurs dans un contexte de gouvernance territoriale. Le second facteur traduit les facteurs de réussite de la gouvernance territoriale (la maturité de l'idéologie politique, l'implication croissante des acteurs dans les décisions, un environnement politico-administratif favorable). Dans le dernier, il s'agit des réunions avec les autres acteurs et la fréquence de ces réunions.

Tableau 37 **Test d'alpha de CRONBACH :**

	Variables centrées réduites	
	Corrélation avec le total	Alpha
Facteurs de réussite de la gouvernance territoriale	0,328	0,754
La gouvernance territoriale et la nature de relations qui existent entre les acteurs	0, 564	0,664
Les réunions avec les autres acteurs	0,763	0,518
La fréquence des réunions	0,512	0,506

Tableau 38 **ACP. Les valeurs et les représentations des répondants**

	Composante		
	1	2	3
Facteurs de réussite de la gouvernance territoriale	,474	**,765**	,220
La gouvernance territoriale et la nature de relations qui existent entre les acteurs	**,746**	-,505	-,235
Les réunions avec les autres acteurs	-,073	-,245	**,767**
La fréquence des réunions	,270	-,326	**,633**

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 3 composantes extraites.

Tableau 39 **Variance totale expliquée**

	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
Composante	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,830	30,493	30,493	1,830	30,493	30,493
2	1,541	25,687	56,181	1,541	25,687	56,181
3	1,117	18,618	74,798	1,117	18,618	74,798
4	,819	13,648	88,446			
5	,693	11,554	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

1.2.5 La décision publique au niveau territoriale :

L'analyse des cinq items prévus pour mesurer la décision publique au niveau territorial présente un coefficient alpha de 0,793 (Tableau 40). Jugé très satisfaisant nous allons procéder à l'analyse factorielle. Celle-ci révèle que le premier facteur explique 24,461% de la variance totale (Tableau 42). Le deuxième axe est expliqué par l'influence de la relation qui existe entre les acteurs sur les décisions prises et le dernier axe set exprimé par la relation qui peut exister entre les différents intérêts des communes. Tous ils contribuent à expliquer 63,372% (Tableau 42) de la variance.

Tableau 40 **Test d'alpha de CRONBACH :**

	Variables centrées réduites	
	Corrélation avec le total	Alpha
Le succès ou l'échec de la gouvernance territoriale selon les décisions prises.	0,512	0,739
L'influence de la relation qui existe entre les acteurs sur les décisions prises	0,771	0,672
L'impact de la multitude des réseaux d'acteurs sur la décision territoriale	0, 340	0,793
La relation entre les décisions prises dans les différentes communes	0, 681	0,672
L'automatisation de la décision		

Tableau 41 **ACP. La décision publique**

	Composante		
	1	2	3
Le succès ou l'échec de la gouvernance territoriale selon les décisions prises.	**,654**	,094	,220
L'influence de la relation qui existe entre les acteurs sur les décisions prises	,308	**,711**	,180
l'impact de la multitude des réseaux d'acteurs sur la décision territoriale	,542	-,529	,195
La relation entre les décisions prises dans les différentes communes	-,576	,431	,489
La relation entre les différents intérêts des communes	,045	-,244	**,840**
L'automatisation de la décision	**,564**	,470	-,109

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 3 composantes extraites.

Tableau 42 Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,468	24,461	24,461	1,468	24,461	24,461
2	1,260	21,001	45,462	1,260	21,001	45,462
3	1,075	17,910	63,372	1,075	17,910	63,372
4	,878	14,632	78,004			
5	,776	12,938	90,942			
6	,543	9,058	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

1.2.6 Complexité de la gouvernance territoriale :

La complexité de la gouvernance territoriale constitue la dernière variable de notre analyse factorielle et du test du CRONBACH. Pour pouvoir la mesurer, nous avons mobilisé cinq items.
Le coefficient de CRONBACH égal à 0.883 (Tableau 43), est alors jugé très satisfaisant et nous invite à continuer l'analyse factorielle.
L'analyse en composantes principales fournit des résultats intéressants. Les trois premiers facteurs expliquent à eux seuls plus de la moitié de la variance totale (70,689% Tableau 46). Le premier facteur, expliquant presque 21,659% de la variance totale, reflète les mesures à prendre pour pallier à cette complexité (sensibilisation, coordination des politiques, coopération). Le deuxième facteur (19,657% de la variance totale expliquée) exprime les sources de la complexité de la gouvernance territoriale (divergence d'intérêts, facteurs financiers, contexte organisationnel, manque de communication, contexte environnemental). Le troisième facteur, contenant 16,292% de la variance totale expliquée, il renvoie à l'ampleur de cette complexité. Quand au dernier axe, il représente 13,080%, il renvoie à l'optimisme par rapport à la concrétisation de la gouvernance au niveau territorial.

Tableau 43 Test d'alpha de CRONBACH :

	Variables centrées réduites	
	Corrélation avec le total	Alpha
La complexité de la gouvernance territoriale	0,345	0,765
Les sources de cette complexité	0,874	0,627
Les mesures à prendre pour pallier à cette complexité	0, 239	0,883
Optimisme par rapport à la concrétisation de la	0, 681	0,661
gouvernance au niveau de votre territoire	0,558	0,684

Tableau 44 ACP. Complexité

	Composante			
	1	2	3	4
La complexité de la gouvernance territoriale	,065	-,082	**,733**	,126
Les sources de cette complexité	,379	**,862**	-,078	-,223
Les mesures à prendre pour pallier à cette complexité	**,833**	-,292	,431	-,043
Optimisme par rapport à la concrétisation de la gouvernance au niveau territorial	,393	,041	-,125	**,625**

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 4 composantes extraites.

Tableau 45 Variance totale expliquée

	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
Composante	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,166	21,659	21,659	2,166	21,659	21,659
2	1,966	19,657	41,316	1,966	19,657	41,316
3	1,629	16,292	57,609	1,629	16,292	57,609
4	1,308	13,080	70,689	1,308	13,080	70,689
5	,983	9,831	80,519			
6	,936	9,358	89,877			
7	,881	8,811	98,688			
8	,131	1,312	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Les propos de certains répondants ont confirmé les résultats obtenus.

La complexité de la gouvernance territoriale

Mr R.L, « Il me semble que même si la volonté d'intégrer une logique de gouvernance territoriale est forte, sa concrétisation sera compliquée ».

Mr T.E, « Les démarches entreprises peuvent se heurter à plusieurs handicaps spécialement financiers ».

2 Test d'hypothèses

2.1 Les régressions simples

Dans ce paragraphe nous nous focaliserons sur les résultats de l'étude des relations entre les variables de notre modèle de recherche. Il s'agit, plus précisément, de vérifier les hypothèses suivantes:

H 1 : **L'action des acteurs est une dimension de la gouvernance qui est elle-même une vision de l'action publique.**
H 1-1 : La rationalité de l'économicus s'applique (ou ne s'applique pas) à la gouvernance publique.
H 1-2 : La good gouvernance s'applique au domaine public.

H 2 : La gouvernance territoriale répond aux évolutions organisationnelles en impliquant les acteurs.

H 2-2 : La gouvernance territoriale s'applique à travers les liens et les interactions entre les différents acteurs.
H 2-3 : La coordination d'actions, à l'échelle territoriale, permet une automatisation de la décision par rapport au pouvoir central public.

H 3 : La décision publique au niveau territorial est complexe.

H3-1 : La diversité des réseaux est à l'origine de cette complexité.
H3-2 : Les conjonctures économiques et sociales peuvent nuire à la gouvernance territoriale,

Les tests de vérification des hypothèses font appel à des méthodes explicatives, dont la régression simple. En se basant sur l'ajustement linéaire, cette méthode permet de vérifier des relations de cause (variable explicative) à effet (variable expliquée) entre deux variables métriques dont on a proposé un sens dans les hypothèses de recherche (EVRARD et AL, 2000).

2.1.1 L'action des acteurs :

Dans le but de tester les relations des variables agissant sur l'action des acteurs nous avons utilisé des tests de régression simple. L'interprétation du test de régression simple se fait à trois niveaux : l'intensité de la relation entre les deux variables qui est calculée grâce au coefficient de corrélation R, la significativité de la liaison et la qualité de l'ajustement du modèle qui s'apprécie à travers le coefficient R^2, ainsi que le test t de Student. Il convient de préciser que le coefficient de détermination linéaire R^2 est le principal indicateur de la qualité de la régression. En d'autres termes, il synthétise la capacité de la droite de régression à représenter l'ensemble du nuage de points des valeurs observées. Cette appréciation doit être la plus élevée possible. Toutefois, l'interprétation de R^2 doit prendre en considération aussi le nombre de variables explicatives et d'observations assimilées par le modèle. À cet effet, le R^2 ajusté permet d'avoir une appréciation plus réaliste des résultats du modèle (Evrard et al, 2000).

H 1 : **L'action des acteurs est une dimension de la gouvernance qui est elle-même une vision de l'action publique.**

H 1-1 : La rationalité de l'économicus s'applique (ou ne s'applique pas) à la gouvernance publique.

La première relation que nous avons souhaité vérifier revient logiquement à l'hypothèse H1.1 relative à l'application de la rationalité à la gouvernance territoriale. Le test de régression simple fournit, à ce propos, un résultat non significatif. En effet, la valeur t est de plus de 7 ,684 (Tableau 46) avec un degré de signification plus petit que 0,05. Elle ne permet donc pas de se prononcer sur la qualité de la relation entre les deux variables.

 Nous concluons alors que l'hypothèse H1.1, est rejetée. Il n'existe donc pas une relation significative entre les caractéristiques de l'acteur (principalement sa rationalité) et la volonté d'une commune à suivre une logique de gouvernance territoriale.

Tableau 46 **Régression simple du modèle caractéristique de l'acteur**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,258	,294		7,684	,001
	D'après vous, quelles sont les principales caractéristiques d'un acteur de la gouvernance territoriale?	-,031	,204	-,017	-,154	,878

a. Variable dépendante : Au niveau de votre commune, comment se manifeste la volonté de suivre une logique de gouvernance territoriale?

De même, le coefficient de corrélation est n'est pas significatif (0,017 Tableau 47). Cela signifie que la probabilité d'obtenir un coefficient de cette taille dans une population où ces deux variables sont reliés est inférieur à 5%. Donc l'hypothèse H1.1 est rejetée.

Tableau 47 Récapitulatif des modèles « caractéristique de l'acteur »

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,017[a]	,002	-,11	,958

a. Valeurs prédites : (constantes), D'après vous, quelles sont les principales caractéristiques d'un acteur de la gouvernance territoriale?

H 1-2 : La good gouvernance s'applique au domaine public.

La seconde relation que nous avons étudiée concerne l'adéquation entre l'environnement politico-administratif et la réussite de la gouvernance territoriale. Cette relation va nous permettre de vérifier l'Hypothèse H2.2 qui stipule que la gouvernance territoriale s'applique au domaine public.

L'examen du test de régression indique un R^2 ajusté, qui considère le nombre de variables et d'observations mobilisées, égal à 0,1812 (Tableau 48). Le test est significatif. Nous pouvons alors considérer que l'environnement politico-administratif contribue à la réussite de la gouvernance territoriale.

Donc, l'hypothèse H.1.2 n'est pas rejetée.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,90[a]	,1812	,0934	296,456

a. Valeurs prédites : (constantes), Jugiez-vous l'environnement politico-administratif favorable à la gouvernance territoriale?

De même, le test t est significatif, car avec une valeur supérieure à 5% on ne peut qu'accepter l'hypothèse H1.2.

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,307	1.761		6,759	,001
	Jugiez-vous l'environnement politico-administratif favorable à la gouvernance territoriale?	,111	1,632	,090	,243	,402

a. Variable dépendante : À quoi associez-vous la réussite de la gouvernance territoriale?

L'hypothèse H1.3 sera testée en mettant en relation deux variables : la relation entre les acteurs et la réussite du processus de gouvernance territoriale. L'examen du test de régression indique une la valeur de R^2, est égale à 8%. Le test est significatif. Nous pouvons alors considérer que les relations qui existent les acteurs contribuent à la réussite de la gouvernance territoriale.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,292[a]	,085	,075	,143

a. Valeurs prédites : (constantes), Est ce que vous avec l'occasion de se réunir avec les autres acteurs?

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,824	,071		11,548	,063
	Est-ce que vous avez l'occasion de vous réunir avec les autres acteurs?	,188	,066	,292	0,050	,015

a. Variable dépendante : Pensez-vous que la gouvernance territoriale est tributaire de la nature de relations qui existent entre les acteurs?

Ce constat se confirme quand on voit la valeur du test t qui inférieur au seuil de signification.

Donc on accepte l'hypothèse H1.3.

Le test de régression est significatif avec un de R^2 qui est égal à 19% et nous amène à accepter l'hypothèse H1.3. De même, le test t a une valeur inférieure à 5% ce qui confirme le propos précédent.
Donc on peut confirmer qu'une relation existe entre les deux variables.

Tester l'hypothèse H1.4 nous amène à vérifier s'il y'a une relation entre la variable « relation » et la variable « réussite ».

Le test de régression réalisé nous donne certaines informations susceptibles soit d'accepter ou de refuser l'hypothèse de base.

Le tableau ci-dessus nous permet de constater que R^2 est significatif donc nous permet d'accepter l'hypothèse selon laquelle il existe une relation entre les facteurs liés à la réussite de la gouvernance territoriale et la relation qui existent entre les acteurs.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,262[a]	,069	,058	,586

a. Valeurs prédites : (constantes), Pensez-vous que la gouvernance territoriale est tributaire de la nature de relations qui existent entre les acteurs?

Ce constat se confirme par le tableau qui suit. En effet, le test t donne une valeur nettement inférieure au seuil de signification 5%. On accepte alors l'Hypothèse H1.4.

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,374	,433		,062	,041
	Pensez-vous que la gouvernance territoriale est tributaire de la nature de relations qui existent entre les acteurs?	1,063	,419	,262	2,536	,003

a. Variable dépendante : À quoi associez-vous la réussite de la gouvernance territoriale?

2.1.2 Gouvernance territoriale et évolutions organisationnelles :

Pour pouvoir tester les relations qui existent entre les variables agissantes sur la gouvernance territoriale et les évolutions organisationnelles, nous allons confronter plusieurs variables ente elles.
Pour la vérification de l'hypothèse H2.2 nous allons mettre en relation la variable « Décision » et la variable « RELATION ».

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,134[a]	,018	,007	,456

a. Valeurs prédites : (constantes), Pensez-vous que la relation qui existe entre les acteurs influence les décisions prises?

Le test de régression est n'est pas significatif, car avec un R^2 inférieur au seuil de signification retenu (0,007<0,05) et avec une valeur du test t supérieur à 5% on ne peut que rejeter cette hypothèse et conclure que les relations qui existent entre les acteurs n'affectent pas les décisions prises.

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,360	,280		4,864	,000
	Pensez-vous que la relation qui existe entre les acteurs influence les décisions prises?	,185	,147	,134	1,262	,210

a. Variable dépendante : Selon vous, les décisions prises peuvent déterminer le succès ou l'échec de la gouvernance territoriale?

H2.3 stipule que la coordination d'actions permet une automatisation de la décision. Pour pouvoir la vérifier, nous allons mettre en relation la variable COOPER et la variable AUTOMA.

Cette hypothèse est rejetée, car le test de régression montre que R^2 a une valeur inférieure au seuil de signification retenue (5%) et nous ramène à accepter H0 qui stipule qu'il y' a pas de relation entre les deux variables.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,168[a]	,028	,017	,498

a. Valeurs prédites : (constantes), Existe-t-il une relation entre les décisions prises dans les différentes communes?

Le test t effectué, donne une valeur inférieure au seuil de signification retenu ce qui confirme le constat précédent : H2.3 est donc rejeté. Autrement dit, la relation qui peut exister entre les décisions des différentes communes ne peut rendre en aucun cas la décision au niveau territorial automatique.

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,043	,357		5,729	,000
	Existe-t-il une relation entre les décisions prises dans les différentes communes?	-,293	,185	-,168	-1,588	,116

a. Variable dépendante : À l'échelle territoriale, peut-on parler d'une automatisation de la décision?

2.1.3 La décision publique

L'hypothèse H3.1 (la diversité des réseaux est à l'origine de la complexité), est relative aux variables « MULTIRES » et « COMPLEX ».

Le tableau ci-dessous montre un R^2 a une valeur significative ce qui nous amène à accepter cette hypothèse. Autrement dit, il existe certes une relation entre les deux variables et qu'effectivement, la multitude des réseaux peut être une source de complexité de la gouvernance territoriale.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,806[a]	,651	,541	,204

a. Valeurs prédites : (constantes), D'aprés vous, quelle peut être l'impact de la multitude des réseaux d'acteurs sur la décision territoriale?

De même, on constate à partir du tableau qui suit que le test t a une valeur inférieure à 5% (0,003<0,005) donc on peut confirmer les propos cités ci-dessus et accepter l'Hypothèse.

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,979	,018		13,038	,005
	D'après vous, quelle peut être l'impact de la multitude des réseaux d'acteurs sur la décision territoriale?	,021	,010	,227	0,171	,003

a. Variable dépendante : Pensez-vous que la gouvernance territoriale est complexe?

L'hypothèse H3.2 (les conjonctures économiques et sociales peuvent nuire à la gouvernance territoriale) sera testée via deux variables : CONCRET et SOURCE.

Les résultats obtenus par le test de régression ne nous permettent pas de vérifier cette hypothèse.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,001[a]	,000	-,012	,528

a. Valeurs prédites : (constantes), Selon vous, quelles peuvent être la ou les sources de cette complexité?

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,479	,173		8,554	,000
	Selon vous, quelles peuvent être la ou les sources de cette complexité?	-,001	,132	-,001	-,011	,991

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,479	,173		8,554	,000
	Selon vous, quelles peuvent être la ou les sources de cette complexité?	-,001	,132	-,001	-,011	,991

a. Variable dépendante : À votre avis, qu'est-ce qui peut entraver la concrétisation du processus de la gouvernance territoriale?

Récapitulatif des résultats du test d'hypothèse

Hypothèses testées	Résultats
H.1.1 La rationalité de l'économicus s'applique (ou ne s'applique pas) à la gouvernance publique.	Rejetée
H.1.2 La good gouvernance s'applique au domaine public.	Acceptée
H.1.3 Les relations qui existent entre les acteurs participe à la réussite De la gouvernance territoriale.	Acceptée
H.2.2 La gouvernance territoriale s'applique à travers les liens et les interactions entre les différents acteurs.	Rejetée
H 2-3 : La coordination d'actions, à l'échelle territoriale permet une automatisation de la décision par rapport au pouvoir central public.	Rejetée
H.3.1 La diversité des réseaux est à l'origine de cette complexité.	Acceptée
H.3.2 Les conjonctures économiques et sociales peuvent nuire à la gouvernance territoriale.	Non testée

Récapitulatif des résultats des tests statistiques effectués sur les hypothèses de recherche

Hypothèses de recherche	Résultats du test
H 1 : L'action des acteurs est une dimension de la gouvernance qui est elle-même une vision de l'action publique.	
H 1-1 : La rationalité de l'économicus s'applique (ou ne s'applique pas) à la gouvernance publique.	Rejetée
H 1-2 : La good gouvernance s'applique au domaine public.	Acceptée
H 1-3 : La good gouvernance dépend de l'implication des acteurs.	Acceptée
H 1-4 : Le territoire est une forme particulière de coordination entre acteurs, de création de valeurs et d'émergence de ressources latentes.	Non testée

H 2 : La gouvernance territoriale répond aux évolutions organisationnelles en impliquant les acteurs.	
H 2-1 : La gouvernance territoriale dépend de la coordination entre les acteurs.	Non testée
H 2-2 : La gouvernance territoriale s'applique à travers les liens et les interactions entre les différents acteurs.	Rejetée
H 2-3 : La coordination d'actions, à l'échelle territoriale, permet une automatisation de la décision par rapport au pouvoir central public.	Rejetée

H 3 : La décision publique au niveau territorial est complexe.	
H3-1 : La diversité des réseaux est à l'origine de cette complexité.	Acceptée
H3-2 : Les conjonctures économiques et sociales peuvent nuire à la gouvernance territoriale,	Non testée
H3-3 : Les discordances des décisions entre acteurs sont à l'origine de cette complexité.	Non testée

Avant de débattre des résultats obtenus compte tenu de notre modèle de recherche dans la section suivante, nous avons souhaité vérifier comment se traduisent les hypothèses qui ont été totalement rejetées ou totalement validées dans les discours des dirigeants interviewés. Nous confronterons les résultats à quelques passages repris dans l'encadré suivant :

Hypothèses rejetées

H 1-1 : La rationalité de l'économicus s'applique (ou ne s'applique pas) à la gouvernance publique.

Mr R.N, « Je pense qu'il y'a des éléments autres que la rationalité qui s'applique à la gouvernance territoriale ».

Mr P.L, « la gouvernance territoriale est un processus qui nécessite la mobilisation de plusieurs facteurs (financiers, structurels, organisationnels…). La rationalité de l'acteur reste très subjective et je ne peux pas dire que c'est elle qui s'applique à la gouvernance territoriale ».

H 2-2 : La gouvernance territoriale s'applique à travers les liens et les interactions entre les différents acteurs.

Mme L.J, « A mon avis, au-delà de toute relation (quelle que soit sa nature), un projet collectif a besoin plus de la maturité idéologique, de la disponibilité, de coopération ».

H 2-3 : La coordination d'actions, à l'échelle territoriale, permet une automatisation de la décision par rapport au pouvoir central public.

Mr G.M, « Je pense que la coordination entre politiques ou projets permet de prendre les bonnes décisions d'une manière plus sereine, mais surtout pas automatique ».

Mr Z.A, « La coordination est un outil pertinent qui permet de recenser les bonnes informations qui aident à prendre les bonnes résolutions ».

Hypothèses validées

H 1-2 : La good gouvernance s'applique au domaine public.

Mr D.S, « la gouvernance touche tous les domaines, mais on la conçoit plus dans le domaine public ».

Mr T.Y, « le domaine public s'inscrit aujourd'hui dans une logique de gouvernance territoriale, ceci se traduit par les démarches entreprises pour instaurer cet état d'esprit parmi tous les contribuables ».

Mme F.A, « La gouvernance est une affaire du secteur public plus qu'elle l'est au secteur privé, tout simplement parce que c'est au décideur de l'instaurer et de la mettre en œuvre » ;

Mr J.H, « Depuis que mon affectation, je veille à favoriser la communication, l'écoute, la proximité avec toutes les parties de la société civile ».

H 1-3 : La good gouvernance dépend de l'implication des acteurs.

Mr B.M, «Je ne conçois pas une bonne gestion sans la participation responsable et active de tout le monde ».

Mlle R.E, « l'engagement et l'implication de tous les acteurs est la principale condition de réussite de tout processus, spécialement la gouvernance territoriale ».

H3-1 : La diversité des réseaux est à l'origine de cette complexité.

Mr P.L, « la divergence d'intérêts de différentes communes et la multitude de réseaux risquent d'entraver la concrétisation de la gouvernance territoriale ».

Mr T.K, « A mon avis, la gouvernance territoriale risque de se heurter à la multitude et à la diversité des intérêts de ses différents acteurs ».

3 Discussion des résultats de la recherche

L'objectif de cette recherche est de déterminer les modalités et procédures démocratiques qui prévalent dans la gestion du territoire dans un contexte de gouvernance territoriale.

Nous pouvons conclure à partir des résultats de cette recherche que l'implication croissante et effective des acteurs, que l'encouragement de la communication de l'écoute, la volonté de servir l'intérêt général, constituent les principales démarches démocratiques entreprises pour adopter une logique de gouvernance territoriale.

À cet égard, la coopération, la sensibilisation et la mobilisation de tous les moyens (financiers, techniques, humains, structurels…) constituent des éléments clefs pour la concrétisation et l'adoption d'une gestion et de décision collective du territoire.

De même, les expériences associatives ou militantes des acteurs, leurs missions et la façon dont ils entretiennent leurs relations avec les autres déterminent leur implication dans le processus de la gouvernance territoriale.

Les résultats de cette étude ont donné des informations surprenantes. Il s'agit par exemple de la relation entre la rationalité de l'économicus et la gouvernance territoriale. En effet, les résultats de test d'hypothèses ont montré que la rationalité de l'économicus ne s'applique pas à la gouvernance territoriale, cela dit, il est important de signaler que ce constat ne veut nullement dire que les acteurs de la gouvernance territoriale peuvent être irrationnels. Le résultat donné stipule (selon les réponses recueillies) que la rationalité est une donnée subjective et doit être acquise.

De même, il s'est révélé que l'interaction entre les acteurs ne s'applique pas à la gouvernance territoriale. Autrement dit, les différentes formes que peuvent prendre les relations qui existent entre les acteurs n'interviennent pas directement et sûrement dans la concrétisation de la gouvernance territoriale.

Un autre constat vient de contredire nos croyances. Il s'agit de la relation entre la coordination des actions des acteurs territoriaux et l'automatisation des décisions. En effet, le test d'hypothèse et les propos avancés par les acteurs montrent que la coordination entre les actions peut être une source importante d'informations et aider à la prise de la décision au niveau territorial, mais pas d'une manière automatique.

D'un autre côté, l'étude que nous venons de mener vient de montrer que la concrétisation de la gouvernance territoriale est loin d'être facile.
Ces difficultés trouvent leur origine dans un environnement politico-administratif non favorable (d'après la plupart des réponses des répondants), dans la divergence d'intérêts, l'absence d'une structure responsable de l'échange entre acteurs, les difficultés financières et la complexité du système.

De même, la décision, placée au centre de notre recherche, qui est censée être prise avec un consentement majoritaire se heurte d'une manière directe de toutes ces handicapes ce qui peut être déterminant dans la réussite ou le sucés d'une démarche de gouvernance territoriale.

Par ailleurs, nous avons pu constater au cours de cette recherche, l'imbrication des variables explicatives de l'hypothèse qui stipule que le territoire est une forme particulière de coordination entre acteurs, de création de valeurs et d'émergence de ressources latentes.

Section 2 : Étude de cas

Après avoir réalisé notre enquête et en analyser les résultats, nous avons trouvé qu'il serait fort intéressant de confronter ces résultats avec une étude de cas concrète. Il s'agit, en effet, d'un cas qui illustre l'implication des différents acteurs territoriaux, et ce, via le processus de décision et tout en s'inscrivant dans une logique de gouvernance territoriale.

1 Le terrain d'investigation : Département dans le Nord Est de la France (Entreprise Sofadicom)

Sofadicom est une entreprise qui se trouve au Nord Est de la France. Les activités industrielles et commerciales de la société Sofadicom sont exclusivement dédiées à la production et à la vente des boissons sur les différents marchés nationaux et européens.
À ce titre, elles relèvent de la Convention Collective des « Eaux embouteillées, *boissons* rafraîchissantes sans alcool et bières ».
En France, BK se représente en 3 établissements (le siège et deux autres sites complémentaires : un principal et un autre secondaire). Nous allons focaliser notre étude sur le site secondaire. Ce dernier a connu beaucoup de difficultés engendrant sa vente à une autre entreprise.
Le cas de Sofadicom est intéressant dans le sens où il fait intervenir plusieurs acteurs territoriaux.
Toutefois avant d'aborder la question de cession de Sofadicom , il nous semble important de rappeler les causes de la défaillance du site secondaire de Sofadicom, les solutions envisagées pour sauver ce site, le projet de revitalisation et enfin la cession de Sofadicom.

1.1 Problèmes rencontrés par Sofadicom et solutions envisagées :

-La baisse structurelle du marché de leur boisson en France

Le marché français de la boisson produite par Sofadicom est en recul depuis une vingtaine d'années. Ce recul du marché s'explique par : la baisse généralisée de la consommation de cette boisson au profit des autres boissons ; la baisse de la fréquentation des Cafés, Hôtels et Restaurants et du nombre de ces établissements, qui contribue à réduire fortement la consommation de cette boisson ; des consommateurs qui privilégient la qualité et le prix.

En outre, le marché de cette boisson est contingenté par des réglementations nombreuses (fiscalité...).
Dans un tel environnement, la concurrence est exacerbée et les acteurs du marché sont contraints de recourir à :
- une baisse des prix de vente ;
- des promotions massives ;
- une augmentation des investissements aux points de vente.

Dans ce contexte de baisse du marché, Sofadicom fait face à de réelles difficultés, car elle est confrontée aux nouveaux concurrents que constituent les Hard Discount avec leur offre « Premiers Prix » et les Grandes et Moyennes Surfaces à travers leurs « Marques De Distributeurs » (MDD) à bas prix.

Le site secondaire est directement touché par les évolutions du marché. Il concentre les pertes de volumes de l'entreprise, présente des coûts de production très préoccupants.
Dans ces conditions, l'activité de ce site fait face à des difficultés de taille critique : sa structure de coût n'est plus compétitive ; ses prix de revient sont de plus en plus élevés.

Sofadicom a déployé plusieurs actions visant à réduire l'impact de la baisse structurelle du marché sur le site secondaire, dont principalement des investissements industriels importants, l'apport de volumes supplémentaires, la réduction des coûts de production.
Toutefois, malgré ces mesures, le rythme d'érosion des volumes reste nettement supérieur à celui de réduction des coûts. En conséquence, Sofadicom souffre de ratios économiques en retrait par rapport à ceux du site principal.

L'année 2005 enregistre une nouvelle baisse des volumes produits et les prévisions 2006 poursuivent cette même tendance.
Sofadicom se voit donc contrainte de trouver une solution alternative à la logique adaptative menée depuis l'année 2000. L'entreprise souhaite en conséquence se désengager du secondaire afin de sauvegarder sa compétitivité en recentrant l'ensemble de ses productions sur le site secondaire qui présente de meilleurs ratios économiques.

1.2 Solutions envisagées : les sites de diversifications

Sofadicom a engagé en 2004 une logique de diversification de son site secondaire en valorisant des emprises foncières inutilisées situées le long de l'ancienne emprise de la voie ferrée en limite du périmètre de la Zac du Parc Logistique.

Un premier projet avec la Société Naxans (transporteur et logisticien) n'avait pu aboutir faute d'une concertation préalable avec le Syndicat Mixte et son aménageur afin de connaître les possibilités techniques et financières de desserte du terrain à partir des équipements du Parc Logistique.

Toutefois, ce projet s'est heurté à des contraintes techniques de desserte des terrains de Sofadicom par les équipements du Parc Logistique.
Après études, il a pu être conclu à la faisabilité d'une voie sur l'emprise libre entre deux entreprises avoisinant Sofadicom.

Engagements de Sofadicom sur les actions à mener :

Il s'agit de l'utilisation possible des réserves foncières par les collectivités. Deux situations se présentent :

- Des zones exploitables par la collectivité : décision de la part de Sofadicom pour favoriser la revitalisation du territoire d'une cession à la collectivité à l'€uro symbolique
• Courrier de confirmation de la position de Sofadicom envoyé à la Communauté de Communes (CC) où se trouve le site secondaire.
• Surface confirmée par le géomètre à la CC.
• Instruction lancée pour la prochaine assemblée de la CC.

- Des zones qui ne sont pas exploitables du fait du maintien de l'activité; décision de Sofadicom, suite aux indications transmises par les administrations (impossibilité d'exploitation par un tiers) du fait de la proximité de source d'une matière dangereuse) de procéder à la destruction des Grands Bureaux et de cession post-travaux au repreneur pour réintégration dans la zone de responsabilité de l'exploitant actuel pour un maintien du périmètre de sécurité.
Avis partagé par l'ensemble du Comité de Suivi que la destruction et cession de la zone au repreneur est la seule solution envisageable eu égard aux contraintes existantes.

1.3 La reprise de Sofadicom par une autre entreprise :

L'entreprise (étrangère) a confirmé la reprise début 2007 des locaux de Sofadicom (site secondaire) où il emploiera 100 salariés dont 80 actuellement en poste sur place.
L'usine compte actuellement 159 personnes. Une « solution d'emploi » sera proposée à tous les salariés non repris, par des mutations vers le site principal de Sofadicom, des mesures d'âge ou bien des projets individuels. Sofadicom avait décidé en février l'arrêt fin 2006 de sa production au site secondaire en raison de la baisse du marché qui justifiait selon lui le regroupement d'activité sur un seul site (le principal).

1.3.1 Analyse et suite à donner :

Le repreneur attend des collectivités un soutien, même s'il a bouclé son plan de financement indépendamment des aides publiques, toute aide financière sera de nature à faire accélérer ses projets.
Cependant, il a été précisé qu'aucune aide ne pourra être envisagée sur la partie de l'investissement correspondant au rachat de Sofadicom (d'autant plus que le montant n'est pas communiqué). Par contre, il apparaît que l'investissement nouveau dans la ligne boites est éligible aux aides régionales, l'entreprise pouvant être considéré comme une PME.

Le souhait du repreneur pour cet investissement était d'obtenir une aide de 25 %
Il lui a été bien précisé que ce ratio n'était pas envisageable, la règle étant pour une PME hors zone.
Le repreneur a convenu que l'intérêt principal du site repris n'était pas le taux d'aide, mais la situation géographique pour desservir les marchés français et espagnol et aussi l'opportunité que présente la reprise d'un site immédiatement opérationnel. Néanmoins, il souhaiterait obtenir un engagement des collectivités sur une aide qui se rapprocherait le plus possible du maximum autorisé.

L'ensemble de ces trois phases peut être récapitulé dans le tableau suivant :

	Phase 1 : Diversification	Phase 2 : Suivi	Phase 3 : Vente
Sofadicom	-Le Directeur de Site, la personne chargée de la diversification et le Directeur Industriel de Sofadicom, envisagent plusieurs pistes de diversification pour combler la baisse de volume de consommation de base. -Les négociations de l'entreprise avec la SNCF (Unité d'Affaire Produits Grande Consommation à Paris) et l'intervention du syndicat auprès des élus locaux ont permis d'obtenir un délai jusqu'à mi-octobre. Concernant la fermeture de la voie ferrée, les dirigeants déplorent le manque de mobilisation des élus. - La personne chargée de la diversification du site confirme les informations relatives au plan de restructuration annoncé en comité central d'entreprise. Les dirigeants précisent leur stratégie et également faire le point sur les pistes de diversification.	-Le directeur se cache derrière la confidentialité de la démarche pour ne pas répondre. -La direction est beaucoup plus bavarde sur le projet du transfert de l'activité, et sans se faire prier, le directeur donne avec une certaine précision les besoins de personnel pour le site d'origine.	- Le directeur des opérations au siège de Sofadicom ainsi que le chef de projet de siège de Sofadicom présentent ensuite un point sur l'état d'avancement de la convention. -Une personne de cet organisme précise, qu'à ce jour, il n'y a pas de projet d'implantation identifié et que la principale question reste celle du foncier disponible sur la zone libérée lors du départ de Sofadicom. -Le directeur des opérations au siège de Sofadicom lui répond que 54 personnes ont muté vers une autre région, mais que 6 personnes souhaiteraient revenir pour des raisons de contraintes familiales- les familles étant restées dans la région ou est implanté Sofadicom. -Le directeur des opérations au siège de Sofadicom précise que le problème n'est pas tant le coût de l'étude, mais surtout celui des éventuelles mesures de traitements issus des recommandations. Le directeur des opérations au siège de Sofadicom propose de faire le point avec l'acheteur.
Naxans	-Naxans n'avait pu aboutir faute d'une concertation préalable avec le Syndicat Mixte et son aménageur afin de connaître les possibilités techniques et financières de desserte d u terrain à partir des équipements du Parc Logistique. -Le PDG de Naxans va essayer de négocier des délais supplémentaires et de prendre l'attache de l'agence immobilière pour vérifier la faisabilité technique du projet au regard notamment des éléments techniques transmis par Naxans.	-Le PDG de cette entreprise demande un délai supérieur, car il est impossible d'arriver aux objectifs fixés dans le délai fixé au départ. -Essaie de négocier des délais supplémentaires. -Prendre l'attache de l'agence immobilière pour vérifier la faisabilité technique du projet au regard notamment des éléments techniques transmis par Naxans.	

	Phase 1 : Diversification	Phase 2 : Suivi	Phase 3 : Vente
Communauté des communes			Le vice-président de la communauté de communes est d'accord sur le principe d'une réunion technique : elle permettra d'affiner et surtout de connaître les réelles possibilités d'utilisation du site.
Préfecture		-Le Préfet a souhaité que soit élaboré un schéma directeur de redéploiement, pour clairement identifier les projets possibles sur le site, et les questions administratives qui se posent. -Le préfet informe l'entreprise sur son obligation de mettre en oeuvre des mesures de revitalisation dans le bassin d'emploi concerné dans un délai d'un mois à compter de la notification du projet de licenciement collectif (2 mois si préfet prescrit une étude d'impact social/territorial). Le Secrétaire général de la préfecture souhaite Lister les questions d'ordre administratif qui restent posées, et de préparer ainsi une rencontre rapide avec les services de l'État concernés.	-M. le préfet ouvre la séance en remerciant les participants de leur présence à ce comité de suivi de la convention de revitalisation. Il leur rappelle ensuite les termes de la convention, ainsi que ses objectifs et engagements. -Le sous-préfet fait ensuite le point sur la situation des emprises, sujet abordé lors de la réunion technique, et demande à une personne de I'Établissement Public de Financement attaché à la région où est installée Sofadicom de présenter les résultats de l'étude aux membres du comité de suivi. -M. le Préfet pose la question du financement d'une telle étude. -M. le préfet propose l'organisation d'une réunion technique pour étudier les possibilités et d'en reparler au prochain comité de suivi. -M. le préfet souhaite que le sous-préfet chargé de la cohésion sociale y soit associé, ainsi que le représentant de la DRIRE. Il propose ensuite aux membres du comité de fixer dès à présent la date de la prochaine réunion. -L'ordre du jour étant épuisé, M. le préfet lève la séance.

	Phase 1 : Diversification	Phase 2 : Suivi	Phase 3 : Vente
Syndicat	-lors d'une réunion sous la présidence du syndicat, il a été examiné les contraintes techniques de desserte des terrains de Sofadicom par les équipements du Parc Logistique. *Après études, il a pu être conclu à la faisabilité d'une voie sur l'emprise.* -Lors du Comité Syndical, le comité syndical a donné un avis favorable à la demande de Balima. Par ailleurs, les membres ont émis le souhait qu'en contrepartie de la mise à disposition gratuite du site les conditions techniques de mise en oeuvre de remblais permettent l'aménagement futur d'un parking poids lourd.	Comptant sur vous, pour que les représentants du personnel puissent avoir toutes les informations concernant l'avenir de Sofadicom. La direction de Sofadicom n'a pas respecté le cadre légal de la loi dite BORLOO, concernant la nécessité d'avoir un débat économique et social avant brise en oeuvre d'un projet de restructuration. La direction de Sofadicom n'a pas respecté son obligation triennale d'information/consultation sur la stratégie de l'entreprise et sur l'instauration d'un dispositif de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC). La direction de Sofadicom n'a pas respecté son obligation d'inscrire dans une démarche globale les évolutions de l'entreprise et de ses sites concernant les investissements. l'activité, les évolutions en termes d'emplois et les réorganisations. La direction de Sofadicom s'est écartée du cadre légal et surtout de l'esprit de la loi, en privant le CCE d'une démarche d'anticipation. Le choix de la direction générale de faire l'annonce d'un projet de cession et de transfert, lors d'un CCE ordinaire en est la démonstration. Le syndicat a, depuis le début de la procédure, dénoncé cette pratique délictueuse de Sofadicom. Le seul but de Sofadicom était d'enfermer les IRP (instances représentatives du personnel) dans sa démarche de consultation et de limiter uniquement le débat sur son projet de cession et de transfert de l'activité. Cette performance est liée à la très bonne rentabilité des sites industriels, malgré la baisse de l'activité sur les marques Sofadicom. Sofadicom est une entreprise rentable et compétitive, nettement au-dessus de la moyenne des industries agroalimentaires selon l'expert. Le site secondaire est performant et rentable. Cet établissement est seulement pénalisé par des choix stratégiques.	Le représentant du syndicat demande des précisions sur les personnels mutés à une autre succursale.

	Phase 1 : Diversification	Phase 2 : Suivi	Phase 3 : Vente
Syndicat		Les ratios et les coûts de production sont liés à des choix de diversifications de l'activité. Ce qui était considéré comme un atout pour le site secondaire, spécialités, petites séries, flexibilisation des groupes et une diversité des contenants est aujourd'hui considéré par Sofadicom comme étant pénalisant pour sa compétitivité. Selon le rapport de l'expert, ces choix antérieurs sont des facteurs pénalisants dans une optique de simple comparaison des coûts de production et sont incomparables avec d'autres entités qui ont une structure d'activités plus homogène. Le rapport démontre clairement que la décision de Sofadicom repose sur un choix stratégique et non économique. L'absence de résultat financier prévisionnel (demandé par l'expert) lié à la restructuration, en est la preuve incontestable. L'ensemble des élus, représentant toutes les organisations syndicales, va se rencontrer pour définir une démarche commune, pour dénoncer à la fois la procédure, mais également la crédibilité du projet de cession et de transfert de l'activité, il y a pour les élus d'autres alternatives possibles. L'ensemble des syndicats va proposer aux salaries de Sofadicom de s'associer a la démarche, dans un premier temps une pétition va circuler sur les trois sites ces prochains jours. Les élus syndicaux sont surpris de l'attitude de la direction qui ne veut donner aucune information sur la cession du site. Le manque d'information constitue un délit d'entrave au bon fonctionnement du CE. Le syndicat ne manquera pas d'alerter les pouvoirs publics, la DDTE, les salariés de la Sofadicom, sur ce mépris qu'à la direction vis-à-vis des élus.	

	Phase 1 : Diversification	Phase 2 : Suivi	Phase 3 : Vente
Syndicat Mixte	S'engage si le projet se réalise, d'en informer les riverains de la rue qui souffre de l'augmentation du trafic routier.	S'engage si le projet se réalise, d'en informer les riverains de la rue qui souffre de l'augmentation du trafic routier.	*Après études, il a pu être conclu à la faisabilité d'une voie sur l'emprise.* Lors du Comité Syndical, le comité syndical a donné un avis favorable à la demande de Balima. Les membres ont émis le souhait qu'en contrepartie de la mise à disposition gratuite du site les conditions techniques de mise en oeuvre de remblais permettent l'aménagement futur d'un parking poids lourd.
Organisme subventionnant les entreprises (France)	Nous restons, en liaison avec la Communauté de Communes, à l'écoute de l'entreprise, pour faciliter ses projets sur le plan de l'aménagement du site (voirie d'accès, autorisation d'exploitation...) et sur l'aspect accompagnement du logisticien (recrutement / formation, aides éventuelles...). Pour les aider dans ce sens et comme, vous l'avez suggéré, plusieurs initiatives vers le Conseil Régional pouvaient être prises : Soit, une mise en relation par vos soins entre le Vice-président Délégué aux Infrastructures et les dirigeants de Sofadicom, Soit, une rencontre plus formelle sur le site de Sofadicom avec le même Vice-Président, ou à l'organisme qui subventionne les entreprises, sous votre présidence, afin d'évoquer ce cas, ainsi que la problématique générale d'utilisation du rail par les industriels. Il a été demandé à Balima de préciser son projet, notamment d'aménagement paysagé après remblai, sachant qu'au final, cette zone n'est pas prévue d'être viabilisée et que les terrains concernés seront remis gratuitement à la Communauté de Communes.	Lister les questions d'ordre administratif qui restent posées, et de préparer ainsi une rencontre rapide avec les services de l'État concernés. Pour les aider dans ce sens et comme, vous l'avez suggéré, plusieurs initiatives vers le Conseil Régional pouvaient être prises : Soit, une mise en relation par vos soins entre le Vice-Président Délégué aux Infrastructures et les dirigeants de Sofadicom, Soit, une rencontre plus formelle sur le site de Sofadicom avec le même Vice-Président, ou à l'organisme qui subventionne les entreprises, sous votre présidence, afin d'évoquer ce cas, ainsi que la problématique générale d'utilisation du rail par les industriels. Adressera au PDG de Naxans une proposition commerciale sur les hectares restants. Recherchera les financements nécessaires à la création de la voirie. Aidera Naxans à anticiper et réduire les délais (réglementation d'exploitation) et à trouver des pistes pour optimiser le plan de financement.	Merci, pour cette information supplémentaire. J'ai légèrement traduit le document qui présente les aides divers possibles pour l'envoyer au repreneur. Nous ne pouvons pas donner une réponse chiffrée sans le business plan. Nous pouvons proposer au représentant du repreneur de nous rencontrer lors de sa prochaine visite pour en discuter en vive voix.

	Phase 1 : Diversification	Phase 2 : Suivi	Phase 3 : Vente
Organisme subventionnant les entreprises (France)	Au regard de l'ensemble de ces éléments je vous propose d'organiser à nouveau une réunion avec les établissements, Sofadicom la Communauté de Communes, le Syndicat Mixte, L'organisme subventionnant les entreprises à votre convenance. Cette rencontre sera le prolongement des contacts préalables assurés par le président de cet organisme. Les dirigeants nous ont fait part de leur souhait de valoriser les terrains non utilisés sur leur site en limite du périmètre de la ZAC du Parc Logistique et d'optimiser l'utilisation de bâtiments entrepôts dans l'enceinte du site. En liaison avec la Communauté de Communes et le Syndicat Mixte de la Plate-forme Multimodale nous travaillons sur cette hypothèse en particulier pour trouver des prospects ainsi que sur les modalités de créer une desserte de ces terrains via la Plate-forme Logistique. Adressera au PDG de Naxans une proposition commerciale sur les hectares restants. Recherchera les financements nécessaires à la création de la voirie. Aidera Naxans à anticiper et réduire les délais (réglementation d'exploitation) et à trouver des pistes pour optimiser le plan de financement.		

	Phase 1 : Diversification	Phase 2 : Suivi	Phase 3 : Vente
Organisme subventionnant les entreprises (Étranger)			Faisant référence à notre dernier entretien téléphonique de ce jour, où je vous confirmais suite à ma conversation avec repreneur que celui-ci voulait nous envoyer des informations plus détaillées encore ce jour en vue de la préparation du RDV chez Sofadicom. Il m'avait pourtant promis plus d'informations... Pour la préparation de la rencontre, je peux vous transmettre les informations suivantes. Je pense que si nous voulons des réponses, il faut lui poser des questions précises sur ce dont nous avons besoin pour lui donner une réponse. Apparemment il ne veut vraiment pas nous donner son business plan. Juste une question encore, souhaitez-vous que nous participions à la rencontre avec Sofadicom? Il n'a pas essayé de savoir ce qu'on savait quand je lui ai précisé qu'on se doutait de qui il s'agissait. De plus, il a mentionné qu'il était la semaine dernière ici et qu'il y retournerait très certainement prochainement. Je lui ai alors proposé une rencontre qu'il a acceptée volontiers. Nous avons convenu que si nous devions avoir d'autres questions, nous n'hésiterions pas à le lui faire savoir. Quand il a entendu le mot Business plan, il n'était pas très chaud pour nous donner plus d'informations. J'envoie au repreneur un petit e-mail pour lui confirmer que le dossier est lancé et que nous nous remanifesterons en cas de questions rapidement. Je ne pourrai malheureusement pas rentrer le projet ce soir dans votre BDD et je m'en excuse, mais je le ferai dès lundi matin.

	Phase 1 : Diversification	Phase 2 : Suivi	Phase 3 : Vente
Avocat et Expert comptable de Sofadicom		Au-delà, le succès, pour l'entreprise, de la stratégie mise en œuvre n'est pas garanti. Par ailleurs, au plan local, les tentatives de ré industrialisation du site, amorcées ces derniers mois, ont échoué. Autant d'éléments qui interrogent sur la solidité de la démarche stratégique menée de manière volontariste par Sofadicom, et particulièrement coûteuse en emplois, pour l'entreprise et les territoires. ». Les membres du CCE doivent avoir tous les éléments avant de donner un avis au projet. Dans l'état actuel de la procédure, nous sommes loin d'avoir des réponses à nos questions ainsi qu'aux alternatives proposées à la cession.	
Chargé de Développement Industriel		Nous restons, en liaison avec la Communauté de Communes, à l'écoute de l'entreprise, pour faciliter ses projets sur le plan de l'aménagement du site (voirie d'accès, autorisation d'exploitation...) et sur l'aspect accompagnement du logisticien (recrutement / formation, aides éventuelles...) Pour les aider dans ce sens et comme, vous l'avez suggéré, plusieurs initiatives vers le Conseil Régional pouvaient être prises : Soit, une mise en relation par vos soins entre le Vice-Président Délégué aux Infrastructures et les dirigeants de Sofadicom, Soit, une rencontre plus formelle sur le site de Sofadicom avec le même Vice-président, ou à l'organisme qui subventionne les entreprises, sous votre présidence, afin d'évoquer ce cas, ainsi que la problématique générale d'utilisation du rail par les industriels.	
Agence Immobilière		Doit vérifier où passe exactement le réseau électrique haute tension et de se rapprocher de l'entreprise Baltoni pour négocier une emprise moindre et faciliter par conséquent la réalisation d'une voirie pour le flux de Nexans.	

	Phase 1 : Diversification	Phase 2 : Suivi	Phase 3 : Vente
Société de remblaiement des terrains	La Société Balima, qui a été contactée par Sofadicom pour l'étude du remblaiement des terrains concernés par le projet de diversification, a sollicité le Syndicat Mixte sur la possibilité de création d'un centre d'enfouissement technique. Il a été indiqué qu'il ne pourrait être donné une autorisation d'accès au centre de remblaiement par la Rue soufrant d'un grand trafic de poids lourds pour éviter toute pollution de la voirie par les boues provenant des camions		

2 Discussion des résultats

En ce qui concerne l'analyse du contenu du tableau récapitulatif, on a procédé comme suit :

- Détermination de l'ensemble des acteurs concernés par cette affaire et qui son en nombre de 12 (Sofadicom, Repreneur, Naxans, préfecture, communauté de commune, Organisme subventionnant les entreprises en France et à l'étranger, Syndicat Mixte, Syndicat CGT, Expert comptable et Avocat, Société de remblaiement de terrains).
- Effectuer une analyse par acteur.
- Analyse et commentaire de ces tableaux.

Rappelons que le premier attribut à l'objet de recherche est la rationalité. Elle s'explique par plusieurs facteurs : **1) raisonnement, 2) logique, 3) compréhension et 4) rapports de pouvoir.**

Le deuxième attribut, **la prise de décision**, revêt une importance prédominante dans le contexte de gouvernance territoriale. Il dépend à son tour de certaines variables telles que : **1) la durée, 2) la qualité, 3) la satisfaction, 4) l'apprentissage organisationnel et 5) l'utilisation des aptitudes individuelles.**

Le troisième attribut de la gouvernance territoriale est **la coopération et/ou coordination** entre acteurs.

Nous allons essayer de vérifier (en s'appuyant sur le vocabulaire utilisé par les acteurs) la présence ou non (en terme sémantique) de l'une ou de plusieurs facteurs parmi ceux cités en haut.

2.1 Analyse de l'acteur 1 : Sofadicom

Sofadicom	Phase 1 : Diversification	Phase 2 : Suivi	Phase 3 : Vente
Rationalité	Les dirigeants précisent leur stratégie et également faire le point sur les pistes de diversification.		Le directeur des opérations au siège de Sofadicom ainsi que le chef de projet de siège de Sofadicom présentent ensuite un point sur l'état d'avancement de la convention. Le directeur des opérations au siège de Sofadicom propose de faire le point avec l'acheteur.
Coopération/coordination	Le Directeur de Site, la personne chargée de la diversification et le Directeur Industriel de Sofadicom, envisagent plusieurs pistes de diversification pour combler la baisse de volume de consommation de base. Les négociations de l'entreprise avec la SNCF (Unité d'Affaire Produits Grande Consommation à Paris) et l'intervention du syndicat auprès des élus locaux ont permis d'obtenir un délai jusqu'à mi-octobre. La personne chargée de la diversification du site confirme les informations relatives au plan de restructuration annoncé en comité central d'entreprise.		
Prise décision		La direction est beaucoup plus bavarde sur le projet du transfert de l'activité, et sans se faire prier, le directeur donne avec une certaine précision les besoins de personnel pour le site d'origine.	
Irrationalité, divergence d'intérêts, conflits, manque d'information…	Concernant la fermeture de la voie ferrée, les dirigeants déplorent le manque de mobilisation des élus.	Le directeur se cache derrière la confidentialité de la démarche pour ne pas répondre.	Une personne de cet organisme précise, qu'à ce jour, il n'y a pas de projet d'implantation identifié et que la principale question reste celle du foncier disponible sur la zone libérée lors du départ de Sofadicom.

À partir de ce tableau, on peut constater que Sofadicom a entrepris des actions rationnelles, s'est montrée coopérative (pour concrétiser le projet de diversification du site). Toutefois, les décisions prises par Sofadicom ont été source d'incompréhension et de conflits avec d'autres acteurs (principalement le Syndicat).

2.2 Analyse de préfecture :

Préfecture	Phase 1 : Diversification	Phase 2 : Suivi	Phase 3 : Vente
Rationalité		-Le Préfet a souhaité que soit élaboré un schéma directeur de redéploiement, pour clairement identifier les projets possibles sur le site, et les questions administratives qui se posent. Le Secrétaire général de la préfecture souhaite lister les questions d'ordre administratif qui restent posées, et de préparer ainsi une rencontre rapide avec les services de l'État concernés.	-M. le Préfet pose la question du financement d'une telle étude. -M. le préfet propose l'organisation d'une réunion technique pour étudier les possibilités et d'en reparler au prochain comité de suivi. -M. le préfet souhaite que le sous-préfet chargé de la cohésion sociale y soit associé, ainsi que le représentant de la DRIRE. Il propose ensuite aux membres du comité de fixer dès à présent la date de la prochaine réunion.
Coopération/coordination			-M. le préfet ouvre la séance en remerciant les participants de leur présence à ce comité de suivi de la convention de revitalisation. Il leur rappelle ensuite les termes de la convention, ainsi que ses objectifs et engagements. -Le sous-préfet fait ensuite le point sur la situation des emprises, sujet abordé lors de la réunion technique, et demande à une personne de l'Établissement Public de Financement attaché à la région où est installée Sofadicom de présenter les résultats de l'étude aux membres du comité de suivi.
Prise de décision et complexité		-Le préfet informe l'entreprise sur son obligation de mettre en oeuvre des mesures de revitalisation dans le	

		bassin d'emploi concerné dans un délai d'un mois à compter de la notification du projet de licenciement collectif (2 mois si préfet prescrit une étude d'impact social/territorial).	

Concernant l'acteur Préfecture, il s'est montré rationnel (surtout à la troisième phase) et coopératif (durant la deuxième phase).

2.3 Analyse de Communauté de commune :

Communauté de commune	Phase 1 : Diversification	Phase 2 : Suivi	Phase 3 : Vente
Rationalité			Le vice-président de la communauté de communes est d'accord sur le principe d'une réunion technique : elle permettra d'affiner et surtout de connaître les réelles possibilités d'utilisation du site.
Coopération/coordination			Le vice-président de la communauté de communes est d'accord sur le principe d'une réunion technique : elle permettra d'affiner et surtout de connaître les réelles possibilités d'utilisation du site.
Prise de décision et complexité			

Pareil pour la communauté des communes, qui était très rationnelle et coopérative dans cette affaire.

2.4 Analyse de l'organisme subventionnant les entreprises (France) :

Organisme subventionnant les entreprises (France)	Phase 1 : Diversification	Phase 2 : Suivi	Phase 3 : Vente
Rationalité	Au regard de l'ensemble de ces éléments je vous propose d'organiser à nouveau une réunion avec les établissements, Sofadicom la Communauté de Communes, le Syndicat Mixte, L'organisme subventionnant les entreprises à votre convenance. Cette rencontre sera le prolongement des contacts préalables assurés par le président de cet organisme.	Lister les questions d'ordre administratif qui restent posées, et de préparer ainsi une rencontre rapide avec les services de l'État concernés.	Pour les aider dans ce sens et comme, vous l'avez suggéré, plusieurs initiatives vers le Conseil Régional pouvaient être prises
Coopération/coordination	Nous restons, en liaison avec la Communauté de Communes, à l'écoute de l'entreprise, pour faciliter ses projets sur le plan de l'aménagement du site (voirie d'accès, autorisation d'exploitation...) et sur l'aspect accompagnement du logisticien (recrutement / formation, aides éventuelles...). Pour les aider dans ce sens et comme, vous l'avez suggéré, plusieurs initiatives vers le Conseil Régional pouvaient être prises. Adressera au PDG de Naxans une proposition commerciale sur les hectares restants. Recherchera les financements nécessaires à la création de la voirie. Aidera Naxans à anticiper et réduire les délais (réglementation d'exploitation) et à trouver des pistes pour optimiser le plan de financement.	Pour les aider dans ce sens et comme, vous l'avez suggéré, plusieurs initiatives vers le Conseil Régional pouvaient être prises	Lors du Comité Syndical, le comité syndical a donné un avis favorable à la demande de Balima. J'ai légèrement traduit le document qui présente les aides divers possibles pour l'envoyer au repreneur.
Prise de décision et complexité			

L'organisme subventionnant les entreprises a bien joué son rôle d'accompagnement. Il était très attentif, rationnel et coopératif pendant les trois phases de ce dossier, il a bien rempli son rôle d'intermédiaire entre les différents acteurs.

2.5 Analyse de l'organisme subventionnant les entreprises (Étranger)

Organisme subventionnant les entreprises (Étranger)	Phase 1 : Diversification	Phase 2 : Suivi	Phase 3 : Vente
Rationalité			Je pense que si nous voulons des réponses, il faut lui poser des questions précises sur ce dont nous avons besoin pour lui donner une réponse.
Coopération/coordination			Pour la préparation de la rencontre, je peux vous transmettre les informations J'envoie au repreneur un petit e-mail pour lui confirmer que le dossier est lancé et que nous nous remanifesterons en cas de questions rapidement. Nous avons convenu que si nous devions avoir d'autres questions, nous n'hésiterions pas à le lui faire savoir.
Prise de décision et complexité			

Pareil pour le même organisme à l'étranger qui n'a pu intervenir qu'à la troisième phase relative à la vente de Sofadicom.

2.6 Analyse du syndicat :

Syndicat	Phase 1 : Diversification	Phase 2 : Suivi	Phase 3 : Vente
Rationalité	-Lors d'une réunion sous la présidence du syndicat, il a été examiné les contraintes techniques de desserte des terrains de Sofadicom par les équipements du Parc Logistique.	Le syndicat a, depuis le début de la procédure, dénoncé cette pratique délictueuse de Sofadicom. Le seul but de Sofadicom était d'enfermer les IRP *(instances représentatives du personnel)* dans sa démarche de consultation et de limiter uniquement le débat sur son projet de cession et de transfert de l'activité.	Le représentant du syndicat demande des précisions sur les personnels mutés à une autre succursale.

Coopération/coordination	*Après études, il a pu être conclu à la faisabilité d'une voie sur l'emprise.* Lors du Comité Syndical, le comité syndical a donné un avis favorable à la demande de Balima.	Comptant sur vous, pour que les représentants du personnel puissent avoir toutes les informations concernant l'avenir de Sofadicom.	
Prise de décision et complexité		N'avons pas à ce jour eu de réponse favorable à l'organisation d'une table ronde par Monsieur le Préfet. Nous sommes surpris que ces réunions puissent s'organiser sans la présence des représentants du personnel, d'autant plus qu'il est question de l'avenir des salariés du site. Plus grave encore, les élus du comité d'entreprise, n'ont aucune information de Sofadicom sur la revitalisation du site, notamment en ce qui concerne le projet de reprise. La direction de Sofadicom n'a pas respecté le cadre légal de la loi dite BORLOO, concernant la nécessité d'avoir un débat économique et social avant brise en oeuvre d'un projet de restructuration. La direction de Sofadicom n'a pas respecté son obligation triennale d'information/consultation sur la stratégie de l'entreprise et sur l'instauration d'un dispositif de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC). La direction de Sofadicom n'a pas respecté son obligation d'inscrire dans une démarche globale les évolutions de l'entreprise et de ses sites concernant les investissements. l'activité, les évolutions en termes d'emplois et les réorganisations.	

		La direction de Sofadicom s'est écartée du cadre légal et surtout de l'esprit de la loi, en privant le CCE d'une démarche d'anticipation. L'ensemble des élus, représentant toutes les organisations syndicales, va se rencontrer pour définir une démarche commune, pour dénoncer à la fois la procédure, mais également la crédibilité du projet de cession et de transfert de l'activité, il y a pour les élus d'autres alternatives possibles. Le manque d'information constitue un délit d'entrave au bon fonctionnement du CE. Les élus syndicaux sont surpris de l'attitude de la direction qui ne veut donner aucune information sur la cession du site.	

Le syndicat, quoiqu'il s'est montré rationnel et coopératif pendant la première phase et le début de la deuxième phase, il a manifesté assez rapidement son désarroi par rapport aux décisions prises par Sofadicom.

2.7 Analyse de l'acteur de remblaiement des terrains

Société de remblaiement des terrains	**Phase 1 : Diversification**	**Phase 2 : Suivi**	**Phase 3 : Vente**
rationalité			
Coopération/coordination	La Société Balima, qui a été contactée par Sofadicom pour l'étude du remblaiement des terrains concernés par le projet de diversification, a sollicité le Syndicat Mixte sur la possibilité de création d'un centre d'enfouissement technique.		
Prise de décision et complexité			

Cette entreprise parait plus parmi les acteurs secondaires, mais son intervention revêtait plus un caractère coopératif.

2.8 Analyse de l'acteur Naxans :

Naxans	Phase 1 : Diversification	Phase 2 : Suivi	Phase 3 : Vente
Rationalité	Le PDG de Naxans va essayer de négocier des délais supplémentaires et de prendre l'attache de l'agence immobilière pour vérifier la faisabilité technique du projet au regard notamment des éléments techniques transmis par Naxans.	-Le PDG de cette entreprise demande un délai supérieur, car il est impossible d'arriver aux objectifs fixés dans le délai fixé au départ. Essaie de négocier des délais supplémentaires. -Essaie de négocier des délais supplémentaires. -Prendre l'attache de l'agence immobilière pour vérifier la faisabilité technique du projet au regard notamment des éléments techniques transmis par Naxans.	
Coopération/coordination			
Prise de décision et complexité	Naxans n'avait pu aboutir faute d'une concertation préalable avec le Syndicat Mixte et son aménageur afin de connaître les possibilités techniques et financières de desserte d u terrain à partir des équipements du Parc Logistique.		

Pareil pour l'entreprise Naxans, malgré quelques problèmes techniques, elle a été rationnelle et coopérative dans l'ensemble de ses interventions.

2.9 Analyse de l'acteur chargé de Développement Industriel

Chargé de Développement Industriel	Phase 1 : Diversification	Phase 2 : Suivi	Phase 3 : Vente
rationalité			
Coopération/coordination	Nous restons, en liaison avec la Communauté de Communes, à l'écoute de l'entreprise, pour faciliter ses projets sur le plan de l'aménagement du site (voirie d'accès, autorisation d'exploitation...) et sur l'aspect accompagnement du logisticien (recrutement / formation, aides éventuelles...) Pour les aider dans ce sens et comme, vous l'avez suggéré, plusieurs initiatives vers le Conseil Régional pouvaient être prises.		
Prise de décision et complexité			

Chargé de développement industriel et ayant comme responsabilité la promotion des entreprises existant sur le département, ce dernier a été extrêmement coopératif.

En résumé, l'affaire Sofadicom est un cas illustratif de différentes interventions et rôles des acteurs territoriaux. Ce dossier a bien montré la mobilité et la disponibilité des acteurs pour trouver des solutions qui participent au développement du territoire qu'ils partagent.
Dans ce cas, on retrouve les mêmes modalités et procédures démocratiques vérifiées par notre enquête. Il s'agit bien entendu, de la mobilisation, coopération, rationalité, volonté, implication… des auteurs territoriaux.
Toutefois, nous constatons que la multitude des réseaux est source de complexité de la décision et peut entraver à la concrétisation de la gouvernance territoriale.

Conclusion de la deuxième partie :

Ce chapitre a été consacré à la vérification des hypothèses de recherche proposées sur le rôle des acteurs dans la gestion de leur territoire dans un contexte de gouvernance territoriale. Nous avons cherché à comprendre quelles sont les démarches et procédures démocratiques entreprises par les acteurs dans pour arriver à cette fin.

Nous nous sommes focalisés sur trois principales variables explicatives du rôle des acteurs : les caractéristiques de l'auteur, les évolutions organisationnelles et implication des acteurs et en fin la décision publique au niveau territoriale.

Les résultats obtenus dans cette étude nous permettent de défendre la thèse suivante : le rôle des acteurs dans la gestion de leur territoire dépend de l'implication croissante et significative de ces derniers par la favorisation de la communication, de l'échange permanent et constructif avec les autres, de l'écoute et le respect des engagements collectifs et par la volonté de servir l'intérêt général.

De même, nous avons retenu l'étude de l'attitude des acteurs liés à un dossier de Sofadicom pour se positionner sur les intentions qui se sont réellement concrétisées au niveau comportemental et décisionnel dans un contexte territorial.

Les résultats obtenus dans cette étude nous permettent de défendre la thèse suivante : l'attrait envers la prise de décision et la perception de la capacité à mener à bien cette décision en faisant appel à la rationalité et à la coopération (éléments explicatifs de l'implication des acteurs dans un les décisions propres à leur territoire).

Raisonnement, logique, compréhension et rapports de pouvoir représentent les principaux facteurs qui déterminent et influencent la rationalité des acteurs.

La coordination dépend de l'harmonisation des intérêts, partage de responsabilités, d'actifs et de risques entre acteurs.

La durée, la qualité, la satisfaction, l'apprentissage organisationnel et l'utilisation des aptitudes individuelles constituent les éléments qui caractérisent et déterminent l'efficacité des décisions prises par les acteurs. Ces différents attributs sont très influencés par les déterminants de la rationalité et de la coopération entre acteurs.

De même, la maturité de l'idéologie politique et un environnement politico-administratif représentent les pôles qui agissent en faveur de la concrétisation de la gouvernance territoriale.
Par contre, la multitude des réseaux, la divergence d'intérêts, les contraintes financières, le contexte organisationnel, le manque de communication et le contexte environnemental constituent de vraies sources de complexité qui peuvent nuire à la concrétisation de la gouvernance territoriale.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le travail entrepris avait pour ambition d'appréhender le rôle des acteurs dans la gestion de leur territoire dans un contexte de gouvernance territoriale. Dans ce sens, on a essayé de déterminer les outils ou les caractéristiques qui dominent dans la prise de décision en mettant l'accent sur les interdépendances des éléments qui constituent le phénomène.
L'objectif principal de la recherche doctorale était d'aboutir à la détermination le modalités et procédures démocratiques qui prévalent dans les décisions prises par les acteurs dans un contexte de gouvernance territoriale tout en s'appuyant à la fois sur une enquête exploratoire menée auprès de 20 communes de la Meurthe-et-Moselle et sur le cas d'un département du Nord Est de la France. Parvenu au terme de ce travail, il importe de faire le bilan de la recherche effectuée en mettant en exergue les principaux apports et limites tant sur le plan théorique que méthodologique et opérationnel.

1. Les principaux apports de la recherche

1.1 Les apports d'ordre théorique

Les apports théoriques de la recherche peuvent s'apprécier à partir de principaux objectifs :

Ainsi, en premier lieu, les contributions théoriques tiennent à la définition du concept de la gouvernance territoriale et de son positionnement dans un cadre théorique convenant (la théorie de conventions, la théorie des jeux et la théorie de décision).
La recherche a ainsi montré, grâce aux différents apports théoriques que le concept de gouvernance, malgré les nombreuses définitions qui lui ont été attribuées reste un concept polysémique.
De même, les multiples travaux montrent que la gouvernance n'est pas un « modèle » spécifique qu'il est « souhaitable d'encourager » et il ne peut y avoir plus ou moins de gouvernance. Autrement dit, il ne s'agit pas d'un concept normatif ou prescriptif. La gouvernance est un fait social, « est ». Elle n'est ni bonne ni mauvaise à priori, mais dotée de caractéristiques analysables et interprétables. La méthodologie servant à l'analyser est réaliste, interdisciplinaire, comparative, généralisable, réflexive et opérationnelle.
Il était primordial de déterminer le cadre théorique relatif au processus de gouvernance territoriale. Cette dernière s'inscrit dans le cadre de la théorie de conventions, elle intègre plusieurs théories à savoir, la théorie de convention, la théorie de la décision et la théorie des jeux.

En deuxième lieu, les contributions théoriques tiennent à expliquer le rôle des acteurs dans la réussite ou l'échec de la gouvernance territoriale. Ce dernier est appréhendé à partir d'un modèle de recherche au sein duquel trois groupes de variables ont été retenus. Le premier groupe concerne **la rationalité** perçue dans l'action des acteurs, il contient **1) raisonnement, 2) logique, 3) compréhension et 4) rapports de pouvoir.**

Le deuxième regroupe **la coopération et/ou coordination** perçue à travers le comportement des individus impliqués dans la gestion territoriale.

Et le troisième concerne **la prise de décisions**, cette dernière variable dépend de plusieurs facteurs qui sont : **1) la durée, 2) la qualité, 3) la satisfaction, 4) l'apprentissage organisationnel et 5) l'utilisation des aptitudes individuelles.**

Cependant, la recherche ne prétend pas que ces trois variables pour expliquer le phénomène. Elle ne fait pas non plus de prédictions quant à la persistance de la manifestation de ces types dans les recherches futures, selon leur forme actuelle. Toutefois, à la lumière des connaissances théoriques dans le domaine, il est possible d'avancer que ces variables, ainsi que leurs attributs constitutifs, sont suffisamment fondatrices du processus de gouvernance territoriale pour qu'il puisse continuer à apparaître dans une forme ou une autre ultérieurement.

En dernier lieu, les apports théoriques de la recherche tiennent à l'explication des résultats, d'un cas qui s'inscrit dans une logique de gouvernance territoriale, à travers l'influence des attributs qui le caractérisent. La recherche montre l'importance de l'intégration des composantes des résultats dans l'étude du rôle des acteurs dans la gouvernance territoriale, afin d'obtenir un panorama de cette dernière.

La recherche contribue ainsi à la définition de conditions de succès ou d'échec de la gouvernance territoriale. L'explication qu'elle apporte est globale, dans le sens où elle se réfère à une combinaison particulière d'un ensemble d'attributs de la gouvernance territoriale. Ainsi, les résultats de la recherche empirique effectuée conduisent à l'établissement de liaisons significatives entre les attributs de la gouvernance territoriale.

1.2 Les apports d'ordre méthodologique

Les contributions méthodologiques de la recherche ont, d'abord, trait à la mise en œuvre d'une complémentarité entre les données primaires et les données secondaires, dans l'objectif d'améliorer la fiabilité et la validité des informations. Ainsi, les données primaires sur la gouvernance territoriale, en provenance des apports théoriques, sont vérifiées et complétées par des informations en provenance de documents internes des établissements investigués.

Les apports méthodologiques de la recherche ont ensuite trait à l'application d'une approche de triangulation au niveau des « données », avec une collecte des données à des périodes différentes dans le temps (classées en trois phases), faisant appel à la documentation.
Cette approche triangulée nous a permis de valider ou de rejeter les hypothèses de base liées à l'objet de recherche à travers une analyse du contenu de différents rapports et notes internes dont nous disposons.

Les apports méthodologiques tiennent, en plus, à la particularité de l'enquête menée auprès des acteurs territoriaux des 20 communes de la Meurthe-et-Moselle et du cas choisi : les acteurs d'un département du Nord de la France. Il s'agit plus particulièrement d'une affaire propre à une entreprise qui fait intervenir, dans son projet de diversification, de suivi et de sa vente, les principaux acteurs de ce département (préfecture, communauté des communes, élus, dirigeants …).

Les apports méthodologiques concernent, en outre, l'introduction d'une investigation sur le phénomène de la gouvernance territoriale à partir de l'étude des traits du comportement des acteurs territoriaux.
Il s'agit d'une interprétation et d'une confrontation des différents points de vue de tous les acteurs impliqués en se référant aux variables explicatives, définies à la base de notre recherche, et en s'appuyant sur les résultats théoriques retenus dans la première partie de cette thèse.

Les apports méthodologiques de la recherche relèvent, enfin, de la conception et de vérification de l'ensemble de variables, ou composantes de variables, introduites dans le modèle général de la recherche, ayant permis de faire les liens rigoureux entre les concepts théoriques et les données empiriques, dans un contexte spécifique de gouvernance territoriale : résultats de l'enquête et ceux du cas du département du Nord de la France (Cas de Sofadicom).

1.3 Les apports d'ordre opérationnel

Qu'est-ce qui émerge à l'instar de cette recherche d'un point de vue pratique ? Cette recherche génère un certain nombre de recommandations. Elles peuvent se résumer dans les points suivants :

Premièrement, la gouvernance territoriale n'est pas un « modèle » spécifique qu'il est « souhaitable d'encourager » et il ne peut y avoir plus ou moins de gouvernance. Il ne s'agit pas d'un concept normatif ou prescriptif. La gouvernance est un fait social, « est ». Elle n'est ni bonne ni mauvaise à priori, mais dotée de caractéristiques analysables et interprétables. La gouvernance territoriale fait appel, dans ce sens, à une approche interdisciplinaire, comparative, généralisable, réflexive et opérationnelle.

Pour ce qui est de l'enquête, elle permet de dégager un certain nombre de modalités et procédures successibles d'aider à la constitution d'un modèle de gouvernance territoriale. En effet, en recensant les différents éléments liés aux comportements des acteurs et à l'environnement politico-administratif, on peut essayer de prévoir la constitution d'un éventuel modèle de

gouvernance territoriale. Toutefois, il serait souhaitable que d'autres études soient faites pour pouvoir ajouter d'autres éléments complémentaires.

Pour ce qui est du département du nord est de la France, l'étude montre qu'il n'existe pas un seul modèle de gouvernance territoriale, mais une multitude de modèles qui varient d'un territoire à un autre et d'un acteur à l'autre. Toutefois, l'étude affirme que tous les modèles de gouvernance territoriale qui peuvent exister font appel aux trois outils déterminés tout au long de notre travail de recherche (rationalité, coopération et/ou coordination et prise de décision).

Deuxièmement, l'étude démontre aux différents acteurs que leur rationalité, coopération et/ou coordination ainsi que leur mode de prise de décision ne diffèrent pas fondamentalement de ceux qui existent dans la théorie.

La rationalité des acteurs émerge comme une réponse à un contexte hétérogène, relativement hostile, et face à une situation décisionnelle de fort impact sur l'avenir du territoire. Cette rationalité est favorisée par un contexte territorial et organisationnel peu formalisé par des règles et procédures écrites et expression faible des rapports de pouvoir entre les acteurs territoriaux.

Cette rationalité génère une forte satisfaction auprès des acteurs territoriaux participant à la concrétisation d'une gouvernance territoriale à travers leurs décisions. Ce résultat s'explique par le fort degré de participation des acteurs et par une absence de conflits.

La coopération et/ou coordination entre acteurs se manifeste suite à la rationalité, l'homogénéité et la logique suivie par les acteurs dans la concrétisation de leurs intérêts (communs ou individuels). Cette coopération entre acteurs est visible dans les actions entreprises par ces derniers.

Elle justifie une réelle volonté de réussir une politique de développement territoriale. En effet, les propos du cas de Sofadicom montrent l'entière implication des acteurs d'une manière ou d'une autre pour arriver aux meilleures solutions en faveur de toutes les parties impliquées.

L'étude montre aux acteurs qu'il n'existe pas une seule bonne et unique manière de prendre des décisions, mais que plusieurs sont possibles en fonction d'un ensemble de circonstances. Toutefois, les différentes décisions ne doivent pas être conçues comme concurrentielles par les acteurs ou décideurs qui peuvent les intégrer comme des comportements alternatifs faisant partie d'un même système complexe décisionnel, évitant une logique d'opposition et de divergences profondes entre acteurs.

Troisièmement, l'étude place les acteurs dans un cadre conventionnel. En effet, dans leurs décisions, les acteurs doivent se référer à une organisation sociale au travers de laquelle ils peuvent se doter d'une référence commune. Il s'agit de placer les actions d'acteurs dans un dispositif cognitif collectif reposant sur un principe d'économie des ressources cognitives, au sens où on ne cherche à produire de nouvelles connaissances que dans la mesure où ont été épuisées toutes les tentatives d'interprétations compatibles avec l'état antérieur du savoir.

2 Les limites de la recherche

En dépit des apports exposés précédemment, la recherche recèle de réelles limites, qui constituent autant de pistes d'approfondissement, tant sur les plans théoriques que méthodologique.

2.1 Les limites liées aux choix théoriques

Une première limite provient de l'acceptation d'une définition des clauses de la gouvernance territoriale en termes de démarche.

Une deuxième limite importante concerne la conception du modèle général de la recherche, c'est-à-dire des variables et des dimensions qui y ont été introduites. Pour les variables, les limites concernent d'abord la sélection des attributs relatifs aux comportements des acteurs de la gouvernance territoriale. En effet malgré une combinaison des trois attributs relatifs aux comportements des acteurs de la gouvernance territoriale les plus représentatifs et les plus couramment utilisés dans la littérature, la sélection opérée n'inclut pas la totalité des attributs pouvant caractériser un acteur territorial participant à la concrétisation de la gouvernance territoriale. Ceci réduit la capacité à pouvoir rendre compte d'autres attributs susceptibles d'apporter des informations qui auraient pu émerger suite à leur introduction dans l'analyse.

2.2 Les limites liées aux choix méthodologiques

En effet, le traitement des résultats de l'enquête ainsi que ceux du cas a permis d'apporter des informations et résultats qui concordent parfaitement avec nos hypothèses ainsi qu'avec l'ensemble des apports théorique. Toutefois, ces informations et résultats, qui si elles sont fiables dans la forme et le contexte actuels, ne le sont pas forcément dans le contexte d'autres départements et territoires.

3 Les prolongements envisagés

3.1 La poursuite du travail dans le cadre du projet global

Comme il a été précisé auparavant, les résultats obtenus dans le cadre de ce projet « doctoral », ont permis de valider les hypothèses de bases ainsi que les apports théoriques.

Toutefois pour pouvoir généraliser et valider ces résultats, il serait intéressant de suivre la même démarche, mais sur plusieurs territoires.

3.2 Les autres prolongements possibles

Hormis la poursuite de la recherche dans le cadre du projet global, d'autres prolongements sont possibles.

Les futures recherches peuvent s'intéresser aux **transformations de la gouvernance territoriale en France**. En effet, toute une série de travaux s'attache à analyser le nouveau rôle des acteurs locaux et régionaux dans la régulation d'un ensemble de problèmes publics à l'échelle nationale. Les recherches entreprises dans ce domaine couvrent l'ensemble des échelons territoriaux à l'échelle nationale. Le point commun de tous ces travaux est l'attention qui est portée aussi bien aux nouveaux modes de faire l'action publique (contractualisation, partenariat, projets, etc.) qu'aux processus de longue durée (structuration des espaces locaux) qui limitent ou facilitent le rythme des changements de l'action publique.

Les futures recherches peuvent s'intéresser à **la place des négociations dans un contexte de gouvernance territoriale**. Il s'agira d'apporter un éclairage sur le contenu stratégique de la gouvernance territoriale et sur les jeux de négociation qui se déroulent en son sein. En effet, dans tout projet de développement territorial, les acteurs publics privés ou sociaux sont confrontés à des situations conflictuelles, expressions de confrontations tenant tant à des questions d'intérêts qu'à des conflits de pouvoirs. La gouvernance territoriale dépend alors largement de la nature des conflits en jeu, de leur caractère plus ou moins diffus et de la capacité des acteurs à déboucher par la négociation sur des compromis acceptables. Mais si la négociation contribue à résoudre ces conflits, il n'en demeure pas moins qu'elle est également une modalité d'instrumentalisation des règles du jeu qui peut fragiliser les coordinations locales. Ainsi, l'un des enjeux du développement local semble aujourd'hui tenir à la prise en compte plus effective des « jeux » et des « lieux » de négociation potentielle ou avérée de manière à acquérir une plus grande lisibilité des mécanismes qui fondent la gouvernance territoriale. Une grille d'analyse est ici proposée à l'analyste dans la perspective de déboucher sur de nouvelles voies d'investigation autour du paradigme stratégique.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages

A

ABRIC J.C. (1994), « Pratiques sociales et représentations », Presses Universitaires de France, Paris.

ALDRICH H.E et PFEFFER J. (1976), « Environments of organizations », *Annual Review of sociology*, Vol.2, pp.79-105

ALLAIS M. (1953), « Le comportement de l'homme rationnel devant le risque : critique des postulats et axiomes de l'école américaine », *Econometrica,* vol. 21, n° 4, pp. 503-546.

ANDREANI Gilles, « Gouvernance globale : origines d'une idée », Ed. Politiques étrangères, 2001, 568p.

ALLARD-POESI F. et MARECHAL C.(1999), « Construction de l'objet de la recherche », in THIETART R.A (eds,), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp.34-56.

ANGOT J. et MILANO P. (1999), « Comment lier concepts et données ? », in THIETART R.A (eds.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp.169-187.

APOSTOLIDIS T. (2006), « Représentations Sociales et Triangulation: Une Application en Psychologie Sociale de la Santé », Psicologia: Teoria e Pesquisa, Mai-Ago 2006, 22 (2), 211-226.

ARROW K. et HAHN H. (1971), « *General Competitive Analysis* », New York, Elsevier Science, 6e éd., 1991.

ASHMOS D.P., DUCHON D. et Mc DANIEL REUBEN R.R.Jr. (1998), « *Participation in strategic decision-making : The role of organizational predisposition and issue interpretation* », *Décision Sciences*, Vol.29, n° 1, pp.25-51.

AUMANN R. (1976), « *Agreeing to disagree* », *Annals of statistics, n°4,* pp. 1236 - 1239. (1991), « *Game Theory* », dans Eatwell *J.,* Milgate M., Newman P. (sous la direction de), *The New Palgrave : A Dictionary of Economics,* London, MacMillan, 1ère édition 1987, vol. 2, pp. 460-482, (1994), « L'irrationalité dans la théorie des jeux » dans ORLEAN A. (sous la direction de), *Analyse économique des conventions,* pp. 43 –60.

AUMANN R. et SORIN S. (1989), « Cooperation and Bounded Recall », *Games and Economic Behavior,* vol. I, pp.5-39.

AUMANN R. J. and MASCHLER M., « The bargaining set for cooperative games, Advances in Game Theory », Princeton Univ. Press, Princeton, N. J., 1964, pp. 443-476.

AXELROD R. (1984), *The Évolution of Cooperation.,* Basic Books, New-York, traduit en français en 1992 par Garenne M. sous le titre *Donnant Donnant,* éd. Odile Jacob.

AXELROD R.M (1976), « *The structure of décision: The Cognitive Maps of political Elites* », Princeton, N.J, Princeton University Press.

AXELSSON R. et ROSENBERG L. (1979), « *Decision-making and organizational turbulence* », *Acta Sociologica*, Vol.22, n°1, pp.45-62.

AUMANN R. J. (1987), « *Correlated Equilibrium as an Expression of Bayesia Rationality* », *Econometrica,* 55, p. 1-18.

AUMANN R. J. (1992), « *Irrationality in Game Theory* », *in* P. DASGUPTA, D. GALE, O. HART, E. MASKIN (dir.), *Economic Analysis of Markets and Games (Essays in Honor of Franck Hahn),* Cambridge, Mass., MIT Press, p. 214-227.

AUMANN R. J. et BRANDENBURGER A. (1995), « *Epistemic Conditions for NASH Equilibrium* », *Econometrica,* 63, p. 1161-1180.

AUMANN R. J. et DRÈZE J. (1974), « *Cooperative Games with Coalitions Structures* », *International Journal of Game Theory,* 3, p. 217-237.

AUMANN R. J. et MASCHLER M. (1985), « *Game Theoretic Analysis of a Bankruptcy Problem from the Talmud* », *Journal of Economic Theory,* 36, p. 195-213.

AXELROD R. (1980), « *Effective Choice in the Prisoner's Dilemma* », *Journal of Conflict Resolution,* 24, p. 3-25.

AXELROD R. (1981), « *The Emergence of Cooperation among Egoists* », *American Political Science Review,* 75, p. 306-318.

AXELROD R. (1984), « *The Evolution of Cooperation* », New York, Basic Books.

AXELROD R. (1986), « *An Evolutionary Approach to Norms* », *American Political Science Review,* 80, p. 1095-1111.

AXELROD R. (1987), « *The Evolution of Strategies in the Iterated Prisoner's dilemma* », *in* L. DAVIS (dir.), *Genetic Algorithms and Simulating Annealing,* Londres, Pitman, p. 32-41.

B

BALLET J. (2000), « Altruisme et biens collectifs, une présentation de la littérature », *Revue économique,* 4, p. 789-811.

BALME, R., « Le territoire en Europe au prisme de ses paradigmes », Paris, l'Harmattan, 1994.

BALME Richard, FARRAND Philippe, HOFFMAN-MARTINOT Vincent, RITAINE Evelyne, « Le territoire pour politiques : variations européennes », Ed. L'Harmattan, 1994, Logiques politiques, 304p.

BAND, P., Bras, C., BOURGEAT, G., « Dictionnaire de géographie », Hatier, 1995.

BANNER Gerhard, Services publics et management public », Ed. Problèmes économiques, 20002, 32p.

BARDIN L. (1993), « L'analyse du contenu », Paris, Presses Universitaires de France.

BARRET, Charvet, DUPUY, SIVIGNON, « Dictionnaire de géographie humaine », LIRIS, 2000.

BARTOLI, « L'économie multidimensionnelle », Economica, 1991.

BATIFOULIER P., LARQUIER (de) G. (2001), « De la convention et de ses usages », in Théorie des conventions, sous la direction de P. Batifoulier, Economica, Paris, 328 p.

BAUMARD P. et IBERT J. (1999), « Quelles approches avec quelles données ? », in THIETART R.A (eds.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, pp. 81-103.

BAUMARD P., DONADA C., IBERT J. et XUEREB J.M. (1999), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in THIETART R.A (eds.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp.224-256.

BECATTINI Giacomo., « Le district marshallien : une notion socio-économique », in BENKO Georges & LIPIETZ Alain (2000)

BECET Jean–Marie, « Collectivité régionale et aménagement du littoral- recherche sur la nature des compétences régionales », Ed. Economica, 2003, 17p.

BECKER G. S. (1974), « *A Theory of Social Interactions* », *Journal of Political Economy,* 82, p. 1063-1093.

BEHAR, D., Estebe, P., « L'État, entre territoire national et gouvernance territoriale », 2002, édition La découverte.

BERTRAND et ALII (2001), « Les dispositifs français de développement rural : quelles proximités mobilisées ? », 1991, RHF BREZOL.

BERTRAND N., GORGEU Y. et MOQUAY P. (2001), « Intégration des formes de proximités – Nouvelles croissances ?, Paris, 13-14 décembre 2001, 18p.

BILLAND, P. (1998), « Théorie des coûts de transaction versus théorie des réseaux : quelques enseignements de la confrontation aux réalités industrielles », *Économies et Sociétés*, 32: 7, July, pp. 163-82.

BILLAND, P. (1998), « Rationalité et coopération : le rôle de la confiance en économie », *Revue d' Économie Industrielle*: 84, pp. 67-84.

BITSCH Marie-Thérèse, « Le fait régional et la construction européenne », Ed. Bruylant, 2004, 457p.

BŒUF Jean-Luc, « Décentralisation et expérimentations locales », Ed. Problèmes Politiques et Sociaux à Documentation française, 2003, 116p.

BOLTANSKI Luc, « l'amour et la justice comme compétences », Trois essais de la sociologie de l'action, Paris, 1990.

BONNEMAISON, J., « Voyage autour du territoire », L'espace géographique, 1982.

BORDIGNON M. (1990), « *Was KANT RIGHT : Voluntary Provision of Public Goods under the Principle of Unconditional Commitment* », *Economic Notes,* 3, p. 342-372.

BOREL E. (1921), « La théorie du jeu et les équations intégrales à noyau symétrique gauche », *Comptes rendus de l'Académie des sciences,* 173, p. 1304-1308.

BOREL E. (1924), « Sur les jeux où interviennent le hasard et l'habileté des joueurs », in *Théorie des probabilités,* Paris, Librairie scientifique Hermann, p. 204-224.

BOUDON R. (1998), « *Limitations of Rational Choice Theory* », *American Journal of Sociology,* 104, p. 817-828.

BOURDIEU P. (1980), « L'identité et la représentation », Actes de la recherche sciences sociales, n° 35, 63-72.

BOURDIEU P. (1992), Réponses, Paris, Seuil.

BOUREILLE, Bernard, COMMERCON, Nicole. (1998), « *Regional dynamics and university* », *Annals of Regional Science*

BOUREILLE, B., COMMERCON, N. (1998), « La Région Urbaine de Lyon : une nouvelle instance de gouvernance territoriale », *Revue de Géographie de Lyon*, 73: 2, pp. 143-149.

BOUROCHE J.M. et SAPORTA G. (1989), « L'analyse des données », Paris, Presses Universitaires de France.

BOYD R. et RICHERSON J. (2001), « Norms and Bounded Rationality », *in* G. GIGERENZER et R. SELTEN (dir.), *The Adapatative Toolbox,* Cambridge, Mass., MIT Press.

BOYD R. et RICHERSON J. (2002), « *Group Beneficial Norms Can Spread Rapidly in a Structured Population* », *Journal of Theoretical Biology,* 215, p. 287-296.

BOYER R., SAILLARD Y., 1995. « Théorie de la régulation, l'état des savoirs », Paris, France, coll., Recherches, éd. La découverte.

BOYER R. and SAILLARD Y., (2002), « *Regulation Theory, the State of the Art* », Routledge, London and New York, 380 pages. La version originale en français a été éditée en 1995, éditions La Découverte, Paris.

BOWLES S. et GINTIS H. (2003), « *Prosocial Emotions* », Working Paper, Santa Fe Institute.

BRANDENBURGER A. et DEKEL E. (1991), « *The Role of Common Knowledge Assumption in Game Theory* », *in* F. HAHN (dir.), *The Economics of Missing Markets, Information and Games,* Oxford, Clarendon Press, p. 46-61.

BRAINE M.D.S., O'BRIEN D.P. (Edit.) - (1998), « *Mental Logic* », Mahwah, (NJ), Lawrence Erlbaum Associates. Conditionals: A Theory of Meaning, Pragmatics, and Inference P. N. Johnson-Laird et Ruth M. J. Byrne

BRANDENBURGER A. et DEKEL E. (1987), « *Common Knowledge with Probability 1* », *Journal of Mathematical Economics,* 16, p. 237-245.

BRECHON Pierre, « La gouvernance de l'opinion publique », Ed. L'Harmattan, 2003, 200p.

BRENNER R. (1986), « *The social Basis of Economic Development* », *in* J. E.

BRIMO.G.Jr, GLASS D.C, LAVIN D.E. et GOODMAN N.E. (1962), « *Personality and Decision Processus* », *Studies in Social Psychology of thinking,* Stanford, California.

BROCHIER (Hubert), « Le miracle économique japonais », Revue française de science politique, 1966, Volume 16, n°5 pp. 997-999.

BRUNET, R., « Le territoire dans les turbulences », Reclus, 1990.

BRUNET, R., « Les mots de la géographie », Reclus, 1992.

BUTLER T., DAVIES L., PIKE R. et SHARP J. (1991), « *Strategic investment decision-making : Complexities, politics and processes* », Journal of Management Studies, vol.28, pp.395-415.

C

CAMPBELL J.L., HOLLINGSWORTH J.R., LINDBERG L., 1991. « *Governance of the American Economy* », Cambridge University Press, Cambridge 1991.

CAMPBELL D.T (1955), « *The informant in quantitative research », American Journal of Sociology*, Vol. 60, n° 4, pp.339-342.

CARRARO C. (1993), « *Strategies for the International Protection of the Environment* », *Journal of Public Economics,* 52, p. 309-326.

CAZELLE P. (1969), «Y a-t-il une science des décisions ? », *La Nouvelle Critique,* n° 25, p. 69-75.

CHAMBOST Anne-Sophie, MARCOU Gérard (dir.) WOLLMANN, Hellmut (dir.)
« Enjeux (Les) de la consultation populaire au niveau urbain. Éléments de réflexion dans les premiers temps de la Révolution. In : « annuaire 2006 des collectivités locales. La gouvernance territoriale. » Paris : CNRS Éditions, 2006.- pp. 65-81, Collectivités territoriales ; Administration publique.

CHANDON J.L et PINSON S. (1981), « Analyse typologique : théories et applications », Paris, Masson.

CHARNESS G. et RABIN M. (2002), « *Understanding Social Preferences with Simple Tests* », *Quarterly Journal of Economics,* 114, p. 817-868.

CHATTERJEE K., DUTTA B., RAY D. et SENGUPTA K. (1993), « *A Non cooperative Theory of Coalitional Bargaining* », *Review of Economics Studies,* 60, p. 463477.

COCHINARD S. (1995), « L'évolution du concept de coalition en théorie des jeux », *Revue d'économie politique,* 105, p. 631-655.

COHEN D. (2001), « *Cultural Variation: Considerations and Implications* », *Psychological Bulletin,* 127, p. 451-471.

COMITE DES RÉGIONS, « La dimension locale et régionale dans la création de nouvelles formes de gouvernance en Europe », OPOCE, 2003, 112p.

COMMISSION EUROPEENNE, « L'Europe au service du développement régional (2ème édition) », OPOCE, 1996, 19p.

COMMONS J.R., (1935), « *The Place of Economics in Social Philosophy* », Journal of Social Philosophy, Vol. 1, pp. 7-22.

COOKE S. et SLACK N. (1984*),* « *Making Management Decisions* », Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall International.

CORDONNIER L. (1994), « Rationalité stratégique et émergence des normes », *Cahiers d'économie politique,* n° 24-25, p. 227-244.

CORDONNIER L. (1997), « Coopération et Réciprocité »*,* Paris, PUF.

CORNELL A.H. (1980), « *The Decision-Maker's Handbook* », Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

CRAY D., G.R. MALLORY, BUTLER R.J, HICKSON D.J, WILSON D.C (1979-1980), « *Strategic decision-making: concepts of content and process* », International Studies of Management and organizational, Vol 9, n°4, pp. 5-36.

CRAY R.M, MALLORY G.R., HICKSON D.J, BUTLER R.J et WILSON D.C, (1988), « *Sporadic, fluid and constricted processes: Three types of strategic decision-making in organizations* », journal of Management Studies, Vol.25, pp.13-39.

CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), « L'acteur et le système », Éditions du Seuil, Paris, 447 p.

CURCHOD C. (2003), « La méthode comparative en sciences de gestion: vers une approche quali-quantitative de la réalité managériale », Finance Contrôle Stratégie, 6 (2).

CYERT R.M.et MARCH J.G (1963), « *A Behavioral Theory of the Firm* », Englewood Gliffs, NJ, Prentice Hall. Traduction française: « Processus de décision dans l'entreprise », Paris, Dunod, 1970.

CYERT R.M. and de Groot M.H. (1973) : « *An analysis of Cooperation and Learning in a Duopoly Context* », American Economie Review, 63, pp. 24-37.

D

DAMASIO A. (1999), « Le Sentiment même de soi. Corps, émotions, conscience », Paris, Odile Jacob.

DARWIN C. (1859/1973), « L'Origine des espèces », Verviers, Marabout-Université.

DARCY Gilles, « Variations sur le concept du territoire », Ed. Economica, 2003, 71-81p.

DATAR, « 40 ans d'aménagement du territoire », La documentation française DATAR, 2003, 153p.

DE BURCA Grainne, « *The constitutionnal challenge of new governance in the european union* », European la w Review, 2003, 839p.

DEAN J.W et SHARFMAN M.P. (1993a), « *The Relationship between Procedural Rationality and political Behavior in Strategic Decision-Making* », *Decision Sciences*, Vol.24, n° 6, November/December, pp.1069-1083.

DEAN J.W et SHARFMAN M.P. (1993b), « *Procedural rationality in strategic decision-making* », *Journal of Management Studies*, Vol. 30, n°4, pp. 587-610.

DENZIN N. (1978), « *The research act* », Chicago, Aldine.

DEVINNY T.M. (1989), « *Rationality Determined Irrationality: An Extension of the Thesis of Rationality as Anti-Entropic* », Journal of Economic Psychology, vol.10, pp.303-319.

DEVINNEY T.M. (1989), « *Rationally Determined Irrationality : An Extension of the Thesis of Rationality as Anti-Entropic* », Journal of Economic Psychology, Vol. 10, pp. 303-319.

DEVINNEY T. M., « *Credit Rationing Theory : a Survey and Synthesis* », Journal of Institutional and Theoretical Economics, vol. 141, 1985, pages 405-502.

DEWEY John (1895). « *Plan of organization of the university primary school* ». In : Early works of John Dewey.Carbondale, Southern Illinois University Press, 1972. Vol. 5, p. 224-243.

DHOLAKIA R.R., JOHNSON J.L., DELLA B.A. et DHOLAKIA N. (1993), « *DecisionMaking time in organizational buying behavior : An investigation of its antecedents* », *Journal of the Academy of Marketing Science,* Vol. 21, Fall, pp. 281-292.

DIEDERICHS Olivier, LUBENS Ivan, « La déconcentration », PUF (QSJ), 1995, 127p.

DIO, HELLER F., DRENTH P., KOOPMAN P. et RUS V. (1988), « *Decisions in Organizations: A three Country Longitudinal Study* », New York, Sage Publications.

DIO INTERNATIONAL RESEARCH TEAM (1979), « *Participative Decision-Making* », *Industrial Relations,* Vol. 18, n° 3, Fall, pp. 295-309.

DREVET Jean-François, « Aménagement du territoire : Union européenne et développement régional », Continent Europe, 1995, 206p.

DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S. et GRENIER C. (1999), « Validité et fiabilité de la recherche », in THIETART R.A. (eds.), Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, pp.257-287.

DURAN P. (2001), « Action publique, action politique », in J.P. Leresche (sous la direction de), « Gouvernance locale, coopération et légitimité », Paris, Pédone, pp.369-389.

E

EINSTIN A. (1989), « Conceptions scientifiques *»,* Champs, Flammario, Paris.

EISENHARDT K.M. (1989), « *Making fast strategic decisions in high-velocity environments », Academy of Management Journal*, Vol. 32, pp.543-576.

EISENHARDT K.M. et BOURGEOIS L; (1988), « *Politics of strategic decision-making in high velocity environments: Toward a mid-range theory* », Academy of Management Journal, Vol.31, pp.17-37.

EISENHARDT K.M. et ZARACKI M.J (1992), « Strategic decision-making », *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp. 17-37.

EISENHARDT K.M., KAHWAJY J.L et BOURGEOIS L.J (1997), « *Taming interpersonal conflit in stratergic choice: how top management teams argue, but still get along* », in PAPADAJKIS V. et BARWISE P. (eds.), Strategic decisions, Dordrecht/Boston/London, Kluwer Academic Publishers, pp.65-83.

EL KHAZZAR.A, « Gouvernance et Approche Territoriale : Pour une Nouvelle Strategie de Developoement », Séminaire Conjoint CAFRAD/OFPA sur la Clarification des Missions de l'État, de la Société Civile et du Secteur Privé dans la Gouvernance Economique et la lutte contre la Pauvreté en Afrique, Tanger, Maroc, 24-27 Mai 2004.

ELSTER J. (1996), « *Rationality and the Emotions* », *Economic Journal,* 106, p. 1386-1397.

ELSTER J. (1998), « *Emotions and Economic Theory* », *Journal of Economic literature,* 36, p. 47-74.

ETZIONI A. (1989), « Humble Decision-Making », *Harvard Business Review*, July/August, pp.122-126.

EVANGELISTA M. (1990), « *Cooperation Theory and Disarmament Negotiations in the 1950s* », *World Politics,* 42, p. 502-528.
EVRARD Y., PRAS B. et ROUX E. (1997), « Market : études et recherches en marketing », 2éme édition, Paris, Éditions Nathan.

EVRARD Y., Pras B., ROUX E. (2000), « Market : Etudes et Recherches en Marketing, fondements », Méthodes, (2ème Ed.), Paris, Nathan.

F

FAURE A. (2001), « *Dynamiques intercommunales, leadership et territoire : le pouvoir local change-t-il les politiques publiques?* », Sciences de la Société, n° 53, mai, pp. 11-24.

FAURE A. (2004), « Action publique locale et consensus politique, les accords trompeurs de la petite musique territoriale », Colloque International *Les idéologies des politiques territoriales*, Rennes, mars 2004.

FENNETEAU H. et BIALES C. (1993), « Analyse statistique des données : applications et cas pour le marketing »*,* Paris, Ellipses.

FERSHTMAN C., JUDD K. L. et KALAI E. (1991), « *Observable Contracts: Strategic Delegation and Cooperation* », *International Economic Review,* 32, p. 551-559.

FEHR E. et GACHTER S. (2000b), « Cooperation *and Punishment in Public Goods Experiments* », *American Economic Review,* 90, p. 980-994.

FEHR E. et SCHMIDT K.M. (1999), « *A Theory of Fairness, Competition and Cooperation* », *Quarterly Journal of Economics,* 114, p. 817-868.

G

GEANAKOPLOS J., PEARCE D. et STACCHETTI E. (1989), « *Psychological Games and Sequential Rationality* », *Games and Economic Behavior,* 1, p. 60-79.

GEROLAMI A. (1994), Rapport sur la réforme des Chambres de Commerce et d'Industrie, présenté à l'assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie.

GIBLIU-DELVALLET Béatrice, « La Région, Territoires Politiques, Le Nord-Pas-De-Calais », 1993, Fayard.

GIDDENS, A. 1979. « *Central Problems in Social Theory: Action, Structure, and Contradiction in Social Analysis.Berkeley* », CA: University of California Press.

GIRIN J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *Communication à la journée d'études* « La recherche-action en action et en question », AFCET, Collège de systémique, École Centrale de Paris, 10 Mars.

GLADSTEIN D.L et REILLY N.P. (1985), « *Group decision-making under threat: the tycoon game* », *Academy of Management Journal*, Vol. 23, pp.613-627.

GOLL I. et RASHEED A.M.A. (197), « *Rational decision-making and firm performance: the moderating role of environment* », Strategic Management Journal, Vol. 18, n° 7, pp. 583-591.

GILLIES D. B (1953), « *Some Theorems on n-Person Games* », PhD Dissertation, Department of Mathematic, Princeton, Princeton University.

GODARD Francis, « Le gouvernement des villes », Ed. Descartes et Cie, 1997, 285p.

GOMEZ P. Y, « Théorie des conventions : l'apport de le gestion, l'apport à la gestion », 13éme conférence internationale de management stratégique- AIMS- Normandie Vallée de seine Le Havre – Centre de Commerce International- Les 1,2,3 et 4 Juin 2004.

GOMEZ P. Y. (1994), « Qualité et théorie des conventions », Economica, Paris, 270 p.

GOMEZ P. Y. (1996), « Le gouvernement de l'entreprise – Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion », Dunod, Interéditions, Paris, 271 p.

GOXE Antoine, HOLEC Nathalie et ROUSSEAU Sandrine, « Méthodologies et pratiques territoriales de l'évaluation en matière développement durable ».

GREENBERG J. (1989), « *Deriving Strong and Coalition-Proof NASH Equilibria from an Abstract System », Journal of Economic Theory,* 49, p. 195-202.

GUERRIEN Bernard, « La théorie économique néoclassique », La découverte.

GUIGOU. J. L. « Une nouvelle pensée territoriale. » 2001.

GUILBAUD G. T. (1949), « La théorie des jeux. Contributions critiques à la théorie de la valeur », *Économie appliquée,* 2, p. 275-319.

GURVITCH G. (1962), « Dialectique et sociologie », Paris, Flammarion.

GUTTMAN J. M. (1978), « *Understanding Collective Action: Matching Behavior* », *American Economic Review,* 68, p. 251-255.

H

HARSANYI J. C. (1959), « *A Bargaining Model for the Cooperative n-Person Game* », *in* A. TUCKER et D. LUCE (dir.), *Contributions to the Theory of Games,* Princeton, Princeton University Press, p. 324-356.

HARSANYI J. C. (1966), « *A General Theory of Rational Behavior in Game Situations* », *Econometrica,* 34, p. 613-634.

HARSANYI J. C. (1967-1968), « *Games with In complete Information Played by Bayesian Players. Part I-II* », *Management Science.* 14, p. 159-182, 320-334, 486-502.

HARSANYI J. C. (1980), « *Rules Utilitarianism, Rights, Obligations and the Theory of Rational Behaviour* », *Theory and Decision,* 12, p. 115-133.

HARSANYI JC, SELTEN R (1988), « *A general theory of equilibrium selection in games* », MIT Press Cambridge MA.

HARSANYI J. C. et SELTEN R. (1988), « A *General Theory of Equilibrium Selection in Games* », Cambridge, Mass., MIT Press.

HAUSMAN Daniel, « *The Inexact and Separate Science of Economics* », Cambridge University Press, Cambridge, 1992. pp. 372.

HEISENBERG, W. (1962), « *Economy and Philosophy* », Penguin Science, New York.

HOFFMANN-MARTINOT, VINCENT & JEFFEREY SELLERS, « Politique et métropole. Une comparaison internationale », Paris, CNRS, 2007. 252 pages.

HOLEC N. et BRUNET-JOLIVALD G. (2000), « De la gouvernance des économies à celle des territoires : Note de synthèse sur la gouvernance », centre de documentation de l'urbanisme.

HOLLANDER H. (1990), « *A Social Exchange Approach to Voluntary Cooperation* », *American Economic Review,* 80, p. 1157-1167.

HUME David, « Essais moraux, politiques et littéraires et autres essais », Trad., intro, ed. Gilles Robel. Paris : Presses Universitaires de France, 2001.
HUSSERL. E. (1936 ; 1989), « La crise des sciences européennes et la phénoménologie transcendantale », Tel, Gallimard, Paris.

I

IGALENS J., ROUSSEL P. (1998), « Méthodes de recherches en Gestion des Ressources Humaines », Paris : Editions Economica.

ISAAC, H. « L'apport de la théorie des conventions à l'analyse de la gestion de la qualité dans les ISNARD, H. « L'espace géographique », Paris, PUF.

J

JEGOUZOU Yves, « Planification de l'aménagement du territoire et décentralisation », mélanges en l'honneur de Jacques Moreau, les collectivités locales, 2003, 332p.

JODELET D. (2003), « Aperçu sur les méthodes qualitatives ». In MOSCOVICI S., BUSCHINI F., « Méthodes des sciences humaines », PUF, Paris, 139-162.

JOHNSON.I. « La gouvernance: vers une re-définition du concept », consultante pour la Direction des orientations politiques et sociales Direction générale des politiques.Agence canadienne de développement international Mars 1997.

K

KANT (1781), « Critique de la raison pure », Gallimard, Paris.

KERROUCHE Eric, « Les Élus Locaux En Europe - Un Statut En Mutation » Éditeur : La Documentation Française, Collection : Les Études De La Documentation Française, 2006, 157 pages.

KERVIN J.B. et HUSSEY J. « *Methods for business Research* », New York, Harper Collins.

KOOIMAN, J., « *Social-political governance*», Sage, London, 1993

KROPOTKINE A. (1921/2002), « L'Éthique », Anthony, Éditions Tops/H. Trinquier KURZ M. (1988), « *Coalitional Value* », *in* A. E. Rom (dir.), *The SHAPLEY Value : Essays in Honor of Lloyd SHAPLEY,* Cambridge, Cambridge University Press, p. 155-174.

KUHN Thomas Samuel, « La Structure des Révolutions Scientifiques », Trad. Française, Paris : Flammarion, 1972.

L

LA DOCUMENTATION FRANÇAISE, « La prise de décision dans l'Union européenne », Ed. Bertrand Geneviève, 2002, 151p.

LAMY Pascal, « *Europe and the futur of economic governance* », Journal of common market studies, 2004.

LANDE Évelyne (2006), « Améliorer la gestion locale - L'impact de la LOLF sur le secteur local », annuaire du GRALE.

LANGELEY A. « *In search of rationality: the purposes behind the use of formal analysis in organizations* », Administrative science Quarterly, Vol.34, pp. 589-631.

LE BERRE, M. « Dans l'encyclopédie de la géographie », Economica, 1992.

LECOURT D. (1969), « L'Épistémologie historique de G. Bachelard », Paris, Vrin.

LEFEBVRE François, « Aménagement du territoire : émergence d'un droit ? », 2004, 224p.

LELOUP F, MOYART L, PECQUEUR B, « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? ». 4èmes journées de la proximité, réseaux et coordination, 17 et 18 Juin 2004.

LÉONARD R. J. (1992), « *Creating a Context for Game Theory* », *in* E. R. WEINTRAUB (dir.), *Toward a History of Game Theory,* supplément au vol. 24, Durham, Duke University Press, p. 29-76.

LE RHUN, P.Y, « Le respect des territoires, principes de base d'une organisation régionale

démocratique », Colloques « territoires institutionnels, territoires fonctionnels », Mâcon 25 et 26 septembre 2003.

LEWIS D. K. (1969), « *Convention : A Philosophical Study* », Cambridge, Mass., Harvard University Press.

LEWONTIN R. C. (1961), « *Evolution and The Theory of Games* », *Journal of Theoretical Biology,* 1, p. 382-403.

LINSTER B. (1992), « *Evolutionary Stability in the Repeated Prisoners' Dilemma Played by Two-State Moore Machines* », *Southern Economic Journal,* 58, p. 880-903.

LIVRE BLANC, « Gouvernance européenne », Commission européenne, Ed. OPOCE, 2001,75p.

LOCKE *J. (1690/1985), Deuxième Traité du gouvernement civil,* Paris, Vrin.

LUCE R. D. et RAIFFA H. (1957), *Games and Decisions,* New York, Wiley.

LYLES M A (1987), « *Defining strategic problems: subjective criteria of executives* », Organization studies, Vol.8, pp.263-280.

M

MACKIE J. L. (1982), « Cooperation, Competition and Moral Philosophy », *in* A. M. COLMAN (dir.), *Cooperation and Competition in Humans and Animals,* Wokingham, Van Nostrand Reinhold, p. 271-284.

MAILATH G. J. (1992), « *Introduction : Symposium on Evolutionary Games Theory* », *Journal of Economic Theory,* 57, p. 259-277.

MAILATH G. J. (1998), « *Do People Play NASH Equilibrium ? Lessons from Evolutionary Game Theory* », *Journal of Economic Literature,* 36, p. 1347-1374.

MALINVAUD E., « Théorie macroéconomique », Vol. I : Comportements, croissance, Bordas-Dunod, Paris, 1981.

MARSHALL Alfred (1892), « *Elements of Economies of Industry* », Macmillan, London
Autour de 1905 : Élisée Reclus – Paul Vidal de la Blache, Le Géographe, la Cité et le Monde hier et aujourd'hui– Montpellier – Pézenas4 – 5 et 6 juillet 2005

MARCONIE, R. « Histoiriens et géographes », n° 368, novembre 1999.

MARX, J.L. « Les territoires de l'État», Que-sais-je ? PUF, Paris, 1997.

MAYNARD SMITH J. (1982), *Evolution and the Theory of Games,* Cambridge, Cambridge University Press.

MEIDINGER C., ROBIN S. et RUFFIEUX B. (1999), « Confiance, réciprocité et cheap talk », *Revue économique,* 50, p. 5-44.

MEO, D., "Géographie sociale et territoires", Nathan, 1998.

MERLY, N. « Conception et administration du territoire en France Métropolitaine », Université du droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille, 1998.

MILL, JOHN STUART (1998), « L'utilitarisme: essai sur Bentham (trans. Catherine Audard and Patrick Thierry) », Paris: Presses Universitaires de France.

MINTZBERG H. & J. WATERS (1985) : « *Of Strategies, Deliberate and Emergent* », Strategic Management Journal, Vol. 6, n° 3, 1985, pp. 257-272.

MOREAU Jacques, « Réflexions sur la gouvernance territoriale », Ed. Dalloz, 2002, 625p.

MOREAU DEFARGES Philippe, « La gouvernance », PUF (QSJ), 2003, 127p.

MOREAU Jacques, « Réflexions sur la gouvernance territoriale », Ed. Dalloz, 2002, 625p.

MOREAU Jacques, PETIT Jacques, « Les collectivités locales», Ed. Economica, 2003, 487p.

MOSCOVICI S. (1976), « La psychanalyse son image et son public », 2èmeEd., Paris, PUF (1 ère Ed. 1961).

MUNIER, B. « Enquête sur a rationalité » NR GRID (Groupe de Recherche sur le Risque, l'Information et la Décision, UMR CNRS 8534) n°09-2003.

N

NASH.J.F (1950a), Non-coopérative Games, PhD Dissertation, Princeton University.

NEKKA, H. « Dynamique territoriale et compétitivité de l'entreprise », Xiéme conférence de l'AIMS, 13-14-15 juin 2001.

NEMERY Jean-Claude, « Le renouveau de l'aménagement du territoire en France et en Europe », Ed. Economica, 1994, Collectivités territoriales, 706p.

NEUMANN Von, J. and MORGENSTERN, O. (1944), « *Theory of Games and Economic Behavior* », Princeton University Press.

NEWELL Allen, HERBERT A. SIMON, « Biographical Memoirs », National Academy of Sciences.

O

O'NEIL.B (1994), "GameTheoryModels of Peace and War", inR.J. AUMANN, S.HART (dir.), Handbook of gamestheory.

ORANGE, G. « Gouvernance territoriale et développement durable », rencontres Internationales « démocratie locale », Québec 20-23 Mai 2003.

ORLEAN André , « L'économie Des Conventions, Méthodes Et Résultats » - Tome 1, Débats

P

PAGES D. and PELISSIER N. (2000), « Territoires sous-influence », Paris, L'Harmattan, 191p.

PERRAUD Daniel, « L'Europe verte : les acteurs régionaux communautaires agricoles et rurales », Colloque de Lyon (France) 23 octobre 1998, 2000, les colloques n° 94, 368p.

PIAGET, J. (1970), « Psychologie et épistémologie. Pour une théorie de la connaissance », Denoël-Gonthier, Paris.

PIVETEAN, J. « Temps du territoire »Genève, 1995, édition Zoé.

PLANYI K., DUMONT L ; « La Grande Transformation Aux Origines Politiques Et Economiques », Galimard.

POOPER K.L. (1972), « *The logic of scientifc discovery* », Hutchinson, London

Q

Quelle gouvernance économique pour l'Europe élargie ?, Ed. Problèmes économiques, 2004, 32p.

R

RAJAGOPALAN N. et A.M.A Rasheed (1995), « *stratégic dcision processus : critical review and futures directions* », journal of management, vol 19 , summer 349- 384.

RETAILLE D (dir.). 2006. « La ville ou l'État? Développement politique et urbanité dans les espaces nomades et mobiles ». Rouen: PURH.

ROEMER (dir.), *Analytical Marxism,* Cambridge/Paris, Cambridge University Press / Éditions de la Maison des sciences de l'homme, p. 23-53.

S

SCHWENK C.R. (1990), *« Conflict in organizational decision-making: An exploratory study of its effects in for-profit and not- for-profit organizations* », management Science, vol.36, pp. 471-493.

SCHWENK C.R., SANDBERG W.R et RAGAN (1989, « *Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus approaches to strategic decision-making* », Academy of Management Journal, Vol.32, pp.745-772.

SHAPLEY L. S. and SHUBIK M., « *The core of an economy with nonconvex preferences* »,
The Rand Corporation, Santa Monica, California, R-M=3518-PR, 1963.

SNOW C.C., THOMAS J.B. (1994), « *Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to Theory Building and Testing* », Journal of Management Studies, 31 (4), July, 457-480.

STAGNER R. (1969), « *Corporate decision-making: an empirical study* », Journal of Applied Psychology, vol.53, pp.1-13.

STEN J. (1981), « *Strategic decision methods* », Human Relations, Vol.34, n°11, pp.917-933.

T

THEVENOT Laurent, « l'action qui convient », Paris, 1990.

TOULEMON Robert, « La fonction gouvernementale dans une Union européenne appelée à s'élargir comparée de deux bons esprits », Ed. Revue du marché commun et de l'Union européenne, 2000, 222p.

TURPIN Dominique Gualino, « Droit de la déconcentration : principes, institutions, compétences », 1998, 238p.

V

VERPEAUX Michel, « Les collectivités territoriales en France (2éme édition) », Ed. Dalloz, 2004, 176p.

VIE SOCIALE, « Territoire et société DSTS et CAFDES », 1999-2000, n° 5-6.

VOISARD Jacques, "L'investissement public et les acteurs du développement régional, volume 1. Contrat de Plan État Régions », Fonds Structurels Communautaire et politique de ville, Éléments pour un tableau de bord. Ed. La Documentation française, 1997, 289p.

W

WALSHAM, G. (1995 b) « *The Emergence of Interpretivism in I.S. Research* », Information Systems Research, 6; 4, pp. 376-394

WOLFELSPERGER A., « Entreprise et organisations (1982) », 374 p.

Articles publiés

A

AUTANT-BERNARD, C., MASSARD, N. (1999). Économétrie des externalités technologiques locales et géographie de l'innovation : une analyse critique. *Économie Appliquée*, 52: 4, pp. 35-68.

AUTANT-BERNARD, C., MASSARD, N. (1999). Économétrie des externalités technologiques locales et géographie de l'innovation : une analyse critique. *Les Cahiers de l'Innovation*: 25.

AUTANT-BERNARD, Corinne. (1998). Éléments pour une analyse plus complète de la relation régime de change-performances macroéconomiques. *Cahiers Monnaie et Financement*, 25, pp. 239-273.

B

BAILY A. et JOHNSON G. (1995), « Strategy development processes: A configurational approach », Academy of Management Journal, Special Volume/Issue, pp. 2-6.

BANNISTER D., Mair J.M.M. (1968), « *The evaluation of personal constructs* », Londres, Academic Press.

BELLET, M., SOSTHE, F. (1999). Temps, anticipations et dynamique économique : les fondements de l'École suédoise. *Revue d' Économie Politique*, 109: 5, pp. 701-27.

BELLET, M. (1999). Externalités, modèle input-output et économie de l'innovation : quelques enseignements. *Économie Appliquée*, LII: 4, pp. 7-33.

BOURDIEU P. (1997), « Les usagers sociaux de la science. Pour une sociologie clinique du champ scientifique », Une conférence débat à l'INRIA, Paris, INRIA Éditions.

BROCHIER (Hubert), « Le miracle économique japonais », Revue française de science politique, 1966, Volume 16, n°5 pp. 997-999.

C

CAHUC, P. (2003), « Pour une meilleure protection de l'emploi », Document de travail du COE n°63, juin.

CHURCHILL G.A. (1979), « *A paradigm for developing better measures of marketing constructs* », Journal of marketing research, 16 (1), 64-73.

CHURCHILL G.A., Peter J. P. (1984), « *Research Design Effects on the Reliability of Rating Scales: A Meta-Analysis* », Journal of Marketing Research, 21 (November), 360-75.

F

FAVEREAU O. (1989), « Marchés internes, marchés externes », Revue économique, Vol 40, n°2, mars,

G

GLORIA, S. (1999). Les fondements mengeriens de l'analyse des processus économiques chez Hayek. *Revue d' Économie Politique*, 109: 6, nov-déc., pp. 859-70.

GLORIA, S. (1999). On the Limits of the Modern Austrian Revival. *History of Economic Ideas*, VII: 1-2, pp. 167-94.

GLORIA, S. (1999). An Austrian Dilemma: Necessity and Impossibility of a Theory of Institutions. *Review of Austrian Economics*, 11: 1-2, pp. 31-45.

J

JACOUD, Gilles. (1999). Banque de France et intérêt général : les débats de 1840. *Études et Documents (Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Comité pour l'histoire économique et financière).* 11.

JACOUD, Gilles. (1997). Unicité ou pluralité des banques d'émission ? Les débats en France 1846-1848. *Études et Documents (Ministère de l'Économie)*: 9, pp. 391-413.

M

MAUCOURANT, J. (2000). Un retour sur l'économie politique de Karl Polanyi. *La Revue du Mauss*, 15: 1, pp. 207-222.

MASSARD, N. (1999). Globalisation technologique et localisation des politiques publiques. *Revue Française de Géoéconomie*: 8, Hiver 98-99, n° spécial, « La bataille technologique du XXIe siècle », pp. 91-103.

MASSARD, N. (1999). Les renversements de tendance dans la croissance régionale : y a-t-il un cycle du développement localisé ? *Revue d' Économie Régionale et Urbaine*: 2, pp. 223-240.

L

L'HARMET, C. (1998). L'étude des nations chez Alfred Marshall : les éléments d'un système évolutionnaire. *Revue d' Économie Régionale et Urbaine*: 1, pp. 3-21.

SOLAL, P., ZOUACHE, A. (2000). Ordre naturel, raison et catallactique : l'approche de F. Bastiat. *Journal des économistes et des études humaines*, 10: 2-3, pp. 409-420.

S

SOLAL, P. (1999). Métaphores, analogies et comportements : la position d' Edith T. Penrose. *Économies et Sociétés*: 29, série PE, pp. 123-142.

SOLAL, Philippe. (1997). Procédure de découverte, sélection naturelle et coordination des activités industrielles. *Revue d'économie politique*, 107: 5., pp. 671-694.

Contributions à ouvrages collectifs

B

BELLET, M., KIRAT, T. (1998). La proximité, entre espace et coordination,, in Bellet, M., Kirat, T., Largeron, C. eds. *Approches multiformes de la proximité*. Hermès.

BILLAND, P., PEILLON, S., BURLAT, P. (1999). Réseaux de compétences et dynamiques locales, in Lafontaine, D. , Thivierge, N. eds. *Les régions fragiles face à la mondialisation*. GRIDEQ-GRIR, Montréal.

BELLET, M., CHATEAUNEUF, A. (2000). La tradition industrialiste chez les économistes français au XIXe siècle : le rôle du "saint-simonisme tardif" dans la deuxième moitié du XIXe siècle. *Les traditions économiques françaises*. Éditions du CNRS.

BOUREILLE, B., COMMERCON, N. (2000). Émile Levasseur ou le rapprochement de deux champs disciplinaires : l'économie et la géographie, in Dockès, P. , Klotz, G. , Potier, J.P. , Tiran, A. , Frobert, L. eds. *Les traditions économiques françaises 1848-1939*. Éditions du CNRS, pp. 139-153.

BOUREILLE, B., COMMERCON, N. (1998). Proximité et aménagement du territoire, in BELLET, M., KIRAT, T., LARGERON, C. eds. *Approches multiformes de la proximité*. Hermès, pp. 327-339.

BONNEVAY, S., LARGERON, C. (2000). Data Analysis based on minimal closed subsets, in Kiers, G. ed. *Studies in Classification data analysis, and knowledge organization*. Springer Verlag, pp. 303-308.

F

FADAIRO, M., MASSARD, N. (2000). Les "spillovers géographiques" : réalité et origines d'une dimension territoriale des externalités de connaissance,, in Delapierre, M., MOATI, P. , MOUHOUD, El M. eds. *Connaissance et mondialisation*. Economica.

G

GILLY J-P. et PERRAT J. [2003], « La dynamique institutionnelle des territoires : entre gouvernance », locale et régulation globale », Cahiers du GRES, n° 2003-5, mai.

M

MASSARD, Nadine. (1997). Externalités, apprentissage et dynamique technologique. Retour critique sur la notion de réseau, in GUILHON, B., HUARD, P., ORILLART, M. eds. *Économie de la connaissance et organisation*. Paris. L'Harmattan.

L

LARGERON, C., AURAY, J.P. (1998). Mesures ou voisinages : que choisir pour évaluer une proximité ?, in BELLET, M., KIRAT, T., LARGERON, C. eds. *Approches multiformes de la proximité*. Hermès, pp. 41- 63.

L' HARMET, C. (1998). The Organization of Industry and Location : Alfred Weber Revisited, in BELLET, M. , L'HARMET, C. eds. *Industry, Space and Competition, The Contribution of Economists of the Past*. Edward Elgar.

S

SOLAL, P., ZOUACHE, A. (2000). Ordre Naturel, Raison et Catallactique : l'approche de F. Bastiat, in Dockès, P., Klotz, G. , Potier, J.-P., Tiran, A., Frobert, L. eds. *Les traditions économiques françaises. 1848-1939*. Éditions du CNRS.

Communications à des colloques

A

AUTANT-BERNARD, C. (1999). La recherche publique française produit-elle des externalités ? *9èmes Journées du Séminaire d'Études et de Statistiques Appliquées à la Modélisation (SESAME)*. Saint-Etienne. 8-9-10 Septembre.

AUTANT-BERNARD, C. (1999). Géographie des externalités de connaissance et proximité technologique. *IIèmes Journées de la Proximité, Réseau Dynamiques de Proximités*. Toulouse.

AUTANT-BERNARD, C., MASSARD, N. (2000). Scientific Interactions, Geographic Spillovers and Innovation. An Empirical Study on the French Case. *40th European Regional Science Association Congress*. Barcelone (Espagne). Augst 29, Sept.1.

B

BELLET, Michel, KIRAT, Thierry. (1997). La proximité entre espace et coordination. *Premières journées de la proximité et coordination économique*. Lyon. mai. Marseille. Février.

BILLAND, Pascal, SOLAL, Philippe. (1997). Études statistiques des modes de coordination : deux contributions à l'analyse de la proximité. *Journées Proximité.* Lyon. 5-6 mai.

BILLAND, Pascal, SOLAL, Philippe. (1997). Motivations, rationalité et coopération : l'introduction problématique de la confiance en économie. *9ème conférence internationale de socio-économie*. Montréal. 5-7 juillet 1997.

BELLET, M. (1999). Modèles d'interactions locales et proximité : une mise en perspective. *IIèmes Journées de la Proximité, Réseau Dynamiques de Proximités*. Toulouse. Mai.

BELLET, M. (1999). Les modèles physiques d'interaction locale en économie. *Colloque de l'Association Charles Gide : Modèles formels et théorie économique : histoire, analyse, épistémologie*. Paris. Septembre.

BURLAT, P., PEILLON, S., BILLAND, P., B., PALANCA. (1999). La performance des réseaux d'entreprises. *3ème Congrès International Franco-Québécois de Génie Industriel*. Montréal, (Canada). 25-28 mai.

BOUREILLE, B., COMMERCON, N. , NORMAND, M. (2000). Territorial Trajectories in Public Employement: Some Elements of Analysis. *39th Annual meeting of the Western Regional Science Association,*. Kauaï (Hawaï). February 27- March 1.

BOUREILLE, Bernard , COMMERCON, Nicole. (1997). Emile Levasseur ou le rapprochement de deux champs disciplinaires : l'économie et la géographie 1848-1939. *La tradition économique française 1848-1939*. Lyon. 2 et 3 octobre.

BOUREILLE, Bernard, MASSARD, Nadine. (1997). Proximité et dynamique technico-territoriale,. *Premières journées de la proximité : "Proximité et coordination économique"*. Lyon. 5 et 6 mai.

D

DURIEU, J., SOLAL, P. (1999). Pairwise Asymmetric Information and Stochastic Stability in 2x2 Games played on Graphs. *Groupe de travail Économies d'interactions, réseaux et coalition*. GREQAM, Marseille. Juin.

DURIEU, J. (1998). Uncertainty, Expectations and Sequence Analysis of Coordination : Lachmann and Shackle. *2nd Annual Conference of European Society of History of Political Economy (ESHET)*. Bologne (Italie). February 28-March 1.

F

FADAIRO, M. , MASSARD, N. (1998). Politique régionale communautaire et dynamique industrielle. *66ème Congrès de l'Acfas, Université de Laval*. Laval (Canada). 11-13 mai 1998.

G

GLORIA, S. (1999). Continuité dans la pensée hayekienne : une résistance planifiée contre l'interventionnisme. *Conférence annuelle de l'Association des historiens de la tradition économique autrichienne (AHTEA)*. Paris (France). Mai.

GLORIA, S., PALERMO, G. (1998). Austrian Economics Faced with the Problem of Value Judgement : a Comparison with the Neoclassical Solution. *Annual Conférence of the Economic Association of Evolutionary Political Economy (EAEPE)*. Lisbonne (Portugal). November. 6-8.

GLORIA, Sandye, ARENA, Richard. (1997). Rationality and Institutions in Merger, Wieser and Schumpeter. *Annual Meeting of the European Association for Evolutionary Political Economy*. Athènes. 6-8 octobre

GLORIA, S. (2000). Progress in Austrian Economics: from Menger to Lachmann. *4th Annual Conference of European Society of History of Political Economy (ESHET)*. Graz (Autriche). February.

P

PEILLON, S., BURLAT, P. , BILLAND, P. (1998). Réseaux de compétences et dynamiques locales. *66ème Congrès de l'Acfas*. Université de Laval (Canada). 11-13 mai.

PEILLON, Sophie, BURLAT, Patrick, VINCENT, Lucien. (1997). Quels modèles pour une firme sans frontières. *Deuxième Congrès International Franco-Québécois de Génie Industriel : Le génie industriel dans un monde sans frontière*. Albi. septembre.

Z

ZOUACHE, A. (2000). La question de la coordination dans la controverse Hayek-KEYNES. *École d'Eté d'Histoire de la Pensée Économique, GATE*. Lyon. 4-9 Septembre.

Rapports de recherche

B

BARON, R., LARGERON, C., LA HIGUERA, C. de. (2000). *Prévision à partir de séries chronologiques : approche hybride symbolique et numérique.* . Contrat Emergence 2000.

BELLET, M., DURIEU, J., SOLAL, P. (2000). *Jeux évolutionnaires en interaction locale : une application à l' espace*. CPER, Rhône-Alpes : Aide à la décision publique et privée (phase 1).

F

FADAIRO, Muriel, MASSARD, Nadine, ROYON, Michel. (1999). *L'économie de la région Rhône-Alpes face à la globalisation*. Région Rhône-Alpes, programme AVENIR. Septembre.

FADAIRO, M. , MASSARD, N., COURLET, C. (1999). *Dynamique industrielle des territoires et politique régionale communautaire en Rhône-Alpes*. Programme de recherche ARASSH :Globalisation et nouvelles dynamiques de l'organisation productive et des territoires.

FADAIRO, Muriel, MASSARD, Nadine. (1997). *Dynamique industrielle et politique régionale européenne. Rapport intermédiaire*. ARASSH. Septembre.

M

MASSARD, N. (2000). *Diffusion géographique des connaissances et dimension territoriale des politiques technologiques. Une étude sur le cas Rhône-Alpin*. Programme de recherche AVENIR Région Rhône Alpes (en collaboration avec le LASS MA2D , Lyon 1).

Thèses

B

BELLET, Michel. (1998), « *De l'hétérogénéité à la variété des agents économiques. Études industrielles et spatiales* ».

C

CHAUDEY, Magali. (1998), «*Contrat, règle et coordination interne dans la théorie de la firme*».

D

DURIEU, J. (2000), « Comportements adaptatifs, effets de mémoire et information : une contribution à la théorie des jeux ».

M

MARCHAND N. (1999), « Ultimatum et logique économique de la négociation : l'apport de l'économie expérimentale », thèse de doctorat en sciences économiques, université Lumière-Lyon II.

S

SOLAL, Philippe. (1999). « Interaction et information : une contribution à la théorie des jeux évolutionnaires ».

INDEX DES TABLEAUX

Tableau 1 Nombre de notices portant sur les différents types de gouvernance dans PAIS 43
Tableau 2 Approche stratégique versus approche interprétative 79
Tableau 3 Quelques définitions de la convention dans la littérature francophone 80
Tableau 4 Synthèse des caractéristiques essentielles du modèle de l'acteur rationnel 98
Tableau 5 Synthèse des caractéristiques essentielles du modèle organisationnel 103
Tableau 6 Synthèse des caractéristiques essentielles du modèle politique 109
Tableau 7 Quelques exemples de définitions du concept de la décision 118
Tableau 8 Conflits d'appropriation versus conflits de pouvoir et d'autorité : les obstacles à la construction du territoire 138
Tableau 9 Dépense de l'État et des collectivités locales 139
Tableau 10 Evolution des dépenses au titre des compétences transférées aux collectivités locales 140
Tableau 11 Évolution du produit voté des quatre taxes locales 140
Tableau 12 Les idées reçues sur les données primaires et secondaires 164
Tableau 13 Stratégies générales d'échantillonnage dans une approche qualitative 184
Tableau 14 Synthèse des résultats de l'analyse thématique 186
Tableau 15 Le coefficient α de Cronbach dans les études existantes 204
Tableau 16 Tri croisé «implication» par «caractéristiques de l'auteur » 210
Tableau 17 Tri croisé «implication» par «caractéristiques de l'auteur » 211
Tableau 18 Tri croisé «implication» par « mission » 211
Tableau 19 Tableau croisé entre la variable « implication » et la variable relation 212
Tableau 20 Tri croisé «implication» par «Relation » 213
Tableau 21 Tri croisé «volonté» par «Environnement» 214
Tableau 22 Tri croisé «Sensibilisation» par « Volonté » 215
Tableau 23 Tri croisé «complexité» par «Intérêt» 216
Tableau 24 Tri croisé «complexité» par «Source de complexité » 217
Tableau 25 Tri croisé «Consolidation» par «Interaction entre acteurs» 218
Tableau 26 Tri croisé entre la variable «Défi» et la variable «Réussite» 218
Tableau 27 Tri croisé «Automatisation» par «RELATIODEC» 219
Tableau 28 Test d'alpha de Cronbach : 221
Tableau 29 Variance totale expliquée 222
Tableau 30 ACP « caractéristiques de l'auteur » 222
Tableau 31 Test d'alpha de Cronbach : 224
Tableau 32 ACP : conception de gouvernance territoriale 225
Tableau 33 Variance totale expliquée 225
Tableau 34 Test d'alpha de Cronbach : 226
Tableau 35 ACP. Evolutions organisationnelles et implication 227
Tableau 36 Variance totale expliquée 227
Tableau 37 Test d'alpha de Cronbach : 228
Tableau 38 ACP. Les valeurs et les représentations des répondants 228
Tableau 39 Variance totale expliquée 228
Tableau 40 Test d'alpha de Cronbach : 229
Tableau 41 ACP. La décision publique 229
Tableau 42 Variance totale expliquée 230
Tableau 43 Test d'alpha de Cronbach : 230
Tableau 44 ACP. Complexité 231
Tableau 45 Variance totale expliquée 231
Tableau 46 Régression simple du modèle caractéristique de l'acteur 233
Tableau 47 Récapitulatif des modèles « caractéristique de l'acteur » 234

INDEX DES FIGURES

Figure 1 Problématique 12
Figure 2 Questions de recherche dans l'histoire des sciences 13
Figure 3 Entonnoir de la problématique 14
Figure 4 Les hypothèses de recherche 17
Figure 5 L'architecture de la thèse 20
Figure 6 Plan de cheminement du chapitre 1 23
Figure 7 Le système générateur de l'identité collective 57
Figure 8 l'emboîtement des territoires 59
Figure 9 Les différentes sphères du système territorial et leur mode d'organisation 67
Figure 10 Le triptyque du système administratif traditionnel 71
Figure 11 Plan de cheminement du chapitre 2 74
Figure 12 Le modèle de la formulation de la stratégie de l'école de Harvard 100
Figure 13 Plan de cheminement du chapitre 3 116
Figure 14 Deux conceptions du modèle de la rationalité forte 126
Figure 15 Plan de cheminement du chapitre 1 (2ème partie) 154
Figure 16 Modèle de recherche 157
Figure 17 Plan de cheminement du chapitre 2 (2ème partie) 167
Figure 18 Vue d'ensemble de la logique d'exploitation des données 181
Figure 19 Mode d'administration et données recueillies 200
Figure 20 Plan de cheminement du chapitre 3 (2ème partie) 208

ANNEXES

Guide d'entretien

Madame, Monsieur,

Je suis Lamiaâ BOUZOUBAA, doctorante au laboratoire CEREFIGE de l'Université Paul Verlaine de Metz et de l'Université Nancy 2. J'effectue, dans le cadre d'une thèse de doctorat, une étude sur la gouvernance territoriale. L'objectif principal de cette étude s'inscrit dans une double perspective. En premier lieu, il s'agit de définir le rôle des acteurs dans la gestion de leur territoire. En second lieu, il est question de savoir quelles sont les modalités et procédures démocratiques qui prévalent dans les décisions prises par les acteurs. Nous nous interrogerons sur les motivations des acteurs dans un contexte managériale et territoriale.
Dans ce cadre, je vous poserai quelques questions qui me permettront de recueillir des informations sur votre propre expérience et sur votre conception du concept de gouvernance territoriale.
Bien entendu, une totale confidentialité sera respectée et les conclusions de cette recherche vous seront adressées si vous le souhaitez.
Le magnétophone que je vais utiliser, si vous le permettez, m'aidera à me souvenir des détails de cette conversation lors de l'analyse des données recueillies.

Caractéristiques de L'acteur

Age de l'acteur :
Sexe de l'acteur:
Niveau de formation :

Pouvez-vous me parler de votre parcours politique ?

Idée et vie politique

Comment et quand avez vous eu l'idée et pris la décision d'intégrer la vie politique?

Au sein de votre entourage, existait-il des politiciens ? Si oui : dans quels sens cet entourage vous a-t-il influencé ? Quels sont les personnages qui ont le plus influencé vos choix politiques?

Au moment où vous avez eu l'idée de joindre ce monde, quel était l'avis des gens dont l'opinion vous importait (parents, conjoint, enfants, cousins, amis) ? Quelle était la perception, de ceux dont l'avis vous importe après ce choix ? Comment cela vous a impacté ?

Quelles étaient vos principales occupations avant?

Avant de devenir un homme politique, aviez-vous des expériences associatives ou militantes ?

Quel est votre rôle actuel à la fois au niveau de votre communauté et au niveau du département de la Meurthe-et-Moselle ?

Comment choisissez-vous votre équipe de travail et sur quels critères vous vous basiez pour le faire?

Comment entretenez-vous vos relations avec les autres acteurs territoriaux ?

La conception de la gouvernance territoriale

On parle depuis quelques décennies de la gouvernance territoriale, qu'est ce que vous en pensez ? Étés vous concerné ?

Quelle est votre propre conception de la gouvernance territoriale ?

À votre avis, quels sont les moyens (physiques, économiques, structurelles et autres) mobilisés pour répondre à une logique de gouvernance territoriale ?

Jugiez-vous l'environnement politico-administratif favorable ou défavorable à la gouvernance territoriale ?

Au niveau de votre commune, comment se manifeste la volonté de suivre une logique de gouvernance territoriale ?

Pensez-vous que la gouvernance territoriale dépend avant tout de l'implication des acteurs territoriaux ? Si oui comment et dans quel sens ?

Actuellement et selon vous, dispose-t-on d'un modèle « type » de la gouvernance territoriale ? Si oui, lequel ? Sinon, pourquoi selon vous ?

À votre avis, qu'est-ce qui peut entraver la concrétisation du processus de gouvernance territoriale ?

Évolutions organisationnelles et implication des acteurs

Au niveau territorial, l'interaction entre acteurs se présente sous quelle forme?
Quels sont les aspects de cette interaction ?

Pensez-vous que la coopération entre acteurs est la principale caractéristique de cette interaction ?

Quelles peuvent être les motivations d'un acteur pour participer ou non au processus de la gouvernance territoriale ?

Cette participation peut se présenter sous quelle forme ?

Existe-t-il des compagnes de sensibilisation des acteurs territoriaux vis-à-vis de l'importance de la gouvernance territoriale ?

Existe-t-il un dispositif d'échange d'informations entre communes ? Si oui, dans quel sens ce dispositif permet la consolidation des relations entre les différentes communes de la Meurthe-et-Moselle ? Sinon, pourquoi ?

Les valeurs et les représentations des répondants

À quoi associez-vous la réussite de la gouvernance territoriale ? À la maturité de l'idéologie politique, à l'implication croissante des acteurs dans les décisions ? À un environnement politico-administratif favorable ? Ou autres.

Pensez-vous que la gouvernance territoriale est tributaire de la nature de relations qui existent entre les acteurs ? Pouvez-vous nous dire plus sur ce point ?

Est-ce que vous avez l'occasion de vous réunir avec les autres acteurs ? Dans quelles circonstances et à quelle fréquence ?

La décision publique au niveau territoriale

Selon vous comment les décisions prises peuvent déterminer le succès ou l'échec de la gouvernance territoriale ?

Pensez-vous que la relation qui existe entre les acteurs influence les décisions prises ? Dans quelle mesure ?

D'après vous, quelle peut être l'impact de la multitude des réseaux d'acteurs sur la décision territoriale ?

Existe-t-il une relation entre les décisions prises dans les communes voisines ?

Selon vous, l'intérêt de votre commune est indépendant, tributaire ou complémentaire à l'intérêt du territoire ?

À l'échelle territoriale, peut-on parler d'une automatisation de la décision ?

Complexité de la gouvernance territoriale

Pensez-vous que la gouvernance territoriale est complexe ? Selon vous quelles peuvent être la ou les sources de cette complexité ? Quelles sont les mesures à prendre pour pallier à cette complexité ?

Selon vous, quel peut être l'origine des conflits qui peuvent exister entre acteurs ? Pensez-vous que certains conflits peuvent handicaper le processus de gouvernance territoriale ?

À votre avis, quelles peuvent être les caractéristiques d'un acteur territorial et qui permettent la concrétisation du processus de la gouvernance territoriale ?

ENQUETE SUR LA GOUVERNANCE TERRITORIALE

PARTIE 1: CARACTERISTIQUES DE L'ACTEUR

1. Comment qualifiez-vous vos expériences associatives ou militantes?
- O 1. Inexistantes
- O 2. Trop faible
- O 3. Moyenne
- O 4. Significative
- O 5. Trés significative

2. Est ce que votre mission consiste à décider?
- O 1. Pas du tout
- O 2. De temps à autre
- O 3. Assez souvent
- O 4. Souvent
- O 5. Toujours

3. Votre mission consiste à négocier?
- O 1. Pas du tout
- O 2. De temps à autre
- O 3. Assez souvent
- O 4. Souvent
- O 5. Toujours

4. Est ce que votre mission se limite à l'exécution?
- O 1. Pas du tout
- O 2. De temps à autre
- O 3. Assez souvent
- O 4. Souvent
- O 5. Toujours

5. Exercez vous une autre activité professionnelle en dehors de votre statut d'élu?
- O 1. Pas du tout
- O 2. De temps à autre
- O 3. Assez souvent
- O 4. Souvent
- O 5. Toujours

6. Quelle importance donniez-vous à la compétence?
- O 1. Négligeable
- O 2. Utile
- O 3. Nécessaire
- O 4. Importante
- O 5. Primordiale

7. Quelle importance accordiez-vous au partage d'afinité?
- O 1. Aucune
- O 2. Moyenne
- O 3. Relative
- O 4. Importante
- O 5. Très importante

8. Jugiez vous les réunions entre actuers utiles?
- O 1. Aucune utilité
- O 2. Relativement utiles
- O 3. Peuvent être utiles
- O 4. Utiles
- O 5. Très utiles

9. Est ce les liens d'amitié sont détérminant dans l'implication des acteurs?
- O 1. Pas du tout
- O 2. De temps à autre
- O 3. Assez souvent
- O 4. Souvent
- O 5. Toujours

10. Votre entourage a-t-il influencé vos choix politique?
- O 1. Pas du tout
- O 2. De temps à autre
- O 3. Assez souvent
- O 4. Souvent
- O 5. Toujours

11. Etes-vous d'accord pour l'échange d'information?
- O 1. Pas d'accord
- O 2. Indifférent
- O 3. Moyennement d'accord
- O 4. D'accord
- O 5. Tout à fait d'accord

PARTIE 2: LA CONCEPTION DE LA GOUVERNANCE TERRITORIALE

12. On parle depuis quelques décennies de la gouvernance territoriale, commment la définissiez-vous?
- O 1. Le remodelage ou la réinvention de la gestion publique
- O 2. Une forme de régulation territoriale et d'interdépendance dynamique entre agents
- O 3. La façon dont est exercé un pouvoir légitime en interaction avec les différentes composantes de la société et pour le bien commun

13. Sentiez-vous concerné?
- O 1. Pas du tout
- O 2. Relativement
- O 3. Souvent
- O 4. Très souvent
- O 5. Toujours

14. Êtes-vous impliqué?
- O 1. DIRECTEMENT
- O 2. INDIRECTEMENT

15. Est ce que votre commune mobilise des moyens de sensibilisation vis à vis de la gouvernance territoriale?
- O 1. Oui
- O 2. Non

16. Quelle est l'importance des facteurs culturels dans la sensibilisation à la gouvernance territoriale?
- O 1. Sans importance
- O 2. Relativement importants
- O 3. Importants
- O 4. Très importants
- O 5. Primordiales

17. Quelle est l'importance des facteurs matériels dans la sensibilisation à la gouvernance territoriale?
- O 1. Sans importance
- O 2. Relativement importants
- O 3. Importants
- O 4. Très importants
- O 5. Primordiales

18. Quelle est l'importance des facteurs organisationnels dans la sensibilisation à la gouvernance territoriale?
- O 1. Sans importance
- O 2. Relativement importants
- O 3. Importants
- O 4. Très importants
- O 5. Primordiales

19. Quelle est l'importance des facteurs structurels dans la sensibilisation à la gouvernance territoriale?
- O 1. Sans importance
- O 2. Relativement importants
- O 3. Importants
- O 4. Très importants
- O 5. Primordiales

20. Jugiez-vous l'environnement politico-administratif favorable?
- O 1. Oui
- O 2. Non

21. Pensez-vous que la gouvernance territoriale dépend avant tout de l'implication des acteurs territoriaux?
O 1. Pas du tout O 2. De temps à autre O 3. Souvent
O 4. Très souvent O 5. Toujours

22. Quelle importance accordiez-vous à la rationalité des acteurs dans un processus de la gouvernance territoriale?
O 1. Sans importance O 2. Relativement importante
O 3. Importante O 4. Très importante
O 5. Primordiale

23. Quelle importance accordiez-vous à la coopération des acteurs dans un processus de la gouvernance territoriale?
O 1. Sans importance O 2. Relativement importante
O 3. Importante O 4. Très importante
O 5. Primordiale

24. Quelle importance accordiez-vous à la coordination des acteurs dans un processus de la gouvernance territoriale?
O 1. Sans importance O 2. Relativement importante
O 3. Importante O 4. Très importante
O 5. Primordiale

25. La volonté de suivre une logique de gouvernance territoriale se manifeste par la communication
O 1. Sans importance O 2. Relativement importante
O 3. Importante O 4. Très importante
O 5. Primordiale

26. Pensez-vous que les facteurs organisationnels et environnementals peuvent entraver à la concrétisation de la gouvernance territoriale?
O 1. Pas du tout O 2. De temps à autre O 3. Souvent
O 4. Très souvent O 5. Toujours

27. Pensez-vous que les facteurs financiers peuvent entraver à la concrétisation de la gouvernance territoriale?
O 1. Pas du tout O 2. De temps à autre O 3. Souvent
O 4. Très souvent O 5. Toujours

28. Pensez-vous que les facteurs culturels peuvent entraver à la concrétisation de la gouvernance territoriale?
O 1. Pas du tout O 2. De temps à autre O 3. Souvent
O 4. Très souvent O 5. Toujours

29. La volonté de suivre une logique de gouvernance territoriale se manifeste par des formations
O 1. Pas du tout O 2. De temps à autre
O 3. Assez souvent O 4. Souvent
O 5. Très souvent

30. La volonté de suivre une logique de gouvernance territoriale se manifeste par des compagnes de sensibilisation
O 1. Pas du tout O 2. De temps à autre
O 3. Assez souvent O 4. Souvent
O 5. Très souvent

31. Quelle importance accordiez-vous à la souplesse des acteurs dans un processus de la gouvernance territoriale?
O 1. Sans importance O 2. Relativement importante
O 3. Importante O 4. Très importante
O 5. Primordiale

PARTIE 3:EVOLUTIONS ORGANISATIONNELLES ET IMPLICATION DES ACTEURS

32. Au niveau territoriale,pensez-vous que l'interaction entre acteurs est à vocation coopérative?
O 1. Pas du tout O 2. De temps à autre
O 3. Assez souvent O 4. Souvent
O 5. Très souvent

33. Au niveau territoriale,pensez-vous que l'interaction entre acteurs est à vocation conflictuelle?
O 1. Pas du tout O 2. De temps à autre
O 3. Assez souvent O 4. Souvent
O 5. Très souvent

34. Au niveau territoriale,pensez-vous que l'interaction entre acteurs est à vocation protocolaire?
O 1. Pas du tout O 2. De temps à autre
O 3. Assez souvent O 4. Souvent
O 5. Très souvent

35. Les aspects de cette interaction sont-ils à caractère social?
O 1. Pas du tout O 2. De temps à autre
O 3. Assez souvent O 4. Souvent
O 5. Très souvent

36. Les aspects de cette interaction sont-ils à caractère économique?
O 1. Pas du tout O 2. De temps à autre
O 3. Assez souvent O 4. Souvent
O 5. Très souvent

37. Les aspects de cette interaction sont-ils à caractère personnel?
O 1. Pas du tout O 2. De temps à autre
O 3. Assez souvent O 4. Souvent
O 5. Très souvent

38. Les aspects de cette interaction sont-ils à caractère politique?
O 1. Pas du tout O 2. De temps à autre
O 3. Assez souvent O 4. Souvent
O 5. Très souvent

39. Si non pourquoi?
☐ 1. Divergeance de missions et intérêts
☐ 2. Absence d'une structure responsable de cet échange
☐ 3. Faute de moyens
☐ 4. Complexité du système
Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).

40. Vos valeurs vous les devez à
☐ 1. Education ☐ 2. Convictions ☐ 3. Formation
Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).

PARTIE 4: LES VALEURS ET LES REPRESENTATIONS DES REPONDANTS

41. Pensez-vous que la gouvernance territoriale est un défi collectif?
O 1. OUI O 2. NON

42. A votre avis, la gouvernance territoriale dépend de la maturité de l'idéologie politique?
O 1. Pas du tout O 2. De temps à autre
O 3. Assez souvent O 4. Souvent
O 5. Très souvent

43. A votre avis, la gouvernance territoriale dépend de l'implication croissante des acteurs dans les décisions?
O 1. Pas du tout O 2. De temps à autre
O 3. Assez souvent O 4. Souvent
O 5. Très souvent

44. Pensez-vous que la gouvernance territoriale est tributaire de la nature de relations qui existent entre les acteurs?
O 1. OUI O 2. NON

45. Est ce que vous aves l'occasion de se réunir avec les autres acteurs?
O 1. OUI O 2. NON

46. Si oui, dans quelles circonstances?
O 1. Réunions O 2. Galas O 3. A titre personnel

47. A votre avis, la gouvernance territoriale dépend d'un environnement politico-administratif favorable ?
O 1. Pas du tout O 2. De temps à autre
O 3. Assez souvent O 4. Souvent
O 5. Très souvent

48. A quelle fréquence?
O 1. Souvent O 2. Assez souvent
O 3. De temps à autre O 4. Rarement
O 5. Pas du tout

PARTIE 5: LA DECISION PUBLIQUE AU NIVEAU TERRITORIALE

49. Selon vous, les décision prises peuvent déterminer le succès ou l'échec de la gouvernance territoriale?
O 1. Pas du tout O 2. De temps à autre
O 3. Assez souvent O 4. Souvent
O 5. Très souvent

50. Pensez-vous que la relation qui existe entre les acteurs influence les décisions prises?
O 1. Pas du tout O 2. De temps à autre
O 3. Assez souvent O 4. Souvent
O 5. Très souvent

51. D'aprés vous, quelle peut être l'impact de la multitude des réseaux d'acteurs sur la décision territoriale?
O 1. Complexité O 2. Conflits O 3. Homogénéité
O 4. Coordination

52. Existe-t-il une relation entre les décisions prises dans les différentes communes?
O 1. Pas du tout O 2. De temps à autre
O 3. Assez souvent O 4. Souvent
O 5. Très souvent

53. Selon vous, l'intérêt de votre commune est indépendant, tributaire ou complémentaire à l'intérêt du territoire?
O 1. Indépendant O 2. Tributaire O 3. Complémentaire

54. A l'échelle territoriale, peut-on parler d'une automatisation de la décision?
O 1. Oui O 2. Non

PARTIE 6: COMPLEXITE DE LA GOUVERNANCE TERRITORIALE

55. Pensez-vous que la gouvernance territoriale est complexe?
O 1. Oui O 2. Non

56. Selon vous, la complexité de la gouvernance territoriale a pour origine les divergences d'interêts ?
O 1. Pas du tout O 2. De temps à autre
O 3. Assez souvent O 4. Souvent
O 5. Très souvent

57. Selon vous, la complexité de la gouvernance territoriale a pour origine les facteurs financiers?
O 1. Pas du tout O 2. De temps à autre
O 3. Assez souvent O 4. Souvent
O 5. Très souvent

58. Selon vous, la complexité de la gouvernance territoriale a pour origine le manque de communication?
O 1. Pas du tout O 2. De temps à autre
O 3. Assez souvent O 4. Souvent
O 5. Très souvent

59. Quelles sont les mesures à prendre pour palier à cette complexité
☐ 1. Sensibilisation ☐ 2. Coordination des politiques
☐ 3. Coopération
Vous pouvez cocher plusieurs cases.

60. Selon vous, la complexité de la gouvernance territoriale a pour origine le Contexte environnemental et organisationnel?

- O 1. Pas du tout
- O 2. De temps à autre
- O 3. Assez souvent
- O 4. Souvent
- O 5. Très souvent

61. Etes vous optimiste par rapport à la concrétisation de la gouvernance au niveau de votre territoire?

- O 1. OUI
- O 2. NON

Caractéristique de l'auteur

5 Variables :	Expériences associatives ou militantes Exercice d'une autre activité professionnelle en dehors du statut d'élus Choix d'intégrer le milieu politique Choix de sa propre équipe Entretien des relations avec les autres acteurs territoriaux

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Expériences associatives ou militantes	88	1	2	1,15	,355
Exercice d'une autre activité professionnelle en dehors du statut d'élus	88	1	2	1,37	,486
Choix d'intégrer le milieu politique	88	1	2	1,02	,149
Choix de sa propre équipe	88	2	3	2,85	,355
Entretien des relations avec les autres acteurs territoriaux	88	2	3	2,03	,181
N valide (listwise)	88				

Tableaux croisés

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
Implication * principales caractéristiques d'un acteur de la gouvernance territoriale	88	98,9%	1	1,1%	88	100,0%
Implication directe ou indirecte* principales caractéristiques d'un acteur de la gouvernance territoriale	88	98,9%	1	1,1%	88	100,0%
Implication *Mission	88	98,9%	1	1,1%	88	100,0%
Implication *relation	88	98,9%	1	1,1%	88	100,0%

Analyse factorielle

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,055	29,361	29,361	2,055	29,361	29,361
2	1,729	24,694	54,055	1,729	24,694	54,055
3	1,269	18,134	72,189	1,269	18,134	72,189
4	,942	13,454	85,643			
5	,586	8,378	94,020			
6	,419	5,980	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes[a]

	Composante		
	1	2	3
Expériences associatives ou militantes	-,221	-,421	**,670**
Mission dans la commune	,087	-,347	,179
Exercice d'une autre activité professionnelle en dehors de statut d'élus	-,289	-,495	**,590**
Le choix d'intégrer le milieu politique	**,979**	-,095	,160
Entretien des relations avec les autres acteurs territoriaux	-,011	**,732**	,486

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 3 composantes extraites.

Coefficient Alpha de Cronbach

Variables	Alpha
Brut	0.553
Normalisé	0.531

Coefficient Alpha de Cronbach				
	Variables brutes		Variables centrées réduites	
	Corrélation avec le total	Alpha	Corrélation avec le total	Alpha
Expériences associatives ou militantes	0,425	0,372	0,407	0, 341
Mission au sein de la commune	0,137	0,572	0,108	0,559
Exercice parallèle d'une activité professionnelle	0,461	0,479	0,446	0,473
Entretien des relations avec les autres acteurs territoriaux	0,523	0,351	0, 501	0, 326

Test D'hypothèse *: régressions simples*

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,022	1	,022	,024	,878[a]
	Résidu	78,876	86	,917		
	Total	78,898	87			

a. Valeurs prédites : (constantes), d'après vous, quelles sont les principales caractéristiques d'un acteur de la gouvernance territoriale

b. Variable dépendante : Au niveau de votre commune, comment se manifeste la volonté de suivre une logique de gouvernance territoriale

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,167	1	,167	8,124	,065[a]
	Résidu	1,788	87	,021		
	Total	1,955	88			

a. Valeurs prédites : (constantes), est-ce que vous avez l'occasion de vous réunir avec les autres acteurs?

b. Variable dépendante : Pensez-vous que la gouvernance territoriale est tributaire de la nature de relations qui existent entre les acteurs?

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,126	1	3,126	2,449	,121[a]
	Résidu	109,738	86	1,276		
	Total	112,864	87			

a. Valeurs prédites : (constantes), est-ce que vous avez l'occasion de vous réunir avec les autres acteurs?

b. Variable dépendante : À quelle fréquence?

Gouvernance Territoriale et évolutions organisationnelles

9 Variables : Conception de la gouvernance territoriale

Dispositif d'échange d'informations entre les communes

La coopération est la principale caractéristique de l'interaction entre acteurs

Sensibilisation des acteurs par rapport à l'importance de la gouvernance territoriale

L'environnement politico-administratif

La volonté de suivre une logique de gouvernance territoriale

Consolidation des relations entre les différentes communes

Modèle "type" de la gouvernance territoriale

Handicaps du processus de la gouvernance territoriale

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Conception de la gouvernance territoriale	88	1	3	2,39	,820
dispositif d'échange d'informations entre les communes					
la coopération est la principale caractéristique de l'interaction entre acteurs					
Sensibilisation des acteurs par rapport à l'importance de la gouvernance territoriale	88	1	3	1,38	,574
l'environnement politico-administratif	88	1	2	1,38	,489
la volonté de suivre une logique de gouvernance territoriale	37	1	3	2,35	,676
consolidation des relations entre les différentes communes	88	1	2	1,96	2,08
modèle "type" de la gouvernance territoriale	88	1	2	1,96	,208
Handicaps du processus de la gouvernance territoriale	88	1	3	1,48	,525
N valide (listwise)	37				

Tableaux croisés

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
volonté * Sensibilisation	88	98,9%	1	1,1%	88	100,0%
Interaction*consolidation	37	41,6%	52	58,4%	88	100,0%
volonté * environnement	54	61,36%	1	1,1%	88	100,0%

Analyse factorielle :

Matrice des composantes[a]

	Composante			
	1	2	3	4
Sensibilisation les acteurs par rapport à l'importance	-,679	,516	-,049	**,691**
L'environnement politico-administratif et la gouvernance territoriale	-,263	**,612**	,386	-,374
La volonté de suivre une logique de gouvernance territoriale	,459	,602	**,659**	-,186
Les principales caractéristiques d'un acteur de la gouvernance territoriale	**,684**	,336	,154	,068
Modèle "type" de la gouvernance territoriale?	,021	,399	,459	-,507
Handicaps de la concrétisation du processus de la gouvernance territoriale	,530	,325	,495	,033

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes[a]

	Composante			
	1	2	3	4
Sensibilisation les acteurs par rapport à l'importance	-,679	,516	-,049	**,691**
L'environnement politico-administratif et la gouvernance territoriale	-,263	**,612**	,386	-,374
La volonté de suivre une logique de gouvernance territoriale	,459	,602	**,659**	-,186
Les principales caractéristiques d'un acteur de la gouvernance territoriale	**,684**	,336	,154	,068
Modèle "type" de la gouvernance territoriale?	,021	,399	,459	-,507
Handicaps de la concrétisation du processus de la gouvernance territoriale	,530	,325	,495	,033

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 4 composantes extraites.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,600	28,893	28,893	2,600	28,893	28,893
2	1,575	17,503	46,396	1,575	17,503	46,396
3	1,344	14,932	61,329	1,344	14,932	61,329
4	1,129	12,542	73,871	1,129	12,542	73,871
5	,804	8,934	82,804			
6	,628	6,972	89,777			
7	,501	5,569	95,345			
8	,287	3,185	98,530			
9	,132	1,470	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Coefficient Alpha de Cronbach	
Variables	Alpha
Brut	0.591
Normalisé	0.564

Coefficient Alpha de Cronbach				
	Variables brutes		Variables centrées réduites	
	Corrélation avec le total	Alpha	Corrélation avec le total	Alpha
Sensibilisation des acteurs par rapport à l'importance de la gouvernance territoriale	0,370	0,601	0, 329	0,576
L'environnement politico-administratif et la gouvernance territoriale	0,491	0,694	0,468	0,680
La volonté de suivre une logique de gouvernance territoriale	0,356	0,681	0,331	0,643
Modèle "type" de la gouvernance territoriale	0,294	0,850	0, 287	0, 832
Handicape de la concrétisation du processus de la gouvernance territoriale	0,526	0,691	0, 506	0,665

Test D'hypothèse *: régressions simples*

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,210	1	2,210	6,430	,073[a]
	Résidu	29,902	87	,344		
	Total	32,112	88			

a. Valeurs prédites : (constantes), Pensez-vous que la gouvernance territoriale soit tributaire de la nature de relations qui existent entre les acteurs?

b. Variable dépendante : À quoi associez-vous la réussite de la gouvernance territoriale?

La décision publique au niveau territoriale

6 Variables : La relation entre les décisions prises et le succès ou l'échec de la gouvernance territoriale

L'influence de la relation qui existe entre les acteurs influence sur les décisions prises

L'impact de la multitude des réseaux d'acteurs sur la décision territoriale

La relation entre les décisions prises dans les différentes communes

Le lien entre les intérêts des différentes communes

L'automatisation de la décision A l'échelle territoriale

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
La relation entre les décisions prises et le succès ou l'échec de la gouvernance territoriale	89	1	2	1,71	,457
L'influence de la relation qui existe entre les acteurs influence sur les décisions prises	89	1	2	1,88	,331
l'impact de la multitude des réseaux d'acteurs sur la décision territoriale	89	1	4	1,55	1,158
La relation entre les décisions prises dans les différentes communes	89	1	2	1,91	,288
Le lien entre les intérêts des différentes communes	89	1	3	2,02	1,000
L'automatisation de la décision A l'échelle territoriale	89	1	2	1,48	,503
N valide (listwise)	89				

Tableaux croisés

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
Défi collectif? * Réussite	89	100,0%	0	,0%	89	100,0%
Échange d'information*Réunion	89	100,0%	0	,0%	89	100,0%
Relation entre décisions*automatisation	89	100,0%	0	,0%	89	100,0%

Analyse factorielle :

Matrice des composantes[a]

	Composante		
	1	2	3
Le succès ou l'échec de la gouvernance territoriale selon les décisions prises.	**,654**	,094	,220
L'influence de la relation qui existe entre les acteurs sur les décisions prises	,308	**,711**	,180
l'impact de la multitude des réseaux d'acteurs sur la décision territoriale	,542	-,529	,195
La relation entre les décisions prises dans les différentes communes	-,576	,431	,489
La relation entre les différents intérêts des communes	,045	-,244	**,840**
L'automatisation de la décision	**,564**	,470	-,109

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 3 composantes extraites.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,468	24,461	24,461	1,468	24,461	24,461
2	1,260	21,001	45,462	1,260	21,001	45,462
3	1,075	17,910	63,372	1,075	17,910	63,372
4	,878	14,632	78,004			
5	,776	12,938	90,942			
6	,543	9,058	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

		Coefficient Alpha de Cronbach		
	Variables brutes		Variables centrées réduites	
	Corrélation avec le total	Alpha	Corrélation avec le total	Alpha
Facteurs de réussite de la gouvernance territoriale	0,793	0,751	0,754	0,739
La gouvernance territoriale et la nature de relations qui existent entre les acteurs	0,621	0,681	0, 564	0,664
Les réunions avec les autres acteurs	0,751	0,532	0,763	0,518
La fréquence des réunions	0,565	0,557	0,512	0,506
L'automatisation de la décision	0,561	0,672	0,559	0,684

Coefficient Alpha de Cronbach	
Variables	Alpha
Brut	0.585
Normalisé	0.587

Test D'hypothèse *: régressions simples*

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,114	1	,114	11,311	,061[a]
	Résidu	,875	87	,010		
	Total	,989	88			

a. Valeurs prédites : (constantes), existe-t-il une relation entre les décisions prises dans les différentes communes?

b. Variable dépendante : Pensez-vous que la gouvernance territoriale est complexe?

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,331	1	,331	1,594	,210[a]
	Résidu	18,073	87	,208		
	Total	18,404	88			

a. Valeurs prédites : (constantes), pensez-vous que la relation qui existe entre les acteurs influence les décisions prises?

b. Variable dépendante : Selon vous, les décisions prises peuvent déterminer le succès ou l'échec de la gouvernance territoriale?

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,626	1	,626	2,521	,116[a]
	Résidu	21,599	87	,248		
	Total	22,225	88			

a. Valeurs prédites : (constantes), Existe-t-il une relation entre les décisions prises dans les différentes communes?

b. Variable dépendante : À l'échelle territoriale, peut-on parler d'une automatisation de la décision?

Complexité de la gouvernance territoriale

4 Variables : La complexité de la gouvernance territoriale
Les sources de cette complexité
Les mesures à prendre pour pallier à cette complexité
La relation entre les décisions prises dans les différentes communes

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
la complexité de la gouvernance territoriale	89	1	2	1,01	,106
les sources de cette complexité	89	2	5	3,10	,478
les mesures à prendre pour pallier à cette complexité	89	1	3	1,98	,988
La relation entre les décisions prises dans les différentes communes	89	1	2	1,91	,288
N valide (listwise)	89				

Tableaux croisés :

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
l'intérêt * complexité	88	100,0%	0	,0%	88	100,0%
Sources * complexité	89	100,0%	0	,0%	88	100,0%
Relation* d'une automatisation de la décision	89	100,0%	0	,0%	89	100,0%

Analyse factorielle et Alpha de Cronbach

Matrice des composantes[a]

	Composante			
	1	2	3	4
La complexité de la gouvernance territoriale	,065	-,082	**,733**	,126
Les sources de cette complexité	,379	**,862**	-,078	-,223
Les mesures à prendre pour pallier à cette complexité	**,833**	-,292	,431	-,043
Optimisme par rapport à la concrétisation de la gouvernance au niveau territorial	,393	,041	-,125	**,625**

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 4 composantes extraites.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,166	21,659	21,659	2,166	21,659	21,659
2	1,966	19,657	41,316	1,966	19,657	41,316
3	1,629	16,292	57,609	1,629	16,292	57,609
4	1,308	13,080	70,689	1,308	13,080	70,689
5	,983	9,831	80,519			
6	,936	9,358	89,877			
7	,881	8,811	98,688			
8	,131	1,312	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Coefficient Alpha de Cronbach	
Variables	Alpha
Brut	0.645
Normalisé	0.721

		Coefficient Alpha de Cronbach		
	Variables brutes		Variables centrées réduites	
	Corrélation avec le total	Alpha	Corrélation avec le total	Alpha
La complexité de la gouvernance territoriale	0,356	0,772	0,345	0,765
Les sources de cette complexité	0,886	0,674	0,874	0,627
Les mesures à prendre pour pallier à cette complexité	0,254	0,887	0, 239	0,883
Optimisme par rapport à la concrétisation de la gouvernance au niveau territorial	0,688	0,681	0, 681	0,661

Test D'hypothèse *: régressions simples*

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,000	1	,000	,000	,991[a]
	Résidu	23,955	86	,279		
	Total	23,955	87			

a. Valeurs prédites : (constantes), Selon vous, quelles peuvent être la ou les sources de cette complexité

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,000	1	,000	,000	,991[a]
	Résidu	23,955	86	,279		
	Total	23,955	87			

a. Valeurs prédites : (constantes), Selon vous, quelles peuvent être la ou les sources de cette complexité

b. Variable dépendante : À votre avis, qu'est-ce qui peut entraver la concrétisation du processus de la gouvernance territoriale

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,051	1	,051	4,715	,053[a]
	Résidu	,938	87	,011		
	Total	,989	88			

a. Valeurs prédites : (constantes), D'après vous, quelle peut être l'impact de la multitude des réseaux d'acteurs sur la décision territoriale?

b. Variable dépendante : Pensez-vous que la gouvernance territoriale est complexe?

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,114	1	,114	11,311	,071[a]
	Résidu	,875	87	,010		
	Total	,989	88			

a. Valeurs prédites : (constantes), Existe-t-il une relation entre les décisions prises dans les différentes communes?

b. Variable dépendante : Pensez-vous que la gouvernance territoriale est complexe?

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS _____ *4*

RÉSUMÉ _____ *6*

SOMMAIRE _____ *8*

INTRODUCTION GÉNÉRALE : _____ *9*

PREMIÈRE PARTIE : L'APPRÉHENSION DU CONCEPT DE LA GOUVERNANCE TERRITORIALE DANS UN CONTEXTE DU MANAGEMENT PUBLIC _____ *24*

Chapitre I : Essence et développement conceptuel et théorique de la gouvernance territoriale _____ 24

Section 1 : Vers une définition du concept de gouvernance territoriale : une combinaison de plusieurs concepts clés nécessitant une définition. _____ 24

1 Le succès d'une notion pertinente _____ 25

1.1 La gouvernance : une notion polysémique qui s'impose _____ 26

1.2 La difficulté de définir à l'unanimité le concept de la gouvernance territoriale : _____ 30

2 La gouvernance : vers une redéfinition du concept par les différentes organisations internationales. __ 33

2.1 La gouvernance d'après la Banque Mondiale : _____ 34

2.2 La gouvernance d'après l'OCDE-CAD : _____ 34

2.3 La gouvernance d'après Le PNUD : _____ 35

2.4 La Banque européenne de reconstruction et de développement (BERD) _____ 36

2.5 L'Union européenne _____ 36

3 Fonctions et sens de la notion de gouvernance _____ 36

3.1 Des origines aux usages de la notion de gouvernance _____ 36

3.2 Le sens de la notion de gouvernance : deux conceptions fondamentales _____ 37

3.2.1 La gouvernance comme concept analytique _____ 39

a. L'arène _____ 39

b. Les normes _____ 40

c. Les acteurs _____ 40

3.2.2 Les étapes de la propagation de la notion de la gouvernance _____ 41

4 Gouvernance et démocratie _____ 45

4.2 Gouvernance et intérêt général _____ 46

4.3 La gouvernance et sa maîtrise comme vecteur de recomposition de l'action publique _____ 48

Section 2 : La gouvernance et l'approche territoriale _____ 50

1 Vers une définition du territoire: La notion du territoire dans les sciences humaines et sociales : __ 50

1.1 Sciences éthologiques et concept du territoire : _____ 50

1.2 La notion du territoire en sciences économiques : _____ 51

1.3 Le territoire selon la théorie des organisations : _____ 52

1.4 Différence entre espace et territoire : _____ 53

1.4.1 À propos de l'espace : _____ 53

a. Du milieu à l'espace : _____ 53

b. L'espace géographique produit par les sociétés : _____ 53

c. L'espace géographique comporte des mémoires : _____ 54

d. L'espace géographique est un système de relation : _____ 54

e. L'espace de vie et l'espace vécu : _____ 54

1.4.2 À propos du territoire : _____ 54

a. *Le territoire : un espace approprié* _____ 55

b. *Le territoire, des racines aux réseaux :* _____ 55

c. *Le territoire en tant qu'identité collective:* _____ 55

d. *Le territoire : un espace support d'une identité collective* _____ 56

e. *Le territoire en tant que composante de l'État :* _____ 57

1.5 L'usage ou la fonction d'un territoire : _____ 59

1.6 La coordination territoriale et le nouveau rôle des pouvoirs publics institutionnels : 61
1.7 Le territoire en tant qu'un champ opérationnel de la gouvernance : 63
2 L'historique double du concept de gouvernance territoriale : le développement local et l'espace politico-administratif 64
3 Nature et rôle des différentes sphères du territoire : 66
3.1 Enjeu de la sphère politique 68
3.2 Enjeu de la sphère productive : 69
3.3 Enjeu de la sphère sociale 70
3.4 Enjeu de la sphère spatiale 70
4 Les fondements d'un management public territorial : Le cadre axiologique du management traditionnel 70

Chapitre 2 : La gouvernance territoriale au carrefour des différentes théories 75
Section 1 : La théorie de convention comme base théorique de la gouvernance territoriale 75
1 La convention : un concept à clarifier 76
1.1 À propos de la notion de convention 76
1.1.1 Quelques définitions : 76
1.1.2 Deux grandes visions de la notion de convention 77
2 « L'essentiel » de la théorie de convention : 81
2.1 Aux origines de la théorie des conventions. 81
2.2 Les hypothèses et postulats de la théorie des conventions. 82
2.3 La théorie des conventions comme base de gouvernance territoriale 84
2.3.1 La théorie de conventions comme théorie d'une économie politique pragmatique 86
2.3.2 À la recherche de bonnes institutions ? 86
2.4 Rationalité et théorie de convention 87
2.4.1 Repenser la rationalité 87
2.4.2 De la rationalité limitée aux compétences de l'homo conventionalis 88
Section 2 : Théorie des jeux et formes d'engagements des acteurs de la gouvernance territoriale 89
1 Construction des modèles de jeux 90
1.1 Schéma de causalité, Schéma de finalité 90
1.2 Aperçus sur les jeux de lutte et de coopération 91
1.2.1 Généralités : 91
1.2.2 Rationalité individuelle et rationalité collective 92
2 Esquisse de quelques modèles 93
2.1 Le modèle de NASH : 93
2.2 Le modèle des problèmes de partage de Von NEUMANN et MORGENSTERN : 94
2.3 Le modèle intermédiaire de LUCE : 95
Section 3 : L'apport des modèles de la théorie de décision au concept de la gouvernance territoriale : Les modèles du processus de prise de décisions 96
1. Le modèle de l'acteur rationnel : le postulat de l'homme économique et de l'homme stratégique libre, sûr d'eux et visant le meilleur résultat 96
1.1 Les caractéristiques essentielles du modèle de l'acteur unique rationnel 96
1.2 Quelques exemples du modèle de l'acteur unique rationnel 98
1.2.1 L'acteur économique 98
1.2.2 L'acteur stratégique 99
1.2.3 Portée et limites du modèle de l'acteur unique rationnel 101
2 Le modèle organisationnel : l'homme au comportement satisfaisant 102
2.1 Les caractéristiques essentielles du modèle organisationnel 102
2.1.1 Quelques *exemples du modèle organisationnel* 103
2.1.2 La théorie de la rationalité limitée de H.A. SIMON 104
2.1.3 La théorie comportementale de la firme de R.M. CYERT et J. G. MARCH 105
2.2 Portée et limites du modèle organisationnel 107
3 Le modèle politique ou le jeu de pouvoir et de négociation entre acteurs 107
3.1 Les caractéristiques essentielles du modèle politique 108
3.2 Quelques exemples du modèle politique 110
3.2.1 L'incrémentalisme disjoint de C.E. LINDBLOM 110

3.2.2 Le modèle itératif de M GHERTMAN 111
3.3 Portée et limites du modèle politique 113

Chapitre 3 : Facteurs de réussite ou d'échec de la gouvernance territoriale 117
Section 1 : Facteurs de réussite 117
1 La « décision » : définition et distinction par rapport à d'autres concepts 117
1.1 Le concept de décision : diversité de définitions et controverse de conceptions 117
1.2 « Décision » et « résolution de problèmes » : deux concepts liés, mais non interchangeables 121
1.3 Le « processus de prise de décision » distinction des principaux modes de conception 122
2 Rationalité, engagement et coopération comme instruments clés de la gouvernance territoriale. 123
2.1 Généralités sur la rationalité économique 123
2.2 La rationalité : une place centrale et contestée 124
2.3 Formes de rationalité : 125
2.3.1 La rationalité individuelle ou instrumentale : 125
2.3.2 Remarques sur la rationalité instrumentale : 127
2.4 La rationalité individuelle limitée et le raisonnement 128
2.5 La rationalité personnelle et l'environnement socio-organisationnel 131
3 L'implication des acteurs : une manière d'augmenter l'efficacité des décisions 132
3.1 Des méthodes utiles dans de nombreux contextes 132
3.2 Des outils de communication sur mesure 133
Section 2 : Facteurs d'échec 133
1 Conflits, négociation et gouvernance territoriale 133
1.1 L'économie publique et le territoire : l'impossible recherche d'une règle générale de résolution des conflits 133
1.2 Au-delà des conflits d'autorité : l'enjeu des conflits d'appropriation 134
1.2.1 Les conflits d'appropriation 134
1.2.2 Des conflits d'appropriation aux conflits de pouvoir et d'autorité 136
2 Les contraintes financières du secteur local 139
3 Quelles solutions adopter face à ces contraintes ? 142
3.1 La LOLF : des outils et des métiers nouveaux pour améliorer la gestion locale 142
3.2 De la nécessité d'une conception étendue de la gouvernance pour penser la construction négociée des territoires : le pouvoir, un « banni récalcitrant » 143
3.2.1 Penser la construction négociée des territoires 143
3.2.2 Le pouvoir, « source » mais aussi « produit » de la négociation 145

Conclusion de la première partie 151

DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE EMPIRIQUE 155

Chapitre 1 : Rappel de problématique et rôle des acteurs territoriaux 155
Section 1 : définition des variables de recherche 155
1 La problématique retenue 155
1.1 Le choix et la conceptualisation des variables 156
1.2 Les attributs de la gouvernance territoriale : 158
2 Les relations supposées entre les variables 162
Section 2 Les données mobilisées, les approches adoptées et le rôle des acteurs territoriaux 162
1 Les données mobilisées et les approches adoptées 162
2 Le rôle des acteurs dans la gestion territoriale : 165

Chapitre 2 : Enquête exploratoire par questionnaire 168
Section 1 : L'unité d'analyse et le terrain d'investigation : 168
1 L'unité d'analyse : l'acteur 169
2 Le terrain d'investigation Communauté Urbaine du Grand Nancy (CUGN) : 169
3 Propositions d'hypothèses de recherche : 171
4 Méthodologie de recherche adoptée : 174
4.1 Champs d'études : Acteurs de la communauté urbaine du Grand Nancy 174
4.1.1 L'enquête par entretiens 175
a. La relation chercheur/interviewé 175

b. *La préparation des entretiens* 176
c. *Le déroulement des entretiens* 177
4.2.2 L'enquête exploratoire par entretiens biographiques 179
a. *Approche qualitative retenue : les récits de vie* 180
b. *Dispositif de collecte de données :* 182
c. *L'analyse du contenu* 185
Section 2 : L'enquête par questionnaire 191
1. La construction et l'administration des questionnaires 192
1.1 Le choix et l'adaptation des échelles de mesure des variables 192
1.2 La rédaction du questionnaire 193
2. Les modalités d'administration du questionnaire et d'échantillonnage 199
2.1 La préparation des données 200
2.2 Les critères de qualité de l'instrument de mesure 201
2.3 La validité 201
2.3.1 La validité faciale 201
2.3.2 La validité de construit 201
2.3.3 La validité prédictive 203
2.4 La fiabilité 204

Chapitre 3 : Résultats de la recherche et discussion 209
Section 1 : Analyses descriptives, factorielles et tests d'échelles 209
1. Analyses descriptives 209
1.1 le tri croisé entre les données : 209
1.1.1 la variable « Implication » : 209
a. *Tri croisé «implication» par «caractéristiques de l'auteur »* 210
b. *Tri croisé «implication» par «caractéristiques de l'auteur »* 210
c. *Tri croisé «implication» par « mission »* 211
d. *Tri croisé «implication» par «Relation »* 212
1.1.2 La variable « Volonté » : 213
a. *Tri croisé «volonté » par «Environnement »* 213
b. *Tri croisé «Sensibilisation» par « Volonté »* 214
1.1.3 La variable « Complexité » : 215
a. *Tri croisé «complexité» par «Intérêt»* 215
b. *Tri croisé «complexité» par «Source de complexité »* 216
c. *Tri croisé «Consolidation» par «Interaction entre acteurs»* 217
d. *Tri croisé «Défi» par «Réussite»* 218
e. *Tri croisé «Automatisation» par «RELATIODEC»* 219
1.2 Les résultats de l'analyse factorielle et alpha de CRONBACH : 219
1.2.1 Les caractéristiques de l'auteur : 221
1.2.2 La conception de la gouvernance territoriale : 224
1.2.3 Évolutions organisationnelles et implication des acteurs : 226
1.2.4 Les valeurs et les représentations des répondants : 227
1.2.5 La décision publique au niveau territoriale : 229
1.2.6 Complexité de la gouvernance territoriale : 230
2 Test d'hypothèses 232
2.1 Les régressions simples 232
2.1.1 L'action des acteurs : 233
2.1.2 Gouvernance territoriale et évolutions organisationnelles : 237
2.1.3 La décision publique 239
3 Discussion des résultats de la recherche 244
Section 2 : Étude de cas 246
1 Le terrain d'investigation : Département dans le Nord Est de la France (Entreprise Sofadicom) 246
1.1 Problèmes rencontrés par Sofadicom et solutions envisagées : 246
1.2 Solutions envisagées : les sites de diversifications 247
1.3 La reprise de Sofadicom par une autre entreprise : 248
1.3.1 Analyse et suite à donner : 248

2 Discussion des résultats 257
2.1 Analyse de l'acteur 1 : Sofadicom 258
2.2 Analyse de préfecture : 259
2.3 Analyse de Communauté de commune : 260
2.4 Analyse de l'organisme subventionnant les entreprises (France) : 261
2.5 Analyse de l'organisme subventionnant les entreprises (Étranger) 262
2.6 Analyse du syndicat : 262
2.7 Analyse de l'acteur de remblaiement des terrains 264
2.8 Analyse de l'acteur Naxans : 265
2.9 Analyse de l'acteur chargé de Développement Industriel 266

Conclusion de la deuxième partie : 266

CONCLUSION GÉNÉRALE 268
1. Les principaux apports de la recherche 268
1.1 Les apports d'ordre théorique 268
1.2 Les apports d'ordre méthodologique 269
1.3 Les apports d'ordre opérationnel 270
2 Les limites de la recherche 272
2.1 Les limites liées aux choix théoriques 272
2.2 Les limites liées aux choix méthodologiques 272
3 Les prolongements envisagés 273
3.1 La poursuite du travail dans le cadre du projet global 273
3.2 Les autres prolongements possibles 273

RÉFÉRENCES 274

INDEX DES TABLEAUX 312

INDEX DES FIGURES 313

ANNEXES 314

TABLE DES MATIERES 340