

Contextualisation et territorialisation du faire stratégique : praxis, pratiques, praticiens et pragmatique

Candidature au prix Roland CALORI

Serval, Sarah (Docteur, soutenance en décembre 2015)

Aix-Marseille Université, IMPGT, CERGAM, EA4225, 13100 Aix-en-Provence
Sarah.serval@univ-amu.fr
Carmouze, Laura (Doctorante)

Aix-Marseille Université, IMPGT, CERGAM, EA4225, 13100 Aix-en-Provence
Laura.carmouze@univ-amu.fr

Résumé:

La recherche vise à étudier l'ouverture du « faire stratégique » des territoires dans l'élaboration des stratégies d'attractivité territoriale. En effet, les réformes récentes issues de l'Acte III de la décentralisation tendent à accorder plus de pouvoir aux métropoles et aux régions dans le champ de l'attractivité territoriale. Face à un contexte concurrentiel, ces territoires sont positionnés comme des échelles territoriales pertinentes pour le développement économique. Sur chaque territoire, le cadre légal institutionnalise le couple métropole-région qui monte en puissance et oblige les managers territoriaux à construire des stratégies d'attractivité territoriale concertées. Dès lors, les métropoles et les régions se voient impliquées dans l'élaboration conjointe de ces stratégies d'attractivité. Ainsi, les processus stratégiques s'ouvrent à la fois en interne, dans un contexte de gouvernance territoriale impliquant la société civile et le monde des affaires, mais aussi en externe puisque le territoire pertinent nécessite de collaborer avec d'autres institutions territoriales.

Malgré un environnement institutionnel commun à tous les territoires, ces derniers témoignent de degrés d'ouverture différenciés supposant alors des pratiques distinctes. Comment expliquer ce différentiel d'ouverture d'une stratégie territoriale à l'autre dans le cadre de



l'élaboration des stratégies d'attractivité ? La littérature récente reste silencieuse en la matière et qui plus est dans le contexte territorial et public. Pour y répondre, nous mobilisons le cadre théorique de la strategy-as-practice.

À travers l'analyse qualitative de quatre cas de stratégies d'attractivité (29 entretiens semidirectifs), la recherche met en lumière la praxis, les pratiques et la diversité des praticiens engagés dans ces stratégies. Aussi, aux dimensions traditionnelles du faire stratégique, vient s'ajouter la dimension « pragmatique » que nous proposons afin de révéler les éléments de contexte du faire stratégique. En effet, comme le souligne Seidl et Whittington (2014), cette dimension reste souvent négligée dans les travaux académiques de la strategy-as-practice. Par ailleurs, les résultats permettent également d'identifier les rôles du territoire dans chaque dimension du faire stratégique à travers les travaux récents de Lawrence et Dover (2015). Ce faisant, la recherche menée invite à proposer une version « contextualisée » et « territorialisée » de la strategy-as-practice.

Mots-clés : Open Strategy, strategy-as-practice, attractivité territoriale, rôles du territoire, méthode qualitative.



Contextualisation et territorialisation du faire stratégique : praxis, pratiques, praticiens et pragmatique

INTRODUCTION

« Le Big Bang territorial » est une expression maintes fois rencontrée dans les articles de presse et les articles scientifiques pour qualifier la dernière réforme territoriale. L'expression témoigne du bouleversement vécu par les élus et les managers territoriaux. Ces changements profonds tendent à accorder plus de pouvoir aux métropoles et aux régions dans le champ de l'attractivité territoriale. Dans un contexte fortement concurrentiel, ces territoires sont positionnés comme des échelles territoriales pertinentes pour le développement économique des territoires. Sur chaque territoire, le cadre légal institutionnalise le couple métropole-région qui monte en puissance et oblige les managers territoriaux à construire des stratégies d'attractivité territoriale concertées. En effet, les métropoles et les régions se voient impliquées dans l'élaboration conjointe des schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII). Ce faisant, les processus stratégiques s'ouvrent à la fois en interne dans un contexte de gouvernance territoriale impliquant la société civile et le monde des affaires, mais aussi en externe puisque le territoire pertinent nécessite de collaborer avec d'autres institutions territoriales. Les stratégies territoriales prennent alors la forme de stratégies dites « ouvertes » à la fois sur leurs parties prenantes internes et externes (Chesbrough et Appleyard, 2007).

Pour autant, l'ouverture n'est pas un allant de soi et nécessite des pratiques particulières (Whittington et al., 2011). Malgré un environnement institutionnel commun à tous les territoires, ces derniers témoignent de degrés d'ouverture différenciés supposant alors des pratiques distinctes. Comment expliquer ce différentiel d'ouverture d'une stratégie territoriale à l'autre dans le cadre de l'élaboration des SRDEII ? La littérature récente reste silencieuse en la matière, qui plus est en contexte territorial et public.



Pour y répondre, nous proposons de mobiliser le cadre théorique de la strategy-as-practice (Johnson et al., 2007) en opérant une « contextualisation » et une « territorialisation ». En effet, aux dimensions traditionnelles de la strategy-as-practice, nous proposons d'ajouter la dimension pragmatique afin de révéler les éléments de contexte (Seidl et Whittington, 2014), invitant se faisant à étudier le pourquoi de la stratégie. Par ailleurs, nous opérons également une « territorialisation » du cadre théorique de la strategy-as-practice en étudiant les rôles du territoire (Lawrence et Dover, 2015).

Ainsi, l'article se structure comme suit. La première partie est dédiée à la présentation de la littérature et des concepts clés portés à l'étude : praxis, pratiques, praticiens, pragmatique et rôles du territoire. La deuxième partie expose la méthodologie employée reposant sur une étude de cas multiple (29 entretiens semi-directifs) liée à l'investigation de quatre cas de stratégie d'attractivité territoriale. La troisième partie présente les résultats qui sont ensuite discutés dans la quatrième et dernière partie. La discussion permet ainsi de proposer une approche renouvelée et « située » de la strategy-as-practice à travers un modèle intégrateur des éléments contextuels et territoriaux.

1. CADRAGE THEORIQUE

Face à un contexte institutionnel similaire, les territoires affichent des degrés d'ouverture stratégique différenciés dans le cadre de l'élaboration des SRDEII. Ainsi, il existe des usages spécifiques et situés (Orlikowski, 2000) d'une pratique d'ouverture stratégique pourtant conçue de manière normative. Nous proposons d'explorer le caractère « situé » du faire stratégique en étudiant sa contextualisation et sa territorialisation. Pour ce faire, nous présentons dans un premier temps les concepts clés de la *stategy-as-practice*: praxis, pratiques et praticiens. Aussi, nous proposons d'adjoindre la dimension pragmatique pour révéler les éléments contextuels du faire stratégique (1.1). Dans un deuxième temps, nous présentons les différents rôles endossés par le territoire (Lawrence et Dover, 2015) afin de territorialiser le cadre théorique de la *strategy-as-practice* et de prolonger l'adaptation au contexte de la recherche (1.2).



1.1. LA STRATEGY-AS-PRACTICE DANS LE CADRE DE L'ÉLABORATION DES SRDEII

La perspective de la pratique permet d'entrer dans l'intimité de la stratégie (Rouleau *et al.*, 2007) et d'étudier ce que les acteurs font à travers leurs activités quotidiennes (Whittington, 2006; Jarzabkowski *et al.*, 2007; *Johnson et al.*, 2007). En allant au cœur de l'activité stratégique, ce cadre théorique offre une grille de lecture qui révèle les micro-pratiques et les éléments à la fois intangibles et informels qui permettent de décrire le différentiel d'ouverture des territoires dans le cadre de leur stratégie d'attractivité. Cette grille de lecture repose sur trois concepts clés en interaction permanente : la praxis (1.1.1), les pratiques (1.1.2) et les praticiens (1.1.3). Si ces dimensions permettent de décrire le *quoi*, le *comment* et le *qui* du faire stratégique, elles laissent en suspens la question du *pourquoi*. Or, la question du *pourquoi* interroge le contenu de la stratégie et suppose de se focaliser sur les éléments contextuels qui explique le faire stratégique. Nous proposons alors d'explorer cette dimension que nous nommons « pragmatique » du faire stratégique en ce qu'il s'agit de révéler les finalités construites au fur et à mesure de l'expérience du faire stratégique (1.1.4).

1.1.1. Les SRDEII comme praxis du faire stratégique des territoires

L'étude de la praxis vise à répondre à la question : qu'est-ce-que la stratégie ? (Rouleau *et al.*, 2007). En ce sens, la praxis désigne l'activité dans son sens le plus noble et représente toute action ayant pour finalité l'action elle-même. La praxis correspond à la stratégie en elle-même tant dans son contenu que dans son processus. Il s'agit, selon Feldman et Pentland (2003) de « performative routines » ; ce sont des actions spécifiques, faites par des acteurs spécifiques dans des lieux et des temps spécifiques (Johnson *et al.*, 2007). C'est ici une acception de la praxis d'origine aristotélicienne qui décrit directement l'ensemble des actions humaines. La praxis se conçoit alors comme un flux d'activités englobant processus et contenu stratégiques (Grisoli, 2017).

Articulée avec les concepts des pratiques et des praticiens, la praxis correspond alors à l'action, au mouvement d'un corps physique, provoquée par les praticiens qui, guidés par les pratiques, agissent en poursuivant une finalité. Dans le cadre des stratégies d'attractivité territoriale, la praxis interroge directement le cadre normatif offert aux territoires à travers l'élaboration des SRDEII. Ces derniers correspondent alors à un artefact *a priori* donné et partagé par les territoires qui, via son appropriation et son usage par les managers territoriaux,



révèle des contenus et des processus d'ouverture stratégique différenciés d'un territoire à l'autre.

1.1.2 Les pratiques pour la mise en œuvre des SRDEII

Les pratiques interrogent le « comment » du faire stratégique (Rouleau *et al.*, 2007). Elles sont des « routines organisationnelles » qui guident l'activité stratégique (Johnson, 2007). Feldman et Pentland (2003) parlent de « ostensive routines ». Il s'agit donc de comportements routinisés qui guident l'action (Johnson, 2007). En ce sens, il ne s'agit pas des actions stratégiques en elles-mêmes mais bien des régularités qui sous-tendent ces actions (Autissier et Vandangeon Derumez, 2010). Elles sont donc reliées « au faire » dans la mesure où ces pratiques apportent les ressources nécessaires afin que les acteurs construisent les activités stratégiques : ressources comportementales, cognitives, procédurales, discursives et physiques (Seild *et al.*, 2006).

Partagées par l'ensemble de l'organisation, les pratiques évoluent en relation avec l'environnement intra-organisationnel et extra-organisationnel (Whittington, 2006). Elles ne sont pas figées et, combinées avec la praxis, les acteurs deviennent des récepteurs actifs de ces pratiques sur lesquelles ils rétroagissent en fonction de leurs besoins (Whittington, 2006).

Nous supposons donc que, dans le cadre des stratégies d'attractivité territoriale, les pratiques permettent justement de révéler le différentiel d'ouverture d'une stratégie territoriale à l'autre. A cet égard, nous supposons que plus les stratégies territoriales sont ouvertes, plus des communautés de pratique se formalisent afin de faciliter les collaborations à la fois internes et externes et d'apprendre chemin faisant comment « faire » la stratégie territoriale. Au sens de Wenger (1998), les communautés de pratiques se caractérisent par trois dimensions :

- L'engagement mutuel qui résulte des connexions et de la mise en commun des connaissances et des compétences, soutenu par des rapports de soutien et d'entraide entre les membres ;
- L'entreprise commune qui correspond à la construction d'un bien commun, la communauté formant un lieu d'action, de participation et de négociation du sens donné au projet ;
- Au fil du temps, les membres se constituent un répertoire partagé à la fois formel (procédures, documents, outils) et informel (valeurs, symboles, histoires etc.).



Si ces trois variables caractérisent les mécanismes d'une communauté de pratique, elles semblent tout à fait pertinentes pour caractériser l'ouverture des stratégies territoriales dans le cadre de l'élaboration des SRDEII.

1.1.3 Les praticiens des SRDEII

L'étude des praticiens permet de comprendre qui fait la stratégie (Rouleau *et al.*, 2007). Ils sont identifiés comme ceux qui influencent le faire stratégique à travers leurs attitudes, leurs comportements et les ressources qu'ils mobilisent (Seidl *et al.*, 2006; Autissier et Vandangeon Derumez, 2010). Les praticiens de la stratégie ne correspondent pas seulement aux acteurs situés en haut d'un organigramme, les acteurs de la stratégie se retrouvent dans les différents niveaux de l'organisation; par leur travail, les manageurs de terrain entrent dans la stratégie à travers les propositions faites et les informations qu'ils sélectionnent et font remonter (Whittington *et al.*, 2007).

L'approche par la pratique propose donc « une approche démocratique et pluraliste de la formation des stratégies » (Rouleau *et al.*, 2007 : 18). Il s'agit donc d'une approche particulièrement adaptée au contexte territorial qui nous intéresse et qui permet justement d'apprécier le degré d'ouverture des SRDEII selon qu'il y ait ou non une diversité de praticiens identifiés. Les citoyens sont-ils impliqués dans les SRDEII ou ces schémas restentils seulement entre les mains des managers territoriaux? Et de quels managers s'agit-il? Proviennent-ils de différentes institutions territoriales, témoignant se faisant d'une ouverture externe des stratégies d'attractivité territoriale?

Ces considérations théoriques et notamment l'articulation de ces trois composantes permettent d'explorer « le faire » de l'ouverture des stratégies d'attractivité territoriale. Pour autant, les dimensions contextuelle et territoriale des stratégies d'attractivité portées à l'étude restent ici largement ignorées. En effet, si le cadre théorique de la strategy-as-practice permet d'étudier « la fabrique » de l'ouverture des stratégies d'attractivité territoriale, il ne permet pas d'intégrer pleinement la question du pourquoi (contexte et contenu de la stratégie d'attractivité) et la dimension territoriale de l'élaboration des SRDEII. Les paragraphes qui suivent invitent à formuler un ensemble de propositions théoriques dans cette perspective.



1.1.3 La dimension pragmatique des SRDEII

Concernant le contexte et la question du *pourquoi* du faire stratégique, nous proposons de distinguer clairement ces éléments dans le cadre d'une dimension complémentaire des précédentes : la dimension pragmatique. En effet, la strategy-as-practice résulte d'un tournant théorique qualifié de « practice turn » (Johnson et al., 2007) où la stratégie n'est pas une propriété de l'organisation mais correspond à ce que les acteurs font. La perspective théorique se veut pragmatique, dans le sens de Pierce (1898), car c'est par le fruit de l'action et donc de ses conséquences, que s'appréhende le réel. Dès lors, la dimension « pragmatique » étudie le monde en train de se faire : la vérité n'existe pas *a priori* et se révèle alors par l'expérience. La dimension « pragmatique » du faire stratégique permet en ce sens d'expliquer « pourquoi » définir et mettre en œuvre des stratégies d'attractivité, et donc de mettre en perspective les connexions entre le « quoi », le « comment » et le « qui » en fonction des éléments de contexte. En effet, en tant que pragmatique, le but est de considérer « nos connaissances comme le résultat de nos actions, connaissances qui peuvent fournir des informations sur les connexions possibles entre les actions et leurs conséquences » (Teddlie et Tashakkori, 2009 : 96).

Si la dimension « pragmatique » que nous proposons permet de contextualiser le faire stratégique, elle ne permet pas de le territorialiser. En effet, la dimension territoriale reste souvent un impensé dans le champ de la stratégie (Lauriol *et al.*, 2008). Pour combler cette lacune, nous proposons d'examiner pour chaque dimension, les rôles endossés par le territoire en s'appuyant sur les travaux récents de Lawrence et Dover (2015).

1.2 LES RÔLES DU TERRITOIRE DANS L'ÉLABORATION DES SRDEII

Quels sont les rôles endossés par le territoire dans l'élaboration et la mise en œuvre de l'ouverture des SRDEII? Dans le champ du travail institutionnel, Lawrence et Dover identifient trois rôles endossés par le territoire : le territoire contient (1.2.1), médiatise (1.2.2) et complique (1.2.3) le travail institutionnel. A chaque rôle, les auteurs associent une ontologie particulière au territoire : il est une enceinte sociale, un signifiant, ou un objet pratique. En considérant l'élaboration des SRDEII comme le fruit d'un travail visant à institutionnaliser une stratégie d'attractivité sur un territoire donné, nous proposons d'explorer les rôles du territoire dans la praxis, les pratiques et l'interaction entre praticiens.



1.2.1 Le territoire contient la stratégie territoriale

Le territoire contient la stratégie territoriale « en établissant et maintenant des frontières » (Lawrence et Dover, 2015, p. 382). En ce sens, l'attractivité est territorialement problématisée et les acteurs y apportent une réponse spatialement circonscrite. Dans cette configuration, le territoire est assimilé à une enceinte sociale (Lawrence et Dover, 2015) où les institutions, les acteurs, les ressources et les actions sont circonscrits par le territoire. Il s'agit en d'autres termes, de construire un « nous » et donc un dedans par rapport à un dehors (Leloup et al., 2005), afin de développer un sentiment d'appartenance au territoire dont les acteurs ont conscience (Torre et Beurret, 2012). L'accent est mis ici sur les frontières géographiques et topographiques du territoire qui permettent de définir et de circonscrire l'action.

1.2.2 Le territoire médiatise la stratégie territoriale

Le territoire médiatise les stratégies territoriales en agissant comme « un filtre interprétatif » (Lawrence et Dover, 2015, p. 387) qui connecte alors les pratiques à la praxis. L'ontologie associée au territoire est de nature symbolique ; le territoire est un signifiant. Le territoire permet de véhiculer une idée partagée par les acteurs qui leur apparaît « familière et confortable » (2015, p. 390). Les éléments symboliques du territoire, partagés par les acteurs et pris pour acquis, permettent d'y associer des éléments nouveaux qui nécessitent un effort des praticiens pour être légitimés. Le territoire se mue alors en « géosymbole » qui cristallise la relation entre la culture et l'espace (Bonnemaison, 1981).

1.2.3 Le territoire complique la stratégie territoriale

En tant qu'objet pratique, le territoire porte une dimension fonctionnelle qui introduit une certaine complexité en raison d'actions et d'acteurs inattendus (Lawrence et Dover, 2015). Dans l'élaboration des SRDEII, le territoire complique d'autant plus le travail des managers territoriaux que l'ouverture des stratégies territoriales est grande. En effet, plus les SRDEII sont ouverts et partagés avec les citoyens, le monde des affaires et d'autres institutions territoriales, plus la proportion d'actions et d'acteurs inattendus croît.

Aussi, la complexité est une caractéristique intrinsèque du territoire en ce qu'il est à la fois fermé et ouvert, mais aussi composé de multiples éléments tangibles (acteurs et éléments



anthropisés) et intangibles (contenu symbolique et cognitif) en interaction permanente (Moine, 2007). Le territoire en tant qu'objet pratique suppose en ce sens des actions territoriales qui sont davantage émergentes plutôt que planifiées (Michaux, 2011 ; Serval, 2018). L'action collective se formalise a posteriori, et se construit de manière incrémentale et itérative au gré des éléments territoriaux qui apparaissent chemin faisant et nécessite d'être intégrés. Cet élément renvoie à la dualité de la structure territoriale. La dualité du structurel, identifié par Giddens, tient dans le fait que le structurel n'est appréhendable que dans l'action et l'interaction, et porte un caractère récursif puisqu'il est à la fois condition et résultat de l'action. Dans une autre mesure, la dualité structurelle s'exprime dans l'idée que « le structurel est toujours à la fois contraignant et habilitant » (Giddens, 1984). En ce sens, la dimension structurelle du territoire représente à la fois une contrainte et une capacité.

A travers la catégorisation des rôles du territoire de Lawrence et Dover (2015), nous retrouvons le caractère récursif du territoire, qui est à la fois produit et résultat. Il est le résultat de la stratégie territoriale lorsque son rôle vise à la contenir, et il en est le produit en étant un élément symbolique de la stratégie territoriale, en tant que signifiant et vecteur des pratiques des managers territoriaux. Le territoire en est également le résultat à travers sa dimension fonctionnelle, en étant un objet pratique et un outil d'ouverture de la stratégie territoriale.

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La recherche vise à explorer la manière dont l'ouverture des stratégies d'attractivité territoriale est élaborée dans le cadre des SRDEII.

La recherche vise à explorer la contextualisation et la territorialisation du faire stratégique à travers le cas de l'élaboration des stratégies d'attractivité territoriale. Ainsi, la recherche se veut de nature exploratoire. Nous précisons d'abord la stratégie d'accès au réel, basée sur l'étude de cas multiple (2.1). Ensuite, nous poursuivons par la présentation du traitement des données opéré, qui mobilise une analyse de contenu thématique, suivant une logique abductive (2.2).



2.1 LA COLLECTE DES DONNÉES

La stratégie d'accès au réel repose sur une étude cas multiple (Yin, 2009), à travers l'examen de 4 cas de stratégies d'attractivité territoriale. L'analyse qualitative menée repose sur la réalisation d'entretiens semi-directifs visant à interpréter la signification des phénomènes décrits par les répondants (Leavy, 2014). Par ailleurs, une focalisation s'est opérée sur la perception des « managers territoriaux » afin d'interroger les acteurs du faire stratégique qui sont en relation direct à la fois avec les élus politiques et les citoyens. Ils représentent ainsi des cadres intermédiaires (collectivités territoriales et agences de développement) situés au niveau méso, permettant de mettre en évidence l'équilibre des pouvoirs entre les pressions politiques (niveau macro) et les revendications sociales (niveau micro) (Cloutier *et al.*, 2015). Nous avons mené vingt-neuf entretiens avec les managers territoriaux issus de quatre territoires récemment formés par l'acte III de la décentralisation. Le tableau 1 ci-après détaille le nombre et les références des répondants par organisation ; répondants qui sont anonymes afin d'augmenter la validité interne.

Tableau 1 : Répartition des répondants de l'échantillon

Couples métropole-région	Niveau territorial	Nb. de répondants	Référence des répondants
Aix-Marseille-Provence	Métropole	4	M1.1; M1.2
Provence-Alpes-Côte-D'azur	Région	3	R1.1; R1.2; R1.3
Brest	Métropole	3	M2.1; M2.2
Bretagne	Région	4	R2.1; R2.2; R2.3
Grand Lyon	Métropole	4	M3.1
Auvergne-Rhône-Alpes	Région	4	R3.1; R3.2; R3.3
Strasbourg	Métropole	3	M4.1; M4.2; M4.3
Grand Est	Région	4	R4.1; R4.2; R4.3; R4.4

Source: Auteurs

Le guide d'entretien est structuré autour de six thèmes principaux : (1) histoire et perception de la réforme, (2) stratégie territoriale, (3) collaboration inter-organisationnelle, (4) modalités de gouvernance, (5) confiance et conflit (6) information et apprentissage organisationnel.

2.2 ANALYSE DES DONNÉES

L'analyse des données est basée sur une logique inductive (Koenig, 1993, David, 1999) et abductive (David, 1999) suivant la méthodologie de Gioia *et al.* (2013). L'analyse des données est structurée en trois temps. Tout d'abord, l'approche inductive génère une analyse



de premier ordre identifiant les thèmes et les sous-thèmes par un codage ouvert et axial (Strauss et Corbin, 1998). Ensuite, sur la base de l'analyse de premier ordre, l'analyse de second ordre permet d'identifier si les thèmes émergents renvoient à des concepts susceptibles de nous aider à décrire et expliquer les phénomènes observés (Gioia *et al.*, 2013). Enfin, le processus de recherche passe d'une logique inductive à une logique abductive en confrontant la structure des données à la théorie existante et aux contextes territoriaux de chaque cas (Alvesson et Kärreman, 2007).

Nous utilisons une analyse de contenu thématique car elle se focalise sur les centres d'intérêts et les préoccupations des auteurs du discours (Bardin, 2013). Nous nous focalisons donc sur la nature du vocabulaire utilisé; l'unité d'analyse choisie étant le sens (mots, groupe de mots, phrase et/ou paragraphes).

2.3 PRÉSENTATION DES CAS

Les quatre territoires investigués (tableau 2.), auxquels les répondants appartiennent, présentent des similitudes suffisantes (statut de métropole et régions présentes sur le territoire métropolitain) qui permettent des éléments de comparaison (Miles et Huberman, 2003).

Tableau 2 : Caractéristiques des quatre territoires

Couples métropole-région	Niveau territorial	Nb. d'habitants*	Superficie*	Densité *	Préfecture de région Statut de la région
Aix-Marseille-Provence	Métropole	1 841 460	$3\ 148\ km^2$	585 hab./km ²	Marseille
Provence-Alpes-Côte-D'azur	Région	4 983 438	$31\ 399\ km^2$	158 hab./km ²	Non fusionnée
Brest	Métropole	207 726	218 km^2	951 hab./km ²	Rennes
Bretagne	Région	3 276 543	$27\ 207\ km^2$	120 hab./km ²	Non fusionnée
Grand Lyon	Métropole	1 354 476	533 km^2	2 538 hab./km ²	Lyon
Auvergne-Rhône-Alpes	Région	7 820 966	69 711 km ²	112 hab./km ²	Fusionnée
Strasbourg	Métropole	484 157	339 km^2	1 428 hab./km ²	Strasbourg
Grand Est	Région	5 554 645	57 433 km ²	96 hab./km ²	Fusionnée

Source: Auteurs

Les quatre cas investigués témoignent d'un degré d'ouverture du faire stratégique différencié, allant d'une faible interaction avec les parties prenantes du territoire, à une forme intégrative et poussée de la collaboration entre parties prenantes territoriales.



Le cas 1 correspond à l'ouverture de la stratégie d'attractivité de la région PACA et à son articulation avec celle de la métropole d'Aix-Marseille Provence. Le territoire est situé dans le Sud-Est de la France et la métropole est la plus étendue géographiquement de France. La création de cette métropole est le résultat d'une logique top-down, imposée par l'Etat et qui a conduit à de fortes oppositions entre les deux communes leaders, Marseille et Aix-en-Provence. Les conflits politiques sont nombreux et entachent les collaborations locales. De plus, si la région PACA est ancienne, créée en 1986, elle ne bénéficie pas pour autant d'une forte identité territoriale ce qui ne facilite pas les interactions. Selon l'INSEE, la région est la 5ème plus riche de France (en termes de PIB - INSEE données 2016).

Le cas 2 correspond à la région Bretagne avec la métropole de Brest. Localisée dans l'Ouest de la France, la métropole de Brest est la plus petite métropole française en termes d'étendue géographique et de nombre d'habitants. Tout comme la région PACA, la région Bretagne est ancienne et a été créée en 1986. En revanche, contrairement à la région PACA, la région Bretagne bénéficie d'une forte identité territoriale, avec une langue régionale, renvoyant à la culture Celtique qui date du 5^{ème} siècle. Selon l'INSEE (2016), la Bretagne se situe à la 10^{ème} place en termes de création de richesse (PIB).

Le cas 3 correspond à la région Auvergne-Rhône-Alpes, région nouvellement créée après la loi NoTRE en 2015 (fusion des région Auvergne et Rhône-Alpes). L'identité locale au niveau régional est donc à construire. Situé dans le Sud-Est de la France, la région Auvergne-Rhône-Alpes compte la métropole du Grand Lyon qui bénéficie d'un fort dynamisme économique. Considérée comme la deuxième locomotive économique après Paris, la métropole du Grand Lyon permet à la région Auvergne-Rhône-Alpes de se hisser à la deuxième place en termes de création de richesse (INSEE, 2016).

Le cas 4 correspond à la région Grand Est, nouvellement créée en 2015 et qui est le fruit de la fusion des région Lorraine, Alsace et Champagne Ardenne. La région Grand Est souffre de tensions culturelles du fait du poids de l'identité territoriale des précédentes régions qui peinent à se fondre dans un ensemble régional cohérent. Par exemple, la culture Alsacienne est forte et les habitants ne se reconnaissent pas dans la nouvelle région. Au contraire, ils perçoivent un risque pour leur identité locale. A cet égard, la métropole de référence est alsacienne, il s'agit de Strasbourg. Localisée dans l'Est de la France, Strasbourg est une eurométropole en raison de sa situation transfrontalière et de ses nombreux partenariats avec



l'Allemagne. Selon l'INSEE (2016), la région Grand Est est située à la 7^{ème} position en termes de création de richesse.

3. RÉSULTATS : UNE OUVERTURE PROTÉIFORME DU FAIRE STRATÉGIQUE DES TERRITOIRES

Tout d'abord, les résultats de l'analyse de contenu thématique se structurent en trois sousparties pour répondre à la question « quoi » (analyse de la praxis en 3.1), puis à la question « comment » (analyse des pratiques en 3.2), à la question « qui » (analyse des praticiens en 3.3), et enfin à la question « pourquoi » (analyse de la pragmatique en 3.4). Si chaque souspartie traite d'un aspect du faire stratégique, il s'agit également de mettre en lumière le rôle du territoire.

Dimensions agrégées Analyse de 1er ordre Analyse de 2nd ordre du faire stratégique Stratégie métropolitaine (Schéma métropolitain d'attractivité **PRAXIS** Stratégie régionale (SRDEII) Le OUOI du faire stratégique Délimitation du faire stratégique Rôle du territoire CIRCONSCRIPTION Légitimité des frontières Communauté de pratiques Marque territoriale PRATIOUES Outil d'évaluation Projet planifié / émergent Le COMMENT du Sentier de dépendance (choix passés faire stratégique contraignant/habilitant les chois futurs) Rôle du territoire Enchevêtrement des échelons COMPLEXIFICATION territoriaux (région, métropole, commune etc.) et des compétences Actions et acteurs inattendus Acteurs politiques Monde des affaires (entreprises CCI etc.) Organisations publique PRATICIENS Société civile (associations, citoyens etc.) Acteurs hybrides (pôles de Le QUI du faire compétitivité etc.) stratégique Objet frontière (mise en réseaux des Rôle du territoire différents acteurs grâce au territoire) FILTRE Identité collective du territoire INTERPRÉTATIF (valeurs communes) Conflits sphère politique vs managériale Ambiguïté du faire stratégique PRAGMATIQUE Paradigmes managériaux et contexte (nouvelle valeur publique, nouvelle Le POUROUOI du gouvernance publique et austérité) faire stratégique Définition de la stratégie en fonction des contraintes du territoire Rôle du territoire Définition de la stratégie en FINALISATION fonction des ambitions du territoire Institutionnalisation de la stratégie (spécificités juridiques du territoire)

Figure 1: Arborescence du codage

Source: Auteurs



3.1 PRAXIS: STANDARDISATION ET RÔLE DE CIRCONSCRIPTION DU TERRITOIRE

Comment répondre à la question « qu'est-ce-que la stratégie ? » (Rouleau *et al.*, 2007). Les verbatim recueillis au cours des entretiens illustrent la définition de la praxis par les managers territoriaux comme une forme de standardisation des stratégies d'attractivité territoriale, et le rôle de circonscription du territoire (Tableau 3).

Tableau 3 : Verbatim relatifs à la praxis et au rôle de circonscription du territoire

	PRAXIS
Stratégie métropolitaine	« On ne voulait pas que ce soit la région qui écrive toute seule la stratégie dans son coin, on s'est alors mis en position d'écrire très vite notre stratégie métropolitaine d'attractivité pour que, le moment venu, on puisse la proposer à la région pour notre territoire » Entretien M2.1 « La loi NOTRe et la loi MAPTAM accordent aux métropoles la capacité de définir et mettre en œuvre leur propre schéma de développement économique » Entretien M3.1
Stratégie régionale	« Les ateliers de concertation ont permis de définir le premier engagement du SRDEII qui s'appelle « développer l'attractivité du territoire régional », avec trois composantes : aménagement du territoire (1), intelligence économique (2), et marketing territorial (3) » Entretien R1.1 « Ce qui est intéressant dans le SRDEII, c'est que nous, région, nous sommes allés auprès des départements, des métropoles et des communes pour discuter, et les gens appellent de leurs vœux que la région soit le lieu où se réfléchit l'avenir des territoires » Entretien R3.1
	RÔLE DE CIRCONSCRIPTION DU TERRITOIRE
Délimitation du faire stratégique	« Si on arrête une stratégie, et des outils qui ont pour objet de déployer cette stratégie, uniquement en fonction du portage politique, ça n'entre pas dans le long terme. C'est surtout en fonction de l'échelle territoriale que cette stratégie doit être définie » Entretien M1.1 « La contractualisation avec les territoires se focalise sur les groupements d'EPCI, les métropoles et les agglomérations. Elle prend la forme de « pactes offensifs croissance emploi » adossés à la déclinaison territoriale du SRDEII. Ce partenariat volontariste avec le niveau « infra » permet de renforcer la déclinaison de la stratégie régionale » Entretien R4.1
Légitimité des frontières	« Le contrat de destination Bocuse était pour Only Lyon tourisme et porté en grande partie par Auvergne-Rhône-Alpes, donc on a vraiment fait des opérations de promotion à l'international avec les deux puissances organisatrices et invitantes qui étaient Auvergne-Rhône-Alpes et Only Lyon » Entretien R3.2 « Dès les premiers ateliers consultatifs, les partenaires ont fait un certain nombre de propositions, d'abord de choix d'orientations géographiques, en disant par exemple : nous c'est plus sur les Etats-Unis que sur le Brésil où on souhaite aller » Entretien R1.2

Source: Auteurs

Tout d'abord, la définition des stratégies d'attractivité métropolitaines et régionales tend à une forme de standardisation du fait de pressions formelles et informelles. Les pressions formelles renvoient à des pressions légales suite à l'impact de la loi MAPTAM via l'organisation de conférences (i.e. conférence territoriale d'exercice concerté et conférence territoriale de l'action publique) et de la loi NOTRe à travers l'élaboration de schémas (i.e. schéma métropolitain d'attractivité et schéma régional d'attractivité, d'innovation et d'internationalisation). Les pressions informelles sont le fruit de la concurrence nationale et internationale entre les territoires, qui exhortent chacun d'entre eux à plus de compétitivité (i.e. besoin d'attraction de capitaux et de talents) et d'innovations technologique et



managériale. La praxis tend alors à se standardiser face à un environnement institutionnel contraint et repose, pour les cas de territoires étudiés, sur l'élaboration des schémas de développement directeur dans une approche très planificatrice du faire stratégique. La praxis stratégique transversale aux cas étudiés vise à formaliser les grands objectifs de développement économique et à circonscrire l'action sur le territoire.

En effet, le territoire, qu'il soit métropolitain et/ou régional, joue un rôle de circonscription de l'action. L'élaboration de la praxis, à travers la formalisation des schémas directeurs, suppose de travailler la légitimité des frontières en s'interrogeant sur la dimension spatiale des actions et des objectifs prévus. Il s'agit de définir pour chaque action et chaque objectif, le territoire pertinent. Ainsi, l'élaboration de la praxis sert de brique de base pour définir les partenariats intra ou inter-territoriaux qui résultent de chaque territoire d'action.

3.2 PRATIQUES: PARTAGE DE MÉTHODES/D'OUTILS ET TERRITOIRE COMPLEXIFIANT

Comment répondre à la question « que font les stratèges ? » (Rouleau *et al.*, 2007) . Les verbatim recueillis au cours des entretiens illustrent les pratiques des managers territoriaux. Ces dernières renvoient au partage de différentes méthodes et de différents outils au service des stratégies d'attractivité territoriale. Dans cette perspective, le territoire complexifie la mise en œuvre de ces pratiques (Tableau 4).

Pour définir et mettre en œuvre leur stratégie d'attractivité, les managers territoriaux développent des méthodes et des outils plus ou moins collaboratifs. Dès lors, des communautés de pratiques se mettent en place. Tout d'abord, ces communautés, plus physiques que digitales, prennent vie à travers des espaces de discussion et de partage de connaissances (e.g. ateliers, café-débats, et conférences). Les acteurs échangent et débattent pour co-construire des objectifs et des actions spécifiques à mettre en œuvre. De plus, l'appartenance à une communauté est le résultat d'un engagement mutuel, qui se caractérise par un sentiment d'appartenance au territoire, par le partage de compétences, qu'elles soient économiques, touristiques, culturelles, mais aussi par la régulation entre pairs (i.e. membres d'une même profession : manager territorial). Enfin, l'ouverture des stratégies se caractérise par un partage des ressources et une mobilisation des acteurs, dus à l'engagement des managers au service d'une pratique commune.

Par exemple dans le cas 2, le partage des outils d'évaluation se traduit par la co-construction d'indicateurs de suivi. Et dans le cas 4, le partage des outils de gestion des ressources



humaines, dans sa forme la plus aboutie, fait notamment référence à des postes dédiés à la coordination entre la métropole et la région. Dès lors, les pratiques diffèrent d'un territoire à l'autre selon qu'elles entrainent plus ou moins de collaboration entre managers territoriaux. Néanmoins, dans les 4 cas étudiés, les résultats témoignent de pratiques à la fois discursives, comportementales, cognitives et physiques.

Tableau 4 : Verbatim relatifs aux pratiques et au rôle de complexification du territoire

	PRATIQUES
Communauté de pratiques	« On a fait des work-cafés, des ateliers, des réunions, on a mis en place un conseil de gouvernance qui associe à la fois les partenaires consulaires, les partenaires institutionnels mais aussi un certain nombre d'acteurs du monde économique » Entretien M2.1 « Vous avez la conférence territoriale de l'action publique qui est institutionnalisée, durant laquelle se rencontrent les départements, les agglomérations, les métropoles et la région » Entretien R3.1
Marque territoriale	« Au départ Brest Life n'était pas destinée à être une marque territoriale, c'est la volonté des acteurs qui a conduit à transformer ce qui n'était qu'une boite à outils partagée, en une ambition plus forte » Entretien M2.1 « Il y a eu différentes actions de visibilité : la création de la marque « Strasbourg The Europtimist » en 2011, le partage avec les différents acteurs, puis une évaluation faite en interne en 2015, et enfin la volonté de mettre en place des indicateurs pour évaluer les différents objectifs stratégiques » Entretien M4.1
Outil d'évaluation	« Nous avons une personne en charge de l'animation du réseau de différents acteurs autour de la gouvernance, et il essaye de partager les indicateurs de suivi avec l'ensemble des partenaires pour mesurer l'efficacité de l'action » Entretien M4.2 « Je suis arrivé lors de la rédaction du SRDEII, je me suis impliqué dans ce que je savais faire c'est-à-dire la partie évaluation, monitoring et audit » Entretien R1.2
Projet planifié/émergent	« On est toujours plus efficace en mode projet qu'en mode stratégie et il vaut mieux passer cinq ans à travailler ensemble autour de projets en ayant une vision globale et partagée » Entretien R2.5 « Parfois on peut aller sur un salon, faire une mission qui est montée tantôt par lé région tantôt par la métropole, et c'est décidé au coup par coup » Entretien M1.1
	RÔLE DE COMPLEXIFICATION DU TERRITOIRE
Sentier de dépendance	« Depuis 20 ans, 30 ans, personne n'a voulu se saisir des problèmes de transport car c'est un engagement sur le long terme, et aujourd'hui, les usagers en payent les conséquences » Entretien M1.1 « En 2007, j'ai à l'organisation de la « Breizh Touch », une manifestation culturelle et économique célébrant la Bretagne à Paris. Cet événement, s'intégrait dans une démarche d'attractivité et de développement économique, même si ces termes-là n'étaient pas encore évoqués » Entretien R2.1
Enchevêtrement des échelons territoriaux	« Nous sommes en situation de blocage puisque le schéma de la région n'a pas été soumis au vote de la métropole, et le schéma de la région a été voté par les élus de la région avec mais sans aucune validation de la métropole » Entretien M3.1 « Sur les articulations entre les régions et les métropoles, le plus compliqué, c'est quand on est sur notre territoire. En effet, sur notre territoire, il y a les guerres entre les uns et les autres, quid de l'intégration et des conflits » Entretien R1.1
Actions et acteurs inattendus	« Au départ Brest Life n'était pas destinée à être une marque territoriale, c'est la volonté des acteurs qui a conduit à transformer ce qui n'était qu'une boite à outils partagée, en une ambition plus forte » Entretien M2.1 « Des habitudes opérationnelles avaient été prises avant 2017. Le grand changement est arrivé le premier janvier 2017, lorsqu'est né Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme, avec un nouvel acteur à prendre en compte » Entretien R3.2

Source : Auteurs

Aussi, la mise en œuvre de ces pratiques révèle la complexité du territoire qui, en tant qu'objet pratique, suppose la mobilisation d'acteurs chemin faisant et implique un ensemble de pratiques émergentes et non planifiées. Par exemple, dans le cas 2, l'appropriation par les acteurs du territoire d'un dispositif de communication « Brest Life » a conduit à l'élaboration



d'une marque territoriale impliquant de structurer et de penser sur le long terme les actions de communication et leur contenu symbolique, afin de valoriser l'image du territoire. Pour autant, cette logique de marque territoriale n'était pas *a priori* pensée par les managers territoriaux. La complexité du territoire se révèle également par les sentiers de dépendance qu'il dessine et qui contraignent le champ des pratiques stratégiques possibles. Par exemple, dans le cas 1, la problématique des transports est restée depuis des années en suspens, entraînant une forme d'inertie telle que lors des concertations territoriales. Cette thématique n'a pas fait l'objet de décision spécifique, ni d'occasion particulière pour partager ses connaissances et co-construire des solutions sur le territoire.

3.3 PRATICIENS: DIVERSITÉ D'ACTEURS ET TERRITOIRE COMME FILTRE INTERPRÉTATIF

Comment répondre à la question « qui sont les stratèges ? » (Rouleau *et al.*, 2007 : 18) ? Les verbatim recueillis au cours des entretiens se focalisent sur les praticiens, c'est à dire les acteurs publics/privés impliqués dans les stratégies d'attractivité territoriale, mais aussi sur le rôle de filtre interprétatif du territoire (Tableau 5).

Les stratégies d'attractivité s'ouvrent sur une diversité d'acteurs allant des organisations publiques au monde des affaires, en passant par la société civile (i.e. les citoyens) et les acteurs hybrides (e.g. pôles de compétitivité et agences). Si l'ouverture des stratégies vers le monde des affaires (e.g. entreprises, associations et chambres de commerce) est majoritaire, la tendance est différente concernant l'ouverture vers la société civile. Lorsque la consultation des citoyens est choisie par les territoires, elle se veut innovante (e.g. utilisation de plateformes collaboratives).

Le territoire recouvre un contenu symbolique, et joue alors un rôle de filtre interprétatif, qui permet la création de sens pour et par les acteurs. Même lorsque le territoire ne dispose pas d'une identité territoriale forte, il reste le support autour duquel le sens de l'action se construit chemin faisant. Par exemple, dans les cas 3 et 4, il s'agit de deux régions nouvellement créées, ne disposant pas d'identité régionale. Pour autant, les réalités symboliques territoriales qu'elles sous-tendent servent de filtres interprétatifs aux acteurs et facilitent les interactions entre acteurs hétérogènes. C'est ainsi que naturellement la région Grand-Est se tourne vers l'Allemagne dans ses perspectives de développement du fait d'une identité Alsacienne forte que cette nouvelle région englobe.



Tableau 5 : Verbatim relatifs aux praticiens et au rôle de filtre interprétatif du territoire

	PRATICIENS		
Acteurs politiques	« Quand les couleurs politiques sont différentes, parfois cela peut être compliqué mais ce n'est pas toujours le cas » Entretien R1.2 « Sans poser les bases de la solution, elle n'est pas d'ordre technique, elle est un peu d'ordre institutionnel. L'essentiel est que les solutions soient portées par les acteurs politiques » Entretien R3.2		
Monde des affaires	« Nous avons un énorme plaisir à travailler avec les entreprises. C'est aussi un énorme plaisir du monde économique à travailler à cette échelle-là, considérant que l'échelle du bassin d'emploi était vraiment la leur en termes de vécu » Entretien M2.1 « La politique économique de la métropole est depuis très longtemps pilotée par un groupe de gouvernance qui inclut le MEDEF, la chambre de commerce, la chambre des Métiers etc. » Entretien M3.1		
Organisations publiques	« Les volets métropolitains sont intégrés au SRDEII, et les métropoles concernées sont le Grand Nancy, l'Euro- métropole de Strasbourg, et bientôt Metz métropole et pourquoi pas Reims » Entretien R4.2 « La stratégie d'attractivité se construit en priorité avec nos homologues des métropoles et d'autres collectivités » Entretien R1.2		
Société civile	« Nous avons des ateliers territoriaux dans les territoires, qui tentent d'associer le plus grand nombre d'acteurs. Pour le SRDEII, la dimension association du grand public a été renforcée via une consultation internet » Entretien R4.1 « Le troisième volet de la stratégie d'attractivité se focalise sur l'approche par cible client. Ce qu'il nous importe de connaître, ce sont donc les besoins des familles, des jeunes etc. » Entretien R3.2		
Acteurs hybrides	« La stratégie d'attractivité a permis de réunir des acteurs tels que les pôles de compétitivité » Entretien R2.1 « Pour mettre en œuvre la stratégie d'attractivité, nous agissons de concert avec l'agence régionale pour l'innovation et l'internationalisation » Entretien M1.1		
	RÔLE DE FILTRE INTERPRETATIF DU TERRITOIRE		
Objet frontière	« Nous avions déjà une volonté de métropolisation mais nous n'avions, au regard des textes, pas la taille requise en matière de nombre d'habitants. Par contre nous exercions déjà toutes les compétences d'une métropole. Donc Brest s'est énormément battue pour obtenir ce statut, car si nous ne l'obtenions pas, c'était tout la pointe Bretagne qui se trouvait déclassée » Entretien M2.1 « Plus vous avez une giga région et plus on va avoir des espaces qui sont « balkanisés », qui risquent, au bout du compte, d'être les grands laissés pour compte car plus rien ne fait sens » Entretien R4.1		
Identité collective du territoire	« Nous avons une culture du partenariat et du consensus qui remonte à plus d'un demi siècle, même encore plus loin selon certains experts. L'un des exemple est la création du comité d'étude et de liaisons des intérêts bretons créés en 1950 » Entretien R2.3 « Suite aux deux groupes identitaires que l'on a menés lors de la création de la marque, on a pu se rendre compte que les alsaciens étaient considérés comme des gens sérieux, qui respectaient leurs engagements, et qui faisaient un travail de qualité, non pas que les habitants de autres territoires ne le soient pas ! On avait donc pas mal de choses qui étaient très intéressantes en termes de perception du territoire » Entretien R4.3		

Source : Auteurs

3.4 PRAGMATIQUE: L'EXPÉRIENCE FACE À L'AMBIGUÏTÉ ET TERRITOIRE FINALISANT

Comment répondre à la question « pourquoi » définir et mettre en œuvre une stratégie ? Les verbatim recueillis au cours des entretiens illustrent le pragmatisme, à travers la primauté de l'expérience pour faire face à l'ambigüité des stratégies d'attractivité territoriale, et le rôle de finalisation du territoire (Tableau 5).



Tableau 6 : Verbatim relatifs au pragmatisme et au rôle de finalisation du territoire

PRAGMATIQUE		
Conflits sphère politique vs managériale	« On a écrit des choses, on pense savoir ce qu'il faut faire. Toutefois, les conditions institutionnelles et les conflits politiques ne permettent pas de les mettre en œuvre » Entretien M1.1 « Comme vous devez le voir, il y a toujours des oppositions politiques qui n'ont pas favorisé le rapprochement des deux démarches d'attractivité : régionale et métropolitaine » Entretien M3.1 « Mon homologue à la région est quelqu'un de très pragmatique, qui n'hésite pas à m'envoyer des informations qu'on a parfois du mal à obtenir à l'échelle de la métropole, et donc on facilite un peu cette porosité entre nos deux territoires » Entretien M4.2	
Ambiguïté du faire stratégique	« Notre ambition est forte, car nous sommes dans un secteur stratégique. Pour ce faire, paradoxalement, il y a une baisse des dotations alors que la tendance consiste à dire : on veut aller plus loin, aller plus vite, faire mieux mais avec moins de moyens » Entretien R3.2 « La décentralisation renvoie à un idéal type sur le papier, mais en réalité, c'est bien plus ambigu. Il ne faut pas partir du postulat qu'il y a un couple métropole-région, et qu'il se vit comme un couple. Dans notre cas, certes l'Euro-métropole de Strasbourg est une capitale régionale et européenne mais il y aussi le Grand Nancy, donc nous ne sommes pas sur un modèle binaire exclusif » Entretien R4.1	
Paradigmes managériaux et contexte	« C'est toute la logique des SRDEII, associer, avoir le retour, les contributions, des partenaires territoriaux plus ou moins importants » Entretien M1.1 « Parce que les moyens sont de plus en plus contraints, la stratégie mutualisée que nous proposons aujourd'hui répond à la problématique actuelle des territoires infrarégionaux » Entretien R2.1	
	RÔLE DE FINALISATION DU TERRITOIRE	
Définition de la stratégie en fonction des contraintes du territoire	« À l'échelle des métropoles, l'enjeu se centre sur l'aspect urbain de son développement, alors que la région a en charge le développement harmonieux d'un territoire beaucoup plus vaste et tout à fait hétérogène » Entretien R3.1 « Les Länder allemands n'ont pas du tout les mêmes problématiques que nous, c'est plutôt l'inverse avec un taux de chômage de même pas 3%, ils ont plutôt besoin de trouver de la main d'œuvre. Voilà pourquoi ce partenariat fait partie intégrante de notre stratégie. Pour ce faire, au moment du passage du tramway, il y avait une des rames qui était floquée par l'agence allemande, qui proposait 3000 offres d'emplois sur le territoire » Entretien M4.1	
Définition de la stratégie en fonction des ambitions du territoire	« Il faut commencer par le haut donc par l'ambition. L'ambition d'Auvergne-Rhône-Alpes Tourisme c'est de figurer dans le top 5 des régions les plus attractives d'Europe en matière touristique dans les cinq ans à venir » Entretien R3.2 « Ce qui est intéressant c'est que l'une des grandes ambitions de Strasbourg Eco2030 () c'est de créer 27 000 emplois nets sur le territoire d'ici 2030 » Entretien M4.2	
Institutionnalisation de la stratégie	« Les régions ont pris la compétence économique, et c'est peut-être là qu'elles se confrontent aux frictions les plus délicates, que ce soit avec les métropoles, les grandes villes ou les départements. En effet, chacun veut garder un peu de marge de manœuvre et de pouvoir, mais en tant que chef de file, ce sont les régions qui institutionnalisent les pratiques en la matière » Entretien R3.2 « La métropole de Brest a travaillé sur une stratégie métropolitaine de développement économique en anticipation de la révision du SRDEII de la région, et ce pour pouvoir être prêts à discuter qui allait revoir son schéma. Ils ont donc élaboré la stratégie qu'ils ont voulu comme une occasion de mettre le territoire en mouvement autour d'une ambition économique partagée » Entretien R2.2	

Source: Auteurs

Si les trois dimensions précédentes permettent de décrire le faire stratégique et révèlent des éléments transversaux à tous les cas, elles ne permettent pas de saisir les variations entre les cas inhérentes aux différents contextes portés à l'étude. Par ailleurs, la praxis, les pratiques et les praticiens ne permettent pas de comprendre pourquoi le faire stratégique est initié et quelles sont les finalités poursuivies. Afin d'y répondre, nous proposons ici de mettre à jour les éléments constitutifs de la pragmatique du faire stratégique. En effet, la dimension que nous appelons « pragmatique » permet justement de révéler le pourquoi du faire stratégique et de mettre en lumière les éléments de contexte qui expliquent *in fine* la praxis, les pratiques



déployées et les praticiens impliqués. En ce sens, la dimension pragmatique renvoie aux conflits politiques, aux ambiguïtés qui en résultent, et aux paradigmes managériaux qui influencent les acteurs et leurs pratiques.

La dimension pragmatique met à jour **les conflits politiques** qui sous-tendent les stratégies d'attractivité territoriales et qui expliquent des degrés de collaboration différents d'un cas à l'autre. Par exemple dans le cas 1, les collaborations entre acteurs du territoire restent faibles comparativement aux autres cas. Ce déficit de collaboration s'explique par le poids des conflits politiques qui mènent à l'inertie sur le territoire et empêche le déploiement de stratégies d'attractivité intégratives et structurées sur l'ensemble des échelons territoriaux.

La dimension pragmatique révèle également **les ambiguïtés** qui entourent le faire stratégique et résultent justement des conflits politiques et plus largement encore du jeu des acteurs. Ces ambiguïtés sont souvent liées à la problématique de la répartition des compétences entre échelons territoriaux qui reste, malgré la dernière réforme, floue et sujet à controverse. Par ailleurs, ces compétences sont disputées par les autorités locales en ce qu'elles délimitent leur pouvoir. Par exemple, le déficit de collaboration du cas 1 et les conflits politiques conduisent chaque autorité locale à mener ses propres actions dans le champ du développement économique. S'en suit une prolifération d'agences émanant des différents échelons territoriaux et une absence de coordination entre elles pour une action structurée et ciblée sur le territoire.

Enfin la dimension pragmatique renvoie également aux éléments institutionnels qui guident le faire stratégique sur les territoires. Dans les cas portés à l'étude, il s'agit des **paradigmes managériaux** qui sous-tendent l'action tels que le Nouveau Management Public (NMP) ou encore la Nouvelle Gouvernance Publique (NGP). En effet, il s'agit de tendances fortes qui structurent les orientations stratégiques. Par exemple, le NMP se manifeste par une focalisation forte sur la réduction des dépenses publiques, et la croyance que les mécanismes de régulation par le marché assurent la performance. Ce paradigme managérial se concrétise dans les pratiques par le recours massif à la contractualisation dans le cadre de partenariat public-public et public-privé, mais aussi dans l'adoption de pratiques évaluatives de type quantitatif visant essentiellement l'efficience. La NGP se manifeste quant à elle par la volonté d'impliquer les citoyens et d'orienter les stratégies d'attractivité vers une approche participative de la vie démocratique locale.



La dimension pragmatique exprime les éléments contextuels qui se révèlent dans l'expérience du faire stratégique. Le territoire se transforme alors en arène politique et devient l'objet de finalisation du faire stratégique. Le faire stratégique « fabrique » le territoire et donne corps à ses finalités. En ce sens, le territoire vient finaliser et institutionnaliser le faire stratégique en étant porteur du contenu de la stratégie d'attractivité territoriale. Il s'agit en d'autres termes de révéler la récursivité du territoire qui est à la fois produit et résultat du faire stratégique. Ainsi, dans la dimension pragmatique, le territoire permet de définir la stratégie en fonction des contraintes qu'il porte, et des ambitions que les acteurs lui assignent. Par exemple, dans le cas 3, l'ambition vise à faire du territoire la 5^{ème} région la plus attractive d'Europe alors que dans le cas 4 les contraintes économiques du territoire orientent la stratégie d'attractivité de Strasbourg vers des partenariats transfrontaliers permettant de créer des emplois.

4. DISUCSSION ET CONCLUSION

A travers l'étude de cas multiple menée, explorant quatre cas de stratégies d'attractivité territoriale, nous avons investigué les dimensions du "faire stratégique". Aux dimensions habituelles que sont la praxis, les pratiques et les praticiens, nous avons proposé d'ajoindre la dimension "pragmatique" (4.1) et d'explorer les rôles du territoire pour une version territorialisée de la strategy-as-practice (4.2).

4.1 L'INFLUENCE DU CONTEXTE SUR LE FAIRE STRATÉGIQUE: LA DIMENSION PRAGMATIQUE

La dimension pragmatique permet de révéler les éléments de contexte et de comprendre le "pourquoi" du faire stratégique, dimension souvent oubliée dans les travaux académiques. En effet, dans le cadre de l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie, les auteurs classiques invitent pourtant à considérer l'influence des éléments de contexte (Martinet, 1984; Pettigrew, 1997). Parmi ces éléments, les auteurs du courant de la strategy-as-practice identifient notamment l'influence de l'environnement local comme contexte des pratiques stratégiques, mais aussi l'influence plus large de l'environnement institutionnel (Seidl et Whittington, 2014).

La dimension pragmatique permet ainsi de répondre à la question pourquoi la stratégie estelle définie ? Dans les cas étudiés, il ressort notamment l'importance du contexte institutionnel à travers les paradigmes managériaux à l'œuvre que sont le NMP et la NGP qui



guident à la fois le contenu (focalisation sur l'efficience) et les contenants (pratiques de démocratie participative et partenariats public-privé) de la stratégie.

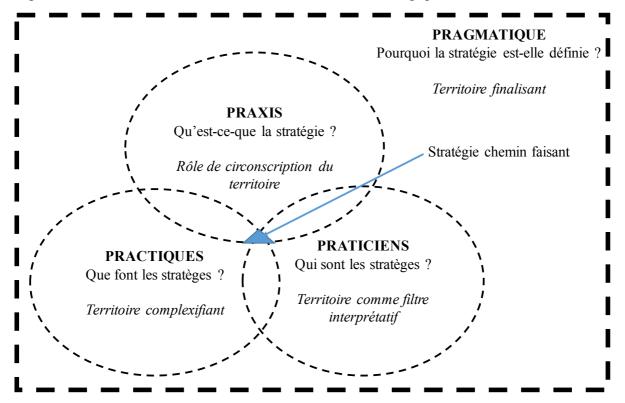
Enfin, cette dimension permet également de révéler les conflits politiques que sous-tendent les stratégies d'attractivité territoriale et leur ambiguïté (Serval, 2018). Face à cette ambiguïté, les finalités poursuivent ne peuvent se révéler que dans l'expérience continue du faire stratégique. Le contenu de la stratégie d'attractivité territoriale émerge alors chemin faisant et relève in fine davantage d'une rationalisation a posteriori, que d'une logique planificatrice et ce, malgré les injonctions du cadre légal à formaliser en amont la stratégie.

4.2 VERS UNE TERRITORIALISATION DU FAIRE STRATÉGIQUE: LES RÔLES DU TERRITOIRE

L'étude de cas multiple permet de révéler les rôles du territoire dans l'élaboration des stratégies d'attractivité. En effet, en nous reposant sur les travaux de Lawrence et Dover (2015), il a été possible d'identifier un rôle précis du territoire dans chacune des dimensions du faire stratégique. Ainsi, la praxis est liée au rôle de circonsciption du territoire. Le territoire permet de définir les périmètres géographiques des actions envisagées. L'action stratégique est donc circonscrite par le territoire (Lawrence et Dover, 2015). Dans le cadre des pratiques, le territoire vient complexifier le faire stratégique. Cette complexification suppose l'implication d'actions et d'acteurs inattendus (Lawrence et Dover, 2015). Pour ce qui est des praticiens, le territoire sert de filtre inteprétatif (Lawrence et Dover, 2015); il est un objet frontière qui permet aux acteurs de construire le sens de leur action stratégique. Enfin, dans la dimension pragmatique du faire stratégique, le territoire est porteur de finalité en lui-même (Arnaud et Serval, 2017). Le territoire permet alors de relier la praxis, les pratiques et les praticiens en devenant le réceptacle des conséquences de l'action stratégique. Ces conséquences transforment donc le territoire selon les ambitions qui lui sont assignées et les contraintes qu'il porte. Ainsi modélisé, le faire stratégique comprend quatre dimensions (praxis, pratiques, praticiens et pragmatique), correspondant à quatre rôles endossés par le territoire (figure 2).



Figure 2 : Contextualisation et territorialisation du faire stratégique



Source : Auteurs

CONCLUSION, LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE

Cette recherche avait pour objectif d'étudier la fabrique de l'ouverture des stratégies d'attractivité territoriale dans le cadre de l'élaboration des SRDEII. A travers une recherche qualitative fondée sur une étude de cas multiple, nous avons investigué quatre cas de stratégie d'attractivité territoriale. A partir de vingt-neuf entretiens semi-directifs, l'analyse des données a permis de décrire la praxis, les pratiques et la diversité de praticiens engagés dans l'élaboration des SRDEII. Par ailleurs, cette recherche a également permis de compléter les dimensions du faire stratégique à travers sa contextualisation (dimension pragmatique) et sa territorialisation (rôles du territoire).

Ainsi, les contributions principales de la recherche reposent à la fois sur la territorialisation du cadre théorique de la *strategy-as-practice* d'une part, et d'autre part, sur la mise en lumière d'une nouvelle dimension visant à prendre en compte le pourquoi du faire stratégique à travers la dimension pragmatique. Dans notre cas, cette dimension s'incarne dans la finalité



poursuivie et les mobiles qui poussent les managers territoriaux à s'engager dans l'ouverture des processus stratégiques dans le champ de l'attractivité territoriale.

Ainsi, cette recherche contribue au mouvement académique visant à davantage explorer la variable territoriale en tant que perturbateur et organisateur de l'action collective (Lauriol, Perret & Tannery, 2008 ; Lawrence & Dover, 2015). Pour autant, nous ne considérons pas les résultats mis à jour comme des résultats généralisables. D'abord la recherche menée comporte des limites d'ordre méthodologique, qui en réduisent nécessairement la portée en termes de transférabilité puisque nous avons entrepris une recherche qualitative visant l'exploration. Il convient donc de multiplier les investigations à la fois autour de la thématique de l'attractivité territoriale, dans des contextes territoriaux différents, mais aussi sur des thématiques variées car les logiques professionnelles à l'œuvre peuvent influencer considérablement les résultats produits.

REFERENCES

Alvesson, M et D. Kärreman (2007), Constructing mystery: Empirical matters in theory development, *Academy of management review*, 32 : 4, 1265-1281.

Appleyard, M. M. et H. D. Chesbrough (2017), The dynamics of open strategy: from adoption to reversion, *Long Range Planning*, 50 : 3, 310-321.

Arnaud A. et S. Serval (2017), Le travail institutionnel lié à l'émergence d'un RTO associatif à vocation cutlurelle, in Acte de la 6^{ème} conférence de l'AIRMAP, Nice.

Arnaud, C. et E. Soldo (2015), Le portefeuille territorial d'évènements culturels (PTEC): nouvelle modalité de gestion de l'offre d'évènementiel culturel pour un management stratégique des territoires1, *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 19: 2, 115-127.

Autissier, D. et I. Vandangeon Derumez, (2010), La capacité à changer d'une organisation, une étude exploratoire en gestion du changement, *in* Actes de la 19ème conférence de l'AIMS, Luxembourg.

Bardin, L. (2003), L'analyse de contenu, Paris : Presses Université de France.

Berger, P. et T. Luckmann (1967), *The Social Construction of Reality*, New York: Doubleday.



Berry, F. S., et B. Wechsler (1995), State agencies' experience with strategic planning: Findings from a national survey, *Public administration review*, 159-168.

Birkinshaw, J. (2017), Reflections on open strategy, Long Range Planning, 3: 50, 423-426.

Bonnemaison, J. (1981), Voyage autour du territoire, Espace géographique, 10: 4, 249–262.

Charreire Petit, S. et F. Durieux (2014), Explorer et tester : les deux voies de recherche, in R.

A. Thiétart (dir.) Méthodes de recherche en management, Paris : Dunod, 76-104.

Chesbrough, H. W. (2006), *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Boston: Harvard Business Press.

Chesbrough, H. W. et M. M. Appleyard (2007), Open innovation and strategy, *California management review*, 50: 1, 57-76.

Cloutier, C., Denis, J. L., Langley, A., et L. Lamothe (2015), Agency at the managerial interface: Public sector reform as institutional work, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26: 2, 259-276.

David, A. (1999), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, *Conférence de l'AIMS*, 1-23.

Dewey, J. (2004), Comment nous pensons, Paris: Le Seuil.

Di Méo, G. (1994), Patrimoine et territoire, une parenté conceptuelle, *Espaces et Sociétés*, 78, 15-34.

DiMaggio, P. et W. W. Powell (1983), The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields, *American Sociological Review*, 48: 2, 147-160.

Feldman, M. S. et B. T. Pentland (2003), Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change, *Administrative science quarterly*, 48:1, 94-118.

Giddens, A. (1987), *La constitution de la société. Éléments de la théorie de la structuration*. Paris : Presses Université de France.

Gioia, D.A., Corley, K.G. et A. L. Hamilton (2013), Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology, *Organizational Research Methods*, 16:1, 15-31.

Glaser, B., et A. Strauss (1967), Grounded theory: The discovery of grounded theory, *The Journal Of The British Sociological Association*, 12, 27-49.

Golsorkhi, D. (2006), *La fabrique de la stratégie: une perspective multidimensionnelle*, Paris : Vuibert.



Grisoli, M.L. (2017), Le management stratégique dans les organisations pluralistes : l'étude du faire stratégique dans une université pluridisciplinaire de grande taille, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université d'Aix-Marseille.

Guba, E. G. et Y. S. Lincoln (1994), Competing paradigms in qualitative research, *in* N. K. Denzin (dir.) *Handbook of qualitative research*, US: Sage Publications, 163-194.

Haveri, A. (2006), Complexity in Local Government Change: Limits to Rational Reforming, *Public Management Review*, 8 : 10, 31-46.

Hernandez, S. (2008), Paradoxes et management stratégique des territoires: étude comparée de métropoles européennes, *Vie et science de l'entreprise*, 1 : 178, 54-75.

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

Jarzabkowski, P., Balogun, J. et D. Seidl (2007), Strategizing: The challenges of a practice perspective, *Human relations*, 60: 1, 5-27.

Johnson, G., Langley A., Meulin L. et R. Whitttington (2007), *Strategy as practice: research directions and resources*, Cambridge: Cambridge University Press.

Koenig, G. (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, 4-7.

Lauriol, J., Perret, V. et F. Tannery (2008), Stratégies, espaces et territoires. Une introduction sous le prisme géographique, *Revue française de gestion*, 4 : 184, 91-103.

Lawrence, T. B. et G. Dover (2015), Place and institutional work: Creating housing for the hard-to-house, *Administrative Science Quarterly*, 60: 3, 371-410.

Leavy, P. (2014), *The Oxford handbook of qualitative research*. Oxford Library of Psychology, *in* M. B. Miles, A. M. Huberman, et J. Saldana (dir.) *Qualitative data analysis: A method sourcebook*, US: Sage Publications, 431-446.

Leloup, F., Moyart, L. et B. Pecqueur (2005), La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale?, *Géographie, économie, société*, 7, 321–332.

Martinet, A. C. (1984), Management stratégique, Paris : Dunod.

Michaux, V. (2011), Les déterminants de la performance des gouvernances territoriales. Le cas des stratégies concertées de développement durable des territoires, *Revue Française de gestion*, 217, 35–60.



Moine, A. (2007), Le territoire : Comment observer un système complexe, Paris : L'Harmattan.

Orlikowski, W. (2000), Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations, *Organization Science*, 11, 404-428.

Osborne, S. P. (2006), The new public governance?, *Public Management Review*, 8:3, 377-387.

Peirce, C. (1995), Le raisonnement et la logique des choses, éd. par K. Laine Ketner, trad. par C. Chauviré, P. Thibaud et C. Tiercelin, Paris : Cerf.

Pettigrew, A. M. (1997), What is a processual analysis?, *Scandinavian journal of management*, 13:4, 337-348.

Pierce, C. S. (1898), Le raisonnement et la logique des choses. Les conférences de Cambridge, Edition de 1995, Paris : Broché.

Pollitt, C. et G. Bouckaert (2011), *Public Management Reform: A comparative analysis-new public management, governance, and the Neo-Weberian state*, Oxford: University Press.

Rouleau, L., Allard-Poesi, F., et V. Warnier (2007), Le management stratégique en pratiques, *Revue française de gestion*, 5, 15-24.

Seidl, D. et R. Whittington (2014), Enlarging the strategy-as-practice research agenda: Towards taller and flatter ontologies, *Organization Studies*, 35 : 10, 1407-1421.

Seidl, D., MacIntosh, R., et D. MacLean (2006), Strategy workshops and strategic change: Toward a theory of endogenous strategic change, *Munich Business Research Paper*, 2006-07. Serval S. (2018), *L'attractivité territorial à l'épreuve du temps*, Paris: L'Harmattan.

Strauss, A. et Corbin, J. (1998), *Basics of qualitative research techniques*, US: Sage Publications.

Torre, A. et J. E. Beuret (2012), *Proximités territoriales : construire la gouvernance des territoires, entre conventions, conflits et concertations*, Paris : Economica.

Weick, K. E. (1995), Sensemaking in organizations, US: Sage Publications.

Wenger, E. (1998), *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*, Cambridge: University press.

Whittington, R. (1996), Strategy as practice, Long range planning, 29:5, 731-735.

Whittington, R. (2006), Completing the practice turn in strategy research, *Organization studies*, 27: 5, 613-634.



Yin, R. K. (2009), Case Study Research, Design and Methods. Thousand Oaks: Sage Publication.