

# Manager les dynamiques territoriales : pourquoi ? Comment ?

### I.1. Hommes et territoires : une insaisissable harmonie

De tout temps, Hommes et territoires ont entretenu une relation mêlant mesure et démesure. C'est dans cette relation dialectique que s'est formé le théâtre vivant des sociétés humaines et leur part d'*hubris*, de conflits et de prédations.

D'abord nomades, cherchant les ressources nécessaires à leur subsistance dans des lieux toujours renouvelés, les Hommes se sont peu à peu sédentarisés. Cette occupation d'espaces, progressivement domestiqués, va de pair avec le développement de l'agriculture et de l'élevage, mais aussi le début d'une organisation sociale moderne (Cauvin 1977). Cette période correspond également, selon un certain nombre de chercheurs (Ruddiman 2003), au début de l'ère de l'anthropocène (Crutzen et Stoermer 2000) caractérisée par le fait que « les activités humaines sont devenues si généralisées et profondes qu'elles rivalisent avec les grandes forces de la nature et qu'elles poussent la Terre dans une *terra incognita* planétaire » (Steffen *et al.* 2007)<sup>1</sup>. En effet, au fil du temps, le poids des activités humaines sur la planète a entraîné des perturbations profondes qui affectent désormais les équilibres physiques (exemple : réchauffement climatique, phénomènes météorologiques extrêmes) et écologiques (exemple : réduction de la biodiversité) (Crutzen 2006).

Dans ce mouvement liant Hommes et territoires, les révolutions industrielles constituent une rupture notable. En effet, les évolutions techniques, scientifiques et sociales

---

Introduction rédigée par Thérèse ALBERTINI, Anne ALBERT-CROMARIAS et Patrice TERRAMORSI.

1. Cité par (Federau 2017).

des XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles ont ouvert de nouveaux horizons en même temps qu'elles ont démultiplié l'insatiable appétit des Hommes. Le territoire, soumis comme il ne l'a peut-être jamais été, n'est désormais que le lieu d'implantation d'usines de plus en plus grandes et performantes (voir, par exemple, les usines géantes de Ford sur le site de la rivière Rouge dans le Michigan, construites entre 1917 et 1928)<sup>2</sup>, mais aussi d'exploitation effrénée des ressources naturelles nécessaires à la société moderne, qu'il s'agisse du charbon, du cuivre ou du pétrole.

Un autre point de rupture intervient avec la mondialisation. Le champ d'action de l'activité humaine change alors d'échelle, entraînant par là même un accroissement sans précédent de la production de richesses mais aussi de l'impact des activités humaines sur la planète. L'échouage de l'*Ever Given*, porte-conteneurs qui a bloqué le canal de Suez pendant plusieurs jours en mars 2021<sup>3</sup>, tout comme la pénurie de dispositifs médicaux et de substances pharmaceutiques de base qu'ont connu de nombreux pays par suite du développement de la pandémie de Covid-19 en Chine, montrent, mieux que tous les discours, combien l'optimisation des profits s'impose bien souvent comme la seule variable de choix et combien ce monde *sans fin* peut être illusoire. Investi par les activités économiques et financières, le « territoire monde » exige désormais d'être habité.

C'est dans ce contexte, de la transition écologique à l'innovation, en passant par la compétitivité, l'emploi, la formation, la solidarité ou la création de communs, que la dimension territoriale est désormais omniprésente. À travers elle, s'exprime l'impérieuse nécessité pour les Hommes de retrouver des repères permettant de prendre la mesure de ses actions et de faire face aux défis inédits qui se présentent à lui.

## 1.2. Sciences de gestion et harmonisation des relations entre Hommes et territoires

Pour espérer affronter les conséquences de l'anthropocène, les réponses isolées ne sauraient suffire. Seule une mobilisation globale traversant les sociétés et questionnant le rapport des Hommes à la Terre paraît susceptible de permettre l'élaboration de réponses à la fois acceptables et pertinentes. Pour cela, des sciences de l'éducation aux sciences de l'ingénieur, en passant par la géographie ou la biologie, toutes les disciplines scientifiques doivent être mobilisées.

---

2. Voir, par exemple : <https://www.thehenryford.org/visit/ford-rouge-factory-tour/history-and-timeline/fords-rouge/>.

3. Voir, par exemple : [https://www.lemonde.fr/afrique/article/2021/03/26/canal-de-suez-bloque-ce-que-l-on-sait-de-l-echouage-du-cargo-ever-given\\_6074575\\_3212.html](https://www.lemonde.fr/afrique/article/2021/03/26/canal-de-suez-bloque-ce-que-l-on-sait-de-l-echouage-du-cargo-ever-given_6074575_3212.html).

Mais qu'en est-il des sciences de gestion et du management ? Comment celles-ci, souvent accusées d'être le prolongement de la pensée ultra-libérale, peuvent-elles éclairer les voies d'un développement harmonieux des activités humaines au sein des territoires ? Avant d'esquisser les réponses qui seront développées dans le cadre de cet ouvrage, il convient de revenir sur le concept même de territoire et son appropriation progressive par les sciences de gestion et du management.

D'abord considéré comme négligeable, le territoire, conçu uniquement comme un espace géographique, va peu à peu être intégré par la théorie économique standard comme une variable permettant aux entreprises de bénéficier d'avantages comparatifs. Il s'agit alors d'optimiser la localisation de l'activité afin de « s'implanter là où ce sera le plus rentable » (Porter 1990). Malgré les travaux précurseurs de Marshall dès 1890 sur la localisation de l'industrie et les effets de la concentration industrielle, il faut attendre les années 1970 pour que le territoire fasse l'objet d'un regain d'intérêt.

Sous l'effet des chocs pétroliers portant un coup d'arrêt à la croissance des Trente Glorieuses, et donc au développement des entreprises toujours plus grandes et plus internationales, on (re)découvre les vertus du « small is beautiful » (Piore et Sabel 1984). Au-delà de l'implantation, il apparaît alors que la compétitivité des organisations peut reposer sur la capacité de celles-ci à tisser des liens entre elles et au sein d'un territoire. Les travaux menés par les chercheurs sur les districts industriels de la « Troisième Italie », sous l'impulsion d'Arnaldo Bagnasco et de ses « disciples », cherchent alors à expliquer le succès rencontré par des regroupements de petites entreprises, souvent familiales. Le concept d'**atmosphère industrielle** marshallienne est remis au goût du jour. Les travaux soulignent alors que la coopération et les liens non économiques dans la communauté locale (Becattini 1991) sont favorisés par l'homogénéité culturelle, sociale et politique observable dans ces districts (Garofoli 1992).

Par la suite, les travaux de « l'école française de la proximité » démontreront la pertinence d'aborder la question des relations entre les organisations d'un territoire. En effet, si le territoire peut faciliter ou entraver la coordination des acteurs (Zimmermann 2008), d'autres facteurs entrent en jeu dans cette interaction complexe : proximité socio-économique (Bouba-Olga et Grossetti 2008), organisée (Rallet et Torre 2004), institutionnelle (Kirat et Lung 1995), cognitive (Boschma 2005), politique (Talbot 2010). S'ensuit alors la recherche de la structuration territoriale idéale (technopoles, pôles de compétitivité et autres systèmes productifs locaux) permettant de coordonner de manière optimale les différents agents en fonction d'objectifs préétablis. Cependant, face à des approches prescriptives, accusées d'être déconnectées de la réalité des acteurs, a émergé une logique dite « problem solving » (Landel et Pecqueur 2016). Dès lors, il ne s'agit plus d'appliquer une réponse type sur un territoire donné, mais d'accompagner les acteurs dans le développement de dynamiques collectives territoriales allant de l'analyse de la situation à la définition du problème, en passant par la génération

d'idées, leur sélection, leur implémentation et leur évaluation. Dans cette perspective, les sciences de gestion et du management, en tant qu'ensemble de disciplines destinées à « analyser et à concevoir les dispositifs de pilotage de l'action organisée » (David 2000), semblent avoir un rôle central à jouer.

Réunissant 22 chercheurs en management stratégique, en gestion des ressources humaines et en marketing, cet ouvrage propose une vision à la fois synthétique, systémique et opérationnelle permettant de mieux comprendre et d'agir sur et à partir des dynamiques collectives territoriales. Pour chacun des neuf défis territoriaux identifiés, des repères théoriques et conceptuels, mais aussi des instruments d'analyse et d'action, issus de problématiques rencontrées au sein des différents territoires, seront exposés (voir tableau I.1).

Défis territoriaux	
<b>Chapitre 1</b>	Implanter une activité en milieu rural : une lecture par le management stratégique durable
<b>Chapitre 2</b>	Organiser un réseau d'acteurs pour préserver et/ou valoriser le bien commun
<b>Chapitre 3</b>	Construire une action collective environnementale au sein des territoires
<b>Chapitre 4</b>	Innover et régénérer les territoires à travers le développement d'écosystèmes
<b>Chapitre 5</b>	Concilier logiques entrepreneuriales individuelles et dynamiques collectives territoriales
<b>Chapitre 6</b>	Soutenir l'innovation sociale dans les territoires
<b>Chapitre 7</b>	Lutter contre les déserts médicaux dans les territoires ruraux
<b>Chapitre 8</b>	Identifier et valoriser les ressources humaines au sein des territoires
<b>Chapitre 9</b>	Attirer et fidéliser les talents dans les organisations et les territoires

**Tableau I.1.** Neuf défis territoriaux

### ***1.2.1. Défi 1 : implanter une activité en milieu rural : une lecture par le management stratégique durable***

Le premier défi consiste à lire le territoire, au sens rural du terme, comme un atout stratégique pour une entreprise. Alexandre Asselineau part du constat que l'implantation en territoire rural est une option trop souvent négligée, alors qu'elle peut constituer un choix stratégique à haute valeur économique, sociale et environnementale. S'implanter en milieu rural permet, en effet, d'aligner autour d'une vision cohérente les ressources, la culture et les acteurs locaux, permettant de fait de réduire les coûts de production, d'accroître la différenciation ou d'attirer des talents. À travers l'exemple de l'Institut de Tramayes à proximité de Cluny (71), l'auteur montre qu'il est possible

de renouer avec le dynamisme d'un territoire, même lorsque celui-ci ne semble pas disposer *a priori* d'atouts et de ressources majeurs, en permettant à l'entreprise qui s'implante de s'appuyer sur les ressources du territoire pour générer une offre de valeur très cohérente et adaptée.

### **1.2.2. Défi 2 : organiser un réseau pour préserver et/ou valoriser le bien commun**

Le deuxième défi, relevé par Christophe Assens et François Coléno, est celui du développement (ou de la pérennisation) d'un avantage concurrentiel lié au territoire permettant de combiner l'impératif économique d'une meilleure compétitivité, tout en respectant le bien commun qu'est le territoire. Deux exemples de filière agro-alimentaire, la production du maïs en Alsace et la pomme de terre de Noirmoutier, illustrent cette question d'une stratégie de réseau permettant de concilier l'intérêt individuel de chaque partenaire au sein de la coopérative, avec l'intérêt collectif du territoire. Deux conditions s'avèrent essentielles : la proximité culturelle et identitaire d'une part, qui crée un climat de confiance suffisant pour faciliter la collaboration en dépit des rivalités ; la collaboration industrielle, d'autre part, associant les différents acteurs au sein d'une véritable stratégie de réseau sur le territoire.

### **1.2.3. Défi 3 : construire une action collective environnementale au sein des territoires**

Le troisième défi territorial, traité par Solange Hernandez et Camille Fiore, est lié à la question environnementale et plus particulièrement à celle de la problématique de la pollution de l'air, responsable chaque année, en France, de plusieurs milliers de décès. Dans ce contexte de santé publique, les organisations territoriales peuvent, à travers une gestion collaborative, agir sur l'amélioration de la qualité de l'air en prenant appui sur deux types de management stratégique : le **management stratégique collaboratif** et le **management stratégique « chemin faisant »**. Une étude de cas multiple a été réalisée sur trois territoires (le Grand Paris, Grenoble-Alpes-Métropole et l'Eurométropole de Strasbourg), montrant que face à un problème complexe comme celui de l'amélioration de la qualité de l'air, la mise en œuvre d'un management stratégique collaboratif et chemin faisant par les acteurs du territoire s'avère peu aisée.

### **1.2.4. Défi 4 : innover et régénérer les territoires à travers le développement d'écosystèmes**

Le quatrième défi est celui de l'innovation collective et ouverte sur un territoire, la proximité facilitant les échanges entre acteurs. Or, innover au sein d'un écosystème

avec des partenaires permet de proposer une valeur supérieure à celle qui aurait été créée individuellement par chacun des membres de l'écosystème. En effet, les complémentarités qui se développent entre les membres de l'écosystème constituent autant d'opportunités de développement des activités. Thomas Loilier, Magali Malherbe et Guillaume Detchenique proposent une perspective renouvelée des écosystèmes, en discutant du rôle que le territoire joue dans la dynamique d'un écosystème, ce dernier pouvant à son tour contribuer à son développement ou sa régénération. À partir de deux exemples – l'écosystème du cidre normand et celui des technologies NFC, en Normandie également – ils montrent, à travers la notion de proximité, quels sont les mécanismes qui permettent au territoire de débloquent ou renouveler un écosystème : développement de projets partagés, partage de valeurs et de représentations par les acteurs du territoire concerné, écriture ou réécriture d'une histoire commune, sans minimiser le risque de « myopie territoriale ».

### ***1.2.5. Défi 5 : concilier logiques entrepreneuriales individuelles et dynamiques collectives territoriales***

Le cinquième défi qui se pose aux territoires est celui de la conciliation entre logiques entrepreneuriales individuelles et collectives. Constatant que celles-ci ont souvent été traitées de manière distincte par les recherches questionnant le développement territorial, Colette Fourcade, Christophe Leyronas et Stéphanie Loup proposent une analyse combinant ces deux dimensions. Pour ces auteurs, le développement territorial est certes lié aux ressources disponibles, mais aussi à la capacité des acteurs à les percevoir, les intégrer et les valoriser. Pour parvenir à cela, les niveaux individuels et collectifs doivent entretenir une relation féconde. Il découle de ce constat la proposition d'une grille diagnostic, croisant d'une part, la perception associée à la valeur d'une ressource et, d'autre part, le niveau de convergence ou de divergence de cette appréciation. Pour chacun des quatre positionnements distingués par les auteurs, des perspectives d'action sont dessinées, à partir de l'analyse du cas de la commune de Pézenas internationalement connue pour son artisanat.

### ***1.2.6. Défi 6 : soutenir l'innovation sociale dans les territoires***

Le sixième défi, traité par Yamina Vierge et Nathalie Raulet-Croset, concerne plus directement une dimension sociétale. Les auteurs montrent ainsi comment, grâce à un processus dédié, il est possible de coordonner la pluralité d'acteurs intervenant dans la création et l'appropriation d'innovations sociales au sein des territoires. Le lecteur retrouvera dans ce chapitre, à la fois des repères théoriques permettant de comprendre le processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale à travers notamment le

concept de *middleground* et une illustration concrète basée sur l'analyse des différents dispositifs d'accompagnement mis en place par la Région Occitanie et la Métropole de Toulouse. Les facteurs ayant favorisé une mise en dynamique des actions d'innovation sociale au sein de ce territoire seront alors identifiés.

### **1.2.7. Défi 7 : lutter contre les déserts médicaux dans les territoires ruraux**

Le septième défi est celui de la lutte contre les inégalités territoriales en termes d'accès aux soins et des conséquences sanitaires, sociales et économiques qui l'accompagnent. Questionnant cette problématique majeure, Corinne Rochette montre tout d'abord que face à la complexité du problème posé par les déserts médicaux, la seule logique instrumentale ne saurait suffire. Selon elle, pour entrevoir des perspectives de résolution, il convient de passer d'un mode de fonctionnement très fortement centralisé à un modèle collaboratif plus en phase avec les singularités territoriales. Elle appuie alors son propos sur l'étude de deux dispositifs destinés à répondre collectivement aux problématiques d'accès aux soins et de déserts médicaux au sein de territoires : les communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS) et le contrat local de santé (CLS). L'auteure souligne alors que les proximités cognitives, sociales, institutionnelles et organisationnelles qui accompagnent ces dispositifs contribuent à la pérennité et la pertinence de ces réponses collectives.

### **1.2.8. Défi 8 : identifier et valoriser les ressources humaines au sein des territoires**

Le huitième défi de cet ouvrage, traité par Ingrid Mazzilli, Isabelle Bories-Azeau et Truong Giang Pham, est celui de l'identification et de la valorisation des compétences présentes au sein des territoires. Les auteurs soulignent qu'au-delà des initiatives isolées, il convient d'initier une collaboration entre les collectivités territoriales, les acteurs socio-économiques et les habitants. Les auteurs présentent, tout d'abord, une synthèse des recherches menées dans le domaine de la gestion des ressources humaines territoriales (GRH-T), puis, s'appuyant sur ce travail, ils proposent une grille de lecture des projets de GRH-T. Les dimensions ainsi dégagées (contexte territorial ; finalité du projet et de la méthodologie adoptée ; propriétés collectives et partenariales) permettent d'adapter le travail institutionnel indispensable à la réussite du projet. Cette proposition d'analyse est ensuite appliquée à deux cas issus de recherches-actions réalisées dans le nord-ouest et le sud de la France.

### **I.2.9. Défi 9 : attirer et fidéliser les talents dans les organisations et les territoires**

Le dernier défi de cet ouvrage est questionné par Ève Saint-Germes et Christophe Alaux. Il concerne l'attraction et la fidélisation des talents. Au-delà de la seule focalisation sur les emplois vacants, des territoires s'orientent vers la promotion d'une qualité de vie associant opportunités professionnelles et bien-être. C'est dans cette perspective que se développent des outils tels que celui de la qualité de vie territoriale (QVT<sup>2</sup>) combinant qualité de vie au travail et qualité de vie sur un territoire. Son appréciation est obtenue à partir d'indicateurs multiples (développement humain, conditions socio-économiques, cadre de vie, etc.) et sa mobilisation peut favoriser de nouvelles démarches marketing autour des marques employeurs territoriales (MET). Sur la base de l'étude du cas d'Attitude Manche, les auteurs montrent que l'attention portée à la qualité de vie territoriale permet de développer une réflexion à double entrée qui interroge simultanément le niveau organisationnel et territorial.

### **I.3. Bibliographie**

- Becattini, G. (1991). Italian industrial districts: problems and perspectives. *International Studies of Management & Organization* 21(1), 83–90.
- Boschma, R. (2005). Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61–74.
- Bouba-Olga, O., Grossetti, M. (2008). Socio-économie de proximité. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 3, 311–328.
- Cauvin, J. (1977). Les fouilles de Mureybet (1971-1974) et leur signification pour les origines de la sédentarisation au Proche-Orient. *Annual of the American Schools of Oriental Research*, 44(19).
- Crutzen, P.J. (2006). The “Anthropocene”. Dans *Earth System Science in the Anthropocene*, Ehlers, E., Krafft, T. (dir.). Springer, Berlin/Heidelberg.
- Crutzen, P.J., Stoermer, E.F. (2000). “The Anthropocene”. *Global Change Newsletter*, 41 17–18.
- David, A. (2000). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. Dans *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, David, A. et al. (dir.). Vuibert, Paris.
- Di Méo, G. (1998). De l'espace aux territoires : élément pour une archéologie des concepts fondamentaux de la géographie. *L'information géographique*, 62(3), 99–110.



- Federau, A. (2017). Chapitre II. Genèse et géologie de l'Anthropocène. Dans *Pour une philosophie de l'anthropocène*, Federau, A. (dir.). Presses universitaires de France, Paris 105–147.
- Garofoli, G. (1992). New firm formation and local development: the Italian experience. *Entrepreneurship & Regional Development*, 4(2) 101–126.
- Gilly, J.-P., Torre, A. (2000). *Dynamique de proximité*. L'Harmattan, Paris.
- Kirat, T., Lung, Y. (1995). Innovations et proximités : le territoire, lieu de déploiement des processus d'apprentissage. Dans *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Lazaric, N., Monnier, J.-M. (dir.). Economica, Paris.
- Lamara, H. (2009). Les deux piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales. *Développement durable et territoires* [En ligne]. Disponible à l'adresse : <https://journals.openedition.org/developpementdurable/8208> [Consulté le 15 mars 2015].
- Landel, P.A., Pecqueur, B. (2016). Le développement territorial : une voie innovante pour les collectivités locales. *Développement durable des territoires*, 31–45.
- McLuhan, M., Fiore, Q. (1967). *The medium is the message: An inventory of effects*. Bantam books, New York.
- Piore, M.J., Sabel, C.F. (1984). *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. Basic Books, New York.
- Rallet, A., Torre, A. (2004). Proximité et localisation. *Économie rurale* 280 25–41.
- Ruddiman, R.F. (2003). The anthropogenic greenhouse era began thousands of years ago. *Climatic Change*, 61(3) 261–293.
- Steffen, W., Crutzen, P.J., McNeill, J.R. (2007). The Anthropocene: Are humans now overwhelming the great forces of nature?. *AMBIO. A Journal of the Human Environment*, 36(8), 614–621.
- Talbot, D. (2010). La dimension politique dans l'approche de la proximité. *Géographie, économie, société* 12(2) 125–144.
- Torre, A. (2010). Jalons pour une analyse dynamique des proximités. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 3, 409–437.