

QUELLES MODALITES MANAGERIALES POUR ACCOMPAGNER LE DEVELOPPEMENT ET LA REUSSITE DES PROJETS CULTURELS DE TERRITOIRE ?

Résumé :

Le développement de projets culturels de territoire apparaît comme un mode de différenciation et d'accroissement de l'attractivité (Boquet, 1996 ; Giband, 1998 ; Plaza, 2000). Cependant, les conditions de développement et de réussite de ces projets semblent être différentes selon qu'il s'agisse de territoires urbains ou ruraux, or ces derniers restent encore peu étudiés (Delfosse, 2015 ; Férérole, 2017). De ce fait, une meilleure compréhension des outils de pilotage pour le développement et la réussite des projets culturels de territoires ruraux est cruciale. Pour cela nous mobilisons un double cadre théorique issu des domaines de la stratégie la théorie des ressources et la théorie des parties prenantes, afin de comprendre le processus de développement d'un projet culturel de territoire rural et d'identifier les modalités managériales à l'œuvre à partir de l'étude des cas de la VIAPAC et du festival Horizons-Arts Nature. Il ressort de cette étude que le développement de projet culturel de territoire est un processus complexe qui nécessite la mobilisation d'un large écosystème d'acteurs aux ressources et compétences variées. L'analyse des résultats révèle que le croisement d'activités du territoire avec des activités culturelles est un élément central des projets culturels.

Mots clés : Territoire de montagne, projet culturel de territoire, parties prenantes, ressources et compétences, modalités managériales.

Introduction

Le projet est devenu un incontournable de l'action territoriale face à l'injonction de renforcer l'attractivité. La culture occupe une place de plus en plus centrale dans ces projets (Canova et Landel, 2017), particulièrement pour les territoires ruraux dont l'attractivité repose sur trois facteurs principaux : la force du lien social, la qualité de l'environnement et le dynamisme culturel (Loilier, Pringent et Thoumement, 2005).

Dès la fin des années 1980, le développement de la culture apparaît pour les décideurs publics comme un instrument efficace de renforcement de l'attractivité, de développement économique, et de différenciation. On peut citer les exemples précurseurs des villes de Baltimore et de Philadelphie aux Etats-Unis (Boquet, 1996 ; Giband, 1998), de Liverpool en Grande-Bretagne (Kokosalakis, 2006) ou encore de Bilbao en Espagne (Plaza, 2000) où ont été amorcés de grands projets visant le développement de la culture. Ces projets, qui regroupent une grande diversité d'acteurs et qui reposent le plus souvent sur des partenariats publics-privés. Cependant, pour atteindre leurs objectifs de renforcement durable de l'attractivité territoriale, ces projets nécessitent d'élaborer des stratégies et de coordonner un ensemble d'acteurs variés aux intérêts très divers (Soldo, Arnaud et Kermidas, 2013 ; Lanciano, Poisson et Saleilles, 2016). Or, si le développement de projet culturel de territoire urbain a été étudié en profondeur (Garcia, 2004 ; Grodach, 2010 ; Gresillion, 2011 ; Leloup et Moyart, 2014), les territoires ruraux ont longtemps été écartés de l'analyse (Delfosse, 2015) et particulièrement les territoires de montagne essentiellement appréhendés sous le prisme sportif (Férérole, 2017). Pourtant, ces projets soulèvent des enjeux centraux et multiples pour les territoires de montagne actuellement dans une phase de profonde mutation (changement climatique, déficit d'attractivité, etc.). Il devient donc nécessaire de proposer aux décideurs un outil de pilotage du projet culturel de territoire. Les outils de management stratégique peuvent remplir ce rôle et accompagner les acteurs dans le développement d'un projet culturel.

Cependant, si les projets culturels de territoire contribuent au renforcement de l'attractivité et si leurs impacts sont multidimensionnels (Grefte, 2002 ; Kahn, 2010), leur développement et leur réussite sont souvent conditionnés par leur ancrage territorial et leur gestion démocratique (Soldo, 2018). Il apparaît alors important d'appréhender le projet culturel de territoire (PCT) avec une double approche centrée d'une part, sur la valorisation et la promotion des ressources et compétences du territoire -pour comprendre leur ancrage- et d'autre part, sur les acteurs qui y participent.

L'objectif est alors d'identifier les modalités managériales pour le développement et la réussite d'un PCT en montagne. Nous proposons donc, pour appréhender les spécificités des modes de gestion des projets culturels de territoire, de nous appuyer sur des cadres théoriques issus du management stratégique. Nous proposons ici de combiner la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Weppe, Warnier, Lecocq. 2013) qui permet une analyse interne, à la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Mercier, 2001), afin d'obtenir une vision complète d'un projet de territoire. La combinaison de ces approches permettra donc de répondre de manière holistique à la question suivante : quelles sont les modalités managériales pour le développement et la réussite d'un projet culturel de territoire en montagne ?

Dans, la première partie le projet culturel de territoire est présenté comme un instrument et un support de la mobilisation territoriale (1). La seconde partie présente le mode de sélection des cas ainsi que la méthodologie de recueil et de traitement des données (2). La troisième partie met en avant le processus de développement d'un projet culturel de territoire ainsi que les freins et leviers à son développement avant d'exposer les modalités managériales à l'œuvre pour le développement et la réussite des projets étudiés (3). Une quatrième discute les conditions qui permettent à un projet culturel de territoire peut devenir un instrument fédérateur et les éléments clés de la pérennisation de l'offre culturelle constituée dans le cadre du projet (4).

1. LES PROJETS CULTURELS DE TERRITOIRE DE MONTAGNE

L'objectif de cette première partie est de présenter la notion de projet culturel de territoire appréhendé par la littérature comme un levier de renforcement de l'attractivité territoriale. (1.1). Nous montrons ensuite comment le management stratégique peuvent être mobilisés pour appréhender les modalités managériales qui favorisent la réussite des projets culturels de territoire de montagne (1.2).

1.1 LE PROJET CULTUREL ENTRE ANCRAGE TERRITORIAL ET GESTION DEMOCRATIQUE : UN INSTRUMENT AU SERVICE DU RENFORCEMENT DE L'ATTRACTIVITE

L'objectif de cette première sous-partie est de présenter la notion de projet culturel de territoire, ses caractéristiques stratégiques et les facteurs de son développement et de sa réussite qui contribuent *in fine* au renforcement de l'attractivité du territoire.

Avec l'émergence du *New Public Management* dans les années 1970, une nouvelle forme de gestion publique basée, entre autre, sur une culture du résultat et l'emprunt de pratiques et d'outils issus du privé se développe (Chappoz et Pupion, 2012). Le projet comme instrument

de gestion, alors essentiellement mobilisé dans le secteur privé, va au cours des années 1980, entrer davantage dans l'action publique en France. Behar (2000) souligne d'ailleurs le passage pour les pouvoirs publics français « *d'une logique de guichet à une logique de projet* » (p. 5). La notion de projet renvoie à un « *un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques* » (AFITEP, 2002, cité par Garel, 2011, p.15). Un projet est donc marqué par son unicité, son intégration dans une stratégie plus globale et est délimité dans le temps et par des ressources dédiées.

Le projet de territoire quant à lui peut être défini comme un « *outil qui permet à des acteurs coordonnés d'apporter des solutions à des problèmes productifs inédits à l'échelle infranationale* » (Pecqueur, 1989, p. 15). Pour Landel et Senil (2009), il est « *l'occasion de nouvelles formes de débat public impliquant des acteurs, l'état, les collectivités territoriales, les entreprises, les associations, les services qui expriment des logiques contradictoires, à partir d'objets différents* » (p. 13). Un projet de territoire peut donc être appréhendé comme un processus unique assimilable à une action collective, menée par un ensemble d'acteurs de nature diverse et qui vise la résolution de problèmes productifs inédits. Il se caractérise par son inscription dans un horizon à long terme et par une logique de développement durable.

Les projets de territoire s'articulent le plus souvent autour de quatre orientations : économique, environnementale, sociale et culturelle. Souvent considérée comme un facteur marginal du développement des territoires, la culture est aujourd'hui un des maîtres-mots en matière d'aménagement des territoires (Roy-Valex et Bellavance, 2015) et, est de plus en plus perçue comme une des réponses aux enjeux de leur attractivité (Evrard et Colbert, 2000 ; Greffe, 2002, 2006 ; Berneman et Meyronin, 2010) et de compétitivité.

Ainsi, le projet culturel renvoie à un projet « *dont la finalité est la production d'un bien ou d'un service lié à la culture* » (Garel, 2011, p.15), il peut être qualifié territorial lorsqu'il est fondé sur une logique de co-création et co-production avec les parties prenantes locales. Un projet culture de territoire (PCT) peut donc être appréhendé comme un processus unique assimilable à une action collective, menée par un ensemble d'acteurs locaux de nature diverse et qui vise la résolution de problèmes productifs inédits par la co-production et la co-création d'un bien ou d'un service lié à la culture.

D'un point de vue stratégique, le projet culturel de territoire a trois grandes caractéristiques. La première est la flexibilité, qui est identifiée comme un mode de mutualisation efficace des ressources (Soldo, 2018). En effet, il apparait que la souplesse et la flexibilité de la mise en œuvre des actions dans le PCT encourage la mutualisation des moyens et des compétences

(Soldo et al., 2016). La deuxième caractéristique est le leadership public territorialisé : le PCT suppose nécessairement la participation d'une ou plusieurs collectivités territoriales amenées à devenir leader dans le projet et à coordonner l'ensemble du projet (Soldo et al., 2013). La troisième caractéristique est la construction d'un « *espace de convergence stratégique* » (Soldo, 2018) associant toutes les parties prenantes du territoire (les artistes, les résidents, les professionnels de la culture, les entreprises, les associations, les administrations publiques, etc.) autour de la réalisation d'œuvres artistiques.

Au-delà de la valorisation des ressources, l'attractivité d'un territoire va être aussi le fruit à la fois d'une gestion durable mais également de la création et du développement de réseaux (Thin, repris de Angeon et Rieutort, 2012). En effet, Terrisse (2008) rappelle que la gouvernance et la solidarité territoriale vont conduire à marier culture et développement local de façon durable. Le projet de territoire peut donc renforcer l'attractivité d'un territoire d'une part par les réseaux qu'il crée ou développe et d'autre part par les ressources qu'ils valorisent dans une logique de développement durable du territoire.

La gestion d'un PCT invite donc à s'interroger sur comment intégrer l'ensemble des parties prenantes et assurer leur participation tout au long du processus. Cette gestion questionne également l'ancrage territorial du projet et l'identification et la valorisation des ressources territoriales. Si les cadres théoriques issues de la gestion de projet et du management public permettent d'appréhender le processus de développement des projets de territoire, certains éléments liés notamment à la valorisation des ressources ou à la participation des parties prenantes nécessitent l'emprunt d'autres théories. Nous proposons alors d'appréhender les déterminants de la réussite des projets culturels de territoire grâce aux apports conceptuels du management stratégique.

1.2 LES OUTILS DU MANAGEMENT STRATEGIQUE POUR APPREHENDER LES DETERMINANTS DE LA REUSSITE DES PROJETS CULTURELS DE TERRITOIRE DE MONTAGNE

L'objectif de cette seconde sous-partie est de montrer l'apport du management stratégique pour identifier dans le processus de développement de ces projets, les facteurs facilitant l'ancrage territorial et une gestion démocratique.

Dans la littérature managériale, le projet peut être appréhendé comme un processus et être ainsi décomposé en phases distinctes. Pour Teisserenc (1994), le projet de l'action territoriale s'articule en trois phases : apprentissage, diffusion et développement. Certains auteurs proposent un projet en quatre phases : conception et évaluation ; planification détaillée ;

réalisation, suivi et contrôle ; exploitation et évaluation de la performance du projet réalisé (O'Shaughnessy, 2006), ou encore en cinq phases : conception ; décision ; action ; contrôle et amélioration continue ; intégration (Ben Mlouka et Ouinniche, 2011). Nous avons opté ici pour un découpage en cinq étapes comme suit : la première est une phase de « conceptualisation » consacrée à l'apprentissage et à la génération d'idées. Les acteurs mettent en commun la problématique et proposent des idées. La seconde phase, la « conception », se concentre sur la planification avec notamment l'évaluation des ressources nécessaires au développement du projet. La troisième, la phase de « réalisation », comprend la mise en œuvre concrète du projet. La quatrième, la phase « d'exploitation », porte sur l'amélioration continue de l'offre. Enfin, la cinquième, la phase « d'évaluation », consiste à mesurer les impacts du PCT sur le territoire. L'objectif est de définir pour chacune des phases, les modalités managériales mises en œuvre pour intégrer l'ensemble des parties prenantes, assurer leur participation tout au long du processus mais également les fédérer. La création et le développement de réseau semble alors une solution pertinente. Pour cela un haut niveau de coopération entre les partenaires fondateurs du projet (souvent des organisations publiques) et les entreprises locales est central. Il est donc essentiel d'identifier les modes d'organisation à même de renforcer cette proximité entre les acteurs.

De nombreux travaux ont souligné le fait que la légitimité politique et la réussite des projets de coopération, tels que les projets culturels de territoire, apparaît dépendante de la capacité à fédérer et mobiliser des parties prenantes variées et tout particulièrement les citoyens. La gestion démocratique d'un projet de coopération questionne ainsi les modes de gouvernance car « *démocratiser consiste à introduire ou développer une logique, des pratiques, un esprit, propre au régime politique qualifié de démocratie, régime caractérisé par le fait que le pouvoir souverain appartient au peuple* » (Guglielmi, 2009, p. 1). Autrement dit, adopter des modalités de gouvernance démocratique implique de favoriser la participation des citoyens auxquels on reconnaît la capacité d'effectuer des choix en matière de politique publique et de mobiliser des outils favorisant la participation au débat et à la décision publique (Chia et al., 2008). Au niveau d'un territoire cela suppose de créer des instances et d'instaurer des règles de gouvernance pluralistes et participatives qui associent à la prise de décision l'ensemble des acteurs qui sont ou peuvent être affectés par la réalisation du projet. En cela, le concept de gestion démocratique peut se rapprocher de la théorie des parties prenantes où l'on suppose la participation au processus de décision et de mise en œuvre de tout « *individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (Freeman, 1984).

La mobilisation d'acteurs nombreux et divers dans le cadre d'un projet de territoire conduit à nous interroger sur l'organisation de ces parties prenantes, selon les logiques d'influence, de pouvoir et de participation. Pour les décideurs il va être central d'identifier rapidement quelles sont les parties prenantes qui vont jouer un rôle déterminant dans la réussite du projet et de mettre en place des modalités managériales qui vont permettre d'encourager leur participation et faciliter leur coordination. Pour cela, de nombreuses typologies des parties prenantes existent et peuvent être transposées au niveau territorial (Chabault, 2010 ; Lardon, 2011). En fonction de la classification de la partie prenante, des modalités managériales spécifiques vont pouvoir être mises en place. Nous retenons les travaux qui permettent d'établir un classement selon le degré de proximité et le pouvoir détenu.

Les classifications par la proximité (Clarkson, 1995 ; Carroll, 1996 ; Carroll et Näsi, 1997 ; Dowling 2001) se fondent sur les caractéristiques des relations entre les acteurs. Bouba-Olga et Grosseti (2008) identifient quatre formes de proximité : physique, organisationnelle, de coordination et de ressource. Les classifications selon le pouvoir des parties prenantes (Gardner, Rachlin et Sweeny, 1986 ; Mitchell, Agle et Wood, 1997) s'appuient sur plusieurs formes de pouvoir (coercitif, utilitaire, normatif) et y ajoutent parfois la légitimité de la partie prenante. Le premier, coercitif qui repose sur la force et la contrainte, soit la capacité d'une partie prenante à imposer ses décisions dans un projet. Le second, utilitaire repose sur les ressources matérielles et immatérielles ainsi que sur les compétences dont dispose la partie prenante et qu'elle met au service du projet. La perception de la valeur de ces ressources et compétences influera alors sur le niveau de pouvoir de cette partie prenante. Le troisième normatif qui repose lui sur des ressources symboliques comme le prestige, la notoriété et l'estime. Pour Mitchell, Agle et Wood (1997), les notions de pouvoir et de légitimité se recourent partiellement. Nous proposons donc ici d'appréhender la légitimité comme un attribut du pouvoir.

Si la théorie des parties prenantes apparaît comme pertinente pour analyser la dynamique des projets de territoire, elle n'indique pas précisément comment il convient de traiter avec les différents types de parties prenantes. Cette théorie doit donc être appréhendée comme un cadre qui doit être enrichi. C'est ce que nous proposons de faire en mobilisant la théorie des ressources. Ces deux approches, complémentaires, peuvent par leurs combinaisons permettre d'appréhender le projet de territoire de manière globale. En effet, la combinaison de la théorie des ressources qui permet une analyse interne, à la théorie des parties prenantes focalisée sur l'environnement externe, afin d'obtenir une vision complète d'un projet de territoire (Ghera, 2010).

L'approche par les ressources et les compétences, conçue pour l'entreprise, peut être transposée au niveau du territoire (Lanciano, 2005) et être utilement complétée par des travaux portant spécifiquement sur les territoires et les interactions qui s'y produisent (Mendez et Mercier, 2006).

La valorisation des ressources territoriales dans le projet peut être vu comme un mode d'ancrage du projet. L'ancrage territorial suppose que l'espace n'est pas qu'un support (Balas et Palpacuer, 2008, p.15) mais recouvre « *l'ensemble des liens réciproques qui unissent une activité économique (acteur, entreprise, filière...) avec un territoire* » (Frayssignes, 2005, p. 88), qu'il s'agisse de liens matériels ou immatériels. Ces liens se fondent sur la co-production de ressources spécifiques non délocalisables, actives ou potentielles (Pecqueur et Zimmermann, 2004). L'ancrage territorial recouvre ainsi des « *rapports de coopération non marchands ou non exclusivement marchands (...) à travers lesquels les acteurs co-construisent des ressources à la fois spécifiques et territorialisées (c'est-à-dire non transférables dans un autre lieu)* » (May, 2008, p.4). Sans cet ancrage territorial, les projets apparaissent comme déconnectés des espaces et n'ont alors qu'une portée très limitée en termes de renforcement de l'attractivité (Soldo, 2018).

Pour renforcer l'attractivité, la valorisation des ressources du territoire est donc centrale. Les ressources du territoire sont multiples (Loilier, 2010) et peuvent prendre différentes formes : les ressources génériques (facilement transposables d'un territoire à l'autre) et les ressources spécifiques (Gumuchian et Pecqueur, 2007). Les ressources spécifiques vont permettre aux territoires de se différencier, elles représentent « *une caractéristique construite d'un territoire spécifique et ce, dans une optique de développement* » (Gumuchian et Pecqueur, 2007, p. 5). Colletis et Pecqueur (2005) proposent une seconde distinction de la ressource territoriale selon qu'elle soit active ou potentielle. La ressource active renvoie à un actif, alors que la ressource potentielle à des « *facteurs à exploiter* » (Colletis et Pecqueur, 2005, p.55). La ressource territoriale est le fruit d'une construction par les acteurs dans la perspective d'un développement local (Corrado, 2004), sa valorisation dans le projet va alors être assimilable à une compétence. Afin d'appréhender les déterminants de la réussite des projets culturels de territoire de montagne, nous proposons d'analyser les modalités managériales spécifiques mises en place pour assurer à la fois le bon déroulement du projet mais aussi pour optimiser la captation, l'utilisation des ressources ainsi que les modes de valorisation des ressources territoriales.

Dans le cadre d'un projet de territoire l'objectif pour les décideurs est d'identifier et d'analyser quelles ressources sont centrales, et à quelle phase, pour la réussite du projet. Pour cela nous nous appuyons sur deux typologies des ressources : celle de Grant (1991) avec des ressources

classées selon leur nature (ressources financières, ressources humaines, ressources physiques, ressources organisationnelles, ressources technologiques et ressources réputationnelles) et celle de Weppe, Warnier et Lecocq (2013) qui classent les ressources selon leur valeur (stratégique, ordinaire et négative).

Le développement et la réussite d'un projet culturel de territoire en montagne semble donc conditionné par une bonne coordination des parties prenantes permettant une gestion démocratique du projet, et par la valorisation des ressources du territoire qui détermine son ancrage. Ainsi grâce au double éclairage théorique du management stratégique nous pouvons mieux saisir l'objet complexe qu'est le projet culturel de territoire de montagne.

2. METHODOLOGIE UTILISEE ET PRESENTATION DU TERRAIN

L'objectif étant de comprendre quels sont les déterminants et comment ils favorisent l'ancrage territorial et la gestion démocratique d'un projet culturel de territoire de montagne, nous avons adopté une démarche qualitative exploratoire et étudié deux cas de PCT. Dans cette partie nous commençons par présenter la méthodologie utilisée puis nous détaillons les cas.

2.1 METHODOLOGIE

La recherche qualitative a avant tout une portée compréhensive. L'objectif est d'étudier la manière dont se sont construits les projets visant le développement d'une offre culturelle sur un territoire de montagne en s'appuyant notamment sur le discours des acteurs qui ont porté ce type de projet.

Etant donné que le sujet porte sur l'étude en profondeur d'un processus et que les questions de recherche incluent la prise en compte de nombreux acteurs, les études de cas sont considérées comme la méthode d'accès aux données la plus pertinente (Yin, 2013). Les études de cas permettent en effet de procéder à « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs* » (Wacheux, 1996, p. 89). Nous avons conduit l'étude sur deux cas, ils ont été sélectionnés selon plusieurs critères. Le premier critère est celui des caractéristiques du territoire : rural et de montagne. Le second, les projets culturels devaient être innovants et viser un renforcement de l'attractivité territoriale. Enfin, nous souhaitons des projets terminés depuis plus de 5 ans afin de pouvoir observer les éventuels impacts du PCT sur le territoire. Les cas sélectionnés sont la VIAPAC et le festival Horizons-Arts Nature.

Les entretiens ont été menés au cours de l'été 2018 en s'appuyant sur un guide d'entretien semi-directif pré-testé auprès d'acteurs institutionnels et économiques en charge d'un PCT en cours

sur un territoire de montagne. Trois thèmes sont abordés : l'acteur interrogé (son profil, ses objectifs, ses ressources et compétences, ses modes d'action) ; le projet (motivations, lancement, ressources mobilisées, compétences développées, organisation, gouvernance, réseau, participation, innovation) ; perception du territoire par l'acteur interviewé (description, spécificité, impacts du projet et indicateurs).

La première étape a consisté en une collecte documentaire (rapport de région, études menées par des structures du secteur du tourisme, brochures, articles de presse, sites Internet, etc.). Celle-ci a permis de recenser les thèmes centraux associés au PCT et d'identifier les acteurs clés du projet ainsi que l'ensemble des acteurs qui ont pu être affectés directement par la réalisation du projet. La deuxième étape a consisté en une série d'entretiens semi-directifs auprès d'un grand nombre (65) et d'une grande diversité d'acteurs (acteurs institutionnels, associations, hôteliers, restaurateurs, commerçants, touristes, résidents, etc.) complétées par des données secondaires (dans une perspective de triangulation des sources). Leurs propos ont été enregistrés (38) et retranscrits intégralement (390 pages) (cf Tableau 1). La troisième étape a été celle de l'analyse : avec une première analyse thématique et lexicale manuelle puis une deuxième via un codage et une analyse des entretiens à partir du logiciel NVIVO.

Dans la troisième étape, les données principales proviennent des discussions menées lors des entretiens. Celles-ci ont fait l'objet d'un codage ciblé avec des codes préétablis selon le guide d'entretien et d'un codage selon les concepts à partir de thématique identifiées après le premier codage. Pour gérer le risque de circularité inhérent au codage théorique (Dumez, 2012) nous avons spécifié ce qui est observé sur le terrain en termes de processus et codé le matériau indépendamment de la théorie.

Nous avons opté pour une analyse par phase qui permet de comprendre l'imbrication des ressources et des parties prenantes en fonction du temps. L'objectif est de s'inscrire dans la continuité des travaux de Lardon (2011) ou de Ben Mlouka & Ouinniche (2011).

L'étude porte donc sur deux PCT de montagne initiés il y a plus de 10 ans, afin de pouvoir identifier les impacts à court et moyen terme = sur le territoire. Même si cela peut induire un biais de reconstitution, ici il n'impacte que très peu l'étude car, comme le souligne Blank et Nestler (2007), les informations récentes permettent une mise à jour automatique des connaissances de base.

Tableau 1 : Acteurs interrogés pour le projet VIAPAC et Horizons-Arts Nature

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

2.2 PRESENTATION DES DEUX CAS

Le projet européen VIAPAC (Voie pour l'Art Contemporain) relie depuis 2011 les villes de Digne-les-Bains, en France, à Caraglio, en Italie, grâce aux œuvres de douze artistes contemporains internationaux. Les œuvres ont toutes été réalisées spécifiquement pour les lieux dans lesquels elles sont implantées (sites naturels, édifices patrimoniaux). Ce projet est présenté comme un mode de promotion de la création artistique, en la faisant sortir des espaces privilégiés (les musées, les galeries et les revues d'art) pour en faire une source de valorisation et de développement du territoire. Le premier objectif du projet VIAPAC était d'« *œuvrer à la valorisation, l'animation et la promotion du patrimoine historique, artistique et culturel du territoire transfrontalier.* » (Dossier de presse Alpes Haute-Provence, VIAPAC).

Le projet VIAPAC a également pour objectif « *de permettre l'appropriation de l'art contemporain par les populations locales ; une programmation d'ateliers artistiques s'est développée sur tout le département. Il s'agit par ces actions artistiques de promouvoir l'art contemporain et le territoire transfrontalier par l'intervention plastique d'artistes régionaux, nationaux et internationaux. Des événements autour des œuvres sont programmés, telles que des rencontres avec les artistes, afin d'étendre la visibilité de ce projet.* » (Dossier de presse Alpes Haute-Provence, VIAPAC).

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

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

Le projet VIAPAC est porté par quatre partenaires : le Conseil général des Alpes de Haute-Provence, la réserve géologique de Haute-Provence, la région Piémont, et l'association culturelle Marcovaldo.

Le festival Horizons - Arts Nature lancé depuis 2007 dans le Massif du Sancy, situé dans le sud du département Puy de Dôme (63), est présenté comme « une rencontre entre art contemporain et paysages naturels » et consiste à exposer plusieurs œuvres, créées en pleine nature, par des artistes sélectionnés par un jury. L'événement compte à ce jour 12 éditions. La démarche est née suite à la création en 2000 de la Communauté de Communes du Sancy. Dans les statuts de 2003 de l'Office du Tourisme intercommunal, il est écrit que chaque commune garde une compétence animation.

Les élus ont ajouté une mention obligeant l'Office du Tourisme (OT) à créer un évènement communautaire et fédérateur, de notoriété au moins nationale, qui participe à l'économie touristique, à une période adaptée et qui soit maîtrisé par l'OT. C'est le directeur de l'OT du Sancy, Luc Stelly, qui a eu l'idée d'un Festival de Land Art qui reposerait sur l'installation temporaire d'œuvres d'art dans chacune des communes

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

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

Le festival Horizons-Arts Nature est porté par l'office du tourisme de la Communauté de Communes du Sancy (qui regroupe 16 communes). Les mairies et les offices du tourisme des 16 communes sont fortement impliquées dans le développement du festival. De plus, d'autres acteurs publics tels le département et la région, via la DRAC (Direction Régionale des Affaires Culturelles), ou encore l'Association Auvergne Nouveau Monde et le PNR soutiennent le projet. Enfin, quelques partenaires privés sont également impliqués dans le développement de ce festival comme la CCAS (les activités sociales de l'énergie).

3. ANALYSE DES RESULTATS

Afin de bien comprendre le développement d'un PCT de montagne, nous commençons tout d'abord par identifier le processus de développement de chacun des deux cas ainsi que les éléments récurrents et divergents aux deux processus. Nous analysons ensuite les leviers et freins au développement d'un PCT de montagne afin d'identifier les ressources du projet ainsi que le rôle des parties prenantes. Enfin, nous proposons une analyse des modalités managériales.

3.1 LE PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT D'UN PCT

A partir des récits des acteurs, nous retrouvons, dans les deux cas, les cinq étapes du processus de développement d'un projet identifiées dans la littérature à savoir : la conceptualisation, la conception, la réalisation, l'exploitation et l'évaluation. Toutefois, nous observons également une étape 0 « d'avant-projet » et une sixième étape qui peut être qualifiée d'étape de « pérennisation ». Les figures (1 et 2) ci-dessous illustrent les principales étapes du processus de développement de chaque projet culturel.

Figure 1 : Processus de développement du projet culturel de territoire VIAPAC

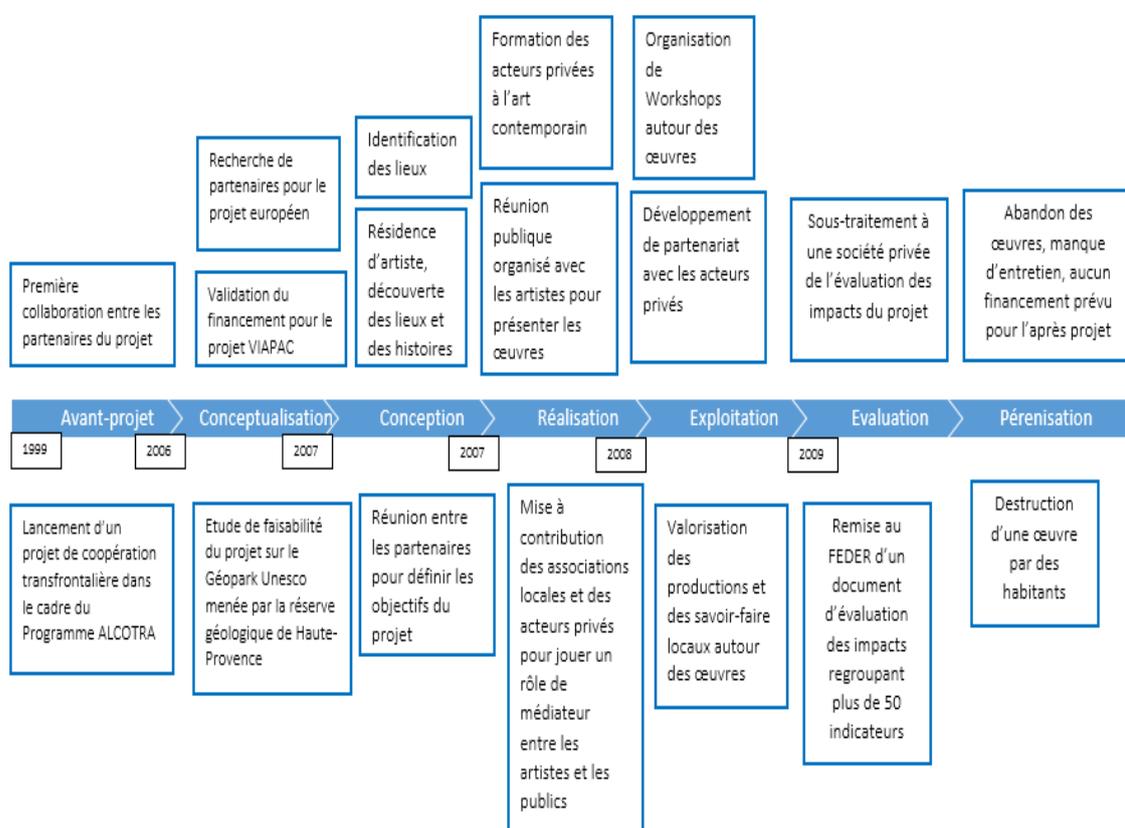
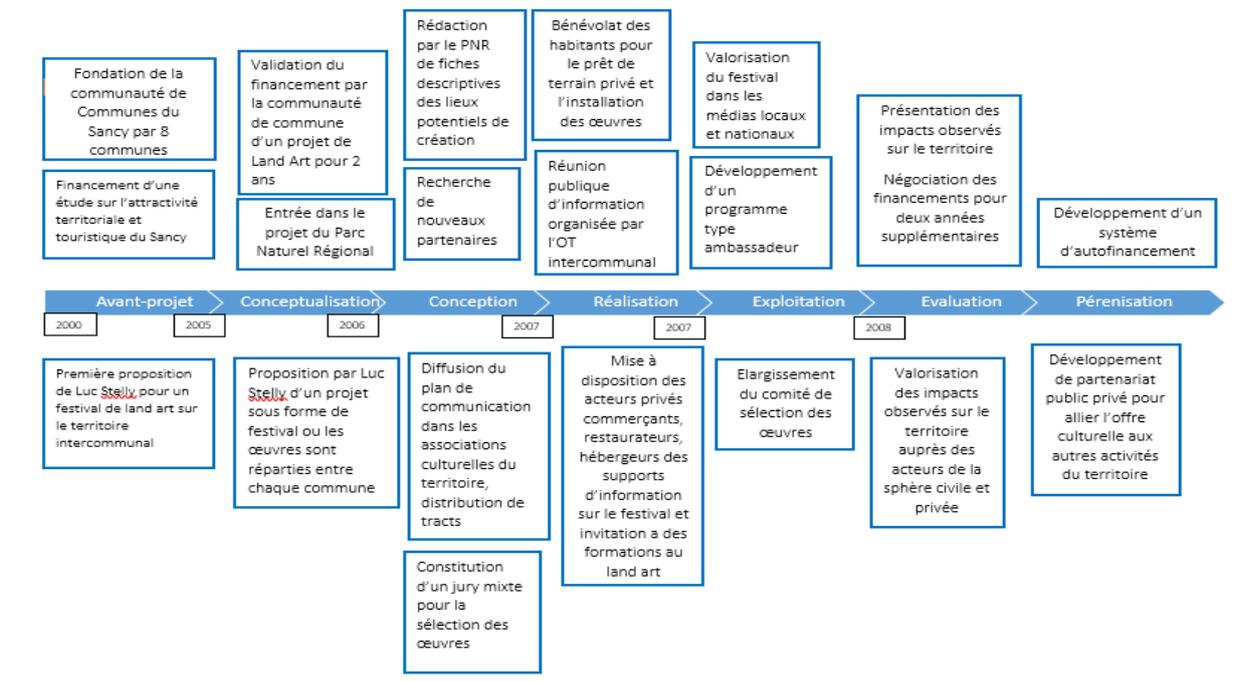


Figure 2 : Processus de développement du projet culturel Horizons-Arts Nature (HAN)



Nos résultats font apparaître une phase 0 d'avant-projet, dans les deux cas étudiés ; une collaboration entre les partenaires fondateurs semble préexister avant le lancement du PCT. Au cours de cette phase, les partenaires fondateurs aboutissent à un ensemble de constatations propres à leur territoire. Cette phase peut être qualifiée d'état des lieux car les craintes et difficultés des acteurs sont partagées dans le but de faire émerger des problématiques et objectifs communs.

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

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

valorisation de l'identité du territoire, de la production des biens et services et des savoir-faire locaux. Les artistes vont alors être invités à s'imprégner des spécificités locales ; les œuvres qui mettent en avant ces spécificités vont être privilégiées lors des décisions prises par les partenaires fondateurs.

Au cours de la phase 3, de réalisation du projet, les partenaires fondateurs vont lancer une campagne de communication pour amorcer la réalisation du projet. Les associations culturelles locales vont alors être utilisées comme médiateur du PCT entre les habitants et les partenaires. Elles vont permettre la diffusion d'informations à destination des publics et des habitants. Au cours de cette phase, les partenaires fondateurs soulignent la nécessité d'une répartition équitable de l'offre sur le territoire de manière à ce que chaque partenaire du projet réparti sur l'ensemble du territoire puisse s'approprier le PCT. A titre d'exemple, pour le cas du festival HAN, dix œuvres ont été réparties entre dix des communes du territoire et chacune d'elles a ainsi pu organiser des événements temporaires autour de ces œuvres. Pour les publics, cette répartition a incité à l'itinérance et ainsi créé une véritable dynamique pour le territoire.

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

Enfin, dans la phase 5, d'évaluation, les partenaires du projet vont chercher à évaluer le projet afin de communiquer sur les retombées pour le territoire. Cette phase est déterminante à la fois pour la légitimation du projet et lors du renouvellement des financements, mais également pour la préservation et le développement de l'offre après le projet.

Nos résultats font apparaître une sixième phase qu'on pourrait qualifier « d'après-projet » ou de pérennisation de l'offre. Cette dernière est tributaire des financements et de la volonté des partenaires de continuer à valoriser les œuvres produites au cours du projet. Un élément essentiel pour pérenniser l'offre semble être la constitution d'un réseau fort d'acteurs divers qui contribuent collectivement à la prise de décision. Dans le cas de la VIAPAC aucun financement n'a été trouvé pour pérenniser l'offre.

Ceci nous amène, à présent, à regarder les points récurrents et de divergence dans le processus de développement d'un PCT (cf tableau 2).

Tableau 2 : Récurrences et divergences dans le processus de développement d'un PCT

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

A partir de ce tableau nous retenons trois éléments communs dans la mise en œuvre des projets culturels des territoires de montagne. Le premier est la volonté partagée des partenaires fondateurs de développer un PCT comme remède au déficit d'attractivité. Cette volonté découle du diagnostic de territoire réalisé en amont du projet. Dans le cas du festival Horizons-Arts Nature c'est notamment une enquête sur la perception du territoire du Sancy par les visiteurs

qui a conduit les partenaires fondateurs à développer un projet qui puisse contribuer à donner une image nouvelle au territoire, plus dynamique et plus attractive. Le second est la valorisation des ressources territoriales pour mettre en avant les spécificités du territoire et constituer ainsi un mode de différenciation de l'offre culturelle. En effet, dans les deux cas, les partenaires fondateurs sélectionnent des œuvres qui utilisent des matériaux naturels qui proviennent directement du lieu où l'œuvre est exposée ; tout comme les œuvres hors-les-murs qui s'appuient sur les paysages : le lieu est ici perçu comme une ressource de l'art. Le troisième élément est la difficile mobilisation des partenaires privés et associations aux différentes phases du PCT. Particulièrement lors des premières phases, ils sont parfois réticents à intégrer le projet car il n'y a pas encore de réalisations concrètes. Un moyen de pallier à ce problème est le fait d'intégrer ces acteurs dans un comité de sélection des œuvres (mairie, professionnels de la culture et du tourisme, membre d'organisation environnementale, etc.) Dans le cas du festival Horizons Arts Nature, « *la création de ce comité permet à tous de se sentir impliquer [...] c'est un moyen de se retrouver et de discuter mais surtout ça permet à tous les partenaires d'avoir un rôle dans les décisions [...] Ainsi on a une grande diversité d'œuvres plus ou moins techniques* » (L. Stelly, Fondateur et directeur du Festival). A présent, nous allons regarder ce qui permet au PCT de se développer ou au contraire de s'arrêter dans son développement.

3.2 LES LEVIERS ET FREINS DANS LA GESTION DU PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT D'UN PCT

L'analyse des deux projets culturels de territoire révèle des leviers et des freins à chacune des phases du processus.

En ce qui concerne les leviers, la valorisation des ressources territoriales apparaît comme un élément central de la gestion d'un PCT. A chaque phase du processus les acteurs ont la possibilité de différencier leur projet en mettant en avant les spécificités de leur territoire. Cette valorisation va contribuer à donner de la légitimité au projet aux yeux des habitants. Ainsi, mettre en valeur la culture locale permet aux résidents de s'identifier au projet et *in fine* les incite à valoriser et préserver leur culture locale. L'appropriation du PCT par la population locale est considérablement facilitée si le projet s'appuie sur des ressources territoriales préalablement identifiées collectivement. Ainsi, dans le cas du festival Horizons-Arts Nature, toutes les œuvres s'inscrivent dans le mouvement artistique du *Land Art*. Il s'agit pour les artistes issus de ce mouvement d'être hors-les-murs et d'utiliser le lieu comme une ressource de l'art. Le *Land Art* peut être entendu comme « *toute action artistique réalisée dans la nature* » (Férérole, 2017) soit en prenant la terre elle-même comme élément, soit comme surface

d'installation. Le patrimoine naturel est ainsi valorisé par les œuvres du PCT ce qui est très prisé des résidents et touristes : « *ce que je préfère ici ce sont les œuvres faites dans la nature et avec des matériaux naturels* » (Résident, La Bourboule). De plus, combiner le PCT au sport, à l'industrie, au patrimoine permet d'une part d'attirer des publics qui ne sont pas nécessairement adeptes des activités culturelles et d'autre part de différencier l'offre. Construire une offre qui s'appuie sur les ressources naturelles, sur l'histoire locale et les activités du territoire apparaît alors comme un élément déterminant pour fédérer les acteurs.

L'appropriation du projet par les résidents est un moyen qui revient fréquemment dans le discours des partenaires pour donner de la visibilité au projet. En effet, les habitants peuvent devenir les premiers ambassadeurs du projet et leur participation est alors primordiale pour former des relais d'informations. « *Le rôle principal de la population locale est de connaître (le projet) ; si la population croît au projet elle va le raconter. [...] La population locale est le premier point de référence du territoire. Donc si la population locale ne connaît pas (le projet), le projet démarre avec une difficulté.* » (Giovanni, directeur de l'association 'Les amis de Demonte').

Les habitants ont, selon les phases, de multiples rôles dans la gestion du PCT. Ainsi lors de la phase de conception, dans le cas du festival Horizons-Arts Nature, ils ont aidé à développer la créativité des artistes en participant à la rédaction d'un recueil de légendes et d'histoires du territoire, avec des informations sur la faune et la flore, l'histoire géologique, l'histoire récente, les légendes et les personnalités du territoire. Lors de la phase de réalisation, les populations locales peuvent être bénévoles, comme dans le Sancy où pour reconstituer un crash d'avion, les artistes ont eu le soutien d'agriculteurs qui ont déplacé les œuvres des artistes et prêté leurs champs. Enfin, lors de la phase de réalisation, les habitants peuvent devenir des publics de l'offre culturelle et en faire sa promotion.

Nous avons identifié un autre type d'acteurs particulièrement intéressant pour les projets culturels à la montagne, ce sont les gérants des parcs naturels. Leur rôle est crucial dans la phase de conception, puisqu'ils disposent d'une grande connaissance du territoire, du patrimoine et des réglementations relatives au parc et ont la possibilité de contribuer à la valorisation touristique du projet en alliant par exemple les objectifs pédagogiques du parc à des réalisations artistiques. Ils peuvent également aider à cibler des lieux pertinents pour la création artistique et fournir des fiches descriptives de ces lieux comme en témoigne R. Pagès, (Directeur du Geopark UNESCO Dignes-les-Bains) : « *Je pense que l'apport du personnel de la réserve c'est la connaissance du territoire et du patrimoine aux artistes. Pour les aider à la conception du projet* ». De plus, pour développer un projet culturel en montagne « *il faut voir la*

règlementation et il faut déposer une demande auprès du comité consultatif de la réserve [...] ça peut être compliqué sur un site classé réserve naturelle ».

Enfin, les acteurs de la sphère privée jouent également un rôle dans ces projets, même s'il est plus balbutiant. Sur la VIAPAC, *« on a monté un programme de formation pour les accompagnateurs et restaurateurs du secteur pour qu'ils puissent être médiateurs de l'art contemporain. Pour qu'ils sachent quelle est l'œuvre à côté de chez eux et qu'ils sachent comment en parler [...] ils sont devenus des relais, des passeurs spécifiques et ça a eu un impact formidable »* (Conservatrice du Musée Gassendi). Dans le cas du festival HAN, les acteurs de la sphère privée ont servi de « canaux de communication » en distribuant notamment des informations aux clients.

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

Autre frein que nous retrouvons dans le développement des deux PCT : l'absence de valorisation des productions artistiques locales. Ainsi, dans le cas de la VIAPAC, les œuvres produites pour la plupart par des artistes de renommée internationale ont renforcé la notoriété de l'offre, mais ont, en revanche, limité l'animation de ces œuvres dans le temps. C'est pourquoi il a été décidé, pour contrer ce frein, de sélectionner pour la VIAPAC *« des œuvres pérennes d'artistes très connus, et pour les workshops, de donner leur chance à de plus jeunes artistes locaux qui sont au moins autant talentueux mais qui ne sont pas encore reconnus »* (Conservatrice du musée Gassendi). Dans le cadre du festival HAN, les productions réalisées par des artistes locaux ont pu être animées par des visites avec les artistes ou encore via des ateliers autour des œuvres.

L'accès limité à la culture en zone rurale et quelques fois la non-compréhension de l'art conceptuel peuvent provoquer des réticences et réactions négatives, chez les habitants des territoires de montagne, face au développement de PCT. Ainsi, dans le cas de la VIAPAC, des habitants ont volontairement dégradé certaines œuvres, notamment des chasseurs qui ont pris une œuvre pour cible de tir. Cette non-adhésion de certains habitants envers les PCT est expliquée par leur incompréhension de l'arbitrage financier qui est fait au détriment des investissements, perçus comme prioritaires, dans les infrastructures publiques (Résidents, VIAPAC).

Enfin, le manque d'évaluation des impacts réels du projet pour le territoire contribue à renforcer les interrogations des acteurs du territoire sur la légitimité du projet. De plus, l'absence d'outils de mesure des impacts complique la reconduction des financements. Le tableau 3, fait la synthèse, par phase, des leviers et freins au développement d'un PCT.

Tableau 3 : Leviers et freins au développement d'un PCT

	LEVIERS	FREINS
Phase 0 "Avant-projet"	Collaboration historique	Absence de diagnostic territorial
Phase 1 Conceptualisation	Développement de la créativité des artistes via le renforcement de leurs liens aux territoires et avec les populations locales	Instabilité des partenaires
Phase 2 Conception	Appuis sur les associations locales comme médiatrices du projet	Instabilité des financements
	Création d'un partenariat avec des entreprises	Absence de considération des retombées du projet pour le territoire
Phase 3 Réalisation	Croisement des activités culturelles avec les autres activités du territoire	Absence de valorisation des productions artistiques locales
	Constitution d'un comité mixte pour la sélection des œuvres	Conflit sur la localisation des œuvres
Phase 4 Exploitation	Alliance d'œuvres fixes et temporaires	Absence de communication envers les habitants
	Innovation dans la manière de faire participer les publics à la création des œuvres	Absence de partenariat durable avec les entreprises
Phase 5 Evaluation	Communication sur les impacts du projet sur le territoire	Pas d'outils de mesure des impacts
Phase 6 Pérennisation	Développement d'un réseau d'ambassadeurs	Pas de réflexion sur un partenariat durable avec les associations
	Développement des modes d'autofinancement	Rejet du projet des habitants par manque d'intérêt

3.3 LE ROLE DES PARTIES PRENANTES, VALEUR DES RESSOURCES ET MODALITES MANAGERIALES MISES EN ŒUVRE DANS LES PROJET CULTURELS DE TERRITOIRE DE MONTAGNE

La lecture des leviers et des freins permet de mettre en lumière le fait que le développement et la réussite des PCT dépend entre autre de l'implication des parties prenantes du territoire qui apportent les ressources et les compétences nécessaires à son développement. Certaines ressources vont se révéler au fil du projet essentiel, autrement dit stratégiques, tandis que

d'autres vont avoir une valeur négative. Les premières ressources stratégiques sont les ressources financières et humaines puisqu'elles sont au cœur du projet. En effet, les partenaires fondateurs des deux PCT étudiés s'accordent sur le fait que les ressources financières conditionnent le développement du projet au cours des premières phases et sont la clé de la pérennisation de l'offre constituée dans le cadre du projet. Ils mettent également l'accent sur les ressources humaines et l'importance d'une personne dédiée entièrement au suivi et à la gestion du projet à chaque phase de son développement. Cette personne va au cours du projet avoir un rôle crucial puisqu'elle va centraliser les informations, coordonner les parties prenantes, selon les phases du projet. Sans cette personne ressource, la gestion de la diversité des parties prenantes va être complexe. Cette personne n'est pas nécessairement du territoire, en revanche il semble nécessaire qu'elle ait des connaissances dans le domaine artistique, qu'elle ait une légitimité aux yeux des partenaires fondateurs mais plus encore auprès des citoyens. Ainsi, cette ressource humaine va devenir une pierre angulaire du projet, puisque c'est elle qui va mobiliser les parties prenantes en fonction de la nécessité d'accéder selon les phases du projet à d'autres ressources spécifiques. Par exemple, dans le cas de la VIAPAC la conservatrice du musée Gassendi occupe une place importante du fait des ressources matérielles dont elles disposent mais également organisationnelles et réputationnelles.

Les acteurs institutionnels occupent également une place centrale dans les cas étudiés. Plus particulièrement les mairies et les parcs naturels qui peuvent apporter les ressources financières et humaines vitales au développement du projet et qui disposent d'un fort pouvoir utilitaire. Les associations et les acteurs de la sphère privée, n'ont qu'un faible niveau de pouvoir (coercitif ou normatif) dans le projet, sont quant à eux dépendants des partenaires fondateurs et des acteurs institutionnels bien que disposant de ressources stratégiques. Les autres parties prenantes de la sphère civile (résidents et touristes), bien que touchés par la réalisation du projet, n'auront qu'un faible niveau de proximité avec les autres acteurs du projet et une faible capacité à influencer sa réalisation.

D'autres ressources stratégiques vont s'avérer importantes pour la réussite du PCT. Parmi elles, on compte les ressources physiques, comme la faune, la flore, les paysages, le patrimoine des ressources. Elles permettent la différenciation du territoire par la mise en avant de ses particularités. Comme c'est le cas, par exemple, pour le festival Horizons-Arts Nature où la plupart des œuvres s'appuient sur les paysages et la géomorphologie du territoire. Le projet n'est pas qu'un projet artistique hors-les-murs, il valorise le territoire via l'implantation d'œuvres d'art. La difficulté avec les ressources territoriales, c'est qu'elles n'ont pas toutes au démarrage du projet une valeur stratégique. Dans certains cas, le projet va permettre de modifier

la perception de certaines ressources perçues au départ comme négatives. Par exemple, dans le cas de la VIAPAC, l'église du Vernet a été réhabilitée pour accueillir une œuvre. Cette église était perçue par les résidents comme une friche qui donnait une image désuète au territoire. Une fois réhabilitée et mise en valeur par l'œuvre de l'artiste, elle est aujourd'hui devenue un atout touristique qui fait la fierté des habitants. C'est également le cas, pour le festival Horizons-Art Nature, où pour accéder à une œuvre un sentier de randonnée accidenté, condamné, a été réouvert. Enfin, le croisement d'activités culturelles avec les autres activités du territoire, via l'implication des associations et des parties prenantes de la sphère privée va permettre cette revalorisation des ressources physiques. Ce sont donc ces parties prenantes qui sont les plus à même de proposer des croisements d'activités pertinents et révélateurs de ressources stratégiques. C'est le cas par exemple de l'association L'art en chemin qui propose des parcours de randonnée avec des professionnels de l'art et des guides de montagne pour faire découvrir les œuvres de la VIAPAC : « *notre association attire autant les amateurs de land art que de randonnée* » (E. Buchoud, fondateur de l'association L'art en chemin).

On observe un rôle croissant des ressources technologiques, bien qu'elles ne soient pas encore vues comme des clés de réussite d'un projet culturel. Très peu d'acteurs interrogés évoquent la mobilisation des ressources organisationnelles, toutefois il ressort que la flexibilité est un élément important. Concernant la ressource « réputation », les partenaires fondateurs du projet mettent en avant l'idée que les territoires de montagne ne sont pas perçus comme des lieux hautement culturels. De ce fait, la promotion de l'offre culturelle ne peut pas s'appuyer sur la réputation du territoire car cela produirait des effets négatifs (dés-incitation à la visite, commentaires négatifs sur les réseaux sociaux) et aurait pour conséquence de dévaloriser le projet. La réputation du territoire va donc se construire et évoluer positivement grâce à l'action collective et l'implication des citoyens. Le tableau 4 propose une synthèse de la valeur perçue des ressources par les parties prenantes.

Tableau 4 : Classifications des ressources mobilisées dans un PCT suivant la perception de leurs valeurs par les parties prenantes

Nature de la ressource	Perception par les parties prenantes avant le projet	Perception par les parties prenantes au cours du projet
Ressources financières	Stratégiques	Stratégiques
Ressources humaines	Stratégiques	Stratégiques

Ressources physiques	Stratégiques	Stratégiques
Ressources technologiques	Ordinaires	Ordinaires /Stratégiques
Ressources organisationnelles	Ordinaires	Ordinaires
Ressources réputationnelles	Négatives	Stratégiques

En synthèse, deux éléments nous semblent essentiels dans le développement d'un PCT ; il s'agit d'une part de la diversité des ressources apportées par les parties prenantes en fonction de chaque phase et d'autre part, de la perception de la valeur de chacune des ressources par les parties prenantes tout au long du processus.

Par conséquent, différentes modalités managériales pour le développement et la réussite d'un projet culturel de territoire de montagne émergent. Les plus récurrentes sont regroupées dans le tableau 5 ci-dessous.

Tableau 5 : Identification des modalités managériales pour l'ancrage, la gestion démocratique, dans un projet culturel de territoire

Phases	Modalités managériales	Rôle dans l'ancrage territorial	Rôle dans la gestion démocratique
Phase 1 Conceptualisation	Développer la créativité des artistes via le renforcement de leurs liens aux territoires et avec les populations locales	x	x
Phase 1 Conceptualisation	Favoriser les partenariats avec les organisations environnementales	x	x
Phase 1 Conceptualisation	Répartir l'offre sur le territoire	x	x
Phase 2 Conception	Organiser des réunions publiques d'information et de consultation	x	x
Phase 2 Conception	Favoriser les partenariats avec les associations locales	x	x
Phase 2 Conception	Offrir des présentations spécifiques aux commerçants, restaurateurs, hébergeurs	x	x
Phase 2 Conception	Fournir aux artistes des recueils de ressources spécifiques	x	
Phase 3 Réalisation	Constituer des comités de décisions mixtes		x
Phase 3 Réalisation	Développer des partenariats publics-privés	x	x
Phase 4 Exploitation	Développer un système "d'ambassadeurs"	x	x
Phase 4 Exploitation	Favoriser la diversification de l'offre touristique		

Phase 4 Exploitation	Encourager le croisement d'activités du territoire avec les activités culturelles	x	
Phase 5 Evaluation	Evaluer et communiquer sur les impacts du projet		x
Phase 6 Pérennisation	Développement des modes d'autofinancement		x

Si les modalités managériales identifiées jouent bien un rôle l'ancrage territorial et la gestion démocratique du projet. Un troisième élément apparaît alors à partir des modalités identifiées comme centrales pour le développement d'un PCT en montagne, à savoir le croisement des activités culturelles et des autres activités du territoire. Ce troisième élément est discuté dans la partie suivante.

4. DISCUSSION : LES ELEMENTS DE LA REUSSITE D'UN PCT

Notre recherche analyse les ressources et le rôle des parties prenantes dans le développement et la réussite des projets culturels de territoire en montagne. Ici la réussite est vue comme la capacité à pérenniser l'offre culturelle constituée dans le cadre du projet. Nous proposons d'envisager le PCT comme un instrument pour fédérer les parties prenantes en vue de la mobilisation des ressources du territoire. Nous insistons ensuite sur les clés de la pérennisation de l'offre culturelle créée dans le cadre d'un PCT.

4.1 LE PCT COMME INSTRUMENT FEDERANT LES ACTEURS

A travers cette recherche, nous démontrons que le PCT peut être un instrument fédérant les acteurs sous 4 conditions : la mise en place d'une phase « d'avant-projet », d'une gouvernance ouverte et pensée dès le départ, d'un leadership public territorialisé et d'une flexibilité du PCT. Notre étude met l'accent sur une phase capitale du projet souvent oubliée de l'analyse des PCT dans la littérature : la phase 0 qualifiée de phase « d'avant-projet ». En effet, très peu d'articles s'intéressent à cette phase, la plupart des recherches sur le management de projet ne l'évoque pas (Teisserenc 1994 ; Guillemet, 2002 ; O'Shaughnessy 2006 ; Ben Mlouka & Ouinniche 2011). Certains auteurs parlent toutefois de l'intérêt d'une collaboration historique entre les acteurs (Leloup et Moyart, 2014). Nous avançons ici que cette phase est essentielle pour le projet car elle permet la réalisation d'un diagnostic de territoire partagé qui va permettre aux acteurs de s'entendre sur les éléments du territoire à valoriser. Cela s'apparente au développement d'une

vision¹ commune. Cette phase doit intégrer l'ensemble des acteurs publics, civils et privés, qui vont prendre part au PCT pour que la vision soit co-construite et par conséquent partagée. Cette vision est déterminante pour la réussite du projet et pour favoriser le développement d'un leadership public territorialisé ; ceci est d'autant plus important en territoire de montagne où les acteurs ont souvent du mal à s'entendre.

Si la littérature souligne que sur les territoires ruraux une gouvernance démocratique des PCT favorise leur réussite (Soldo, 2018), nos résultats réaffirment l'importance certes d'une gouvernance ouverte mais choisie. Ainsi certains auteurs évoquent la nécessité d'une coordination horizontale avec une structure non hiérarchique, sans centralisation de l'information, et avec une grande autonomie des acteurs (Leloup et Moyart, 2013). D'autres soulignent que le développement d'une forme de gouvernance territoriale n'est en général pas un choix ; elle se justifie par la complexité du projet et la nécessité d'une vision globale agrégeant des intérêts pluriels (Gumuchian et al. 2007 ; Le Bart 2009). Nous montrons que la gouvernance d'un PCT doit être dès le départ réfléchie : elle doit être démocratique (intégrer tous les acteurs de manière équitable) et ouverte c'est-à-dire qu'elle doit permettre à tous les acteurs d'intervenir (ou non) librement, à toutes les phases du processus. Un processus participatif va permettre en effet à divers acteurs du territoire d'adhérer au projet à différentes phases d'élaboration et ainsi renforcer sa légitimité (par la participation) et maximiser l'apport en ressources et compétences de tous les acteurs.

En synthèse, le PCT constitue un instrument fédérant les acteurs si : il intègre une grande diversité d'acteurs dans la réalisation du diagnostic de territoire avant que le projet ne débute, si un leadership public territorialisé émerge, s'il y a une certaine flexibilité du projet et le développement d'une gouvernance démocratique et ouverte afin de permettre l'intégration de l'ensemble des parties prenantes et la captation de ressources et compétences. Toutefois, si ces éléments permettent le bon déroulement du PCT, ils ne garantissent pas sa pérennisation. On peut alors s'interroger sur les clés de la pérennisation de l'offre culturelle constituée dans le cadre d'un PCT.

4.2 LES CLES DE LA PERENNISATION DE L'OFFRE CULTURELLE CONSTITUEE DANS LE CADRE D'UN PCT

¹ Nous retenons la définition de Pettigrew (1979) ou encore Cossette (2003, p. 5) : La vision « met en évidence un système d'« explications » (causes ou moyens) et de « conséquences » (effets ou fins) qui guide les individus concernés dans l'interprétation des événements et dans les actions à entreprendre ».

Si certains auteurs ont mis en avant le fait que le PCT doit tenir compte des spécificités du territoire non seulement du point de vue géographique mais également institutionnel, historique et identitaire (Roux et al, 2006), très peu de recherches portent sur l'ancrage du PCT dans les activités du territoire. Ainsi si la réussite d'un PCT repose sur deux éléments centraux : la valorisation des ressources du territoire et l'implication de l'ensemble des parties prenantes. Notre recherche met en exergue l'importance de mobiliser les parties prenantes professionnelles et de les organiser en réseau afin de permettre le croisement d'activités. La capacité des parties prenantes à croiser les activités culturelles développées au sein du PCT avec toutes les autres activités du territoire (agriculture, industrie, service) se révèle d'une extrême importance. De nombreux auteurs ont mis en avant le rôle de la valorisation des ressources territoriales (faune, flores, paysages, légendes, etc.) dans le développement d'un PCT (Mareste, 2011 ; Delfosse, 2013 ; Férérole 2017 ; Soldo, 2018), toutefois très peu d'auteurs parlent de croisement d'activités. Greffe (2002) parle d'un « *effet de filière* », pour lui le développement de la culture sur un territoire entraîne systématiquement celui des autres secteurs (agriculture, industrie, service). Or, la pratique montre que c'est loin d'être le cas ; sans stratégie volontariste de croisement des activités, ce croisement n'a pas lieu et met par conséquent en péril la pérennisation du PCT. En revanche, si ce croisement est pensé, il va permettre d'intégrer l'offre culturelle dans une offre touristique plus globale et ainsi attirer de nouveaux publics. Développer un projet culturel structurant pour le territoire nécessite donc d'encourager la coopération entre les acteurs divers, dès le départ, afin qu'ils mettent en place une réflexion stratégique quant à la complémentarité des offres proposées.

Bien que très peu d'articles s'intéressent à "l'après projet" et à la pérennisation de l'offre constituée, certains auteurs évoquent l'importance de la légitimation du projet (Leloup et Moyart, 2014). Notre étude montre que la légitimation du projet passe par une valorisation des retombées économiques et sociales de l'offre constituée pour le territoire. Nous identifions donc la phase d'évaluation des retombées comme une phase centrale pour permettre à l'offre d'être pérenne. La pérennisation de l'offre nécessite des ressources financières et nous avançons ici l'idée que le développement de modes d'autofinancement et de financement participatif est un élément qui peut garantir cette pérennisation, notamment si cette réflexion est réalisée en amont. Enfin, la pérennisation d'un PCT passe par l'intégration des parties prenantes : en effet, les parties prenantes civiles doivent prendre part au processus, à la fois en tant que consommatrices mais également en tant que contributrices au développement du projet et bénéficiaires de ses retombées (Soldo, 2018). La littérature ignore leur rôle dans la promotion de l'offre culturelle créée, pourtant primordiale à sa pérennité.

Nous avons défini ici la réussite comme la pérennisation de l'offre culturelle constituée dans le cadre du projet. Les différences de réussite entre les deux cas sont-elles susceptibles d'être expliquées par le type d'offre constitué, un festival suppose en effet la possibilité de reconduire le projet, toutefois la création d'un itinéraire culturelle suppose quant à lui son animation et son entretien. Les deux offres constituées peuvent alors bien être pérennisées.

CONCLUSION

Notre étude identifie des modalités managériales pour renforcer l'ancrage territorial et favoriser une gestion démocratique des projets culturels des territoires en montagne. Notre recherche apporte trois contributions théoriques : premièrement, il propose de dépasser les cadres théoriques traditionnels du management public et de la gestion de projet pour intégrer et adapter des théories issues du management stratégique afin d'appréhender le développement et la réussite des PCT. Deuxièmement, il présente le PCT comme un instrument fédérant les acteurs, autrement dit, un instrument de mobilisation territoriale complexe. Troisièmement, il révèle l'importance de croiser les activités du territoire avec des activités culturelles.

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

Afin d'approfondir ces résultats, il convient à présent de les confirmer en faisant une étude sur un nombre plus important de projets culturels de territoire en montagne. Il serait également intéressant, au-delà de la mobilisation de l'approche par les ressources et la théorie des parties prenantes, d'adopter une approche plus longitudinale afin de capturer les dynamiques à l'œuvre tout au long du processus de développement d'un PCT via la mobilisation des capacités dynamiques ou encore la *dynamic resource-based theory*.

BIBLIOGRAPHIE

ALAUX, C., et BOUTARD, L. (2018). Attractivité territoriale : des interactions de court, moyen et long terme. Evènements et territoires : aspects managériaux et études de cas. Collection de l'IISA: L'administration publique aujourd'hui. Bruxelles: Bruylant.

AREZKI, D., KERAMIDAS, O., et SOLDI, E., (2017), « Etude des antécédents de la mobilisation collective des ressources humaines dans un festival », AGRH, 11-13 octobre, Aix Marseille Université, France.

ARNAUD C., SOLDI E. (2017), "Towards territorial leadership, Missions and roles of territorial public organisations (TPO)", in International Review of Administrative Science.

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

BALAS, N., et PALPACUER, F. (2008). Les réseaux d'innovation sont-ils toujours ancrés dans les territoires ? *Entreprises et histoire*, (4), 12-33.

BAUDET S. (2017), Accompagner l'essor d'un entrepreneuriat de territoire, *Territoires Conseils*, n°3.

BARGET, E., et GOUGUET, J. J. (2010). L'accueil des grands évènements sportifs : quel impact économique ou quelle utilité sociale pour les régions. *Région et Développement*, 31, 93-117.

BARNEY, J., (1991). Special theory forum the resource-based model of the firm: origins, implications, and prospects. *Journal of management*, 17(1), 97-98.

BAZIN H., 2013, « Comment permettre aux acteurs culturels et sociaux de mieux travailler ensemble – Présentation d'une plateforme de travail coopératif et de mutualisation d'outils », Communication lors des Assises Professionnelles du Dialogue Culturel et Social, Union Régionale Cultures du Coeur PACA, Marseille 14 novembre 2013.

BEHAR, D. (2000). Les nouveaux territoires de l'action publique, L'Harmattan.

BERNEMAN, C., et MEYRONIN, B. (2010). Culture et attractivité des territoires. Nouveaux enjeux, nouvelles perspectives.

BOQUET, Y., (1996) « La reconversion touristique des fronts d'eau de Baltimore », *Revue Belge de Géographie*, vol. 60, n° 1/2/3, pp. 61-72.

BORIES-AZEAU I., FORT F., NOGUERA F., PEYROUX C. (2016) , « The role of consulting and support for entrepreneurship in universities: a French experience », 76th Annual Meeting of the Academy of Management 2016 – Management Consulting Division.

BOUBA-OLGA, O., & GROSSETTI, M. (2008). Socio-économie de proximité. *Revue d'Economie Régionale Urbaine*, volume 3, 311-328.

- BLANK, H., & NESTLER, S. (2007). Cognitive process models of hindsight bias. *Social Cognition*, 25(1), 132-146.
- BRUN, J. (2017). Les acteurs ruraux dans la constitution de l'image de leur territoire. *Gestion et management public*, 6(3), 25-39.
- CANOVA, N., et LANDEL, P. A. (2017). La culture territoriale en question.
- CARROLL, A. (1996). « Business and society: Ethics and Stakeholder Management », South-Western Publishing, 3ème édition.
- CARROLL, A.B. et NASI, J. (1997). « Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference », *Business Ethics: A European Review*, volume 6, p. 46-51.
- CHABAULT, D. (2011). L'apport de la théorie des parties prenantes à la gouvernance des pôles de compétitivité. *Vie sciences de l'entreprise*, (1), 39-57.
- CHANOUX M., ARNAUD C., et SOLDI E., (2011), « La place de l'évènement phare comme outil de mise en scène du territoire dans les stratégies de marketing territorial. Le cas de la saison culturelle « Picasso-Aix 2009 », Colloque AIMAC, 11th International Conference on Arts and Cultural Management, 3-6 Juillet 2011, Anvers, Belgique.
- CHAPPOZ, Y. & PUPION, P. (2012). Le New Public Management. *Gestion et management public*, volume 1/2(2)
- CHIA, E., TORRE A., et REY-VALETTE H., (2008), « Conclusion : Vers une « technologie » de la gouvernance territoriale ! Plaidoyer pour un programme de recherche sur les instruments et dispositifs de la gouvernance des territoires », *Norois*, n° 209, pp. 167-177.
- CINNEIDE, B. ET HENRY, C. (2007). «Entrepreneurship features of creative industries: The Irish music and dance sector ». *Entrepreneurship in the creative industries: An international perspective*, 2007, p. 72-86
- CLARKSON, M.B. (1995). « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, volume 20, p. 92-117.
- COLLETIS, G., & PECQUEUR, B. (2005). Révélation de ressources spécifiques et coordination située. *Économie et institutions*, (6-7), 51-74.
- CORRADO, F. (2004). « Vers un concept opératoire : la ressource territoriale » *Montagnes méditerranéennes* 20, 22-23.
- DAVEZIES L. (2012), *La crise qui vient. La nouvelle fracture territoriale*, Paris, Seuil, coll. « La république des idées », 111 p.
- DELFOSSÉ, C. (2015). Patrimoine-culture en milieu rural : désert culturel ou foisonnement?. *Pour*, (2), 29-38.
- DIVAY G., MAZOUZ B. (2008) « L'émergence du gestionnaire local, in *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par les résultats*, Mazouz B., p.333-360.

DOWLING, G. (2001). « Creating corporate reputations: Identity, Image and performance », Oxford University Press, p. 33.

DUPUIS, J. (2015). Une approche de la gouvernance et de la régulation territoriales et interterritoriales des politiques et projets communautaires à travers l'analyse comparée des contrats de territoire dans deux communautés urbaines. *Gestion et management public*, 4(3), 5-28.

EVRARD, Y., & COLBERT, F. (2000). Arts management: a new discipline entering the millennium?. *International Journal of Arts Management*, 2, 4-13.

FEREROL, M. È. (2017). Le Massif du Sancy et Horizons–Arts Nature : quand Land Art rime avec attractivité. *Journal of Alpine Research| Revue de géographie alpine*, (105-2).

FLORIDA R. (2005), *Cities and the creative class*, New York-London, Routledge, p. 198.

FRAYSSIGNES, J. (2005). Les AOC dans le développement territorial. Une analyse en termes.

FREEMAN, R.E. (1984). "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Pitman, Boston, MA.

GARCIA, B. (2004). Urban regeneration, arts programming and major events: Glasgow 1990, Sydney 2000 and Barcelona 2004. *International journal of cultural policy*, 10(1), 103-118.

GARDNER, J. ; RACHLIN, R. ; SWEENEY, H. (1986). « Handbook of strategic planning », Wiley & Sons.

GAREL, G. (2012). *Le Management de projet. La découverte*.

GIBAND, D. (1998) – « Les paysages du front d'eau à Philadelphie : du passéisme au postmodernisme », *Revue Géographique de Lyon*.

GRANT, R.M., (1991), "The Ressource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring.

GRESILLON, B. (2011). La culture comme alternative au déclin: mythe ou réalité?. Le cas des villes allemandes rétrécissantes. *Géocarrefour*, 86(2), 151-160.

GRODACH, C. (2010). Beyond Bilbao: Rethinking flagship cultural development and planning in three California cities. *Journal of planning education and research*, 29(3), 353-366.

GRODACH, C., & LOUKAITOU-SIDERIS, A. (2007). Cultural development strategies and urban revitalization: A survey of US cities. *International journal of cultural policy*, 13(4), 349-370.

GUILLON V., & SCHERER P. (2012). *Culture et développement des territoires ruraux*, IPAMAC, p. 114.

GUGLIELMI, G. J. (2009), « La démocratisation du service public », Forum Brésil-France «La professionnalisation et la consolidation du service public dans un contexte de réformes des politiques publiques », Brasilia, 14-16 septembre, p. 6.

GWIAZDZINSKI, L. (2016). Petite fabrique géo-artistique des espaces publics et des territoires. *L'Observatoire*, (2), 32-38.73, n°4, pp. 321-330.

GREFFE X. (2002), Arts et artistes au miroir de l'économie, Unesco/Economica.

GREFFE X. (2002), Le développement local, L'Aube/Datar, Paris.

HAMEL, G., & HEENE, A. (1994). *Competence-based competition*. Wiley.

HAAS, A., & POKROVSKY, A. (2018, June). Créer un espace d'entrepreneuriat culturel et créatif: le cas du Centquatre.

HAUSMAN A. & HEINZE A. (2016). «Entrepreneurship in the cultural and creative industries: Insights from an emergent field». *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 5(2), 7-2.

HEARN, S. (2014), Rapport à la Ministre de la Culture et de la Communication et au Ministre de l'Economie, du Redressement Productif et du Numérique sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France, 69 pages.

HENRION, C., BRENET, P., & CHABAUD, D. Créer une dynamique de coopération entrepreneuriale dans un territoire de faible densité : le cas de la Petite Montagne dans le Jura.

HUGGINS, R., & THOMPSON, P. (2015). Culture and place-based development: A socio-economic analysis. *Regional Studies*, 49(1), 130-159.

KAHN, R. (2010). La dimension culturelle du développement territorial. *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, (4), 625-650.

KLAMER A., (2011). «Cultural entrepreneurship». *The Review of Austrian Economics*, 24(2), 141-156.

KOKOSALAKIS, C., BAGNALL, G., SELBY, M., et BURNS, S. (2006). Place image and urban regeneration in Liverpool. *International Journal of Consumer Studies*, 30(4), 389-397.

KONRAD E., (2013) «Cultural entrepreneurship: The impact of social networking on success». *Creativity and Innovation Management*, 22(3), 307-319.

LANCIANO, É., POISSON, M., et SALEILLES, S. (2016). Comment articuler projets individuel, collectif et de territoire ? Le cas d'un collectif de transformation et commercialisation en circuits courts. *Gestion 2000*, 33(2), 75-93.

LANDEL, P. A., & SENIL, N. (2009). Patrimoine et territoire, les nouvelles ressources du développement. Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie, (Dossier 12).

LARDON, S. (2011). Chaîne d'ingénierie territoriale : diversité des acteurs dans la conduite d'un projet de territoire, *L'ingénierie de territoire à l'épreuve du développement durable*, HAL.

LAURIOL, J., PERRET, V. & TANNERY, F. (2008). L'espace et le territoire dans l'agenda de recherche en stratégie. *Revue française de gestion*, 184(4), 181-198.

LELOUP, F., & MOYART, L. (2014). Mons, capitale européenne de la culture en 2015 : deux modèles de développement par la culture. *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, (5), 825-842.

LOILIER, T. (2010). « Innovation et territoire ». *Revue française de gestion*, (1), 15-35.

LOLLIER, J. C., PRIGENT, L., et THOUEMENT, H. (2005). Les nouveaux facteurs d'attractivité dans le jeu de la mondialisation. *Presses Universitaires de Rennes*.

MAY N., 2008, « Les mutuelles d'assurance niortaises : un exemple d'ancrage territorial ? », XLVème Colloque de l'ASRDLF, août, Montréal.

MERCIER, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (pp. 13-14).

MEYRONIN, B., et VALLA, J. P. (2006). Les « servuctions urbaines » : la création contemporaine au service du marketing territorial. *Décisions marketing*, 63-74.

MITCHELL, R.K. ; AGLE B, R. ; WOOD D, J. (1997). « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*, volume 22, p. 853-886.

PAILLE P., (1996), *La méthodologie qualitative : postures de recherche et variables de terrain*, Edition Colin.

PECQUEUR, B. (1989). « Le développement local », Syros, p.148.

PECQUEUR, B., ZIMMERMANN, J-B. (eds.), 2004, *Economie de proximités*, Hermes, Paris.

PLAZA, B. (2000). Evaluating the influence of a large cultural artifact in the attraction of tourism: the Guggenheim Museum Bilbao case. *Urban affairs review*, 36(2), 264-274.

ROUX E., VOLLET D., PECQUEUR B., (2006), « Coordinations d'acteurs et valorisation des ressources territoriales. Les cas de l'Aubrac et des Baronnies », *Economie rurale*, Vol. n°293, pp. 20-37.

ROY-VALEX, M., et BELLAVANCE, G., (2015). *Arts et territoires à l'ère du développement durable. Vers une nouvelle économie culturelle ?* Laval (Presses de l'Université).

SERVAL S., (2015), *Les managers territoriaux face à l'attractivité durable de leur territoire : comment favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères ? Une perspective ago-antagoniste*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion.

SOLDO, E., ARNAUD, C., et KERAMIDAS, O. (2013). L'évènement culturel en régie directe, un levier pour l'attractivité durable du territoire ? Analyse des conditions managériales de succès. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 79(4), 779-799.

SOLDO E., MOUSTIER E., (2015), Animation table ronde, « L'activité culturelle et le numérique : pour une stratégie managériale d'attractivité territoriale durable », Rencontres Villes et territoires, leviers de développement économique en Méditerranée, Semaine Economique De La Méditerranée 2015, OCEMO, 4 novembre, Villa Méditerranée, Marseille.

SOLDO E., MOUSTIER E. (2016), « Culture : de l'attractivité à la créativité territoriale Quels modes de gestion de projets ? », Atelier de la Plateforme Créativité et Territoires - Quels modes de gestion de projets de territoire pour favoriser les dynamiques de créativité et d'attractivité territoriale ? 27 juin 2016 - IMPGT, Aix-Marseille-Université.

SOLDO, E., (2018). Vers une théorisation de l'attractivité territoriale durable, Habilitation à Diriger des Recherches.

STAM, E. ET SPIGEL, B. (2016). « Entrepreneurial Ecosystem ». Discussion Paper Series, Utrecht School of Economics Tjalling C. Koopmans Research Institute 13-16.

STAM, A. ET VAN DE VEN, A. (2018) « Entrepreneurial Ecosystem: A Systems Perspective ». Working Paper Series 18-06. Utrecht University School of Economics Research Institute.

SWEDBERG R., (2006). «The cultural entrepreneur and the creative industries: beginning in Vienna». *Journal of Cultural Economics*, 30(4), 243-261.

TEISSERENC, P., (1994). Les politiques de développement local: approche sociologique. *Economica*.

WACHEUX F., (1996), Méthodes qualitatives de recherches en gestion, *Economica*, pp.290.

WEPPE, X., WARNIER, V., & LECOCQ, X. (2013). Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. *Revue Française de Gestion*, (5), 43-63.

WERNERFELT, B., (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

YIN, R. K., (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321-332.