



MED 4

Quatrième Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public

ENA, Rabat Maroc, 13 et 14 octobre 2011

« Gouvernance, Développement Territorial et Culture »

Les évènements culturels, catalyseurs d'un management dans la proximité.

Le cas du territoire de la Communauté du Pays d'Aix

Charlène Arnaud

ATER à l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale (IMPGT),
Université Paul Cézanne

Centre d'Etude et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille (CERGAM)

Charlene.arnaud@univ-cezanne.fr

Les évènements culturels, catalyseurs d'un management dans la proximité.

Le cas du territoire de la Communauté du Pays d'Aix

« Qu'est-ce que la Méditerranée ? Mille choses à la fois. Non pas un paysage, mais d'innombrables paysages. Non pas une mer, mais une succession de mers. Non pas une civilisation, mais des civilisations entassées les unes sur les autres. [...] C'est tout à la fois s'immerger dans l'archaïsme des mondes insulaires et s'étonner devant l'extrême jeunesse de très vieilles villes, ouvertes à tous les vents de la culture et du profit, et qui, depuis des siècles, surveillent et mangent la mer. »
(Braudel 1985 p.8).

Introduction

La Méditerranée est faite de territoires et de peuples qui ont tout à la fois su bâtir un socle de culture commun, et rester dans l'incompréhension les uns des autres, face à des réalités multiples... Parce que *« territoire et culture ne peuvent être saisis qu'à l'intérieur d'une durée et en tant que réalité mobile et conjoncturelle »* (Bonnemaison 1981 p.255), l'espace méditerranéen, comme tout espace culturel, se détermine à la fois par une dimension temporelle et par une dimension territoriale (Arnaud et Marais 2010). Les possibilités sont alors multiples quant aux recherches qui s'inscrivent dans la thématique de ce colloque : *« gouvernance, développement durable et culture »*. Si, entendue dans son acception la plus large, la culture relève de *« ce tout complexe qui comprend les connaissances, les croyances, les arts, la morale, les lois, les coutumes, ainsi que toutes les autres facultés et habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société »* (1981¹ p.1), nous allons pour notre part nous focaliser sur les activités et productions qui constituent le secteur culturel (Cf. Annexe 1) et plus spécifiquement sur les évènements culturels (Vauclare 2009, Dechartre 1998). Ancrés dans le territoire et dotés d'un capital symbolique extrêmement fort (Gravari-barbas et Jacquot 2007), ces évènements invitent à repenser le développement du territoire mais également son management, et ce notamment au travers d'un regard sur les stratégies, pratiques et outils de gouvernance (Arnaud et al. 2010).

¹ 1^{ère} édition : 1871.

A l'aune du méga évènement « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture », est-il alors envisageable, lorsque nos recherches portent sur l'évènement culturel, de ne pas mentionner ce méga évènement au carrefour de l'Europe et de la Méditerranée ?... Non, bien entendu, car il s'agit d'un cas exemplaire afin d'illustrer la problématique du colloque. En témoignent les propos de Renaud Muselier, « délégué spécial 2013 » pour qui la Capitale de la culture est l'occasion de dessiner les pourtours d'un territoire métropolitain en plein essor : « *Le grand Marseille ! [...] Le mot est tabou mais quand on fait MP 2013, on construit le grand Marseille. Grâce à la capitale européenne, le fait métropolitain avance* »².

Pourtant, si cet évènement n'est pas totalement indépendant de la réflexion proposée dans cette communication, il n'est pas au centre de la recherche. Expliquons nous. La recherche s'interroge sur le degré de proximité territoriale activée par les évènements culturels sur la Communauté du Pays d'Aix, l'un des territoires qui s'inscrivent dans le projet de Capitale de la culture. L'intérêt de l'analyse porte sur tous les évènements culturels qui se déroulent sur ce territoire, y compris Marseille Provence 2013, mais l'objet n'est en aucun cas de réaliser une étude de cas unique sur le méga évènement culturel. En d'autres termes, cette recherche porte sur l'impact des évènements culturels sur la proximité territoriale, considérée comme un véritable potentiel de collaboration à activer. *In fine*, l'objet est de déterminer l'impact de la production (et de la conception) des différents types d'évènements culturels sur la gouvernance territoriale ; ces évènements s'inscrivent dans un portefeuille stratégique propre à chaque territoire. La nature de la structure porteuse du projet et de son organisation, ainsi que les impacts sur la gouvernance culturelle et plus largement territoriale, seront questionnés. Le point de comparaison et d'ancrage de ces multiples cas réside donc dans leur appartenance à un portefeuille territorial commun. L'approche choisie est l'étude de cas enchâssée. L'unité d'analyse globale est le territoire questionnée (la Communauté du Pays d'Aix) et les sous-cas des évènements culturels produits sur ce même territoire.

Afin de répondre à la question de recherche centrale qui est de déterminer dans quelle mesure le portefeuille territorial d'évènements culturels est catalyseur d'un management territorial dans la proximité, deux outils analytiques ont été développés :

- Une grille d'analyse qualitative qui permet de faire émerger les impacts mais également leurs antécédents (le comment et le pourquoi) et permet d'étudier en profondeur plusieurs cas d'évènements culturels produits sur le territoire de la Communauté du Pays d'Aix ;
- Une échelle de mesure quantitative qui permet de déterminer l'impact des évènements culturels sur la proximité territoriale.

² <http://www.rue89.com/2010/09/12/jackpot-ou-fiasco-pour-marseille-capitale-de-la-culture-en-2013-165913>.

L'objectif assumé de cette communication est donc de poser les jalons d'un appareillage méthodologique qui permette de répondre à la question suivante: *dans quelle mesure le portefeuille d'évènements culturels d'un territoire est-il catalyseur d'un management territorial dans la proximité?*

Au préalable d'une présentation de l'étude du cas de la Communauté du Pays d'Aix, (étude de cas unique enchâssée) (II) et de la méthodologie mixte proposée (III), nous allons revenir brièvement sur le cadre conceptuel de la recherche (I).

I. Le portefeuille d'évènements culturels, pour un management territorial dans la proximité

1. Pour une contextualisation de la recherche

La ***culture***, le ***territoire*** : deux concepts abstraits, complexes, fondamentalement liés, qui sont aux origines d'une définition managériale de l'évènement culturel. Ces concepts, qui nourrissent parfaitement la réflexion menée autour d'une caractérisation de l'évènement culturel, sont, dans le cadre de cette recherche, opérationnalisés sous la forme de ***l'action culturelle locale*** et du ***management territorial stratégique***. Cela signifie qu'il convient alors de situer l'évènement dans le paysage culturel français et de rappeler qu'aujourd'hui le territoire doit faire l'objet d'une stratégie globale, et que les évènements culturels apparaissent alors comme des objectifs intermédiaires qui participent à l'atteinte de ***l'attractivité territoriale durable du territoire***. Le management du territoire répond alors aux mutations de la sphère publique et de son environnement, c'est-à-dire à l'évolution radicale des dispositifs de mise en cohérence des politiques publiques et de coordination de stratégies des partenaires publics et privés. Il tend finalement à désigner les nouvelles configurations de l'action publique. Ces mutations seraient d'ailleurs la conséquence de l'émergence du territoire comme acteur collectif, doté d'instruments organisationnels et décisionnels spécifiques. L'espace est un lieu de confrontation de stratégies d'acteurs dont les intérêts et les projets sont souvent divergents. De simple lieu géographique, l'espace se mue en territoire grâce aux acteurs. Car enfin, il convient d'ajouter que le management territorial apparaît dans un contexte particulier qui nécessite de la part des institutions publiques des changements dans leurs pratiques traditionnelles. Or, l'un des leviers du management territorial aujourd'hui est le projet. « *C'est seulement quand elle est au service d'un projet collectif, visant à la mobilisation des ressources locales ou à l'hybridation des savoirs locaux avec ceux venus de l'extérieur, que la réussite peut se trouver au bout du chemin* » (Filippi et Torre 2002 p.20). Le projet permet de créer

un acteur collectif dans le sens où le territoire va voir l'ensemble des interactions entre les différents groupes et acteurs s'accroître et se maintenir dans cet effort de mobilisation. « *Le projet est réputé être un instrument d'action au travers duquel un individu, un groupe ou un territoire fait la démonstration de son autonomie ou accède à l'autonomie, définit lui-même ses priorités d'action et donne un sens à son insertion dans son environnement* » (Pinson 2004 in Le Galès 2006 p.43). Or, le projet culturel semble d'autant plus légitime dans la construction d'un territoire et de son système de gouvernance.

Encadré 1- Définitions des concepts clés de la recherche

- 1) **Culture** : dans cette recherche la culture est « territorialisée », c'est-à-dire interpellée à l'aune de sa dimension territoriale. Parce que les politiques culturelles et l'offre qui en découle – qui font référence à une définition plus étroite de la culture (au sens des produits culturels et artistiques) – sont ancrées dans un territoire avec son histoire, ses valeurs, ses traditions et sa mémoire collective, nous pouvons affirmer que territorialiser le concept de culture revient à parler de la culture (les politiques et l'offre culturelles) dans la culture (territoire ancré dans une culture au sens d'une construction sociale). Dès lors que l'on territorialise le concept de culture, la dualité sémantique qui existe entre une définition restreinte et une définition large s'accroît tant les deux acceptions s'entremêlent.
- 2) **Territoire** : construit économique, politique, social et culturel au caractère idiosyncrasique dont la combinaison d'agencements, infrastructures et acteurs est unique. Construit incrémental, à la dimension diachronique prégnante, qui invite à une réflexion sur son épaisseur temporelle (histoire, trajectoire, stratégie, etc.).
- 3) **Politique et action culturelle** : Urfalino décrit, en 1989, la politique culturelle comme un « *objet composite qui relève autant de l'histoire des idées et des représentations sociales que d'une histoire de l'Etat (ou des autres instances publiques) [comme un] moment de convergence et de cohérence entre, d'une part, des représentations du rôle que l'Etat peut faire jouer à l'art et à la 'culture' à l'égard de la société et, d'autre part, l'organisation d'une action publique* » (éd. 2004 p.14). L'action publique se définit quant à elle comme « *la manière dont une société construit et qualifie des problèmes collectifs, élabore des réponses, des contenus et des processus pour les traiter. L'accent est mis sur la société plus largement, non pas sur la seule sphère institutionnelle de l'Etat* » (Thoenig 2005 p.290). Par ailleurs, dans le cadre de la LOLF, l'action culturelle se veut une déclinaison de la politique.
- 4) **Stratégie culturelle** : elle relève, comme son nom l'indique, du registre de la stratégie. Elle est fortement ancrée dans le territoire, et liée aux acteurs qui l'implémentent. Il s'agit d'inscrire la dimension culturelle dans la stratégie globale du territoire et de comprendre qu'il s'agit d'un véritable outil au service de l'attractivité durable du territoire en ce qu'elle est une ressource à la fois non délocalisable et exportable
- 5) **Management territorial (stratégique)** : « *forme spécifique de management stratégique, mis en œuvre par les organisations métropolitaines, afin de concrétiser leurs intentions stratégiques. Il s'attache à optimiser les décisions collectives, et à piloter leur mise en œuvre, à l'échelle du territoire de référence d'une organisation publique, tout en établissant des liens avec son environnement. Le management territorial désigne une façon renouvelée de mettre en œuvre dans un projet cohérent une intention stratégique* » (Hernandez 2008 p.69).

L'un des éléments essentiels de compréhension de ces travaux de recherche est que le développement d'un territoire est perçu à la fois dans ses multiples dimensions ainsi que dans sa durabilité. Ainsi, de par ses externalités positives, nous considérons que la culture peut participer à ce que d'aucuns nomment l'attractivité durable du territoire (Cf. Tableau 1)³. Or, l'une des dimensions mises en exergue dans ce référentiel est l'attractivité politique qui intègre notamment la notion de gouvernance. L'objectif de cette recherche est donc d'interroger l'impact des événements culturels sur la gouvernance territoriale.

Tableau 1- Référentiel de l'Attractivité Territoriale Durable
(Source : Soldo Keramidas Arnaud 2011)

Critère d'attractivité territoriale évalué	Définition du critère	Impact attendu des stratégies culturelles
<i>Attractivité Politique</i>	Pérennité de l'action ou de la politique publique engagée Pérennité du système de gouvernance	Pérennité de la mission d'intérêt général / Continuité des politiques locales dans le passé et l'avenir Cohérence de ces politiques / Légitimité de l'action politique Effets sur la gouvernance locale (essor de nouveaux acteurs, partenariats, appropriation de l'action par les parties prenantes...)
<i>Attractivité économique</i>	Pérennité du modèle de développement économique choisi	Effets économiques directs et effets d'entraînement des dépenses injectées localement Effets sur les capacités d'innovation et de créativité territoriale, industries créatives, stratégies de filière Marketing du territoire et attractivité externe (population, entreprises, tourisme)
<i>Attractivité sociale et citoyenne</i>	Renforcement de la cohésion sociale Amélioration de la qualité de vie	<i>Attractivité sociale :</i> <ul style="list-style-type: none"> • Structuration du lien social et solidarité territoriale • Formation du capital humain <i>Attractivité citoyenne :</i> <ul style="list-style-type: none"> • Valorisation du patrimoine territorial / Amélioration du cadre de vie • Sentiment d'appartenance, valorisation du territoire : identité et fédération des acteurs • Démocratie locale, citoyenneté : satisfaction des usagers et ancrage local de l'action

Cela nous amène à définir les deux concepts au cœur de la recherche: l'évènement culturel et la gouvernance territoriale. Par ailleurs, au-delà d'une définition, il convient de montrer en quoi les évènements culturels peuvent avoir un impact sur la gouvernance du territoire.

³ Le référentiel proposé est l'aboutissement d'une réflexion menée sur l'évaluation des politiques culturelles dans le cadre de travaux doctoraux (Soldo 2007). L'équipe de Management Public du CERGAM mobilise aujourd'hui différents chercheurs qui, sur la base des différents travaux de Soldo (2010), utilisent ce référentiel dans le cadre d'évaluations d'actions culturelles sur le territoire d'Aix-Marseille (Soldo Keramidas Arnaud 2011, Soldo Arnaud Keramidas 2011, Soldo Keramidas Favre 2010). Pour de plus amples détails sur ce référentiel, nous invitons le lecteur à se reporter à ces différents travaux. Cette approche peut d'ailleurs être déclinée à un certain nombre de produits ou d'activités non explicitement culturels mais qui entrent clairement dans le champ des demandes territoriales connexes (sport, développement du tourisme ou du loisir). Ces activités présentent les mêmes connections avec les logiques territoriales, les infrastructures, les compétences des collectivités et de leurs managers, contribuant de façon essentielle aujourd'hui à leur attractivité (Soldo Arnaud Keramidas 2011)

2. Evènements culturels et gouvernance territoriale : une approche proximate

2.1. D'une définition de l'évènement culturel...

Dans le contexte actuel de compétition intense entre les destinations, les territoires sont de plus en plus enclins à mettre en œuvre des évènements d'envergure, clés de la compétitivité territoriale (Canali et D'Angella 2009, Getz 2007, Ritchie et Crouch 2000). Au cœur de cette joute concurrentielle, chaque territoire choisit ses propres armes, dans une bataille au sein de laquelle, de par leur fort capital symbolique, les évènements culturels semblent particulièrement convoités et font l'objet de demandes à la fois de mieux en mieux formulées et de plus en plus agressives (Gravari-Barbas et Jacquot 2007). En effet, de par sa composante territoriale forte, la culture apparaît comme un outil efficace au service du développement du territoire en ce qu'elle favorise à la fois la créativité et le dynamisme de la communauté locale, tout en l'ancrant dans une certaine inertie nécessaire en se rattachant aux valeurs fondamentales qui ont permis la construction et l'appropriation territoriale (Soldo Keramidas Arnaud 2011).

Au terme d'une revue de la littérature sur l'évènementiel, une définition ainsi qu'une typologie des évènements culturels sont proposées (Cf. Tableau 2). L'évènement culturel est un évènement planifié avec un début et une fin délimités et mis en œuvre dans un but précis (objectifs assignés). L'évènement culturel renvoie à la dialectique éphémère (son existence)/durable (pérennisation de ses effets). Il se distingue des autres évènements par la création artistique toujours présente (création/diffusion) et renvoie à une définition restreinte du « culturel » entendu comme secteur d'activité, excluant par là-même les évènements d'ordre religieux, traditionnel ou encore folklorique. L'évènement culturel se caractérise enfin par une double problématique du développement territorial (instrumentalisation de la culture à des fins de développement durable/externalités de la culture) et de l'identité et de l'ancrage local (la culture est ce médium qui permet de donner du sens au territoire et de le différencier).

La typologie construite sur la base de trois critères principaux que sont l'envergure de l'évènement, son imbrication dans la stratégie territoriale ainsi que ses modes de gouvernance permet de définir les trois types d'évènements.

Hiller définit le méga évènement comme un évènement de court terme et de grande envergure principalement pensé en termes d'impacts économiques et touristiques (2000 p.439). Il ajoute pourtant que le méga évènement est bien plus qu'un outil marketing pour un territoire, il s'agit

principalement d'une idéologie, d'une approche politique (Gursoy et Kendall 2006 p.603). En effet, l'organisation d'un méga événement exige un investissement considérable en termes de ressources humaines, financières et matérielles des communautés d'accueil, alors même que le succès est incertain (Haxton 1999), dans la phase de compétition, comme dans l'évaluation des impacts (Marais et Arnaud 2010). Pourtant, de nombreux pays l'utilisent afin d'accroître leur légitimité et leur prestige, mais il s'agit avant tout de construire une identité nationale . D'ailleurs, L'Etang étend la notion de « pseudo event » de Boorstin pour proposer une version « médiatisée et médiatique » du méga événement : le média événement (2006 p.389). Si les méga événements sont tant convoités par les territoires, c'est qu'ils permettent de démontrer leur modernité et leur dynamisme économique (Whitson et Macintosh 1996 p.279). Et Guala (2002) de définir les objectifs des méga événements sportifs tels que : la légitimation politique, la transformation du territoire, la promotion du territoire, la valorisation économique , la valorisation d'une nation à travers une ville, la culture et l'identité. Ainsi, les méga-événements sont-t-ils caractérisés par des taux d'utilisation et des prix plus élevés pour les industries liées au tourisme (Matheson 2004), mais pas uniquement. Selon Hall (1998), ces événements sont également extrêmement importants de par les impacts qu'ils produisent sur la communauté d'accueil (Hall 1997 1995, Roche 1994 1992, Ritchie et Smith 1991, Ritchie 1984), et c'est bien là leur grande différence avec les autres événements qui ne se voient pas assignés de tels objectifs. Les nombreux objectifs assignés à l'événement ainsi que les changements importants attendus font que le méga événement créé une véritable rupture dans la temporalité territoriale. Par ailleurs, en termes d'épaisseur spatiale, au contraire des plus petits événements, l'envergure du méga événement nécessite un dépassement des frontières pour la construction d'un territoire de projet pertinent. Cela rend encore plus nécessaire une réflexion préalable sur la gouvernance du projet tant les enjeux sont importants. Pour conclure, les méga événements s'inscrivent dans la dialectique local/global et interpellent tout à la fois les logiques locales avec une territorialisation du projet, et les logiques globales et de mondialisation ou de régionalisation qui participent à l'implémentation de l'événement (Union Européenne pour les Capitales de la culture; Bureau international des expositions pour les expositions universelles). En conséquence, les modes de gestion propres à l'organisation de tels événements impliquent la nécessaire capacité à « faire travailler ensemble » un grand nombre d'acteurs hétérogènes et invite au renouvellement des pratiques et modalités managériales (Pipan et Porsander 2000). D'ailleurs, le dépassement des frontières institutionnelles dans la mise en œuvre de tels projets ne peut que modifier la gouvernance territoriale. Or, toute la difficulté réside dans la nature des structures, « ad hoc », « caractérisées par la fugacité des projets et l'existence d'échéances définies. Ce caractère temporaire des organisations pèse sur leur fonctionnement : dans les processus de coopération et de

collaboration [...], dans les accords de contractualisation et le partage des responsabilités, dans la répartition des tâches [...], dans la distribution des rémunérations et des droits » (Benghozi 2006 p.3).

L'évènement phare est, pour sa part, considéré comme un évènement majeur (foire, exposition, évènement culturel et sportif...) unique ou récurrent, à durée limitée et mis en œuvre sur un territoire principalement pour "améliorer la visibilité, l'attrait et la rentabilité d'une destination touristique" (Getz 2005). Sa fonction principale est donc de garantir un positionnement fort du territoire sur le marché des destinations touristiques en s'ancrant dans les spécificités et traditions locales. Lorsqu'il est récurrent, cet évènement phare devient alors tellement associé au territoire qui le produit qu'il constitue un avantage concurrentiel évident en termes de marketing . Ce terme est par là-même utilisé plus spécifiquement dans des approches liées à la construction de l'image, au marketing urbain et à la stratégie de marque appliquée aux destinations (Getz 2008). Et Hall d'ajouter en 1994 que ce type d'évènement s'inscrit dans les stratégies marketing urbaines, associées à un renouveau du marketing territorial, basé sur les services culturels et de loisirs. Ces récentes définitions font écho aux plus anciennes, et notamment à la définition donnée par Hall en 1989 pour qui l'une des principales fonctions de l'évènement phare est de garantir à la communauté d'accueil de l'évènement une place « de premier choix » sur le marché des destinations. Si dès 1974, Ritchie et Béliveau publiaient le premier article qui évoque le « Hallmark Event » dans *Journal of Travel Research* (dont le thème était celui de la lutte contre la saisonnalité de la demande touristique) ; le premier à avoir publié une véritable discussion sur le « Hallmark Event » est Ritchie (1984), auteur qui met en avant les notions de marketing et « destination branding » . On comprend donc aisément que cet évènement est attaché au territoire qui le met en œuvre, à son attractivité et à sa population. Ainsi, cet évènement n'a-t-il de sens qu'en référence au territoire et son ancrage reste-il fort, allant jusqu'à une institutionnalisation de certains de ces évènements.

Les évènements locaux sont principalement orientés vers la population du territoire. La question de la préservation de l'authenticité culturelle ainsi que l'interrogation autour du contrôle local sont des éléments importants (Getz 2008 p.407). Ces évènements s'inscrivent plus spécifiquement dans une recherche d'attractivité interne et s'appuient fortement sur le socle de valeurs et de tradition local. Le vivier associatif qui caractérise la France se veut ici un acteur majeur dans l'organisation de ce type d'évènement, renvoyant également à la question de la démocratie locale et de l'initiative citoyenne. Ces évènements constituent d'ailleurs fréquemment de véritables institutions sur le territoire et participe à sa cohésion. Ils invitent à des réflexions autour de l'intégration de nouvelles populations, à l'accompagnement de l'économie de service, et se présentent également en réaction à

l'éclatement territorial des pratiques sociales (Sibertin-Blanc 2008). Si leur impact économique et marketing est plus restreint, ils doivent rester entièrement intégrés dans la stratégie territoriale en ce qu'ils participent fortement à la construction symbolique du territoire et à son appropriation par les acteurs locaux.

Tableau 2- Taxonomie⁴ des évènements culturels

<i>Critères</i>	<i>Sous-critères</i>	<i>Evènement local</i>	<i>Evènement phare</i>	<i>Méga évènement</i>
Envergure de l'évènement	<i>Territoire concerné</i>	Territoire local	Territoire local/régional	Dépassement des frontières institutionnelles
	<i>Nombre de participants</i>	Relativement limité	> Moyenne des évènements sur le territoire	> 1 000 000 de participants
	<i>Budget</i>	A déterminer avec la base de données	A déterminer avec la base de données	A déterminer avec la base de données
	<i>Cible</i>	Population locale	Touristes Population locale	Touristes Population locale
	<i>Visibilité / Impact médiatique</i>	Local / Régional	Régional / National / International	International
	<i>Demande touristique</i>	Faible	Elevée	Très élevée
	<i>Infrastructures</i>	Peu d'impacts	Valorisation du patrimoine	Renouvellement urbain
Stratégie territoriale	<i>Conditions d'obtention</i>	Initiative locale - Soumise au financement	Initiative locale- Adhésion des acteurs du territoire	Compétition régionale / internationale
	<i>Objectifs principaux</i>	Cohésion / solidarité sociale	Tourisme et marketing	Tourisme et marketing + renouvellement urbain
	<i>Impacts escomptés</i>	Sociaux et citoyens	Economiques d'abord Sociaux, citoyens et politiques si possible	Economiques, sociaux, citoyens et politiques
Modalités de gouvernance	<i>Structure porteuse de projet</i>	Modèle associatif	Modèle associatif En régie	Cellule / entité spécialisée créée ad hoc / mission
	<i>Récurrence & « Age »</i>	Institutionnalisation (fort ancrage territorial)	Institutionnalisation (ancrage territorial) Les Rendez-vous	One shot (car itinérant)
	<i>Temporalité (décision + mise en œuvre)</i>	Court terme (1-2 ans)	Court à moyen terme en fonction de la fréquence	Long terme (processus supérieur à 5 ans)
	<i>Réseau d'artistes mobilisé</i>	Local/ Régional Uni ou pluridisciplinaire	Local à international Uni ou pluridisciplinaire	Régional à international Pluridisciplinaire
	<i>Etendue du réseau (principaux partenaires)</i>	Locale / régionale	Régionale / nationale	Internationale
	Impacts sur la gouvernance territoriale Résultats de la thèse			

⁴ Il est choisi ici d'utiliser le vocable de taxonomie plutôt que celui de typologie dans le sens où la construction de cette classification est due, en majeure partie, aux études empiriques menées.

2.2. ...A la mise en exergue de son impact sur la gouvernance territoriale

Au-delà d'une littérature construite autour du management de l'évènement culturel, la gouvernance territoriale est abordée sous l'angle de « L'Ecole de la Proximité », courant qui la définit comme un « *processus de confrontation et d'ajustement tout à la fois de systèmes de représentations et d'actions de groupes d'acteurs proches géographiquement mais pouvant être issus de champs organisationnels et institutionnels différents en vue de la réalisation d'un projet local* » (Gilly et Wallet 2001). Or, on l'a vu, il est essentiel de pouvoir développer et partager une intention stratégique territoriale avec un ensemble de parties prenantes. Mais surtout, l'un des enjeux du management territorial réside dans la capacité des managers à gérer ces différents acteurs, à rendre possible une action collective, soit à créer un système de gouvernance territoriale performant. Chaque territoire dispose de potentialités en termes de proximité, potentialités qui, si elles sont activées, facilitent la collaboration entre les acteurs (groupe « Dynamiques de proximité »). Or, il apparaît que l'évènement culturel, en tant que projet territorial fédérateur, peut participer à cette activation. Car enfin, un projet culturel n'est jamais créé uniquement dans un but esthétique-artistique. Il relève toujours d'autres problématiques, qu'elles soient d'ordre culturel et social (démocratisation/capital humain...), économique (retombées directes et indirectes de la culture), ou encore politique. Or, dans un système où s'emboîtent diverses échelles de décision ; où la coordination locale/globale, l'hybridation de règles et la négociation sont indispensables afin de répondre aux décalages et contradictions entre les règles et les prescrits, il est nécessaire d'inventer de nouveaux modes d'articulation et de régulation, de nouveaux lieux de concertation, de nouvelles techniques d'action et de décision, ainsi que de nouveaux processus, et ce afin de maintenir la stabilité et le développement du territoire (Leloup et al. 2005 p.327). Poser la question de la gouvernance territoriale revient donc à s'interroger sur l'articulation des différents types de régulation sur un territoire, en termes d'organisation politique, d'organisation sociale et de capacité d'action (Vion Le Galès 1998). En d'autres termes, il s'agit de mettre en exergue les relations entre les différents acteurs qui concourent à la production dans un espace donné. L'émergence d'une dynamique collective est alors largement fonction de la capacité des acteurs du territoire à sortir de leur système de références pour prendre en compte les objectifs et les valeurs des partenaires (Casteigts 2003).

Afin de décrypter le système de gouvernance territoriale, nous utilisons donc la grille de lecture proximiste. Le terme « proximité » n'est pas neutre et renvoie aujourd'hui à des problématiques diverses, à une dénomination plurielle (Angeon et al. 2006, Rallet 2002, Bellet et al. 1998).

Employé en politique, en économie, en stratégie, etc., il sous-tend l'idée que les relations sociales, quelque peu distendues, doivent être rapprochées et que la proximité peut participer au maintien et au renforcement des relations dans différents domaines d'activité. La proximité est donc considérée comme un atout et est généralement recherchée (Rallet 2002 p.11). « *La notion de proximité s'inscrit dans une conception de la réalité économique, comme de la réalité sociale (au sens de Bourdieu), essentiellement relationnelle. Elle renvoie à la fois à la séparation, économique ou géographique, des acteurs (individuels ou collectifs), détenteurs de ressources différentes et aux relations qui les rapprochent (et/ou les éloignent) dans la résolution d'un problème économique (production d'un bien, innovation technologique,...)* » (Gilly et Torre 2000).

Encadré 2- Proximité géographique et proximité organisée (Torre et Rallet 2005, Torre et Zuindeau 2006)

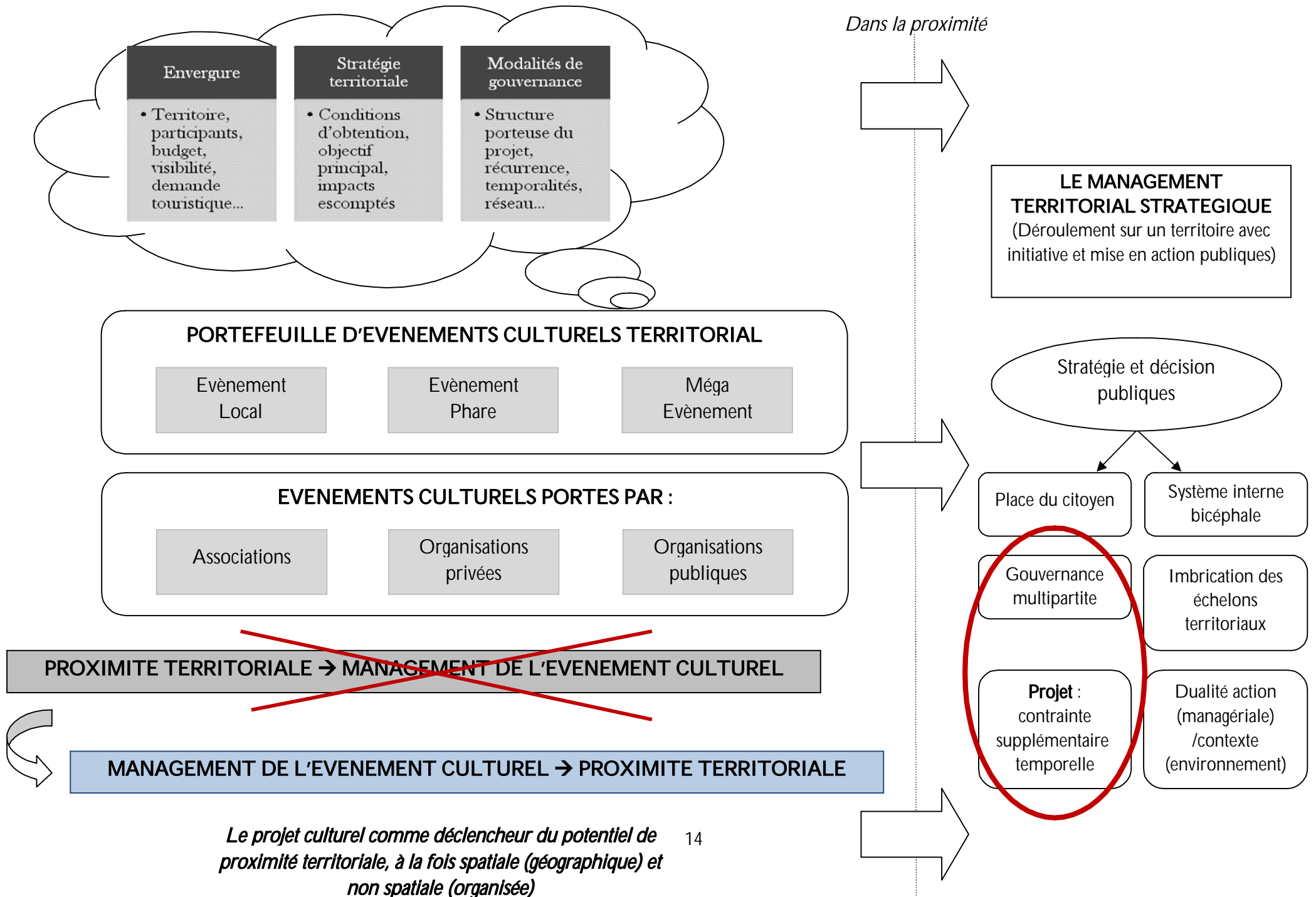
1. La proximité géographique est conçue comme la distance kilométrique entre deux entités (individus, organisations, villes...), pondérée par le coût temporel et monétaire de son franchissement. Elle réduit les coûts de production grâce à ses effets positifs en termes de coûts de transports ou de délais entre les entités impliquées dans une action. Elle est de type binaire. En effet, même s'il existe d'infinies graduations (plus ou moins loin de, plus ou moins proche de), s'interroger sur la proximité géographique revient à déterminer si l'on est « loin de » ou « près de ». Cette proximité est à la fois objective dans sa relation aux moyens de transports et différentes infrastructures qui la facilitent ou au contraire la contraignent ; et subjective dans le jugement, la perception portés par les individus ou les groupes sur la nature de la distance géographique qui les sépare.
2. La proximité organisée n'est pas d'essence géographique mais relationnelle et concerne la capacité qu'offre une organisation⁵ de faire interagir ses membres. Le postulat est que l'organisation va faciliter les interactions en son sein, ou tout du moins les rendre plus faciles qu'à l'extérieur. Ce raisonnement relève de deux logiques. Tout d'abord une logique d'appartenance : deux membres d'une organisation sont proches l'un de l'autre parce qu'ils interagissent et que leur relation est facilitée par des règles et routines de comportement partagées. D'autre part, ces mêmes individus peuvent partager un même système de valeurs, de savoirs et de croyances. Ce lien social est principalement de nature tacite. On fait ici référence à la logique de similitude. Deux individus sont alors dits proches dès lors qu'ils se « ressemblent » c'est-à-dire qu'ils partagent un même système de représentations, ce qui va faciliter leur interaction.

En conclusion de cette première partie dont l'objectif est de cerner le cadre conceptuel de la recherche, il convient de rappeler quels sont les principaux enjeux de la recherche et de rappeler quelle en est la problématique. Il s'agit de réfléchir à ce que l'on appelle un portefeuille territorial d'évènements culturels. Au même titre que l'on parle de portefeuille de produits/services pour une entreprise, on peut considérer que les territoires (régionaux, nationaux, locaux) proposent, aux touristes et résidents, un portefeuille d'évènements dans lesquels ils peuvent « piocher ». La plupart des recherches tentent de déterminer quel est l'impact économique des évènements culturels, « combien cela rapporte » (les fameux « 1€ investis X€ de retombées »). Par ailleurs, la légitimité

⁵ L'organisation est envisagée ici dans une définition large, plus proche de l'*Organizing* de Weick. Le territoire peut alors être considéré comme une forme organisationnelle, l'action organisée.

de l'intervention publique dans le champ culturel fait débat, notamment en période de crise économique, et le système français des politiques culturelles, même s'il reste un modèle, est mis à rude épreuve. L'objet de cette recherche est donc de dépasser ces problématiques afin d'interroger les effets de ces événements sur la gouvernance territoriale. Pourquoi cette question ? Parce que les événements culturels sont spécialement mobilisateurs et fédérateurs de nombreux acteurs (acteurs culturels, politiques, privés, associatifs, sociaux, ainsi que les citoyens). On pense donc qu'ils peuvent favoriser la coordination et la mise en commun entre les acteurs sur le territoire. Or la gouvernance se définit bien comme cette capacité à mettre en commun, en synergie, les acteurs et les ressources autour d'un projet commun ; à créer une dynamique territoriale globale. Le titre devient alors plus aisément compréhensible : « Les événements culturels catalyseurs d'un management dans la proximité ». L'effet catalyseur signifie que le portefeuille territorial d'événements culturels peut être considéré comme un levier qui permet de mettre en synergie ressources et acteurs, qui permet d'activer le potentiel de proximité du territoire. Le « management dans la proximité » renvoie alors à une théorie mobilisée en sciences économiques et de gestion : « les Dynamiques de proximité ». Cette théorie postule qu'au-delà d'une proximité géographique, physique : « nous sommes proches l'un de l'autre », si nous voulons communiquer, échanger, entrer en interaction, travailler ensemble, nous devons partager une proximité organisée fondée sur des valeurs, des traditions, une culture, une histoire, des modes d'organisation, un sentiment d'appartenance et de similitude, partagés. Dans ces conditions, une gouvernance territoriale performante peut apparaître et l'événement culturel peut être cet outil stratégique qui permet de tendre vers une telle performance territoriale.

Figure 1- Synthèse de la revue de littérature



Dans quelle mesure le portefeuille territorial d'évènementiel culturel est-il catalyseur d'un management territorial dans la proximité ? Cette question de recherche appelle la déclinaison suivante :

1. *Quels sont les impacts des évènements culturels sur la proximité territoriale ?* La réponse à cette question permettra d'intégrer cette dimension, ou en tous cas les outils proposés, dans les démarches évaluatives des évènements culturels ;

2. *Quelles sont les conditions indispensables pour que l'évènement culturel produise ces effets ? En quoi la nature ainsi que la structure de l'organisation porteuse du projet ainsi que le type d'évènement culturel modifient-ils l'impact de l'évènement sur la proximité territoriale ?* Il s'agit véritablement de préconisations managériales et de prospective. Cela permet de repenser le management culturel évènementiel (aux niveaux organisationnel et territorial) ainsi que la constitution du portefeuille territorial d'évènements culturels.

En termes de questionnements sous-jacents, la recherche s'interroge donc plus spécifiquement sur les points suivants :

1. Quelles sont les évolutions constatées dans le système de gouvernance en termes de proximité ?

- * Quels types de structures, d'outils, ou encore de mécanismes nouveaux sont apparus ?
- * Quelles modalités managériales ont évolué ?
- * En quoi cela influe-t-il sur la proximité organisée ?

2. Comment « obtenir/aboutir à » cette proximité ?

- * (Comment) a-t-on intégré l'évènement dans la stratégie territoriale ?
- * Comment s'est construit le système de gouvernance territoriale ?
- * Un réseau, institutionnalisé ou non, a-t-il vu le jour ?
- * Y-a-t-il un « modèle » d'évènement sur lequel se « calquer » (effet de mimétisme)?
- * Y-a-t-il transmission des outils entre organisations (notamment public/privé) ?
- * Comment a-t-on intégré les outils ? Quels modes de communication, d'information, de formation en interne... ?
- * En quoi les éléments organisationnels (structure, fonctionnement, proximité intra-organisationnelle) influencent-ils la proximité territoriale ?

3. Comment pérenniser cette proximité ?

- * Quel rôle de la mémoire organisationnelle/territoriale ?
- * Quels mécanismes mis en œuvre pour assurer la durabilité de la proximité ?

II. La Communauté du Pays d'Aix, une étude de cas unique enchâssée

La première partie de cette communication, conceptuelle, a accordé une place centrale et primordiale au territoire. En effet, le positionnement affirmé de cette recherche est de s'inscrire dans la lignée des chercheurs qui revendiquent la primauté de la dimension spatiale dans les recherches en sciences de gestion. Ainsi, la culture a-t-elle fait l'objet d'une « territorialisation » et l'évènement culturel d'une définition managériale qui l'ancre dans des problématiques d'ancrage et de développement territorial. Ainsi également, la gouvernance est-elle étudiée dans une approche spatiale, à la fois au travers de la définition de la gouvernance territoriale et du choix de la théorie de la proximité comme grille de lecture de la réalité étudiée. Il convient donc de définir l'étude de cas unique enchâssée (1) afin de pouvoir par la suite présenter le territoire de la Communauté du Pays d'Aix (2).

1. L'étude de cas unique enchâssée

1.1. Définition de l'étude de cas

« De façon abstraite, on peut définir un cas comme un phénomène donné qui se produit dans un contexte délimité. Le cas est, en fait, votre unité d'analyse » (Miles et Huberman 2003 p.55). Ainsi, selon Bonoma (1985), l'étude de cas serait une description obtenue directement d'une situation managériale, situation qui se compose d'individus, de rôles détenus, d'organisations, de projets, de cultures, etc. Cette description se fait alors à partir d'interviews, d'archives, d'observations ou de toute autre source d'information qui permet de rendre compte du contexte situationnel dans lequel le comportement s'inscrit. Le cas est alors délimité à la fois par une temporalité et par un espace.

Si pendant longtemps l'utilisation des études de cas a été fustigée, les travaux de Miles et Huberman (2003), Yin (2003) et Eisenhardt (1989) ont permis la « réhabilitation » de cette méthode utilisée lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement (Yin 2003). Ainsi, en 2003 Stake note-t-il que l'étude de cas est largement répandue et utilisée dans le domaine des sciences de gestion. Cette méthode, de par la richesse qu'elle offre en termes de recueil d'information, permet de proposer plus facilement de nouvelles conceptualisations (Miles et Huberman 2003). Elle est particulièrement recommandée lorsque la recherche à trait à un champ nouveau, complexe, où la littérature est peu étoffée et où la prise en compte du contexte est «*déterminante pour l'élaboration du processus de compréhension*» en ce qu'elle permet d'étudier «*en profondeur et de manière intensive une ou plusieurs situations dans une ou plusieurs*

organisations” (Evrard Pras et Roux 2003 p.89). Or, si la théorie de la proximité a fait l’objet de nombreux développements depuis la création du groupe « Dynamiques de Proximité » au début des années 90, l’approche envisagée ici, tant dans le choix des terrains et de la problématique culturelle, que du choix du dispositif méthodologique, relève d’une démarche novatrice. Par ailleurs, le territoire est un construit idiosyncrasique, un système ouvert sur son environnement, en proie à des démarches stratégiques implémentées par ses différentes parties prenantes. La prise en compte du contexte et des spécificités du territoire de la Communauté du Pays d’Aix est donc indispensable pour la compréhension des différentes situations managériales étudiées. En d’autres termes et selon Eisenhardt, l’étude de cas est une « *stratégie de recherche qui se concentre sur la compréhension de la dynamique actuelle dans des arrangements simples* » (Eisenhardt 1989 p.534).

1.2. Le choix d’une approche unique et enchâssée

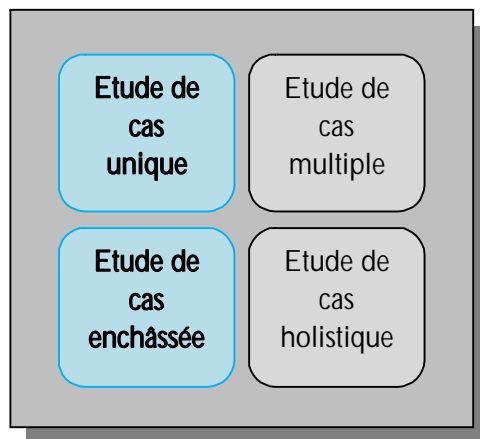
Il existe différentes formes d’étude de cas (Cf. Erreur ! Référence non valide pour un signet.). Tout d’abord, le chercheur doit choisir s’il travaille sur une étude de cas unique ou multiple. Si l’étude de cas unique peut faire l’objet de critiques virulentes (notamment parce que, de par son caractère idiosyncrasique, elle serait impropre à la généralisation), de nombreux chercheurs la défendent aujourd’hui « *en soulignant que la présentation de la particularité d’un contexte, la narration d’une histoire riche et singulière est de nature à augmenter la force de la démonstration* » (Evrard Pras et Roux 2009 p.134). Dans le cadre de cette recherche, il est fait le choix d’étudier le cas unique de la Communauté du Pays d’Aix afin de créer un modèle (construction d’une échelle de mesure de l’impact de l’offre événementielle sur la proximité territoriale), c’est-à-dire de développer une théorie qui lie proximité et culture. Par la suite, cet appareillage méthodologique pourra être répliqué. En effet, l’étude de cas unique permet une approche ethnographique en profondeur et facilite l’imprégnation du chercheur. Outre ces premiers éléments, elle permet également de confirmer, de remettre en question ou d’étendre une théorie existante et de travailler sur des cas révélateurs, ou des champs d’expérimentation jusqu’alors inaccessibles à la recherche (exemplarité). Or, l’objet de cette recherche est bel et bien d’interroger de manière renouvelée la théorie de la proximité à la lumière d’une réflexion sur l’impact du portefeuille d’évènements culturels sur la proximité territoriale, caractérisée par une proximité spatiale et une proximité organisée. Pour autant, il ne faut pas oublier que le statut du cas unique fait l’objet de nombreuses controverses. Alors qu’il est considéré pour certains comme impropre à la généralisation puisque produisant des connaissances idiosyncratiques, d’autres estiment qu’il peut donner lieu à la généralisation (Royer et Zarlowski 2007 p.219). Pourtant, selon Yin (2003), le cas unique peut être assimilé à une expérimentation. Il doit alors remplir un certain nombre de critères afin d’être

justifié : être critique, extrême ou unique, représentatif ou typique, ainsi que révélateur. Nous verrons dans la partie suivante en quoi le cas de la Communauté du Pays d'Aix remplit ces différents critères.

Ensuite, il est possible de mener une investigation holistique, ou bien de se tourner vers une approche dite enchâssée. En effet, Yin (2003) rappelle qu'un cas n'est pas toujours une entité monolithique. Il peut également contenir des mini-cas. L'étude de cas enchâssée comporte ainsi plusieurs sous-unités d'analyse avec une investigation sur le cas d'ensemble et sur les sous-unités (Musca 2006). Plusieurs avantages peuvent être retirés d'un design enchâssé. Tout d'abord, le fait de devoir définir les sous-unités au sein du cas d'ensemble permet au chercheur de focaliser sa recherche (Yin 2003). Par ailleurs, cette approche permet d'approfondir les analyses réalisées en comparant des variables à différents niveaux d'analyse et en multipliant les angles d'approche. Musca va plus loin en précisant que cela favorise tout à la fois l'émergence de nouvelles compréhensions (résultats théoriques en vue d'une généralisation analytique) et la confrontation à des explications rivales (2006 p.156). En cela, ce design favorise et augmente la validité interne puisque la pertinence des analyses est testée auprès d'autres unités au cours de l'étude, ainsi que la validité du construit. Par ailleurs, cette méthode est cohérente avec les recherches abductives (Koenig 1993). Enfin, elle facilite l'intégration de méthodologies qualitatives et quantitatives (Yin 2003, Scholz et Tietje 2002).

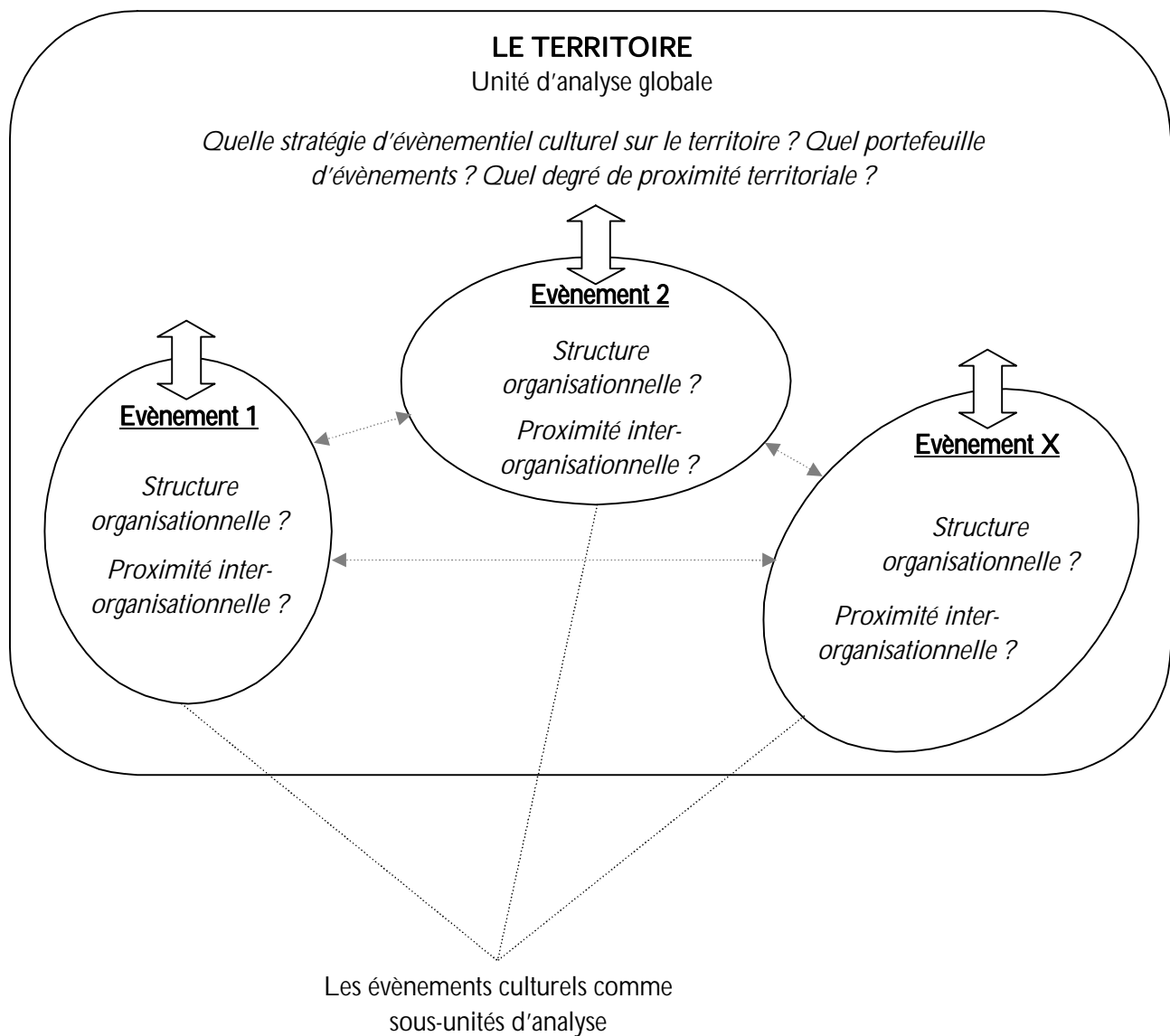
Le risque lorsque l'on envisage une telle démarche est le pendant des avantages de l'enchâssement (Musca 2006)... En se focalisant sur les sous-unités, le chercheur peut perdre de vue le système global qui perd sa qualité de cas pour devenir le contexte de la recherche au lieu d'en être la cible (Yin 2003).

Figure 2- Typologie des études de cas (adapté de Yin 2003)



Comme présenté ci-avant, l'étude de cas enchâssée invite à porter un regard sur les différentes focales d'une même problématique. Nous l'avons vu dans la partie conceptuelle, envisager l'impact de la production d'évènements culturels sur la gouvernance territoriale nécessite d'interroger tout à la fois la focale organisationnelle et la focale territoriale. La recherche se situe donc à l'entre-deux des niveaux micro (organisation) et méso (territoire). Voyons donc comment se structure l'étude de cas enchâssée.

Figure 3- L'étude de cas unique enchâssée



1.3. Présentation de la Communauté du Pays d'Aix et des trois évènements culturels analysés

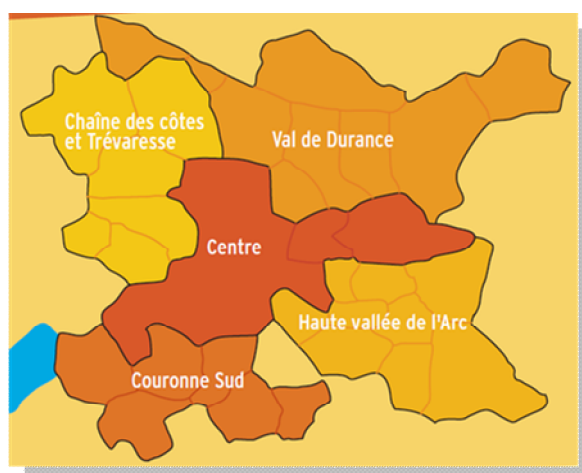
1.3.1. Le territoire de la Communauté du Pays d'Aix

En 1993 la communauté de communes du Pays d'Aix est créée. Elle regroupe alors six communes. Cette entité s'est progressivement développée, passant à 33 communes en 2001, année où elle devint la Communauté d'agglomération du Pays d'Aix. Depuis l'arrivée de Mimet en janvier 2002, la CPA compte 34 communes membres. Avec une superficie d'environ 1300 km², le territoire représente ¼ des Bouches du Rhône. L'hégémonie de la ville-centre est, entre autre, de type démographique. En effet, 40% de la population vit sur Aix-en-Provence. Par ailleurs, la plupart des communes sont de type rural avec de petites populations et un faible taux de densité (80% du territoire est constitué d'espaces naturels ou agricoles).

Alors même que la construction de la communauté d'agglomération est récente (2001), l'objectif avancé par les élus est de renforcer les richesses culturelles et patrimoniales du territoire via une action commune et solidaire au plus près des réalités locales (Projet d'agglomération Pays d'Aix 2015 p.5). Ce regroupement institutionnel offre donc une véritable chance à ces communes de construire une stratégie à l'échelle d'un territoire d'action pertinent. Ce projet d'agglomération interpelle donc les notions de territorialisation et de coopération à trois échelles différentes :

- A l'échelle des communes et des bassins de vie (Cf. Figure 6- Les cinq bassins de vie de la CPA), il propose un programme d'actions répondant aux besoins prioritaires définis par les maires des bassins de vie.
- A l'échelle de la communauté, il coordonne la mise en œuvre de chaque politique sectorielle : l'habitat et la construction de logements, l'économie et la création d'emploi, l'environnement et la mise en valeur du patrimoine.
- A l'échelle de la métropole Aix-Marseille, il participe avec les autres intercommunalités, l'Etat, la Région, les départements de Vaucluse et des Bouches-du-Rhône, à la définition d'une ambition métropolitaine forte et respectueuse de la démocratie de proximité.

Figure 4- Les cinq bassins de vie de la CPA



Ce projet permet donc tout à la fois une approche stratégique territoriale, thématique et prospective qui englobe l'ensemble des problématiques territoriales et s'intègre dans le référentiel actuel de développement durable.

La CPA a bâti sa politique culturelle autour de quatre idées forces : (1) la prépondérance de la notion de développement territorial ; (2) la place centrale accordée au public de la culture ; (3) le renforcement des potentialités communales ; (4) une inscription du projet culturel dans la durée. Or, ces objectifs ne peuvent être atteints sans relais politique local afin de mettre en œuvre cette politique (Projet d'agglomération Pays d'Aix 2015).

La CPA apparaît ainsi comme le territoire pertinent pour cette recherche, et ce à de nombreux égards. Si l'on reprend les critères énoncés par Yin (2003) afin que le choix de l'étude de cas unique soit justifiée, les critères suivants ressortent : un cas critique, extrême ou unique ; représentatif ou typique, et enfin révélateur.

Tout d'abord, actuellement, en France il n'y a qu'une seule Capitale de la culture : « Marseille Provence 2013 ». La classification des événements culturels met en exergue les spécificités du méga événement, qui doit, d'une manière ou d'une autre, faire l'objet de l'analyse. Le choix des terrains est alors réduit à ceux qui participent au projet, c'est-à-dire aux territoires institutionnels inscrits dans le territoire de projet de la Capitale. Une première remarque est qu'il n'était pas possible, étant donné la problématique de la recherche, de s'appuyer sur ce territoire afin d'étayer les questions de recherche. Ce pour trois raisons. Tout d'abord, il ne s'agit pas d'un territoire institutionnel, mais d'un territoire de projet non stabilisé. Autrement dit ce territoire est encore mouvant et non véritablement défini. Par ailleurs, au-delà de 2013, il n'a pas d'objectif de pérennisation et donc pas de stratégie à long terme. Enfin, la temporalité du territoire de projet ne

correspond pas à celle de la thèse. Au-delà du titre de Capitale de la culture, la CPA est représentative du dynamisme du spectacle vivant en région PACA⁶ et propose un portefeuille d'évènements extrêmement riche et diversifié. Cela est dû à la nécessaire imbrication des positionnements des différentes communes de la CPA (l'élitisme d'Aix-en-Provence équilibré par les démarches d'autres communes). Enfin, la « jeunesse » de ce territoire postule que le système de gouvernance territorial n'est pas encore réellement en place. L'adéquation de cette faiblesse en termes de gouvernance et de la richesse des ressources culturelles en font un cas révélateur de la problématique de la recherche. Mais pour aller plus loin, il est nécessaire de souligner un certain nombre de points concernant la culture et le territoire de la CPA:

- 1) La Communauté du Pays d'Aix est un EPCI récent. Quelle réalité de la dimension coopérative de cette communauté face à la lancinante problématique de l'hégémonie de sa ville-centre ?
- 2) La réforme territoriale en cours : C'est sur fond de négociations économiques et politiques que l'intégration (tardive) de la CPA au projet de Capitale de la culture a eu lieu. Quelle est alors la stratégie de la CPA concernant cette réforme territoriale ? Comment se positionne-t-elle dans le projet de Marseille Provence 2013 ?
- 3) Un programme d'évaluation des actions culturelles locales institutionnalisé par une convention entre l'Université d'Aix-Marseille III (Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille - CERGAM) : un territoire en quête de compréhension, d'évolution, de performance en matière de culture.

1.3.2. Trois évènements culturels, trois réalités distinctes

Dans le cadre de la démarche qualitative exploratoire, il a été décidé d'analyser en profondeur trois évènements culturels qui se déroulent sur le territoire de la CPA. Le premier est un évènement local. « Par les Villages » est une initiative relativement empirique émanant d'artistes et d'opérateurs culturels de proximité. Elle s'est inventée à partir d'a priori ou d'intuitions, liés aux places de ses initiateurs au sein du paysage culturel local. Il s'agit d'une opération annuelle de type festival itinérant qui propose des temps forts de spectacle vivant professionnels et amateurs sur les communes de la Communauté du Pays d'Aix. Ces temps forts, qui réunissent théâtre, danse et musique, se déroulent sur un week-end et mêlent tous les publics. Aux origines, il y a ce regroupement d'acteurs culturels au sein du Groupe du 27. Leurs réflexions sur les politiques

⁶ A noter que la région PACA est très dynamique en termes de spectacle vivant. Les 30 300 salariés du spectacle qu'elle a accueilli en 2002 représentaient 6.7% du total des salariés de ce secteur en France (INSEE 2005a).

culturelles locales sont entendues par les élus et notamment Maryse Joissains, Député-maire d'Aix-en-Provence, Présidente de la communauté d'agglomération qui les invite à faire une proposition en termes d'action culturelle. Dès 2005, cette initiative est financée par la communauté, car considérée d'intérêt communautaire. C'est sous la forme d'une Société en Participation, renouvelée chaque année, que ce groupe d'acteurs agit, de manière flexible et démocratique.

Le second évènement est la saison culturelle "Picasso-Aix 2009". Cette dernière s'articule autour d'un double évènement : l'exposition « Picasso-Cézanne 2009 » au musée Granet d'Aix-en-Provence (qui fêtait sa réouverture en 2006 avec l'exposition internationale « Cézanne en Provence »), et la visite du Château de Vauvenargues (château de Picasso ouvert pour la première fois au public). Il s'agit donc d'un évènement exceptionnel intégré dans une programmation de saison. Ce type d'évènement favorise la pérennité du continuum institutionnel/évènementiel avec des manifestations pouvant s'inscrire à l'entre-deux et marquer la porosité qui existe entre institutions et évènements culturels. Ce projet émane de la volonté politique de la CPA de promouvoir, sur l'ensemble de l'année 2009, des œuvres de Pablo Picasso et de Paul Cézanne, artistes ayant vécu en Provence et dont les œuvres ont largement été influencées par les paysages aixois. Cependant, il convient, pour être plus précis, de noter que l'initiative de l'exposition centrale appartient à l'actuel conservateur du musée Granet (équipement de l'EPCI) qui a fait valider son projet par sa hiérarchie, à savoir la direction de la culture. La Communauté du Pays d'Aix a ensuite monté l'exposition en coproduction avec la Réunion des Musées Nationaux (RMN), institution publique d'Etat. La soixantaine de manifestations inscrites dans le programme de la saison est issue de projets lancés par les acteurs culturels locaux et labellisés « Saison Picasso-Aix 2009 », ce label donnant droit à une subvention et à une visibilité au sein de la programmation de la Communauté du Pays d'Aix et de la ville d'Aix-en-Provence. Enfin, l'exposition de 2009 n'a pas fait l'objet d'une mission détachée, externalisée de la Communauté du Pays d'Aix. C'est l'ensemble des services qui s'est investi dans le projet, alors même que la gestion quotidienne des affaires était en cours. Bien entendu, les services de la culture (y compris le musée Granet) et de la communication ont été moteurs. Mais de nombreux autres services ont rempli les fonctions de support (comptabilité, informatique, ressources humaines, transports...).

Le Festival International d'Art Lyrique d'Aix-en-Provence, quant à lui, est sans conteste l'un des évènements qui symbolisent le plus le territoire d'Aix-en-Provence. Créé en 1948, il est considéré comme l'un des plus grands festivals lyriques européens. Les représentations données à l'origine, en plein air, dans la cour de l'ancien Archevêché sont réparties aujourd'hui sur plusieurs sites : le théâtre de l'Archevêché, le Grand Théâtre de Provence, le théâtre du Jeu de Paume et

l'hôtel Maynier d'Oppède, tous situés sur la ville d'Aix-en-Provence. L'un des enjeux dans le management de cet évènement relève de la nature de son organisation que l'on pourrait caractériser de "démontable-remontable". Nous empruntons le terme « démontable » à ce courant de pensée qui revendique la nécessité de repenser les modèles d'organisation afin de les rendre plus flexibles et de « gérer le mouvement et l'obsession de mobilité » (Joly et al. 1998 p.2). L'organisation démontable marque alors la fin de l'entreprise traditionnelle, pérenne, avec son personnel permanent. Ainsi, ce système s'organise-t-il autour d'un projet – de grande envergure ou non – toujours éphémère. En fonction de l'envergure de l'évènement, le système sera capable de réaliser des activités techniques et organisationnelles plus ou moins complexes. C'est le cas du Festival qui vit au rythme de la saison culturelle. Cela soulève un certain nombre de problématiques artistiques, de gestion des ressources humaines, ou encore de gestion du temps et de l'espace. Enfin, cet évènement, véritable institution, jouit d'un statut particulier sur le territoire. L'une des problématiques territoriales relève alors de sa gestion des autres acteurs culturels et du dialogue qu'il peut entreprendre.

Tableau 3- Synthèse des trois évènements

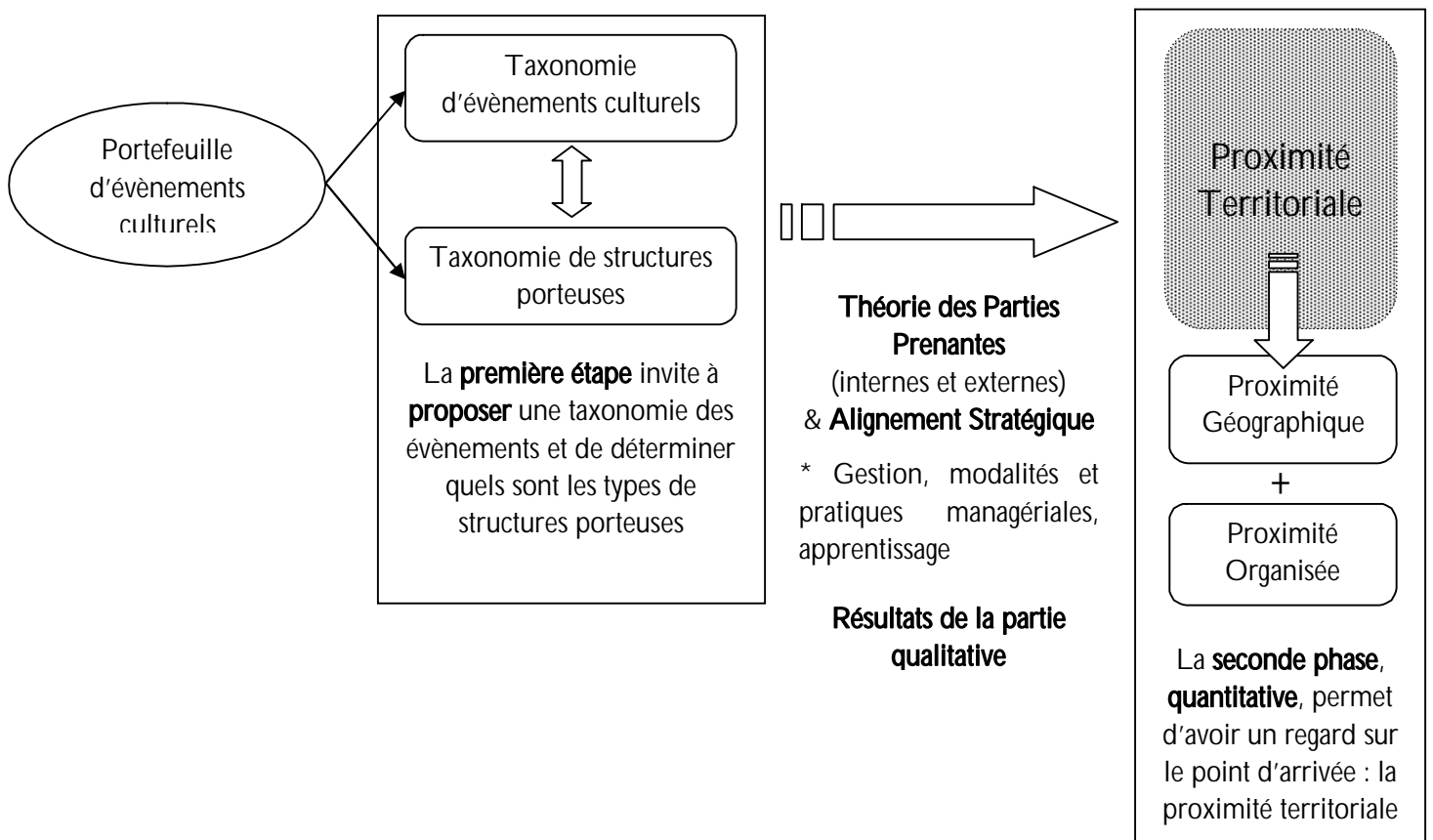
Critère	“Par les Villages” 2011	“Picasso-Aix 2009”	Festival d'Aix 2012
Type	Evènement Local	Evènement Phare	Evènement Phare
Territoire concerné	CPA : 34 communes Déroulement : la plupart des communes (en fonction de leur demande)	CPA : 34 communes Déroulement : irrigation de l'ensemble du territoire avec une centralisation sur Aix-en-Provence	CPA : 34 communes Déroulement : Aix-en-Provence
Budget	(100% public sans auto-financement) 180 000 €CPA 10 000-30 000 €Aix-en-Provence 10 000 € Conseil Général	6 000 000€ dont 15% de mécénat privé	dont 33% de l'Etat et des collectivités, 39% d'autofinancement, 16% de mécénat privé
Echelle	Local	National-International	National-International
Organisation	Société En Participation (SEP) qui émane du Groupe du 27 (groupe de réflexions sur les institutions culturelles locales). Les membres sont des artistes et opérateurs culturels <u>Particularités</u> : flexible, éphémère, entièrement dépendante des financements publics	Modèle en régie : l'évènement a été mis en œuvre directement par la CPA avec, comme services moteurs la culture et la communication <u>Particularités</u> : bureaucratie, cloisonnée, manque d'experts et d'anticipation	Association Loi 1901 Fonctionnement, organisation, choix artistiques fortement soumis à la personnalité du Directeur Particularités: Organisation "démontable", saisonnière, "rôlée" et institutionnalisée
Objectifs	Cohésion sociale Attractivité interne	Marketing territorial et impacts économiques Attractivité externe	Marketing territorial et impacts économiques Attractivité externe Une dimension pédagogique et de démocratisation culturelle de plus en plus forte
Réurrence	Festival annuel 5 ^{ème} édition	Après Cézanne 2006, seconde tentative. Première tentative en régie locale	Festival annuel Créé en 1948
Temporalité (décision et implementation)	1 an	2/3 ans	1 an

III. Une méthodologie mixte⁷ : d'un « quali » exploratoire à un « quanti » confirmatoire

Afin de répondre à la question de recherche énoncée précédemment, à savoir en quoi le portefeuille d'évènements culturels est-il catalyseur d'un management dans la proximité, il convient de faire appel à un protocole de recherche mixte. Dans l'objectif de comprendre comment s'articulent les différentes phases de la méthodologie, il convient d'examiner la figure suivante. Il s'agit, au travers d'une étude de cas enchâssée, de présenter la stratégie événementielle culturelle globale de la Communauté du Pays d'Aix et de la confronter à trois cas d'évènements culturels implémentés sur le territoire. Ainsi, l'étude qualitative nous permet-elle de faire émerger tout à la fois une taxonomie des évènements culturels ainsi que des structures porteuses de ces projets. Si la première phase qualitative laisse émerger des grandes idées en termes de proximité territoriale, une démarche quantitative confirmatoire sur l'ensemble de l'offre événementielle du territoire devrait permettre de déterminer l'impact du portefeuille d'évènements culturels sur les potentiels de proximité du système de gouvernance territoriale de la Communauté du Pays d'Aix. Afin de répondre à cette question centrale, il a été décidé de proposer une échelle de mesure de l'impact des évènements culturels sur la proximité territoriale.

⁷ L'objet de cette communication n'était pas de proposer un développement sur le positionnement épistémologique de la recherche. Cependant, au vu de la méthodologie mixte utilisée, ainsi que des facteurs (internes et externes) qui ont eu un impact sur les choix et valeurs du chercheur, la recherche s'inscrit dans le courant du pragmatisme. Trois clivages « classiques » sont alors dépassés : (1) l'opposition entre les logiques déductive et inductive avec l'introduction de l'abduction ; (2) l'opposition entre les deux paradigmes extrêmes que sont le positivisme et le constructivisme ; ainsi que (3) l'opposition entre méthodologies qualitatives et quantitatives. Ainsi, selon James (1968), l'un des fondateurs du pragmatisme, « la vérité est instrumentale plus qu'opératoire en fonction des visées et besoins des individus et du milieu dans lequel ils évoluent ». Si un certain relativisme est accepté (il n'y a pas de vérité absolue mais des représentations individuelles de cette vérité), il n'y a pas de réalité transcendante, supérieure (conception internaliste). Cette affirmation permet d'asseoir le principe d'interaction sujet/objet. Les pragmatistes sont donc sensibles au caractère pratique et contextuel des sciences, ce qui implique un pluralisme des théories et des connaissances (Girod-Séville et Perret 2002).

Figure 5- De la théorie à la méthodologie de la recherche



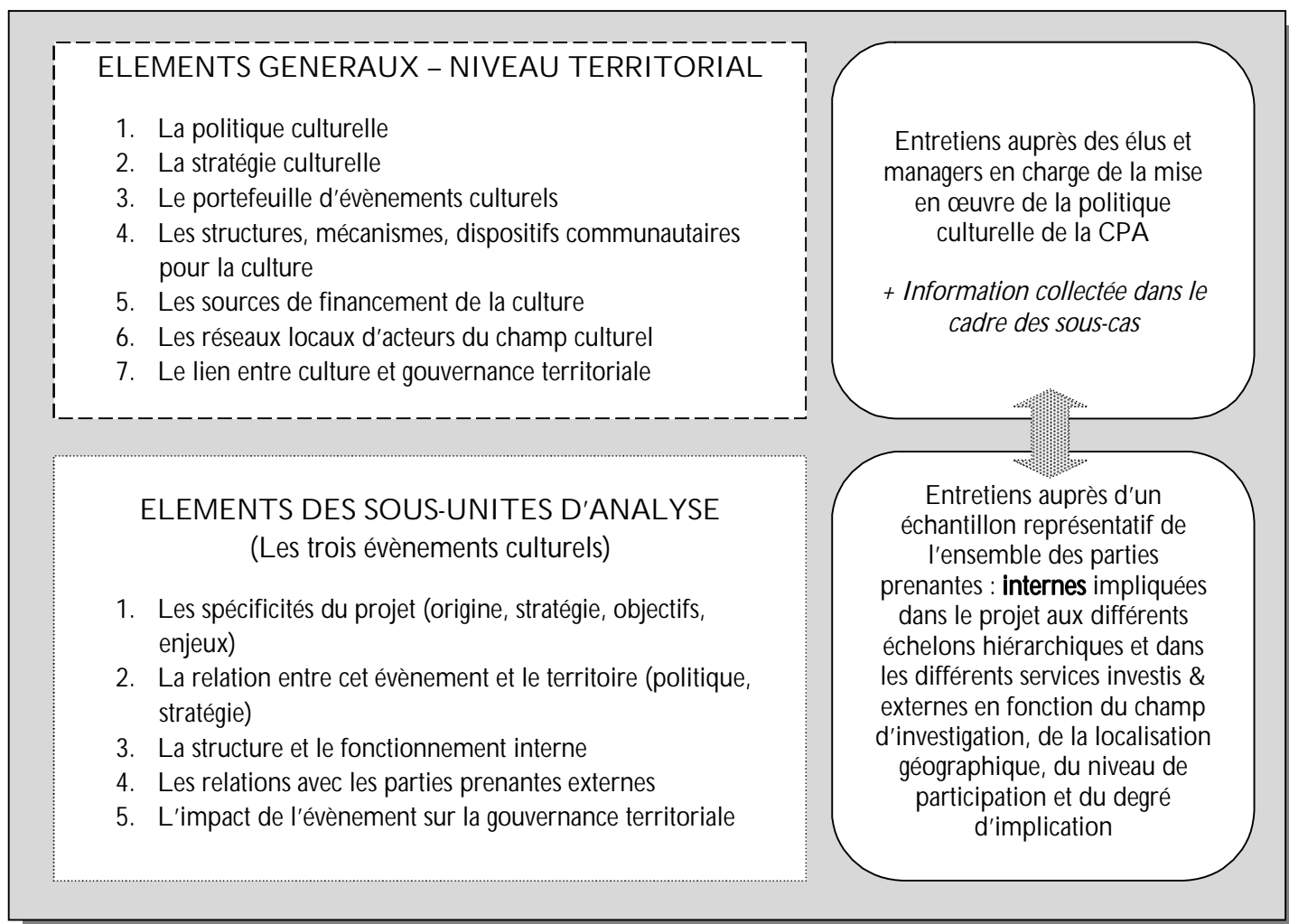
Il convient donc d'explicitier les deux démarches et de revenir sur les outils mobilisés.

1. Une démarche qualitative qui mobilise la méthode des entretiens

Les études de cas ont été analysées sur la base de données primaires (entretiens) et de données secondaires internes et externes. Les données secondaires internes « sont des informations déjà produites par des organisations ou des personnes privées. Elles n'ont pas été recueillies pour répondre aux besoins spécifiques du chercheur, mais elles constituent de véritables sources de données secondaires pour celui qui les consulte. Archives, notes, rapports, documents, règles et procédures écrites, modes d'emploi, revues de presse etc., voici une liste non exhaustive de données internes que le chercheur peut utiliser » (Baumard et al. 2007 p.257). Les données secondaires externes quant à elles ont radicalement changé avec le développement d'outils technologiques tels qu'internet. Une bonne utilisation des moteurs de recherche permet d'avoir accès à une information journalistique, des données financières et commerciales, ou encore scientifique extrêmement fournie. Par ailleurs les bibliothèques restent une mine d'or...

Les entretiens, s'ils ne sont pas obligatoires dans l'étude de cas, y sont souvent intégrés afin de permettre au chercheur de se familiariser avec le domaine étudié. Les personnes interrogées sont, de par leur fonction, leur spécialité ou leur expérience, des experts qui vont nous éclairer et nous permettre de mieux comprendre le problème posé (Evrard Pras et Roux 2003 p.90). Selon Jolibert et Jourdan (2006), les entretiens individuels permettent de rendre compte de la complexité de l'action humaine. En cela, ils constituent une méthode plus adaptée que les entretiens de groupe lorsqu'il s'agit de s'interroger sur les logiques d'appropriation individuelles, les comportements et processus, ou encore la place des individus au sein d'un système plus large. Ils permettent de comprendre la signification que les individus ont des événements. En effet, lors de l'entretien, le chercheur ne doit pas négliger le fait que chaque individu a vécu ses propres expériences, a des histoires spécifiques à évoquer (Stake 1995). Chaque personne interrogée a, au-delà de sa personnalité, une place particulière dans le système étudié, des connaissances spécifiques. Il convient donc d'ajuster l'entretien en fonction de ces éléments. Enfin, au contraire des questionnaires qui définissent a priori les catégories de réponses des répondants, l'entretien privilégie le témoignage (p.21).

Figure 6- Thématiques abordées et échantillonnage



Les entretiens effectués dans le cadre de cette recherche sont de type semi-directif, ou encore « centré » (Merton Fiske et Kendal 1990). Ce type d'entretien se fonde sur les mêmes principes que l'entretien non directif, il fait simplement l'objet de la construction d'un guide d'entretien qui est utilisé afin d'orienter la discussion en fonction de grandes thématiques (Baumard et al. 2007 p.241). Ils invitent ainsi à une réflexion sur les fondements de la non-directivité. Or, selon Evrard, Pras et Roux (2009), la non-directivité repose sur deux principes : (1) une attention positive inconditionnelle et (2) une attitude empathique (p.91). Cela permet à l'interviewé, mis en confiance, de disposer d'un espace de liberté dans sa façon d'aborder le sujet et de le développer. L'intérêt de l'entretien semi-directif apparaît notamment lorsque l'on souhaite comparer le contenu de l'ensemble des entretiens sur un ensemble de critères prédéfinis (Morgan 1998). Cependant, comme le souligne Pellemans (1999), si cette méthode favorise la précision, les entretiens non directifs permettent de gagner en profondeur dans la mesure où la personne interrogée est beaucoup plus libre.

Encadré 3- Aperçu de l'analyse des données qualitatives

Le corpus d'entretiens a fait l'objet d'une analyse de contenu à l'aide du logiciel NVIVO. Afin d'analyser les données qualitatives ainsi obtenues, il a été décidé de construire un système de codage des thèmes récurrents lors des entretiens. Ce système de codage s'articule autour de plusieurs niveaux de catégories. Tout d'abord des niveaux prédéterminés, issus de la littérature. Il s'agit peu ou prou des grandes thématiques des guides d'entretiens. Ces catégories sont ensuite complétées et affinées à l'aide de sous-catégories émergentes. Ces dernières apparaissent lors du traitement des entretiens. En d'autres termes, elles sont issues de la phase empirique de la recherche. Ce type de codage est dit semi-structuré.

La fiabilité de la mesure est contrôlée de deux manières :

1. Un retour sur la grille de codage à plusieurs mois d'intervalle ;
2. Un double codage indépendant afin d'évaluer le pourcentage de convergence des analyses.

2. La construction d'une échelle de mesure de l'impact des événements culturels sur la proximité territoriale

L'enjeu de cette thèse est de déterminer en quoi les événements culturels peuvent être considérés comme des catalyseurs d'un management territorial dans la proximité. Il est fait référence, de manière tacite, à la notion de gouvernance territoriale, puisqu'il s'agit d'analyser l'impact des événements culturels sur le système de gouvernance de la Communauté du Pays d'Aix. Hors, cette dernière peut être interrogée par le biais de l'approche proximate. En effet, dès lors que la gouvernance est analysée au niveau d'un territoire, on sous-entend l'existence d'un potentiel de proximité géographique, la dimension spatiale étant considérée comme facilitatrice de coordination et collaboration. Cependant, la problématique de la gouvernance renvoie bel et bien à la nécessaire

mise en action collective d'un ensemble de parties prenantes. Or, au-delà d'un espace partagé, il apparaît clairement que cette mise en action collective dépend également de l'existence d'une proximité organisée construite sur une logique d'appartenance et une logique de similitude. L'objectif de cette recherche est donc de mesurer le potentiel de proximité territoriale (incluant les différentes formes de proximité présente sur le territoire concerné) activé par la production d'un évènement culturel.

Dès 2004, les principaux auteurs s'entendent sur l'idée selon laquelle l'approche par la proximité est passée « d'une phase exploratoire à une phase de maturation, dans laquelle l'hypothèse fondatrice de départ a donné naissance à une élaboration conceptuelle originale » (Bouba-Olga et Zimmermann 2004 p.109). Ainsi, ces mêmes auteurs mettent-t-ils en avant la nécessité de proposer des instruments quantitatifs de mesure de la proximité. Or, il apparaît qu'aucun appareillage méthodologique quantitatif ne réponde actuellement aux problématiques soulevées dans cette recherche.

1.1. Les hypothèses issues de la littérature

Deux formes canoniques de proximité

H1 (a & b). Il existe une première forme de proximité dite géographique à la fois objective (liée aux infrastructures et moyens de transports disponibles sur le territoire) et subjective (dépendant de la perception et des représentations des acteurs ou groupes d'acteurs).

H2 (a & b). Il existe une seconde forme de proximité dite organisée construite autour de deux logiques : d'appartenance et de similitude.

Relations entre l'évènement culturel et la proximité territoriale

L'hypothèse centrale de la recherche est de considérer que l'évènement culturel, de par ses spécificités, peut activer les potentiels de proximité territoriale. Il peut ainsi participer de l'émergence ou du renforcement de la proximité géographique, notamment parce qu'en tant que projet il permet de dessiner les pourtours d'un territoire d'action pertinent. Mais il peut également, de par la mise en action collective qu'il crée entre les parties prenantes du territoire issues de mondes très différents, participer à la proximité organisée.

H3 (a). L'évènement culturel a un impact positif sur la proximité géographique.

H3 (b). L'évènement culturel a un impact positif sur la proximité organisée.

Relation entre les proximités

Au vu des différents écrits étudiés, il apparaît que la proximité géographique serait en soi insuffisante pour permettre l'efficacité du système de gouvernance territoriale. Cependant, elle apparaît comme une condition permissive à la proximité organisée.

Cela signifie, et c'est là le postulat de la recherche, que l'évènement culturel a un impact sur la proximité géographique, et sur la proximité organisée.

H4. La proximité géographique joue un rôle de variable modératrice, la condition permissive à l'émergence d'une proximité organisée.

L'évènement culturel

Comme développé dans le chapitre premier, l'évènement culturel n'est pas un objet empirique unique. Bien au contraire, il peut prendre de multiples formes, invoquer des structures de gouvernance très diverses, et être implémenté pour de nombreuses raisons. A la fin du chapitre 1, nous avons été en mesure de proposer une typologie des évènements culturels qui, construite autour de trois grands critères, a laissé émergé trois formes d'évènements : l'évènement local, l'évènement phare ainsi que le méga évènement culturel.

H5. Le type d'évènement implémenté joue un rôle modérateur sur l'impact de ce dit évènement sur le système de gouvernance.

La structure porteuse de projet

Au même titre que pour l'évènement, le chapitre second a permis de développer toute une réflexion sur les différentes structures porteuses de projet culturel. Une taxonomie a également été proposée. Cette dernière permet de différencier les grands types de structures existantes.

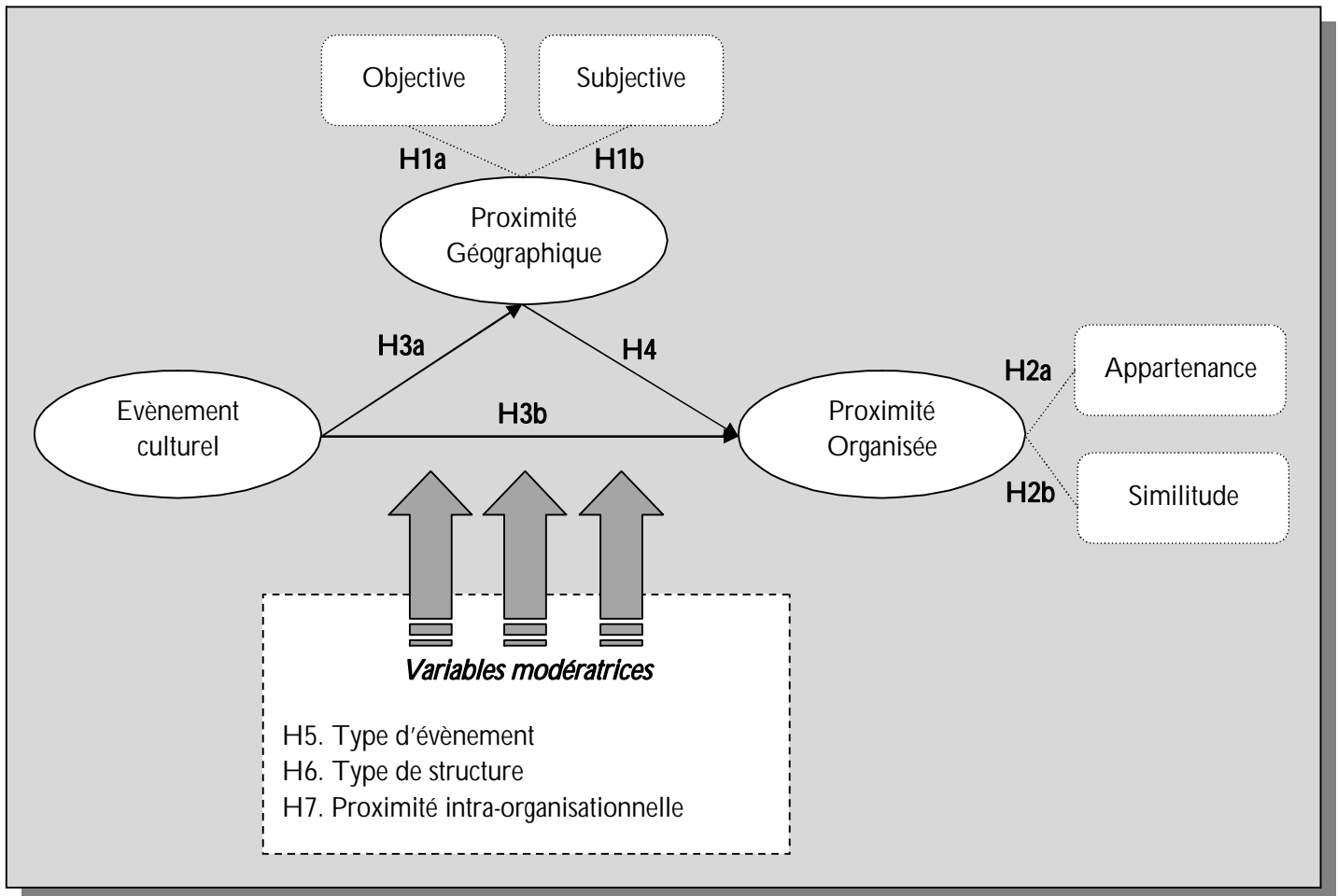
H6. Le type de structure porteuse de projet joue un rôle modérateur sur l'impact de ce dit évènement sur le système de gouvernance.

Au-delà d'une structure, l'organisation se caractérise par des rapports de proximité, eux-mêmes facilités par des outils de gestion qui diminuent soit la distance physique soit la distance psychologique. Il semblerait que ces éléments aient un impact sur l'activité même de l'organisation et donc, par extension, sur la proximité territoriale.

H7. Les rapports de proximité au sein de l'organisation jouent un rôle modérateur sur l'impact de ce dit évènement sur le système de gouvernance.

Le modèle de recherche a pour vocation de présenter les hypothèses évoquées précédemment. Il permet alors de comprendre les relations entre les variables dites de proximité (avec notamment l'intégration de la proximité géographique en tant que variable médiatrice) ; les relations entre ces variables et l'évènement culturel ; ainsi que la nature modératrice des spécificités tout à la fois de l'évènement et de la structure porteuse.

Figure 7- Modèle de recherche



Enfin, il est intéressant de noter que dans l'échelle de mesure est comparative. Il s'agit de décliner les questions concernant l'évènement culturel produit par le répondant ainsi que pour Marseille Provence 2013. Cela permettra de faire émerger la perception des répondants quant aux impacts de ce méga évènement sur la proximité territoriale.

Conclusion

Les évènements culturels peuvent permettre au territoire de se construire, de prendre sens, de faire naître des relations durables entre les parties prenantes. En d'autres termes, les évènements culturels sont des catalyseurs d'un management territorial dans la proximité, c'est-à-dire d'un management et d'une gouvernance territoriale performants.

Cette communication avait pour objectif principal d'interroger l'impact des évènements culturels sur la gouvernance territoriale. Le cas de la Communauté du Pays d'Aix est extrêmement pertinent en ce qu'il invite, de par sa participation au projet de Capitale de la culture, à interroger le rôle de ce méga évènement sur un territoire qui dispose d'ores et déjà d'un potentiel culturel évident. Cela permet de revenir sur « Marseille Provence 2013, Capitale européenne de la culture » et de mettre en perspective la production de ce méga évènement et la stratégie culturelle de l'un des territoires clés du projet. Car enfin, pour se positionner comme « capitale de la Méditerranée », Marseille doit être capable de fédérer, de mobiliser, de rendre réelle une véritable mise en action collective. Cependant, de par les contraintes temporelles liées au processus même de la thèse ainsi que la participation au programme de recherche sur l'évaluation des actions culturelles locales de l'Institut de Management Public et de Gouvernance Territoriale, le choix du territoire d'Aix-en-Provence et de son agglomération semblait plus pertinent à de nombreux égards.

Enfin, s'interroger sur le dispositif des Capitales européennes de la culture, au-delà du cas spécifique de Marseille qui s'insère dans une problématique euro-méditerranéenne plus que pertinente à l'heure actuelle, c'est également l'occasion de tourner le regard vers la méditerranée et ses propres Capitales de la culture (capitales euro-méditerranéennes, capitales arabes de la culture). C'est une voie de recherche qui n'est pas à exclure, bien au contraire. De même que les conclusions plus globales sur le management des évènements culturels et la gouvernance territoriale... Car enfin, les éléments de réponse apportés doivent trouver un écho dans les problématiques managériales de l'organisation d'évènements sur l'ensemble de l'espace méditerranéen. Enfin, sans doute la plupart des propositions de cette recherche peuvent-elles se décliner aux évènements sportifs. Une comparaison à la fois entre territoires et types d'évènement est alors à envisager.

Références bibliographiques

- ANGEON V., CARON P., LARDON S. (2006), « Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable : quel rôle de la proximité dans ce processus ? », *Revue Développement Durable et Territoires, Revue électronique*, <http://developpementdurable.revues.org/document.html?id=2851>.
- ARNAUD C., MARAIS M. (2010), « Le développement durable à l'épreuve des territoires méditerranéens : l'utopie d'un modèle global ? », in Lazzeri Y. et Moustier E. (sous la dir.), *Le développement durable dans l'espace méditerranéen*, p.15-32, éd. L'Harmattan, Paris.
- ARNAUD C., SOLDO E., KERAMIDAS O., "Governance Processes of an Art Event", 10th International Conference EURAM, 19-22 May, Rome.
- BAUMARD P., DONADA C., IBERT J., XUEREJEB J-M. (2007), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in R-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, pp.228-262, 3ème édition, Dunod, Paris.
- BELLET M., KIRAT T., LARGERON C. (1998), *Approches multiformes de la proximité*, Hermès, Paris.
- BENGHOZI P.J. (2006), « Les temps modernes : de la gestion des organisations à la gestion de projet. Le modèle du secteur culturel », *Hermès*, numéro spécial, janvier, 8 p.
- BONNEMAISON J. (1981), « Voyage autour du territoire », *L'Espace Géographique*, n°4, p.249-262.
- BONOMA T. "Case research in marketing: opportunities, problems and a process", *Journal of Marketing Research*, vol.12, may, pp.199-208.
- CANALI S., D'ANGELLA F. (2009), "Managing Cultural Events and Meetings Activities in European urban Destinations", *International Journal of Arts Management*, vol.11, n°3, pp.59-72.
- CASTEIGTS M. (2003), « Le management territorial stratégique », in Sedjari A., *Gouvernance et conduite de l'action publique au 21ème siècle*, pp.287-314, coll. Espaces et territoires, éd. L'Harmattan, Paris.
- DECHARTRE (1998), *L'impact et l'apport des événements culturels dans le développement local et régional*, Rapport au Conseil Economique et Social, Editions du Journal Officiel.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol.14, n°4, pp.532-550.
- EVARD Y., PRAS B., ROUX E. (2009), *Market. Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris.
- FILIPPI M., TORRE A. (2002), « Organisations et institutions locales. Comment activer la proximité géographique par des projets collectifs ? », *Colloque SYAL : « Systèmes Agroalimentaires Localisés : produits, entreprises et dynamiques locales »*, 16-18 Octobre, Montpellier.
- GETZ D. (2008), "Event tourism: Definition, evolution, and research", *Tourism Management*, vol.29, n°3, pp.403-428.
- GETZ D. (2007), *Event studies. Theory, research and policy for planned events*, Elsevier, Events Management Series, Oxford.
- GETZ D. (2005), *Event management and event tourism*, 2nd ed., Cognizant, New York.
- GILLY J.P., WALLET F. (2001), "Forms of proximity; local governance and the dynamics of local economy spaces: the case of industrial conversion process." *International Journal of Urban and Regional Research*, vol.23, n°3, September.
- GIROD-SEVILLE M., PERRET V. (2002), « Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme », in N. Mourgues et al. (sous la dir.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, pp.315-333, EMS.

- GRAVARI-BARBAS M., JACQUOT S. (2007), « L'événement, outil de légitimation de projets urbains : l'instrumentalisation des espaces et des temporalités événementiels à Lille et Gênes », *Géocarrefour*, vol.82/3, p.2-16.
- GUALA C. (2002), "Per una tipologia dei mega eventi", *Bollettino della Società Geografica Italiana*, serie XII, volume VII, 4, 10 p.
- GURSOY D., KENDALL K. (2006), "Hosting mega events: Modeling locals' support", *Annals of Tourism Research*, vol.33, n°3, pp.603-623.
- HALL C.M. (1998), "Imagining, Tourism and Sports Event Fever: the Sidney Olympics and the Need for a Social Charter for Mega-Events", *Sport in the City Conference*, 2-4th July, Sheffield.
- HALL C.M. (1997), Mega-events and their legacies, in P.E. Murphy (ed.), *Quality management in urban tourism*, John Wiley, New York.
- HALL C.M. (1994), *Tourism and politics*, John Wiley, New York.
- HAXTON P. (1999), "Community Involvement and the Olympic Games: A Review of Related Research", *7th International Post Graduate Seminar on Olympic Studies*, Greece.
- HERNANDEZ S. (2008), « Paradoxes et management stratégique des territoires : étude comparée de métropoles européennes », *Vie et sciences économiques*, vol.1, n°178, pp.54-75.
- HILLER H. H. (2000), "Mega-Events, Urban Boosterism and Growth Strategies: An Analysis of the Objectives and Legitimations of the Cape Town 2004 Olympic Bid", *International Journal of Urban and Regional Research*, vol.24, n°2, June, pp.439-458.
- JAMES W. (1968), *Le pragmatisme*, Sciences de l'Homme, Flammarion, Paris.
- JOLIBERT A., JOURDAN P. (2006), *Marketing Research. Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Dunod, Paris.
- JOLY H., GOUILLOU G., BERRY M. (1998), « Le modèle de l'entreprise démontable », *Les amis de l'école de Paris*, 10 p.
- KOENIG G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol.9, pp.4-17.
- LE GALES P. (2006), *Gouvernement et gouvernance des territoires*, éd. Problèmes, n°922, mars, 119 p.
- LELOUP F., MOYART L., PECQUEUR B. (2005), « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », *Géographie, Economie et Société*, vol.7, pp.321-331.
- MATHESON V. A. (2004), « Economic Multipliers and Mega-Event Analysis », Working Paper n°04-02, *College of the Holy Cross, Department of Economics*, June, 10 p.
- MERTON R.K., FISKE M., KENDALL P.L. (1990), *The Focused Interviews: A Manual of Problems and Procedures*, 2nd edition, Free Press, New-York.
- MILES M. B., HUBERMAN M. (2003), *Analyse des données qualitative*, 2^{de} édition, De Boeck & Larcier, Bruxelles.
- MUSCA G. (2006), « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés », *M@n@gement*, vol.9, n°3, pp.145-168.
- PIPAN T., PORSANDER L. (2000), "Imitating Uniqueness: How Big Cities Organize Big Events", *Organization Studies*, vol.21, pp.1-27.
- RALLET A. (2002), « L'économie de proximités. Propos d'étape », *Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, n°33, pp.11-25.
- RITCHIE J. R. B. (1984), "Assessing the impacts of hallmark events: Conceptual and research issues", *Journal of Travel Research*, vol.23, n°1, pp.2-11.

- RITCHIE J. R. B., BELIVEAU D. (1974), "Hallmark events: An evaluation of a strategic response to seasonality in the travel market", *Journal of Travel Research*, vol.14, pp.14-20.
- RITCHIE J. R. B., CROUCH G. I. (2000), "The competitive destination: A sustainability perspective", *Tourism Management*, vol.21, pp.1-7.
- RITCHIE J.R., SMITH B.H. (1991), "The impact of a mega-event on host region awareness: a longitudinal study", *Journal of Travel Research*, vol.30, n°1, pp.3-10.
- ROCHE M. (1994), "Mega-events and Urban Policy", *Annals of Tourism Research*, vol.21, pp.1-19.
- ROCHE M. (1992), "Mega-events and micro-modernisation: on the sociology of the new urban tourism", *British Journal of Sociology*, vol.43, pp.563-600.
- ROYER I., ZARLOWSKI P. (2007), « Le design de la recherche », in R-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, pp.143-172, 3ème édition, Dunod, Paris.
- SCHOLZ R. W., TIETJE O. (2002), *Embedded Case Study Methods: Integrating Quantitative and Qualitative Knowledge*, Sage Publications, London.
- SIBERTIN-BLANC M. (2008) « La culture dans l'action publique des petites villes. Un révélateur des politiques urbaines et recompositions territoriales », *Géocarrefour*, vol.1, n°83, pp.5-13.
- SOLDO E. (2010), « Partie 2, Chapitre 1 : Le management culturel public au secours des stratégies d'attractivité durable des territoires », dans C. Berneman et B. Meyronin (dir.), *Culture et attractivité des territoires : où en sommes-nous ?*, pp.95-121, éd. L'Harmattan, Paris.
- SOLDO E. (2007), *L'évaluation stratégique de la politique culturelle, une approche financière et par les pratiques*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion sous la direction de Robert Fouchet (IMPGT) et Gilbert Benhayoun (CEREFI), IMPGT, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III, 17 novembre, Aix en Provence.
- SOLDO E., ARNAUD C., KERAMIDAS O. (2011), « Le management de l'évènement culturel, déterminant de l'attractivité durable des territoires : proposition d'un 'modèle de régie'. Le cas de la saison culturelle 'Picasso-Aix 2009' sur le territoire de la Communauté du Pays d'Aix », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, reviewing première version.
- SOLDO E., KERAMIDAS O., ARNAUD C. (2011), « Les impacts durables de la mise en œuvre d'un évènement culturel d'envergure pour le territoire et ses parties prenantes. Le cas de la saison culturelle 'Picasso-Aix 2009' sur le territoire de la Communauté du pays d'Aix », dans un ouvrage collectif à paraître, ed. L'Harmattan.
- SOLDO E., KERAMIDAS O., FAVRE M., (2010), *Les impacts durables de la mise en œuvre d'un évènement culturel pour le territoire et ses parties prenantes. Le cas de la saison culturelle 'Picasso-Aix 2009' sur le territoire de la Communauté du Pays d'Aix*, Rapport final septembre. Disponible en ligne : <http://www.agglo-paysdaix.fr/publications.htm?theme=6>.
- STAKE R.E. (2003), « Case Study », in K. Denzin & Y. Lincoln (eds.), *Strategies of Qualitative Enquiry*, pp.236-247, Sage Publications, Newbury Park.
- STAKE R.E. (1995), *The Arts of the Case Study Research*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- THOENIG J.C. (2005), « Pour une épistémologie des recherches sur l'action publique », in D. Filâtre et G. de Terssac (sous la dir.), *Les dynamiques intermédiaires au cœur de l'action publique*, pp.285-306, Octarès, Toulouse.
- TYLOR E.B. (1981), *Primitive Culture, Tome 1, The Origins of Culture*, John Murray ed., London.
- URFALINO P. (2004), *L'invention de la politique culturelle*, 1^{ère} édition 1996, La Documentation Française, Paris.
- VAUCLARE C. (2009) « Les événements culturels : essai de typologie », *culture études*, DEPS, 3, 8 p.

VION A., LE GALES P. (1998), « Politique culturelle et gouvernance urbaine. L'exemple de Rennes », *Politiques et Management Public*, vol.1, pp. 1-33.

WHITSON D., MACINTOSH D. (1996), "The global circus: International sport, tourism, and the marketing of cities", *Journal of Sport and Social Issues*, vol.20, n°3, pp.275–295.

YIN R.K. (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, 2nd edition, Sage Publications, Newbury Park.

YIN R. K. (1984), *Case study research*, Sage Publications, Beverly Hills.

Annexe 1- Le secteur culturel tel que défini par l'INSEE

Le secteur de la culture est défini à l'aide de la nomenclature d'activités française NAF 2003. Dans cette étude, il regroupe les 5 grandes familles ci-dessous. Dans l'animation de loisirs, les associations en 913E sont considérées comme culturelles si elles sont conventionnées. Elles sont une trentaine comme par exemple les fédérations d'oeuvres laïques. Dans cette nomenclature Naf, il manque d'autres activités culturelles qui sont englobées dans des activités plus larges. Par exemple, le commerce de disques est englobé dans le commerce de détail (524L), et l'enseignement artistique dans l'éducation (80xx).

Famille	Sous famille	Intitulé	Naf
Edition, impression, reproduction	Edition	Edition de livres	221A
		Edition de journaux	221C
		Edition de revues et périodiques	221E
		Edition d'enregistrements sonores	221G
		Autres activités d'édition	221J
	Impression	Imprimerie de journaux	222A
		Autre imprimerie (labeur)	222C
		Reliure	222E
		Activités de pré-presse	222G
		Activité graphiques auxiliaires	222J
	Reproduction	Reproduction d'enregistrements sonores	223A
		Reproduction d'enregistrements vidéos	223C
	Audiovisuel	Cinéma, vidéo	Production de films pour la télévision
Production de films institutionnels et publicitaires			921B
Production de films pour le cinéma			921C
Prestations techniques pour le cinéma et la télévision			921D
Distribution de films cinématographiques			921F
Edition et distribution vidéo			921G
Projection de films cinématographiques			921J
Radio, télévision		Activités de radio	922A
		Production de programmes de télévision	922B
		Edition de chaînes généralistes	922D
		Edition de chaînes thématiques	922E
Agences de presse		Distribution de bouquet de programmes de radio et de télévision	922F
		Agences de presse	924Z
Arts vivants	Activités artistiques	923A	
	Gestion de salles	Gestion de salles de spectacle	923D
	Services et activités annexes	Services annexes aux spectacles	923B
Activité diverses du spectacle		923K	
Patrimoine	Fabrication	Bijouterie, joaillerie, orfèvrerie	923A
		Fabrication d'instruments de musique	363Z
	Architecture	Activités d'architecture	742A
	Gestion	Gestion des bibliothèques	925A
		Gestion du patrimoine culturel	925C
Animation de loisirs	Animation de loisirs	Manèges forains et parc d'attractions	923F
		Associations conventionnées et non retrouvées dans les codes Naf précédents	913E

