

UN MANAGEMENT TERRITORIAL MEDITERRANEEN ?

Solange HERNANDEZ, Maître de Conférence

Institut de Management Public et de Gouvernance Territoriale

Université Paul Cézanne

solange.hernandez@univ-cezanne.fr

Tél. : 04.91.36.56.92

Fax : 04.91.36.56.94

Résumé :

A la suite de la conférence de Barcelone (1995) et du processus du même nom enclenché depuis, la Méditerranée, plus particulièrement les liens entre ses Etats riverains, attire les regards. Ce processus a contribué à (re)mettre en lumière cet espace de coopération et d'action.

Si nous quittons la sphère politique pour celle scientifique, nous constatons également que cette zone géographique intéresse de plus en plus les chercheurs en sciences de gestion. Pour autant, si un ou des modèles potentiels de management méditerranéen attisent la curiosité, les avancées significatives restent rares, bien que certains pionniers se distinguent pour en poser les jalons. Le management euroméditerranéen reste donc à construire et à étudier.

Dans cette perspective, cette communication vise à apporter une contribution dans le domaine plus particulier du management territorial, celui-ci correspondant à la capacité de management des stratégies territoriales à l'échelle des organisations publiques locales. Comme cette définition le laisse deviner, le management territorial est génériquement un concept opérationnel dans toutes les régions frontalières de la Méditerranée.

Ainsi, cette recherche vise-t-elle, dans un premier temps, à comprendre et comparer les modalités de management territorial d'organisations métropolitaines, lorsque celles-ci mettent en œuvre leurs stratégies et, dans un second temps, à voir si celles-ci présentent des caractéristiques qui pourraient être qualifiées de « méditerranéennes » au regard de l'ancrage géographique des métropoles concernées.

Le résultat semble à première vue relativement probant. Nous avons comparé les modalités de management territorial de cinq métropoles, dont deux situées sur les rives nord de la Méditerranée, à savoir Lyon, Nantes, Nottingham, Barcelone et Marseille. Des traits distinctifs sont apparus pour sept catégories observées sur neuf.

Mots clés :

Management territorial euroméditerranéen, Métropoles, Etudes de cas internationales, Outils de gestion.

UN MANAGEMENT TERRITORIAL MEDITERRANEEN ?

INTRODUCTION

Le management euroméditerranéen a, semble-t-il, de beaux jours devant lui. Nous envisageons dès lors deux justifications à cette assertion, l'une contextuelle et l'autre scientifique.

La première découle du contexte. A la suite de la conférence de Barcelone (1995) et du processus du même nom enclenché depuis, la Méditerranée, et plus particulièrement les liens entre ses Etats riverains, appartenant pour certains à l'Union européenne, attire les regards. Ce processus, essentiellement politique et institutionnel à première vue (Schmid, 2002, 2003), contribue à mettre en lumière cet espace de coopération et d'action, pour l'encenser ou émettre des réserves à son propos. Depuis 1995, les déclarations et quelquefois les actes des dirigeants des pays relancent irrégulièrement ce processus, devant théoriquement aboutir, nous le rappelons, à l'établissement d'une zone de libre échange à l'horizon 2010.

Si nous quittons la sphère politique pour celle scientifique, nous constatons également que cette zone géographique intéresse de plus en plus les chercheurs en sciences de gestion, comme en témoignent certaines publications retenues en bibliographies et sur lesquelles nous reviendrons. Pour autant, si un ou des modèles potentiels de management méditerranéen attisent la curiosité, les avancées significatives restent rares, bien que certains pionniers se distinguent pour en poser les jalons, notamment en matière de gestion des ressources humaines (Frimousse, Peretti, 2006 ; Scouarnec, Silva, 2006), d'entrepreneuriat (Marchesnay, Chabchoub Kammoun, Ellouze Karray, 2006), de marketing (Cova, 2006) ou encore de technologies de l'information et de la communication (Bellon, Ben Youssef, M'Henni, 2006). En résumé, le management euroméditerranéen reste à construire et à étudier. Dans cette perspective, cette communication vise à apporter une modeste contribution à cet ouvrage collectif, dans le domaine plus particulier du management territorial. Dans des travaux antérieurs (Hernandez, 2008), nous avons déterminé que celui-ci correspond à la capacité de management des stratégies territoriales à l'échelle des organisations publiques locales. Dans cette étude, nous choisissons, en effet, de distinguer la stratégie territoriale et le management territorial. La première est entendue comme l'ensemble des processus, aboutissant à la détermination d'intentions stratégiques, et à la formulation d'actions précises. Le second désigne, quant à lui, les processus managériaux permettant de mettre en œuvre et d'adapter la

stratégie (Chaffee, 1985). Ce dernier est, par définition, tournée vers l'action. Les pratiques de management territorial sont utilisées dans la construction et la mise en œuvre des stratégies des organisations publiques locales. Leur réalisation prend la forme d'un processus continu, itératif et pragmatique, ce qui permet aux managers territoriaux de faire la preuve de leurs facultés d'innovation et de créativité. Le management territorial intègre également une dimension collective du fait de sa proximité avec les caractéristiques locales et ses habitants. Comme cette définition le laisse deviner, le management territorial est génériquement un concept opérationnel dans toutes les régions frontalières de la Méditerranée. Néanmoins, avant d'étudier ses attributs de part et d'autre de ses rives, voyons déjà si des caractéristiques communes se distinguent dans des territoires nord méditerranéens. En d'autres termes, nous souhaitons, dans un premier temps, **comprendre et comparer les modalités de management territorial d'organisations métropolitaines lorsque celles-ci mettent en œuvre leurs stratégies** et, dans un second temps, voir si celles-ci présentent des **caractéristiques qui pourraient être qualifiées de « méditerranéennes » au regard de l'ancrage géographique des métropoles concernées.**

Cette communication s'inscrit dans une lignée de travaux portant sur le management territorial pour laquelle nous avons étudié cinq métropoles européennes, dont deux situées en bordure de Méditerranée, à savoir Lyon, Nantes, Nottingham, Barcelone et Marseille.

LITTÉRATURE

L'espace euroméditerranéen est l'objet d'un intérêt croissant, renouvelé en particulier depuis que la politique européenne a investi cette scène. Si la politique communautaire constitue un point de départ de cet engouement, elle renvoie à des préoccupations plus anciennes. La Méditerranée exerce une certaine fascination : certains n'hésitent pas à ce propos d'évoquer un mythe méditerranéen. De façon similaire, il existerait un mode de pensée propre à ce lieu de vie et d'échange. Mais au-delà du mythe et de la pensée méditerranéens, la Méditerranée représente également un espace méritant notre attention en terme de science de gestion. En effet, les territoires qui le composent sont susceptibles de présenter des caractéristiques spécifiques induisant des modalités de management territorial originales. **Pouvons-nous les observer et les construire ?**

Le management euroméditerranéen, un champ de recherche d'intérêt croissant

Le concept de Méditerranée est à plusieurs égards intellectuellement très attractif. Néanmoins, il est risqué d'être fasciné par « l'imaginaire historique et esthétique » l'entourant. « Comment éviter de tomber dans un « méditerranéisme » creux et ne pas contribuer davantage à un débat (...), dont les fins seraient (...) plus esthétiques qu'épistémologiques ? » (Schmid, 2003, p.23).

Le maniement du concept de Méditerranée serait affaire de conviction. Sa réactivation concorde ainsi avec le lancement et la mise en œuvre du processus de Barcelone depuis 1995, aussi appelé partenariat euroméditerranéen, bien qu'il ait été cristallisé vers la fin du 19^e siècle (Ruel, 1991), à l'issue d'un cheminement conscient de mise en scène, nourri par une sédimentation accélérée des représentations (Bourguet, 1998, pp.8-28).

Actuellement, ce concept serait surtout mis en avant par l'Union européenne afin de crédibiliser le partenariat euroméditerranéen. Pour D. Schmid (2003, p.26), les dirigeants communautaires promeuvent, depuis la conférence de Barcelone, la Méditerranée « pour renforcer dans les imaginaires européens son aura de sympathie et de prestige ». Celle-ci possède une antériorité vis-à-vis de l'Europe, car elle est le berceau des civilisations, tout en partageant son avenir (Pace, 2002). Elle est également le lieu d'une culture partagée, d'une mixité miraculeuse. Faire référence à la Méditerranée consiste à réveiller l'idée de communauté de destin pour toutes les parties présentes sur son pourtour. Il s'agit d'évoquer, plus ou moins consciemment, une destinée commune ancrée dans une histoire ininterrompue. Dans cette perspective, le concept de Méditerranée relève davantage de la croyance que de la validation scientifique. D. Schmid (2003, p.26) n'hésite pas à en évoquer le « potentiel magique, appelé sans doute à pallier les défaillances de la réalité ».

Le mythe méditerranéen a donc été réactivé par l'Union européenne pour des raisons essentiellement politiques. Néanmoins, nous le retrouvons également dans le champ scientifique des sciences de gestion.

La Méditerranée exerce, dans ce domaine-là aussi, une certaine fascination.

A titre d'exemple, dans le domaine du marketing, Cova (2006, p.119) cite ainsi Witkowski (2005, p. 221) : « Deux articles publiés dans le *Journal of the American Medical Association* démontrent qu'une diète méditerranéenne peut être la clé de la longévité. (...). Si une diète méditerranéenne est bonne pour la santé de l'homme, une approche méditerranéenne du marketing peut être aussi pertinente pour améliorer la qualité de la vie de partout dans le

monde ». Plus généralement, plusieurs chercheurs de renom en sciences de gestion, dont B. Cova (2006) ou S. Frimousse et J.-M. Peretti (2006) font référence explicitement à la pensée méridienne, ou méditerranéenne, développée notamment par F. Cassano (1998), et l'encensent, dans une certaine mesure. Cette dernière désigne une façon de « penser le Sud, constitué de l'ensemble des pays du bassin méditerranéen, avec plus de rigueur et de fermeté, sans aucune indulgence à son propre égard ». L'objectif est double. Il consiste tout d'abord à détacher la Méditerranée de ses propres clichés, « cauchemar mafieux » ou paradis touristique (Cassano, 1998, p. 6). Mais il vise également à mettre en avant la pensée méridienne comme une « pensée de la côte » par opposition à la fois avec la pensée de la terre et celle de la mer (l'océan), une pensée qui ne nie ni l'enracinement terrien ni le déracinement océanique mais qui, au contraire, a la capacité à protéger et relier les différences (Cassano, 1998, pp.50 et s.). Dans le même esprit et à partir de ses études d'ethnologie méditerranéenne, C. Bromberger (2002) note que la spécificité de l'espace méditerranéen est bien d'être composé de populations ni trop proches, ni trop lointaines et qu'il fait coexister des « ennemis complémentaires » (p. 79). P. Horden et N. Purcell (2000) parviennent à des conclusions similaires : cette mer facilite les interactions entre les différentes régions qui la bordent, c'est-à-dire qu'elle met en contact les peuples de ses rives.

En conséquence, les sociétés méditerranéennes auraient un air de famille. C. Bromberger (2005) parle de leur « commune mélodie de base ». D. Albera et A. Blok (2001) évoquent « The mediterranean touch » qui caractérise une toile de connivences culturelles permettant aux hommes de se connaître et de se reconnaître. Pour F. Cassano (1998), la pensée méditerranéenne se reflète dans la fraternité et dans l'importance accordée aux liens sociaux. Le marché et l'échange ont toujours été au centre des sociétés méditerranéennes. Néanmoins, la dimension financière n'est pas la seule valeur dominante (Cova, 2004).

Nous voyons, à travers ces quelques exemples, la fascination exercée par le mythe méditerranéen sur les scientifiques. Certains auteurs renommés dans le domaine des sciences de gestion mettent en avant les spécificités méditerranéennes et la nécessité d'approfondir ce sujet d'étude, ce terrain d'observation. Selon eux, il ne serait donc pas étonnant que cette pensée méditerranéenne, caractérisant d'autres façons de savoir, c'est-à-dire de comprendre le monde qui nous entoure, puisse donner naissance à des pratiques managériales originales. Ces façons alternatives de voir et d'interpréter le monde peuvent permettre de poser les problèmes différemment et, en conséquence, apporter des solutions inédites dans de nombreux champs de l'activité humaine, dont font partie les sciences de gestion (Cova, 2006, p.121)

Le mythe et la pensée méditerranéens ne constituent pas une résistance aux modèles managériaux dominants, ils s'efforcent plutôt de le compléter en envisageant des possibilités d'hybridation, à mi-chemin entre convergence et contingence (Frimousse, Peretti, 2006). Selon Boyer (1998), l'hybridation désigne un processus à travers lequel des innovations venues d'un autre espace économique et social sont adaptées et transformées en fonction du contexte local. D'après les résultats d'une enquête de P. Iribarne (2003), il est possible de concilier les pratiques de management universelles avec les spécificités locales, afin que celles-ci aient du sens pour les acteurs territoriaux.

D'un management territorial européen à un management territorial méditerranéen ?

Comme nous l'avons déjà démontré dans une précédente recherche (Hernandez, 2008), il est difficile d'établir des profils-type en matière de management territorial. Cet écueil est un élément caractéristique de ce dernier, il lui est en quelque sorte inhérent.

Une organisation publique territoriale est au centre de toutes les interactions. Elle est en effet liée par des relations de nature et d'intensité variées à un grand nombre de parties prenantes¹. Celles-ci peuvent être internes à l'organisation publique elle-même, se situer sur le territoire institutionnel ou d'action de l'organisation, voire au-delà, dans l'environnement, au sens large, de la structure métropolitaine. En conséquence, il semble impossible d'envisager les pratiques de management territorial hors de toute appréhension globale du contexte. Pour y parvenir, nous évaluons le poids respectif des facteurs contextuels, exogènes et endogènes (cf. Figure 3). Les premiers désignent les éléments extérieurs à l'organisation, susceptibles d'agir sur la concrétisation de la stratégie de cette dernière. Les seconds correspondent aux éléments intérieurs à l'organisation, également potentiellement capables d'agir sur la concrétisation de sa stratégie.

Ensuite, lorsque nous essayons de déterminer quelles sont les caractéristiques d'un management territorial européen, nous observons les pratiques détaillées ci-après.

Celles-ci présentent quatre modalités essentielles : le pragmatisme, la systémique, la territorialisation et le partenariat (cf. Figure 3). En effet, les managers des organisations

¹ Les relations entre l'organisation et ses parties prenantes sont caractérisées par des liens de dépendance ou d'interdépendance, où s'expriment des enjeux de pouvoir. Chacun tente de satisfaire ses intérêts, implicites ou revendiqués. Ces processus relationnels sont dynamiques. Ils ne sont pas figés dans le temps, ni continus. Ils doivent être envisagés et gérés sur le moyen ou long terme, afin d'anticiper, ou de dénouer, les conflits potentiels et probables nés d'intérêts divergents et (ou) liés au contrôle des ressources nécessaires à chaque organisation (Hernandez, 2005).

métropolitaines ont besoin d'un concept pragmatique, pour rendre opérationnelle la stratégie déterminée par les dirigeants de l'organisation. Sa réalisation prend la forme d'un processus continu et itératif, dans lequel les managers ont la possibilité de faire la preuve de leurs facultés d'innovation et de créativité. En somme, de telles pratiques sont liées aux compétences possédées par l'organisation, à ses capacités organisationnelles et d'apprentissage. L'objectif est « d'augmenter les chances » pour les intentions stratégiques d'aboutir aux résultats souhaités, sur un territoire donné (Decoutère, 1997). Ainsi considérons-nous que les pratiques de management territorial n'ont pas de finalité stratégique, au sens strict du terme. Elles n'ont que des finalités opérationnelles, même si elles entretiennent des liens très forts avec la stratégie.

Le management territorial doit aussi permettre une approche systémique des éléments de la mise en œuvre de cette dernière, favoriser la territorialisation des actions et intégrer une dimension collective et partenariale, du fait de sa proximité avec le contexte local et les habitants. La territorialisation des démarches est primordiale car chaque territoire présente des spécificités qu'il est essentiel de prendre en compte (Hassenteufel, 1998). Elle vise une meilleure réactivité aux demandes locales, une identification facilitée des interlocuteurs ou une plus grande adéquation aux besoins (Autes, 1991, Daguin, Harivel, Perri, Ripert, 2000).

La dimension collective du management territorial est mise en avant par J. Ruegg (1996, p.12), puisque celui-ci concerne la régulation des relations territoriales, c'est-à-dire le « management de l'ensemble des interrelations humaines contribuant à la production de territoires ». Il souligne le rôle essentiel des relations de l'organisation publique avec les autres acteurs du territoire et avec son environnement. Nous trouvons ici une relation très forte existant entre l'organisation métropolitaine publique, « son » territoire et l'environnement. A ce titre, la notion de partenariat et l'idée d'adhésion sont primordiales (Decoutère, 1996, pp.34-35, Casteigts, 2003).

Nous pouvons également dresser une liste des outils managériaux dont sont susceptibles de se saisir les managers territoriaux. Ceux-là sont évidemment nombreux, c'est pourquoi nous avons choisi de les regrouper en grandes catégories. Proposer un classement de ces boîtes à outils n'est pas chose aisée. Néanmoins, nous avons souhaité organiser ces éléments de façon à les rendre plus intelligibles que s'ils étaient présentés sous la forme d'un « simple » catalogue.

Fonctions du MT	« Boîtes à outils » mobilisables	Exemples
Gestion interne	Fonctions internes du management	Structuration de l'organisation (organigramme, organisation des services), processus administratifs, gestion budgétaire et financière
	Relations et ressources humaines	Communication interne, management participatif, knowledge management, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
Conduite de l'action	Pilotage	Plan stratégique, planification, SWOT
	Evaluation et contrôle	Diagnostic, audit, indicateur, contrôle de gestion, tableau de bord
Gestion de l'interface avec l'environnement	Relations avec les parties prenantes externes	Partenariat public-privé, marketing territorial, participation
	Observation de l'environnement organisationnel	Veille, prospective, benchmarking

Figure 1 : Les fonctions du management territorial et les outils mobilisables pour les remplir

Nous avons alors identifié trois groupes de boîtes à outils en nous inspirant librement de travaux antérieurs sur le management stratégique dans les organisations publiques (Poister, Streib, 1999, Drumaux, Goethals, 2006). Il s'agit de la gestion interne, de la conduite de l'action et de la gestion de l'interface avec l'environnement organisationnel (cf. Figure 1).

La première « boîte à outils » concerne la gestion interne, qui désigne l'organisation, c'est-à-dire la répartition et l'articulation des services, des procédures, des effectifs.

La deuxième vise la conduite de l'action. Celle-ci correspond à la mise en ordre et en œuvre d'un ensemble de pratiques et d'actions cohérentes, dirigées directement ou indirectement, vers un ou des objectifs déterminés. La conduite de l'action est particulièrement complexe, car elle se situe à l'intersection de variables endogènes et exogènes (évolution du contexte et de l'environnement).

Une troisième boîte à outils sert à gérer l'interface avec l'environnement organisationnel. Ceci comprend la gestion des relations entre l'organisation et ses parties prenantes externes, caractérisées par des liens de dépendance ou d'interdépendance, où s'expriment des enjeux de pouvoir. Mais les outils jouant un rôle d'interface avec l'environnement comprennent aussi tous ceux qui permettent l'observation de cet environnement. Ceux-ci intègrent les comportements de surveillance, mêlant vigilance et réflexion. Il n'est pas question ici d'interactions avec des variables environnementales. Ces fonctions d'observation n'ont pas pour objectif premier de réagir à tout changement de l'environnement, mais de fournir des

éléments de réflexion à l'organisation, afin d'orienter ses intentions stratégiques et ses façons de conduire l'action de l'organisation publique territoriale.

Nous avons présenté les principales caractéristiques du management territorial telles qu'elles sont définies par la littérature. Voyons à présent dans quelle mesure ces éléments, essentiellement issus de recherche portant sur des territoires européens, peuvent-ils s'insérer dans la perspective d'une construction d'un management territorial méditerranéen.

MÉTHODOLOGIE

Nous rappelons que cet article vise à déterminer s'il existe des **points communs en matière de management territorial entre certaines métropoles bordant les rives européennes de la Méditerranée**. Dans cette perspective, il est nécessaire de comprendre et comparer les modalités de management territorial d'organisations métropolitaines lorsque celles-ci mettent en œuvre leurs stratégies.

Pour cela, nous avons présenté les principales caractéristiques du management territorial. A présent nous indiquons la méthodologie suivie pour en comparer les modalités. Nous les avons étudiées afin de déterminer si les deux métropoles méditerranéennes, en l'occurrence Barcelone et Marseille, montraient des similitudes entre elles et des décalages par rapport aux trois autres métropoles intégrées dans la recherche, à savoir Lyon, Nantes et Nottingham (pour plus de détails sur les cas, cf. Figure 2). **Le management territorial d'organisations métropolitaines présente-t-il des caractéristiques pouvant être qualifiées de « méditerranéennes », au regard de l'ancrage géographique des métropoles concernées ?** Pour répondre, sur les cinq cas, nous avons analysé 208 documents secondaires (Yin, 1994) et mené 45 entretiens semi-directifs (Holstein, Gubrium, 1995). Ces derniers ont été conduits afin de couvrir à la fois l'aspect stratégique et préparatoire des modalités d'action (via les responsables d'agences d'urbanisme, des conseils de développement, de centres de ressources) et l'aspect stratégique et opérationnel (directions générales opérationnelles des communautés urbaines, de l'Ajuntament de Barcelone et du City Council de Nottingham). Dans chaque structure étudiée, nous nous sommes attachés, autant que possible, à rencontrer des managers de niveau hiérarchique varié (directeur de structure ou de service, responsable de mission, manager opérationnel).

Nom du cas	Barcelone	Lyon	Nantes	Marseille	Nottingham
Organisation	Association du Plan Stratégique Métropolitain de Barcelone – APSMB	Grand Lyon (communauté urbaine)	Nantes Métropole (communauté urbaine)	Marseille - Provence – Métropole (communauté urbaine)	Greater Nottingham, One Nottingham
Nombre de communes	36	57	24	18	16
Nombre ² d'habitants	2.900.000	1.300.000	580.000	980.000	750.000
Nbre d'hab. Ville centre	1.500.000	444.000	270.000	797.000	250.000
Superficie	628 Km ²	515 Km ²	523 Km ²	604 Km ²	420 Km ²
Superficie Ville centre	100 km ²	65 km ²	65 km ²	240 km ²	-
Localisation	Espagne (Catalogne)	France (Rhône-Alpes)	France (Pays de Loire)	France (Provence-Alpes-Côte d'Azur)	Angleterre (East-Midlands)

Figure 2 : La présentation des cinq cas étudiés

A partir des matériaux collectés, nous avons mené une analyse de contenu (Grenier, Josserand, 2003) suivant une méthode qualitative de traitement des données (Miles, Huberman, 1991). La catégorisation s'est effectuée par codage ouvert (Glaser, 1978), puis axial (Strauss, Corbin, 1990). Le codage a été identique pour l'ensemble des cas (Miles, Huberman, 1991), grâce au logiciel NVIVO 2.0 (Bournois et al., 2002). A partir de ces résultats, nous avons dénombré les unités d'analyse dans chacune des catégories de niveau 2, les catégories de niveau 1 correspondant aux modalités de management territorial, aux outils de management territorial et aux facteurs contextuels (cf. Figure 3). Puis nous avons procédé à des *calculs de fréquence* (Boland, Pondy, 1986). Cette technique, associée à l'analyse qualitative, nous a permis d'affiner notre analyse des données collectées par rapport à nos questions de recherche.

² Devant la diversité des données de population et de superficie, nous avons choisi comme source de données principales dans ce domaine l'ACUF, l'Association des communautés urbaines de France. En conséquence, les chiffres indiqués pour présenter brièvement les trois cas français sont issus du site Internet de l'association (<http://www.communautes-urbaines.com>).

Modalités de management territorial	
Pragmatisme	Eléments permettant et facilitant la construction et la concrétisation des intentions stratégiques.
Systémique	Eléments s'insérant dans un système complexe et non linéaire
Territorialisation	Adaptation des initiatives au contexte territorial et à l'environnement organisationnel
Partenariat	Formes partenariales (quel que soit le contenu)
Outils de management territorial	
Gestion interne	Outils de management dont l'objectif est d'agir spécifiquement sur l'organisation, ses processus organisationnels. Répartition et articulation des services, des procédures, des effectifs.
Conduite de l'action	Outils managériaux utilisés directement dans la mise en œuvre des intentions stratégiques
Gestion de l'interface avec l'environnement organisationnel	Outils de management permettant aux organisations de solliciter leurs parties prenantes et d'observer leur environnement
Facteurs contextuels	
Dimension exogène	Eléments extérieurs à l'organisation susceptibles d'agir sur la concrétisation de l'intention stratégique de cette dernière
Contexte organisationnel	Eléments intérieurs à l'organisation susceptibles d'agir sur la concrétisation de l'intention stratégique de cette dernière

Figure 3 : Les catégories utilisées dans le cadre du codage des données recueillies

RÉSULTATS

Pour déterminer s'il existe des caractéristiques communes en matière de management territorial entre certaines métropoles méditerranéennes, nous avons essayé de comparer dans un premier temps les modalités de management territorial de cinq organisations métropolitaines lorsque celles-ci mettent en œuvre leurs stratégies. Nous avons observé que, dans tous les cas, le contexte est un élément essentiel. Cela nous a permis dans un second temps de constater que les deux métropoles méditerranéennes présentaient des similitudes nettes en matière de management territorial.

La dimension forcément contextuelle du management territorial

Nous avons comparé les modalités de management territorial d'organisations métropolitaines lorsque celles-ci mettent en œuvre leurs stratégies. Nous constatons que quel que soit le cas, les données mises en exergue montrent une cohérence du discours. Le discours est cohérent dans chaque cas, mais son contenu diffère d'un cas à l'autre.

Barcelone et Nottingham se fondent sur la stratégie choisie, plus fréquemment évoquée par les managers catalans et anglais interrogés. Il s'agit respectivement de faire de « Barcelone,

un territoire de création » et de construire « Un Nottingham plus propre, plus sûr et ambitieux. Une cité dont nous sommes fiers ». Mais leur cas diffèrent sur d'autres points. Par exemple, le poids du contexte endogène est plus marqué à Nottingham, alors qu'à Barcelone, le contexte exogène à l'organisation métropolitaine l'est davantage. Il est alors cohérent de constater à Barcelone une prégnance des outils de gestion externe. Marseille, dont la stratégie vise à « S'imposer comme la grande métropole euroméditerranéenne de demain », est la métropole dont le management territorial est le plus axé sur les facteurs contextuels, essentiellement exogènes. Les outils de gestion externe sont, de façon cohérente, massivement utilisés.

Lyon et Nantes fondent leurs discours et la description de leurs pratiques davantage sur les modalités et les outils de management territorial que sur leur stratégie respective : « Entrer dans le Top 15 des villes européennes » et « Devenir une métropole de rayonnement international ». Mais le poids des facteurs contextuels, en particulier endogènes, est plus marqué dans le cas de l'organisation métropolitaine nantaise. Les deux métropoles s'appuient essentiellement sur des outils de gestion interne.

Dans chaque cas, nous trouvons une cohérence dans les discours portant sur la stratégie, sa mise en œuvre et les éléments de contexte dans lesquels elles prennent corps. Mais cette cohérence est spécifique à chaque cas, d'après les données recueillies. Construire une démarche stratégique impose une cohérence d'ensemble. Mais chacune est particulière, car elle s'appuie sur un contexte particulier.

Dans les résultats enregistrés, deux éléments viennent confirmer cela.

Tout d'abord, parmi les quatre modalités de management territorial, celle qui est la plus citée par nos interlocuteurs ou observée sur le terrain est la *territorialisation*, comme l'indique la figure ci-dessous (Figure 4) et ce, quelle que soit la métropole considérée. Cette modalité, alliée au *pragmatisme* (occurrence en deuxième position en terme de fréquence), montre l'importance du territoire et du contexte, de sa prise en compte, afin de mener à bien les intentions stratégiques déterminées par l'organisation métropolitaine. Le premier grand principe du management territorial identifiable au premier abord dans ces circonstances, c'est la territorialisation. Cela nous fait dire que, sous cet angle là, le point commun des cas serait leur différence, puisque chaque territoire est spécifique.

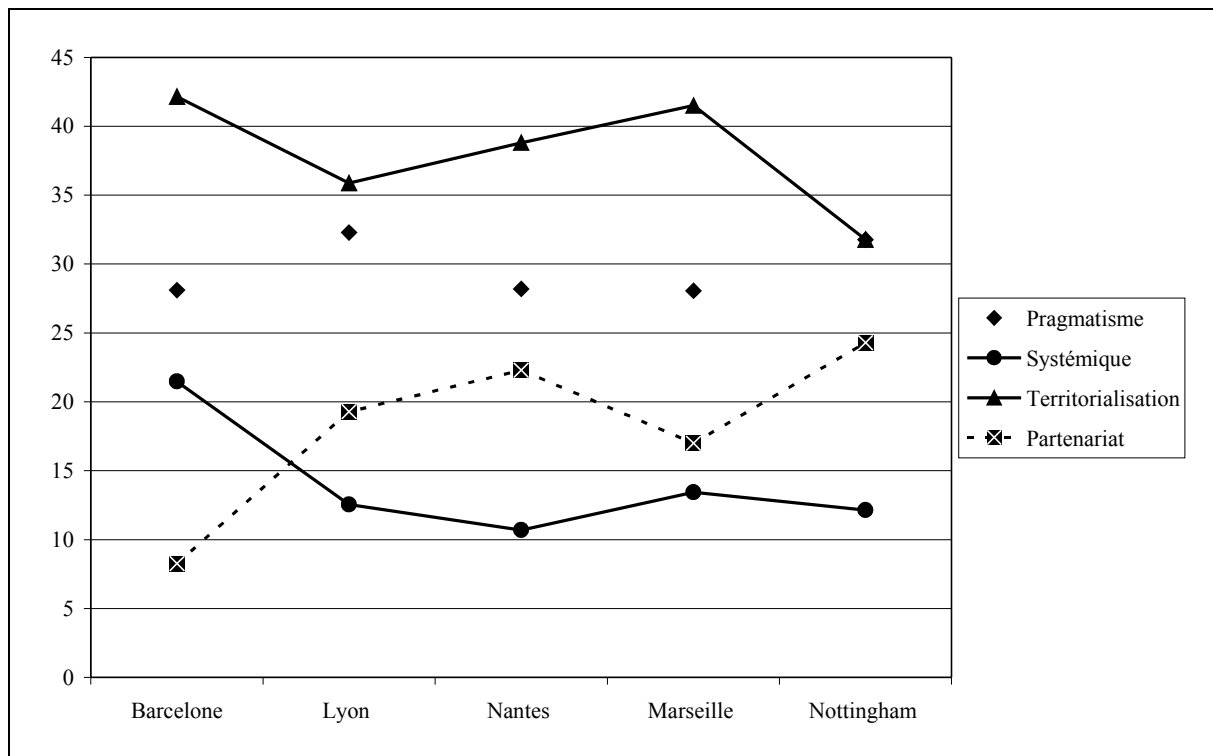


Figure 4 : La proportion des quatre modalités de management territorial (en %)

Ensuite, la singularité du management territorial se vérifie également au vu de la proportion toujours supérieure des éléments exogènes par rapport aux endogènes (cf. Figure 5). Le contexte est alors un facteur discriminant. Cela signifie que le management territorial, c'est-à-dire la mise en œuvre de la stratégie des métropoles, est profondément *contextuel*. En conséquence, il ne peut exister de recette managériale universelle, ou tout au moins ouest-européenne.

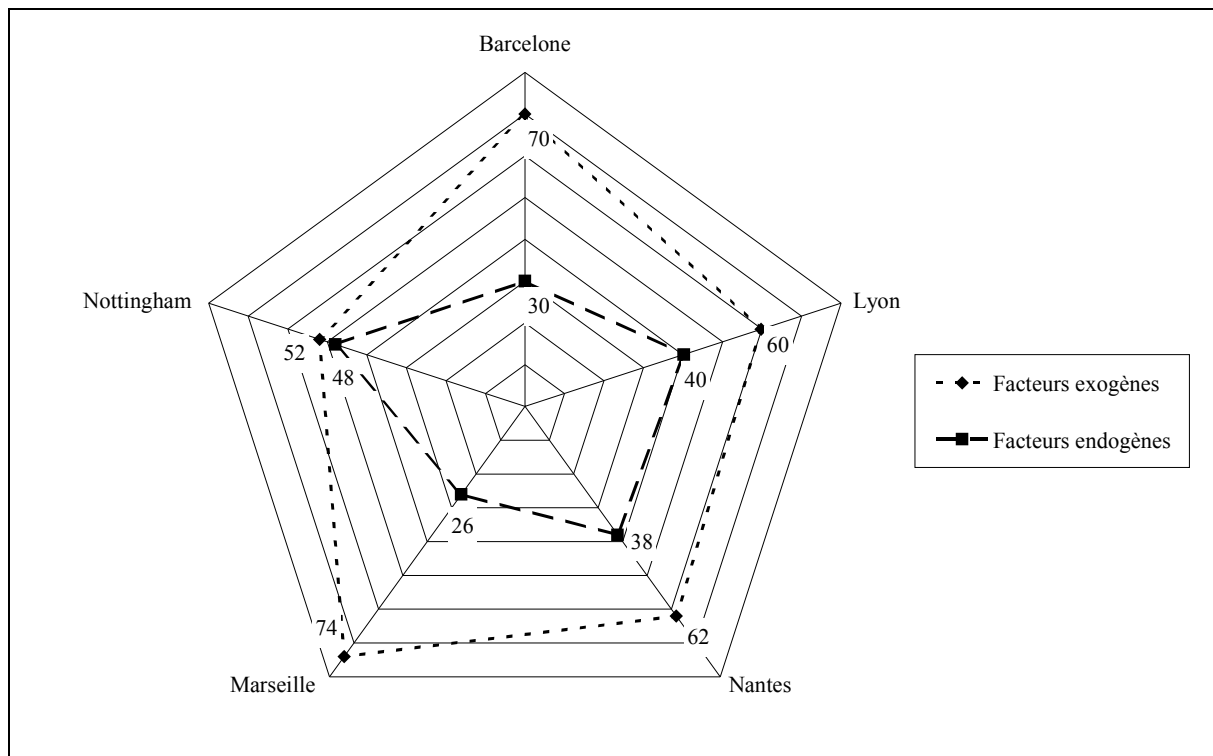


Figure 5 : La prépondérance des facteurs contextuels exogènes (en %)

De cette façon, le poids du contexte dans la perspective du management territorial se révèle toujours *déterminant* : une stratégie ne peut être concrétisée si l'organisation omet de s'appuyer sur son territoire pour y parvenir. En ce sens, la territorialisation désigne la capacité d'une organisation à tenir compte des caractéristiques de son territoire à toute fin utile. Mais il existe un autre cas de figure, quand l'organisation ne parvient pas à prendre appui sur son territoire. Dans ce cas, le poids de l'environnement est tel qu'il en devient *déterministe*. De soutien nécessaire, il devient obstacle paralysant et pénalisant. Ce risque est amplifié par la complexité et la dynamique environnementale (hétérogénéité et dispersion des acteurs locaux, Aldrich, 1979, Dess, Beard, 1984). Pour autant, nous pensons que, dans une certaine mesure, le volontarisme et le déterminisme cohabitent dans le cadre du management territorial. Ils représentent en quelque sorte deux facteurs autonomes et non pas alternatifs (Hrebiniak, Joyce, 1985). L'objectif pour les managers territoriaux consiste alors à amplifier le plus possible la marge de manœuvre dont ils disposent face à l'environnement organisationnel. Ainsi, les territoires sont-ils bien des systèmes ouverts (Scott, 1981), dont la complexité des interactions est telle, qu'elle joue un rôle déterministe et limite les objectifs et les résultats de l'organisation. Mais des choix organisationnels sont néanmoins envisageables.

Si le contexte est un facteur discriminant, cela signifie que la dimension contextuelle des pratiques de management territorial des métropoles est prépondérante. La stratégie et le management territoriaux sont à la fois le produit et le producteur du territoire (Decoutère, 1996, Ruegg, 1996, Casteigts, 2003). Les choix stratégiques et managériaux sont ainsi le résultat de configurations territoriales géographiques, culturelles, humaines, institutionnelles, politiques. Or, chacune de ces configurations est spécifique. En même temps, ces choix contribuent à produire du territoire par des actions d'aménagement et d'urbanisme, en matière économique, sociale, environnementale, mais aussi grâce aux fonctions d'animateur des organisations publiques territoriales. Celles-ci, par leurs initiatives, tentent d'orienter les décisions et les actions des parties prenantes, internes et externes au territoire institutionnel, dans un sens souhaité.

Dans cette perspective, voyons à présent si le management territorial d'organisations métropolitaines méditerranéennes est susceptible de présenter des caractéristiques communes.

Le management territorial méditerranéen, une piste de recherche prometteuse

Nous venons de mettre en avant la prépondérance du contexte en matière de management territorial. Ceci étant noté, est-il possible néanmoins, d'envisager que des **caractéristiques « méditerranéennes » de management territorial** se révèlent lorsqu'on observe les cas de Barcelone et Marseille, en les comparant à ceux de Lyon, Nantes et Nottingham ?

Le graphique ci-dessous résume les résultats des codages pour les cinq cas étudiés. En gris, nous trouvons les résultats de Lyon, Nantes et Nottingham et en noir, Barcelone et Marseille. Nous avons cerclé de rouge les éléments présentant une similitude des deux métropoles méditerranéennes (Figure 6). Celle-ci s'observe, plus ou moins nettement, dans sept catégories sur neuf.

En matière de pragmatisme, Barcelone et Marseille sont en retrait. Il en est de même pour les outils managériaux de conduite de l'action et ceux de la gestion interne, qui sont les moins mobilisés. Enfin, et ceci est cohérent, l'attention portée aux facteurs endogènes à l'organisation est nettement en deçà par rapport aux autres terrains étudiés.

En revanche, dans ces deux métropoles, nous observons une représentation supérieure de la territorialisation et, de façon cohérente, à la fois une prépondérance des outils managériaux de gestion de l'interface avec l'environnement ainsi qu'un déséquilibre plus fort en faveur de la dimension exogène du contexte.

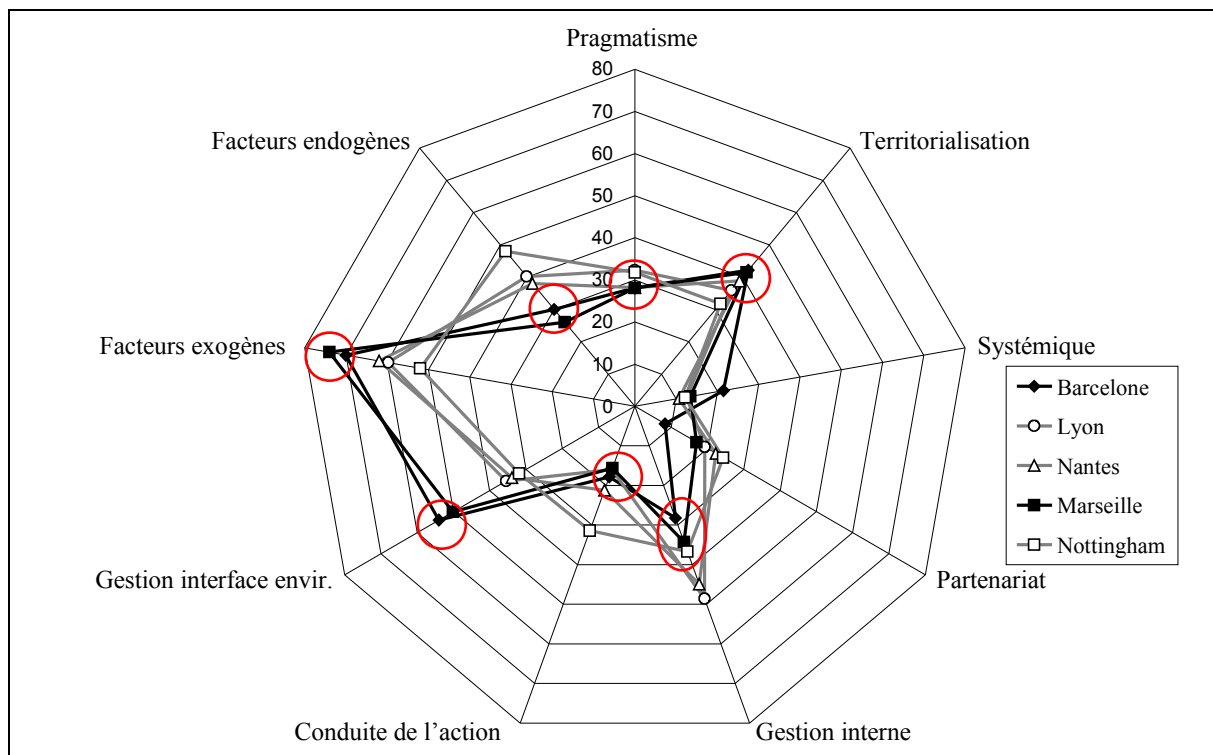


Figure 6 : Les résultats de codage des cinq cas (en %³)

Reprenons les trois éléments les plus marquants d'un potentiel management (nord-) méditerranéen.

Nous avons constaté que la **territorialisation**, c'est-à-dire la capacité d'une organisation territoriale de systématiser des manières d'agir tenant compte des changements de son environnement et les utilisant, est la modalité de management territorial la plus représentée, quel que soit le cas considéré. Néanmoins, celle-ci est encore davantage représentative dans les cas barcelonais et marseillais.

A Barcelone, elle s'envisage par rapport à des opportunités, aux demandes des habitants ou encore face à l'évolution de la société locale. Ainsi, le Plan Général Métropolitain, initié en 1976, a-t-il largement été amendé pour faire face aux impératifs urbanistiques de l'accueil des jeux olympiques de 1992. De même, le plan stratégique métropolitain de 2003 a-t-il fait l'objet de transformations afin de dépasser les obstacles identifiés après deux ans de réalisations. Par ailleurs, des efforts sont faits pour incorporer les demandes des résidents et des districts⁴, ces derniers désignant un découpage territorial qui permet une forme de

³ Rappel : le 100% correspond aux trois catégories de niveau 1 indiquées dans la Figure 3.

⁴ Les districts sont un des fondements de l'organisation municipale barcelonaise. Créés en 1984 et aboutissement d'un processus de décentralisation initié en 1979, dix districts (chacun regroupant plusieurs quartiers) divisent la cité de Barcelone. Ceux-ci possèdent une certaine autonomie et des capacités en matière de décision et de

décentralisation interne à la commune de Barcelone. Cela a été le cas lors de la mise en œuvre de la stratégie urbaine de Barcelone dans les années 1980 - 1990 : « Le quartier a été le point de départ des réalisations municipales en fonction des besoins de ses habitants. Ceci est un principe ayant orienté l'action municipale ».

Dans la communauté urbaine de Marseille, la territorialisation se manifeste par rapport à ses responsabilités nouvelles, son territoire agrandi et son ambition euroméditerranéenne⁵. Par exemple, la métropole s'investit parfois dans des actions qui débordent de son champ de compétence, en réaction à certains comportements locaux. Elle a ainsi mis en place deux plates-formes pour capter les déchets des commerçants et des artisans : « Ce n'est pas une compétence de la communauté urbaine, mais on le fait quand même sinon leurs déchets partent en déchetterie ou en décharge sauvage ».

Ainsi, la territorialisation se traduit-elle par une certaine souplesse des interventions territoriales et un souci d'adaptation de ces dernières à chaque cas particulier. A Barcelone, cela a été très sensible dans le domaine de l'urbanisme. Les actions d'aménagement ont en effet veillé à « conserver les caractères propres de chaque tissu urbain tout en respectant l'objectif d'équilibrage de la qualité de vie ». Par exemple, à la différence des autres districts, l'Eixample n'a pas fait l'objet de PERI (Plans Spéciaux de Réforme Intérieure), mais d'une réglementation spatiale pour préserver son identité.

Si la territorialisation est davantage présente dans les deux études de cas méditerranéennes, ce n'est pas toutefois pour les mêmes raisons. L'histoire barcelonaise, l'opposition au franquisme et les velléités d'indépendance régionale expliquent en grande partie la très forte réactivité et la territorialité des actions métropolitaines. Derrière la satisfaction des citoyens – électeurs que chaque politique cherche somme toute assez légitimement, se dissimulent ici des enjeux autrement plus symboliques. Les dirigeants locaux ont la nécessité de prouver à la population leur capacité de satisfaire leurs besoins et leurs attentes, capacité se devant d'être supérieure à celle du régime dictatorial puis à celle du gouvernement central de Madrid. Dans la métropole marseillaise, cela s'explique par la nouveauté de la structure communautaire et le poids de la ville centre par rapport aux autres communes (cf. Figure 2): « Si Marseille éternue, la CUM [communauté urbaine de Marseille] se noie. Marseille est une formidable locomotive

gestion économique. Chacun est doté d'un conseil municipal de district qui coordonne l'administration des services, la gestion des biens collectifs et des services aux personnes (services sociaux, santé publique, éducation, culture, sport, promotion sociale). Les districts possèdent aussi un organe de participation, le conseil citoyen de district (rassemblant des représentants d'associations, des citoyens à titre individuels, etc.). Chaque structure possède également un plan d'action formalisé dans ses champs de compétences à l'image du Pla d'Actuació - Districte de Ciutat Vella - 2004-2007.

⁵ Nous rappelons que l'intention stratégique de la communauté urbaine Marseille – Provence – Métropole est de « s'imposer comme la grande métropole euroméditerranéenne de demain ».

pour le territoire, un formidable atout. Mais c'est un mammouth qui doit faire avancer de petits animaux ». En terme de superficie, de population et d'emploi, Marseille est surdimensionnée par rapport aux autres communes. Un tel déséquilibre nécessite encore plus qu'ailleurs le développement d'actions et d'initiatives favorisant la territorialisation.

Au-delà de la représentativité de la territorialisation dans les deux cas méditerranéens, nous observons également la fréquence supérieure des occurrences entrant dans la catégorie des **outils managériaux de gestion de l'interface avec l'environnement**. Parmi eux, se distinguent ceux visant à gérer plus spécifiquement les relations avec les parties prenantes externes de l'organisation. Pour cela, les deux métropoles méditerranéennes utilisent principalement les outils de gestion suivant : les partenariats, la participation et l'animation territoriale.

Tout d'abord, la logique partenariale est privilégiée dans le cas de la métropole catalane et prend plusieurs formes : partenariats institutionnels et publics – privés principalement⁶. Marseille - Provence - Métropole collabore avec d'autres communautés, avec des entreprises et les universités sur les pôles de compétitivité, avec d'autres acteurs institutionnels dans le cadre du contrat de plan Etat-Région, du projet d'intérêt national Euroméditerranée ou de la candidature de Marseille au titre de Capitale européenne de la culture 2013. D'une façon plus générale, la nécessité de tels partenariats s'impose à tous, notamment pour des questions d'échelle : « On doit faire les choses avec des partenaires. On est obligé de contractualiser (...) par exemple les contrats d'agglomération ou le projet métropolitain. La communauté urbaine n'est pas une échelle suffisante ». Par ailleurs, les partenariats se justifient aussi pour des questions de financement. La capacité budgétaire de Marseille - Provence - Métropole est insuffisante pour lui permettre de réaliser seule les plus gros investissements.

Dans la même perspective, la participation est, à première vue, dans la capitale catalane, le fruit d'une tradition locale que les pouvoirs publics ont mis en exergue après la fin du

⁶ Le Plan Général Métropolitain de 1976 est par exemple le fruit d'un travail partenarial à l'échelle de l'Aire Métropolitaine Barcelonaise (AMB), qui comptait à l'époque 28 communes dont Barcelone, comme plus récemment le plan stratégique métropolitain. S'appliquant toujours à l'échelle de l'AMB, il rassemble dorénavant 36 municipalités.

Le travail partenarial est effectif dans de nombreux secteurs d'intervention. Dans le cadre du renouvellement des modalités de management de l'aéroport, un consensus existe entre plusieurs administrations de la Généralité de la Catalogne, les mairies, la Chambre de commerce et d'industrie de Barcelone. Des discussions sont également en cours avec un ministère central. En matière de services urbains, un accord est passé entre les associations professionnelles concernées par chaque service (eau, gaz, électricité, traitement des déchets) et les différents opérateurs. Dans le domaine de la mobilité, un accord a été passé entre l'AMB et le Département de la politique territoriale et des travaux publics de la Généralité de Catalogne pour mener une étude sur l'origine et la destination des biens transitant par la région métropolitaine de Barcelone. Participent également à cette étude, le Port de Barcelone, le consortium de la Zone franche de Barcelone, le Centre intermodal de logistique, etc. Les grands projets d'équipement culturel sont réalisés grâce à l'association de différents niveaux de gouvernement.

franquisme. Ceci explique probablement en partie la mise en avant par les autorités territoriales des modalités de participation comme un des piliers de la détermination stratégique dès le début des années 1980 : « C'est quand on assiste au retour de la collaboration de la mairie avec les architectes et urbanistes de tradition anti-franquiste, que le dialogue avec la population des quartiers de Barcelone débute de façon approfondie ». Depuis la participation efficace des citoyens, en particulier par le biais de la consultation de leurs associations et des communautés de voisinage, est jugée nécessaire dans tous les projets stratégiques (agenda 21, plan métropolitain, etc.). Des services administratifs sont alors chargés, entre autres, de permettre l'établissement de nouveaux mécanismes de participation et de consultation de la population, à l'image des enquêtes mensuelles menées dans les communautés de voisinage pour savoir comment améliorer la qualité de vie. De plus en plus, les processus de participation s'appuient sur Internet. Ils ne se limitent pas toujours aux seuls habitants et intègrent aussi parfois des syndicats, des entreprises privées, des universités, etc. En matière de participation, Marseille - Provence – Métropole, quant à elle, s'est dotée d'un conseil de développement, même si l'organisation semble fonctionner encore beaucoup sur des réseaux et des modes de concertation des parties prenantes relativement anciens, à l'image des CIQ existant depuis une centaine d'années.

Enfin, l'animation territoriale est une autre pratique de gestion de l'interface avec l'environnement des métropoles catalane et marseillaise. Les organisations publiques communiquent beaucoup à la fois vers les habitants et les acteurs locaux, mais aussi vers les acteurs économiques et sociaux internationaux. A Barcelone, les messages empruntent des canaux divers tels des expositions publiques (à destination locale ou internationale), des célébrations (comme celle des 10 ans de l'Association du Plan Stratégique de Barcelone 2000), des campagnes associant des personnalités locales, mais aussi des centres éducatifs (à l'environnement, etc.), des journaux locaux, etc. A Marseille - Provence – Métropole, les échanges avec l'extérieur sont nombreux, même si les responsables interrogés souhaiteraient davantage communiquer sur le sujet⁷. Plusieurs structures partenaires s'occupent d'animation, en particulier dans le domaine de l'action économique et culturelle.

Nous venons d'exposer deux traits distinctifs du management territorial des deux organisations métropolitaines méditerranéennes étudiées : la prégnance de la territorialisation

⁷ « Il existe une centaine de protocoles actifs (Alexandrie, Casablanca, Dakar, Dansk, Quito, etc.), des protocoles d'accord et d'échange. (...) La ville [de Marseille] par son histoire a une tradition de coopération. J'en ai fait signé au moins une cinquantaine. Pourquoi ne pas dire que les compétences marseillaises sont utiles dans le monde entier? »

et la prépondérance des outils de gestion de l'interface avec l'environnement. Le troisième élément concerne le **poids supérieur des facteurs exogènes** à l'organisation dans le contexte d'intervention des deux structures publiques.

A Barcelone, cela s'explique par le contexte historique spécifique. En effet, la prise en compte des identités locales a continuellement été affichée comme une priorité depuis la fin du franquisme. Elle a été reprise dans le cadre du plan métropolitain qui doit respecter la diversité des municipalités composant l'Aire Métropolitaine Barcelonaise et la pluralité des groupes qui les composent. Et pour permettre cela, la sphère civique et culturelle a une nature stratégique, elle est un socle sur lequel appuyer les actions publiques : « Passer d'un plan municipal à un plan métropolitain signifie établir une identité à ce niveau-là et des liens supra municipaux ». A Marseille, l'histoire du territoire, ses racines culturelles, sont aussi considérées comme déterminantes pour comprendre le fonctionnement du territoire communautaire et de son organisation publique, Marseille – Provence – Métropole : « L'histoire et la culture sont omniprésentes dans le quotidien du territoire. Sur les choix stratégiques faits et la façon de les mener ». Les mentalités sont invoquées pour expliquer les habitudes de travail, des modes de management, des modes de gouvernance : « Sociologiquement, culturellement, on ne peut pas renier l'histoire. Le comportement est ce qu'il est ». Au-delà de l'histoire et la culture, les caractéristiques et les limites géographiques sont également considérées comme des facteurs exogènes importants. Le relief est par exemple mis en avant pour expliquer les relations avec les autres territoires institutionnels⁸ et aussi quelquefois des difficultés de gestion du territoire⁹. Par ailleurs, le positionnement géographique est jugé stratégique à plus d'un titre. Tout d'abord, par rapport à l'intention stratégique de la communauté urbaine : « L'arc méditerranéen est intéressant (...). Donc il y avait cette idée du positionnement stratégique de Marseille par rapport à l'arc méditerranéen. On avait le sentiment que tactiquement c'était bon ». Mais le positionnement est également déterminant en terme d'attractivité¹⁰.

⁸ « Historiquement, le territoire est plus tourné vers la mer, et moins vers l'intérieur des terres puisqu'il est encerclé de reliefs. Aix et Marseille sont des territoires proches mais que l'histoire a séparés sur de nombreux points du fait de ce relief. Le relief, c'est ça qui explique qu'il n'y a pas de voies ferrées doubles entre Aix et Marseille. Mettez une plaine entre les deux, ça change tout. Aujourd'hui, les deux plus longs tunnels ferroviaires internes au territoire français sont à Marseille. Le relief a presque des effets de structuration de la pensée des gens. Mais ça a aussi des impacts sur les coûts des investissements ».

⁹ « Une des raisons des difficultés vient de la taille de Marseille. C'est une ville très étendue. La tâche urbaine de Marseille est aussi grande que Paris. Et Marseille, c'est 2,5 fois Paris. Mais le budget dont on dispose n'est pas le même ».

¹⁰ « Il y a le positionnement géographique, une certaine attractivité. C'est un territoire d'exception. Il y a le cadre de vie, le site qui est exceptionnel. Il n'est pas toujours mis en valeur mais il y a une attractivité générale », « Un point positif, c'est le cadre naturel qui fait que ce territoire a toujours été un territoire attractif. Quelle que soit la réalité culturelle, humaine, organisationnelle, au-delà de ça, le territoire est attractif d'abord à cause de ce cadre naturel ». « On a des bijoux : le site, l'ensemble littoral, c'est quelque chose de relativement unique. Vous en

Le poids supérieur des facteurs exogènes sur les deux cas méditerranéens révèle aussi la prégnance des jeux d'acteurs dans le management territorial. L'objectif est de les utiliser à bon escient. Ainsi, dans l'espace métropolitain barcelonais, la superposition des institutions régionales et centrales contribue à alimenter le nombre de parties prenantes externes. Ces dernières participent plutôt à la détermination des intentions stratégiques du territoire métropolitain, voire s'associent à travers un collectif à l'action. L'APSMB représente un tel collectif et est à la source du plan stratégique métropolitain. Par ailleurs, certaines associations avec des parties prenantes sont davantage ponctuelles ou plus localisées sur une partie du territoire barcelonais (dans le domaine de l'aménagement, de l'habitat, de l'environnement, etc.). Malgré ce tableau plutôt positif des jeux d'acteurs barcelonais, quelques uns constituent parfois des obstacles à la volonté des organisations métropolitaines. Depuis la fin des années 1970 jusqu'au début du 21^e siècle, la mairie de Barcelone s'est opposée politiquement à la Généralité de Catalogne. D'après nos interlocuteurs, sans cette hostilité réciproque, un plan stratégique à l'échelle de la métropole aurait vu le jour plus tôt¹¹.

Sur le territoire de la métropole marseillaise, les désaccords peuvent aussi être d'ordre politique et concerner par exemple les autres institutions territoriales, car le territoire métropolitain *vécu* est divisé en au moins trois intercommunalités. Cependant, les parties prenantes de Marseille - Provence - Métropole ne sont pas seulement une entrave à l'action communautaire. Les situations de contribution à la détermination de l'intention stratégique et à sa réalisation ont été observées à travers les données collectées. Ainsi, les communautés d'agglomération d'Aix-en-Provence et d'Aubagne ont-elles élaboré avec Marseille - Provence - Métropole le projet d'agglomération 2020. Les débats autour du tracé de la ligne du TGV Méditerranée ont permis l'émergence d'un projet commun entre les « métropoles du Sud », c'est-à-dire Marseille, Toulon et Nice. Une logique similaire est visible sur le thème des pôles de compétitivité : « Quand le territoire complet monte au créneau pour défendre les idées, les projets, ça marche ».

connaissez beaucoup de ville où vous avez à la fois des écoles de plongée et d'escalade sur le même territoire ? ».

¹¹ « L'idée d'une planification métropolitaine a émergé en 1987 mais est apparue seulement en 1998 à cause de l'opposition entre le pouvoir municipal et celui de la Généralité. Il y avait des différends qui émergeaient tout le temps entre les représentants des deux organisations. Cela a ralenti le processus ».

CONCLUSION

Cette étude vise à apporter une modeste contribution à l'idée de management euroméditerranéen ou méditerranéen.

Du point de vue du management territorial, le résultat semble à première vue relativement probant. Nous avons comparé les modalités de management territorial de cinq métropoles, dont deux situées sur les rives nord de la Méditerranée, Barcelone et Marseille. Des traits distinctifs sont apparus pour sept catégories observées sur neuf. En effet, Barcelone et Marseille se révélaient en deçà des autres, Lyon, Nantes et Nottingham, en matière de pragmatisme, d'outils managériaux de conduite de l'action et de gestion interne, ainsi que du point de vue de l'attention portée aux facteurs endogènes à l'organisation. Par ailleurs, les métropoles méditerranéennes investissaient davantage dans la territorialisation, les outils managériaux de gestion de l'interface avec l'environnement et montraient un déséquilibre net en faveur de la dimension exogène du contexte.

Evidemment, il s'agit maintenant d'étendre nos recherches à d'autres métropoles méditerranéennes n'appartenant pas cette fois-ci à l'Union européenne, l'image de villes du Maghreb ou de l'est de la Méditerranée. Nous espérons sincèrement avoir conduit nos lecteurs à envisager sérieusement l'idée de l'existence d'un management territorial méditerranéen.

Nous souhaitons terminer par une précision qui a, selon nous, une grande importance dans le cadre des recherches en sciences de gestion sur cet espace de vie et de liens qu'est la Méditerranée.

Il paraît vain d'ambitionner élaborer *un* modèle de management territorial méditerranéen. La poursuite d'un modèle unique, aux accents « fondamentalistes », serait en effet en contradiction avec la pensée méditerranéenne. En effet, P. Horden et N. Purcell (2000) évoquaient le « manque de pureté inhérent à la Méditerranée ». La pensée méditerranéenne (Cassano, 1998) est contraire à l'idée même de fondamentalisme. Ainsi, historiquement, les habitants de ses rives se sont-ils vus obligés de relativiser leurs certitudes les uns vis-à-vis des autres, à « aller aux marges de (leur) propre culture pour interagir avec l'autre » (Cova, 2006).

BIBLIOGRAPHIE

ALBERA D., BLOK A. (2001), "The mediterranean as a field of ethnological study: a retrospective", *L'anthropologie de la Méditerranée*, Maisonneuve Larose.

- ALDRICH H.E. (1979), *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- AUTES M. (1991), *Le territoire un nouveau mode de gestion des populations*, in TENMIRE, « Le RMI à l'épreuve des faits », Syros, Paris.
- BELLON B., BEN YOUSSEF A. et M'HENNI H. (2006), Nouvelles technologies et management dans les pays du Sud méditerranéen, *Revue française de gestion* 2006/7, n° 166, pp. 173-189.
- BOLAND BJ., PONDY L.R. (1986), « The Micro-Dynamics of Budget-Cutting Process: Modes, Models and Structure », *Accounting, Organizations and Society*, vol.11, n°4/5, pp.402-422.
- BOURGUET M.-N. (dir.) (1998), *L'invention scientifique de la Méditerranée : Égypte, Morée, Algérie*, Paris, Éd. de l'EHESS.
- BOURNOIS, F., POINT S., VOYNNET-FOURBOUL C. (2002). « L'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur : une évaluation », *Revue Française de Gestion*, vol.28/137, pp. 71-84.
- BOYER R. (1998), "Hybridization and models of production : geography, history and theory", in Boyer R., Charron E., Ulrich J., Tolliday S., *Between imitation and innovation*, Oxford University Press.
- BROMBERGER C. (2002), « Une vision de la Méditerranée, une manière ethnologique d'être au monde », dans Bromberger C., Todorov T., *Germaine Tillion : une ethnologue dans le siècle*, Arles, Actes Sud, pp. 41-94.
- BROMBERGER C. (2005), « Le pont, le mur, le miroir : coexistences et affrontements dans le monde méditerranéen », dans La Parra E. et T. Fabre, *Paix et guerres entre les cultures entre Europe et Méditerranée*, Arles, Actes Sud.
- CASSANO F. (1998), *La pensée méridienne*, Paris, Editions de l'Aube.
- CASTEIGTS M. (2003), Le management territorial stratégique, dans A. Sedjari, *Gouvernance et conduite de l'action publique au 21e siècle*, L'Harmattan, GRET, pp.287-314.
- CHAFFEE E.E. (1985), Three Models of Strategy, *Academy of Management Review*, Vol.10, n°1, pp.89-98.
- COVA B. (2006), Méditerranéiser le marketing. Plaidoyer pour un marketing mesuré, *Revue française de gestion* 2006/7, n°166, pp. 119-128.
- DAGUIN S., HARIVEL L., PERRI T., RIPERT F. (2000), La territorialisation des services publics des collectivités locales en France, *Les Cahiers du management territorial*, n°3, septembre/ octobre/ novembre, pp. 21-37.
- DECOUTERE S. (1996), Finalités et modalités du management territorial, dans Decoutère S., Ruegg J., Joye D. (dir.) (1996), *Le management territorial. Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique*, Presses polytechniques et universitaires romandes, pp. 25-38
- DECOUTERE S. (1997), La nouvelle gestion publique vues en termes de management territorial et de milieu innovateur. L'exemple du Valais, dans M. Finger, B. Ruchat, *Pour une nouvelle approche du management public. Réflexion autour de Michel Crozier*, Ed. Séli Arslam., pp.75-95
- DESS G.G., BEARD D.W. (1984), Dimensions of Organizational Task Environment, *Administrative Science Quarterly*, 29, pp.52-73
- DRUMAUX A., GOETHALS C. (2006), *Management stratégique, un outil pour le management public ?*, L'expérience de l'administration fédérale belge, EFMD Conference on Public Sector Management Development, IMPGT, Aix-en-Provence, 14-16 Juin.
- FRIMOUSSE S. et PERETTI J.-M. (2006), L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb, *Revue française de gestion* 2006/7, n° 166, pp. 149-158.

- GLASER B.G (1978), *Theoretical Sentsitivity*, Mill Valley, CA, Sociology Press.
- GRENIER C., JOSSERAND E. (2003), « Recherche sur le contenu et recherche sur le processus », dans Thiétard R.-A. (coll.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp. 104-136.
- HASSENTEUFEL P. (1998), « Think social, Act local, la territorialisation comme réponse à la crise de l'Etat-Providence ? », *Politiques et Management Public*, vol. 16, n°3, septembre, pp. 6-9.
- HERNANDEZ S. (2005), « Entre le partenariat public - privé et la gestion des parties prenantes : le cas de l'insertion sociale », dans A. Sedjari (dir.), *Partenariat public – privé et gouvernance future*, Edition L'Harmattan, GRET, pp.120-135.
- HERNANDEZ S. (2008), Paradoxes et management stratégique des territoires : étude comparée de métropoles européennes, *Vie et Sciences Economiques*, n°178, mars, pp.54-75.
- HOLSTEIN J.A., GUBRIUM J.F. (1995), *The Active Interview*, *Qualitative Research Methods*, Series 37, Sage Publications.
- HORDEN P., PURCELL N. (2000), *The Corrupting Sea, A study of Mediterranean History*, Oxford, Blackwell.
- HREBINIAK L.G., JOYCE W.F. (1985), "Organizational Adaptation: Strategic choice and Environmental Determinism", *Administrative Science Quarterly*, 30, pp. 336-349.
- IRIBARNE P. (d') (2003), *Le Tiers monde qui réussit: nouveaux modèles*, Paris, Odile Jacob.
- MARCHESNAY M., CHABCHOUB KAMMOUN S. et ELLOUZE KARRAY H. (2006), Y a-t-il un entrepreneuriat méditerranéen ?, *Revue française de gestion* 2006/7, n° 166, pp. 101-118.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M. (1991), *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck.
- PACE M. (2002), « EU Foreign Policy as a Discursive Practice of the Mediterranean », 3rd Mediterranean Social and Political Research Meeting, Florence, 20-24 mars (<http://www.iue.it/RSCAS/>).
- POISTER T. H., STREIB G. (1999), Strategic Management in the Public Sector. Concepts, Models, and Process, *Public Productivity & Management Review*, vol.22, n°3, pp. 308-325.
- RUEGG J. (1996), Champ du management territorial, dans Decoutère S., Ruegg J., Joye D. (dir.) (1996), *Le management territorial. Pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique*, Presses polytechniques et universitaires romandes, pp.11-24.
- RUEL A. (1991), « L'invention de la Méditerranée », *Vingtième siècle*, n° 32, octobre-décembre, pp. 7-14.
- SCHMID D. (2002), Optimiser le processus de Barcelone, *Occasional Papers* n°36, Juillet.
- SCHMID D. (2003), La Méditerranée dans les politiques extérieures de l'Union européenne : quel avenir pour une bonne idée ?, *Revue internationale et stratégique* 2003/1, n° 49, pp.23-32.
- SCOTT W. R. (1981), *Organizations. Rational, Natural and Open systems*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- SCOUARNEC A. et SILVA F. (2006), Quel(s) modèle(s) de management des ressources humaines en Euroméditerranée ?, *Revue française de gestion* 2006/7, n° 166, pp. 129-147.
- STRAUSS A.L., CORBIN J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technics*, Newbury Park, CA, sage.
- WITKOWSKI T. H. (2005), "Sources of Immoderation and Proportion in Marketing Thought", *Marketing Theory*, vol. 5, n° 2, pp. 221-231.
- YIN R.K. (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, Newbury Park, CA, Sage, 2nd Edition.