



HAL
open science

Alignement des parties prenantes dans un projet territorial de tourisme durable : une lecture par les proximités

Anne Albert-Cromarias, Angeline Pinglot

► To cite this version:

Anne Albert-Cromarias, Angeline Pinglot. Alignement des parties prenantes dans un projet territorial de tourisme durable : une lecture par les proximités. *Revue Française de Gestion*, A paraître. hal-04782296

HAL Id: hal-04782296

<https://uca.hal.science/hal-04782296v1>

Submitted on 14 Nov 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Alignement des parties prenantes dans un projet territorial de tourisme durable : une lecture par les proximités

Anne ALBERT-CROMARIAS

Clermont School of Business, CleRMa

anne.albert@esc-clermont.fr

Angéline PINGLOT

Clermont School of Business, CleRMa

angeline.pinglot@esc-clermont.fr

Ce travail a été financé par le Conseil départemental du Puy-de-Dôme dans le cadre de la réalisation d'une "étude de faisabilité technique, étude de marché et conditions d'acceptabilité en vue de la mise en place de modes d'accès innovants au plateau de Gergovie" confiée au Laboratoire d'Excellence IMobS3 (ANR-10-1ABX-0016) et de l'Initiative d'Excellence IDEX-ISITE CAP 20-25 (ANR-16-IDEX-0001).

Alignement des parties prenantes dans un projet territorial de tourisme durable : une lecture par les proximités

Résumé

Dans un projet de développement territorial touristique, qui vise la préservation et la valorisation d'un site naturel et historique, de nombreuses parties prenantes sont impliquées. Celles-ci ont un rôle différent (plus ou moins décisif), et des attentes parfois contradictoires pouvant générer des tensions. La proximité constitue une grille de lecture permettant de mieux comprendre les causes d'alignement ou de tensions entre parties prenantes, afin de faciliter leur collaboration au sein d'un tel projet.

Mots clés : développement territorial, proximité, territoire, parties prenantes, tourisme durable.

Aligning stakeholders in a territorial sustainable tourism project through the lens of proximity

Abstract

Many stakeholders are involved in a tourism development project, which aims to preserve and enhance a natural and historical site. They all have different roles (more or less decisive), and sometimes contradictory expectations that can generate tensions. Proximity provides a framework for better understanding the causes of alignment or tension between stakeholders, in order to facilitate their collaboration within such a project.

Keywords: territorial development, proximity, territory, stakeholders, sustainable tourism.

Introduction

Les projets de territoire sont particulièrement complexes à gérer : ils intègrent des dimensions économiques, sociales et environnementales, tout en réunissant un grand nombre de parties prenantes (PP) publiques, privées, civiles, aux attentes très variées (Régent *et al.*, 2021), et nécessitent la mise en place d'une véritable dynamique collective (Albert-Cromarias *et al.*, 2023). Plus spécifiquement, dans le cadre de projets de tourisme durable (Fiorello *et al.*, 2015), les objectifs de développement poursuivis s'opposent parfois frontalement à la préservation des ressources naturelles et culturelles (Vlès, 2017), générant des tensions qui sont autant d'obstacles à surmonter dans la mise en œuvre effective du projet. Afin d'aider à fédérer les PP impliquées dans de tels projets, il apparaît nécessaire d'affiner la compréhension des dynamiques entre acteurs, notamment concernant l'alignement de leurs attentes – parfois contradictoires – vis-à-vis du projet de territoire. Pour cela, notre recherche mobilise la littérature sur le développement territorial (Régent *et al.*, 2021 ; Daymond *et al.*, 2023) et sur la proximité (Balland *et al.*, 2015, 2022; Boschma, 2005), en s'appuyant sur l'analyse des PP, selon les attributs relationnels qu'elles possèdent vis-à-vis d'une organisation, ou, dans notre cas, d'un projet de territoire : attribut de légitimité du lien avec le projet, attribut de pouvoir d'influence et attribut d'urgence de la demande vis-à-vis du projet (Mitchell *et al.*, 1997). Nous étudions un cas de développement touristique sur une période longue (2014 à 2022) : le projet de préservation et de valorisation du plateau de Gergovie, site naturel et historique majeur. Après avoir identifié les PP saillantes vis-à-vis du projet, nous analysons leurs attentes respectives puis mobilisons la proximité dans ses différentes dimensions (géographique, sociale, cognitive, institutionnelle et organisationnelle) (Boschma, 2005), pour éclairer les causes d'alignement (ou, au contraire, de tension) entre les différentes PP. Nos résultats permettent d'apporter des contributions théoriques à la littérature sur les projets socio-environnementaux complexes, en mettant en évidence le rôle d'architecte,

occupé par différents acteurs au fil du temps. Nous montrons également que, dans de tels projets, le territoire devient un bien commun et constitue une « glue » institutionnelle (Boschma, 2005) qui va bien au-delà de la seule dimension géographique. En effet, les autres proximités, plus ou moins fortes selon les périodes, renforcent l’alignement des attentes entre les acteurs, offrant ainsi des pistes concrètes d’action pour les décideurs locaux.

1 Revue de littérature

Le développement territorial fait l’objet d’une abondante littérature qui s’est progressivement structurée autour de concepts tels que les clusters, les écosystèmes territoriaux et, plus largement, les dynamiques territoriales. Si l’idée d’un « développement territorial » semble couler de source, sa mise en œuvre est tout sauf aisée. Dans cette partie, nous montrons comment ce concept de développement territorial s’est construit, en quoi il fait écho à celui de développement touristique durable et pourquoi il est nécessaire de mieux comprendre l’articulation entre les attentes des différentes PP, mobilisant pour cela la notion de proximité.

1.1 Le développement territorial, entre ressources et acteurs

Le concept de territoire est polysémique, défini à la fois comme pourvoyeur de ressources – génériques ou spécifiques – mais aussi comme espace symbolique et relationnel entre acteurs en interactions permanentes (Régent *et al.*, 2021). D’abord peu – voire pas – considéré dans la théorie économique standard, le territoire va progressivement faire l’objet de nombreuses attentions, notamment en sciences de gestion, bien au-delà d’une simple localisation géographique (Loilier, 2010). Dans la continuité des clusters popularisés par Michael Porter dans les années 1990, l’analyse des districts industriels de la Troisième Italie prouve que la coopération est – aussi – une affaire de territoire, ouvrant la voie à une analyse de la proximité selon deux dimensions : géographique et organisée (Torre et Rallet, 2005). Cette proximité émerge des acteurs du territoire eux-mêmes, publics comme privés, qui la co-construisent

(Asselineau et Cromarias, 2011). De ces relations entre acteurs naît l'écosystème territorial : l'hétérogénéité, l'interdépendance et le mode de gouvernance de ces relations vont contribuer à créer une « valeur territoriale » (Beulque *et al.*, 2023). Les projets de territoire sont ainsi définis comme une « *action collective, menée par un ensemble d'acteurs de nature diverse et qui vise la résolution de problèmes productifs inédits.* » (Régent *et al.*, 2021, p.11) ; ils nécessitent de s'appuyer sur un réseau de multiples PP, publiques, privées et civiles (Lardon, 2011), dont les attentes s'articulent souvent de façon conflictuelle (Van der Yeught, 2020).

Au-delà d'un architecte qui œuvre pour l'émergence puis l'évolution d'un tel écosystème territorial, créant les conditions propices à la coopération (Daymond *et al.*, 2023), il n'est pas question d'appliquer une recette unique, mais bien « *d'accompagner les acteurs dans le développement de dynamiques collectives territoriales allant de l'analyse de la situation à la définition du problème, en passant par la génération d'idées, leur sélection, leur implémentation et leur évaluation* » (Albert-Cromarias *et al.*, 2023, p.4). Il faut ainsi naviguer, dans la durée, entre poursuite d'un objectif partagé (ou, *a minima*, compatible), partage de ressources et engagement dans des activités communes, l'engagement oscillant en permanence entre collaboration et confrontation (Bojórquez-Tapia *et al.*, 2016).

1.2 Défis socio-environnementaux et développement touristique durable au sein d'un territoire

Les projets territoriaux de développement touristique intègrent progressivement la dimension de durabilité : l'organisation Mondiale du Tourisme¹ définit ainsi le tourisme durable comme « *un tourisme qui tient pleinement compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs* » et qui « *exige la participation éclairée de toutes les PP concernées, ainsi qu'une volonté politique forte pour garantir une large participation et un large consensus* ». Les travaux sur le tourisme durable opposent ce dernier au tourisme de

¹ Organisation Mondiale du Tourisme : <https://www.unwto.org/fr/tourisme-developpement-durable> (Accès 07/09/2023)

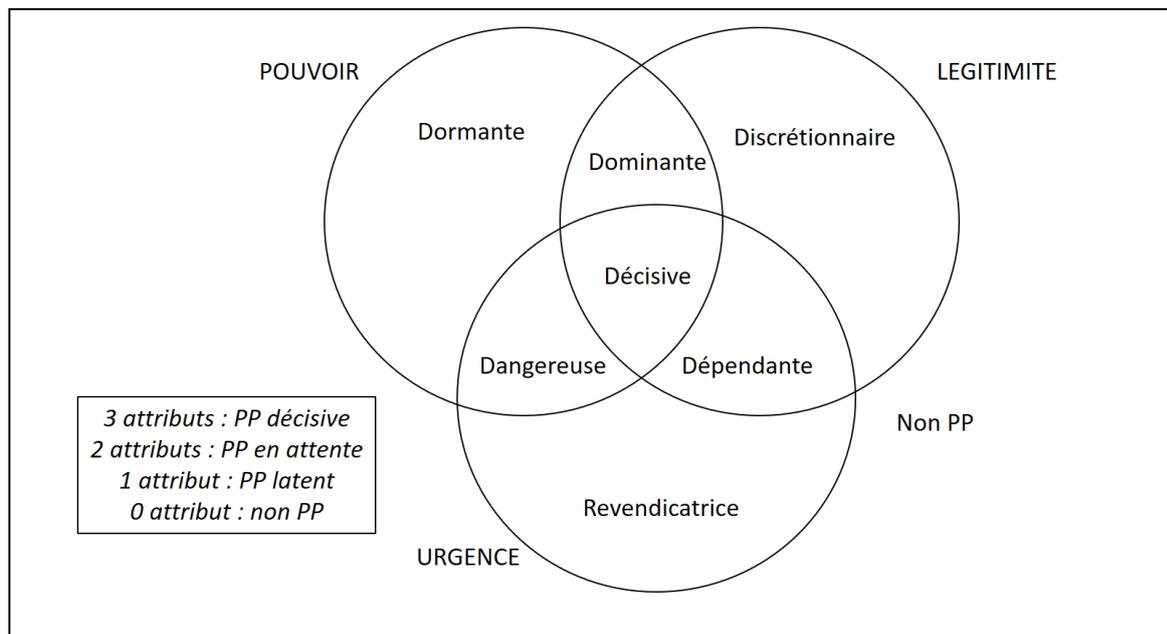
masse, avec différentes appellations selon la dimension privilégiée : tourisme responsable, solidaire, équitable, écotourisme communautaire (Van der Yeught, 2020 ; Fiorello *et al.*, 2015). Il s'agit ainsi de gérer le développement des activités dans un lieu donné, notamment en contrôlant les flux de touristes, sans rejeter pour autant une échelle de développement massif. De même, le tourisme et la protection des grands sites naturels ont une relation ambivalente (Vlès, 2017), pouvant simultanément permettre une préservation du site (à travers les classements et différents labels) mais aussi contribuer à sa dégradation (en consommant de l'espace et en détruisant des écosystèmes naturels). Enfin, les recherches sur la régulation des flux de fréquentation dans les grands sites naturels font état d'une nécessaire cogestion à l'échelle du territoire, en fédérant les acteurs locaux et en laissant une place accrue aux usagers et citoyens dans une gestion partagée de ces biens communs territoriaux (Vlès, 2017). Ainsi, parmi les projets de territoire, ceux se réclamant du tourisme durable illustrent parfaitement la double approche complémentaire, mais parfois antinomique, de l'approche par les ressources et par les PP (Régent *et al.*, 2021). En effet, le tourisme durable adresse des problèmes complexes, tant au niveau organisationnel – nécessitant d'intégrer les objectifs, enjeux et normes complexes du Développement Durable (Acquier et Aggeri, 2008) – qu'au niveau inter-organisationnel en raison des multiples PP devant collaborer malgré des attentes en tension (Van der Yeught, 2020).

L'approche par les PP s'impose pour comprendre et analyser la dynamique entre acteurs dans le cadre de ces projets de territoire (Vaesken, 2011), en particulier du fait d'enjeux socio-environnementaux, assimilables à des défis complexes et difficiles à résoudre par un seul acteur (Dentoni *et al.*, 2018). D'autres travaux montrent que le management des PP prend de l'importance dans la gouvernance publique (Trébucq et Bartoli, 2020) et que les relations, à la fois managériales et politiques, entre ces acteurs sont complexes (Régent *et al.*, 2021). La théorie des PP procure ainsi un cadre d'analyse stratégique qui permet aux décideurs publics

de mieux adresser leurs enjeux socio-environnementaux, en commençant par l'identification des PP selon différents attributs, puis la compréhension de leurs attentes dans un projet de territoire.

Le modèle de Mitchell et al. (1997), largement mobilisé au niveau managérial et académique, permet d'identifier les PP selon leur importance ou « saillance » vis-à-vis d'une organisation, en les cartographiant selon trois attributs relationnels. Nous mobilisons cette théorie, pensée à l'origine pour les organisations, en l'adaptant à un projet de territoire, où le projet devient « l'organisation ». Les deux premiers attributs se recoupent en partie, le pouvoir faisant référence à l'influence dont la PP dispose à l'égard de l'organisation, la légitimité désignant la pertinence ou l'intérêt de la PP pour l'organisation. Le troisième attribut repose sur l'urgence des attentes ou revendications des PP vis-à-vis de l'organisation. L'existence simultanée des trois attributs confère le statut de PP décisive. « *Le pouvoir devient autorité grâce à la légitimité, et il est exercé grâce à l'urgence* » (Mitchell et al., 1997, p. 869). Le modèle propose ainsi huit types de PP, selon qu'elles possèdent un, deux ou trois attributs (cf. Figure 1). Ce modèle d'analyse des PP est particulièrement intéressant pour guider les décideurs dans la cartographie de leurs partenaires car il permet in fine de traiter la question de « *Qui sont les PP de l'organisation ? Et à qui ou quoi les managers doivent-ils accorder leur attention ?* » (Mitchell et al., 1997, p. 853). Dans un projet multi parties prenantes, à fort enjeu socio-environnemental, il s'avère d'autant plus crucial de caractériser ces dernières en fonction des trois attributs, permettant ainsi d'évaluer leur importance au sein du projet.

Figure 1. Les 8 types de PP d'après le modèle de Mitchell *et al.* (1997)



1.3 L'apport de la proximité dans un projet territorial multi-parties prenantes

Dans un contexte socio-environnemental, les relations entre PP sont particulièrement complexes à comprendre et à articuler (Dentoni *et al.*, 2018). Nous proposons donc, dans le cas d'un projet territorial de tourisme durable, de mobiliser la proximité, déterminante pour expliquer les collaborations sur un projet et/ou un territoire donné (Asselineau et Cromarias, 2011 ; Detchenique et Loilier, 2016 ; Loilier, 2010). Or, si la dimension géographique compte, comme le montrent de nombreuses politiques publiques basées sur l'innovation localisée et les régions apprenantes (Florida 1995), la proximité n'est pas seulement spatiale. Le modèle de Boschma (2005) propose cinq dimensions de proximité (cognitive, organisationnelle, sociale, institutionnelle et géographique), chacune faisant l'objet d'un processus d'évolution dynamique (Balland *et al.*, 2015 ; 2022) (cf. Tableau 1).

Tableau 1. Les cinq dimensions de proximité et leur processus dynamique d'évolution (adapté de : Balland *et al.*, 2015, 2022 ; Boschma, 2005)

Cinq dimensions de proximité (Boschma, 2005, pp. 64-69)	Chaque dimension est susceptible de se renforcer dans le temps par différents processus (Balland <i>et al.</i> , 2015, 2022)
---	--

(1) Géographique « La distance spatiale ou physique entre les acteurs économiques, tant dans son sens absolu que relatif »	<i>Agglomération</i> : processus reposant sur les choix de localisation et relocalisation induits par les collaborations antérieures.
→ La dimension géographique favorise le renforcement des 4 autres dimensions.	
(2) Sociale « Relations entre les agents au niveau micro, socialement intégrées »	<i>Découplage</i> : « Autonomisation des relations personnelles en dehors de leurs contextes d'origine » : les interactions sociales dépassent le cadre de l'organisation ou projet.
(3) Cognitive « Base de connaissances partagée, afin de communiquer, comprendre, absorber et traiter avec succès de nouvelles informations »	<i>Apprentissage</i> : « Processus social basé sur la recombinaison des connaissances existantes disponibles à l'intérieur ou à l'extérieur des organisations »
→ Les dimensions sociale et cognitive sont les dimensions les plus dynamiques, évoluant facilement au fil des interactions entre acteurs ; → La dimension sociale favorise la confiance entre acteurs et facilite les proximités cognitive et institutionnelle.	
(4) Institutionnelle « Au niveau macro, les normes et les valeurs agissent comme une sorte de « colle » pour l'action collective »	<i>Institutionnalisation</i> : intégration progressive de règles et de valeurs dans le comportement des acteurs, souvent soutenue par des relations personnelles fortes.
(5) Organisationnelle « Capacité à coordonner l'échange d'éléments de connaissances complémentaires détenus par une variété d'acteurs au sein des organisations et entre elles »	<i>Intégration</i> : « Réarrangement progressif des organisations au sein d'une structure organisationnelle ». Ce processus stratégique et coûteux peut prendre la forme de rapprochements d'activités ou de fusions et acquisitions plus intégratives.
→ Les proximités organisationnelle et institutionnelle sont les moins dynamiques car l'intégration ou l'institutionnalisation sont plus longues à construire et les coûts économiques plus élevés ; → La proximité organisationnelle peut renforcer les proximités cognitive et sociale ; → Les proximités institutionnelle et organisationnelle favorisent la collaboration autour de projets d'innovation et de développement de réseaux de connaissances.	

La proximité, à l'intersection entre économie industrielle et sciences régionales, a majoritairement été étudiée dans un contexte d'innovation et d'apprentissage inter-organisationnel. Peu de travaux, en revanche, se sont intéressés aux collaborations entre PP pour relever des défis socio-environnementaux. Analyser les dynamiques des relations entre PP dans l'espace et dans le temps semble donc nécessaire, afin de mieux comprendre les causes d'alignement ou de tensions entre PP.

1.4 Question de recherche

Les projets de développement territorial touristique, qui concernent la mise en valeur d'espaces naturels et culturels, posent des questions économiques, sociales et environnementales souvent difficiles à résoudre et nécessitent de ce fait d'inclure, dans leur conception, gouvernance ou mise en œuvre, de nombreuses PP. Afin d'identifier les attentes des diverses PP impliquées dans ce type de projets et d'éclairer les dynamiques relationnelles entre acteurs, la proximité constitue une grille de lecture prometteuse pour mieux comprendre comment réguler les tensions et actionner les leviers d'une meilleure collaboration. Jusqu'à présent, les dimensions de la proximité ont surtout été mobilisées dans un contexte de production de connaissances et d'innovation au sein de clusters scientifiques et technologiques. Quelques travaux se sont aussi intéressés aux proximités comme moyen de gouvernance locale et de résolution des problèmes et conflits dans le champ environnemental (par exemple : Torre et Zuindeau, 2009) mettant en évidence le rôle des proximités non géographiques. De façon complémentaire, notre travail vise à étudier la proximité dans un contexte de projet territorial de tourisme durable, mobilisant de multiples PP.

Notre question de recherche est donc la suivante : au regard des différentes attentes des PP, comment les dimensions de la proximité éclairent-elles l'alignement (ou, au contraire, les tensions) entre ces attentes ?

Pour y répondre, nous étudions le projet de préservation et de valorisation du plateau de Gergovie sur une période longue (2014 à 2022). Après avoir identifié les PP saillantes du projet, nous analyserons leurs attentes respectives et mobiliserons ensuite la proximité dans ses différentes dimensions pour éclairer les origines des tensions et des alignements entre les différentes PP. Nous porterons une attention particulière sur les évolutions des proximités entre PP et leur niveau de collaboration pour en déduire, sur le plan théorique, les rôles spécifiques des dimensions de la proximité pour les projets de développement touristique

durable, et sur le plan managérial, les leviers que procure la proximité, pour une meilleure collaboration locale entre PP.

2 Le cas du projet de préservation et de valorisation du plateau de Gergovie

Le plateau de Gergovie est un site naturel et historique exceptionnel situé près de la métropole de Clermont-Ferrand en région Auvergne-Rhône-Alpes. Apprécié tant par les habitants que par les touristes, il est classé au titre du patrimoine naturel pour ses paysages (vue à 360°) et sa biodiversité endémique. Le site est d'ailleurs en phase finale de labellisation « Grand Site de France » dans le prolongement du prestigieux classement UNESCO de la Chaîne des Puys voisine, s'inscrivant ainsi dans un objectif de protection mais aussi d'accroissement de son attractivité touristique.

Gergovie constitue également un haut lieu de l'histoire gallo-romaine, empreint de symboles historiques, de résistance et de courage. Il est associé à la bataille du même nom, qui s'est déroulée en 52 avant J.-C., en pleine guerre des Gaules, où Jules César, jusqu'alors invaincu, y affronte une rébellion menée par le chef arverne Vercingétorix. Après avoir subi de lourdes pertes humaines, César se retire finalement, subissant ainsi sa première défaite militaire. Les programmes de fouilles archéologiques des années 1990 et 2000 ont confirmé que Gergovie est bien le lieu de la célèbre bataille, tout en mettant au jour les différents sites des camps de César au pied du plateau.

Nous avons étudié l'évolution du projet de développement touristique du site depuis l'année 2014, date à partir de laquelle le ministère de la culture, propriétaire de la partie sommitale du plateau, délègue au Conseil Départemental du Puy-de-Dôme (CD-63) la coordination des campagnes archéologiques et les actions de médiation culturelles. Le CD-63 est, par ses compétences territoriales, le référent en matière culturelle et patrimoniale et deviendra de ce fait un acteur public central pour le projet. Notre étude permet de distinguer plusieurs

périodes, détaillées ci-après, caractérisées par l'évolution des relations entre les principaux acteurs publics impliqués dans ce projet.

Encadré 1. Méthodologie

Nous adoptons une démarche qualitative compréhensive, appropriée pour expliquer un phénomène organisationnel aux enjeux nouveaux (Dumez, 2013), constituée d'une étude de cas unique, portant sur une période longue (2014-2022).

Puisqu'il s'agit d'analyser les effets de la proximité sur les relations entre PP et l'articulation de leurs attentes au sein d'un projet territorial de tourisme durable, nous avons collecté de multiples données secondaires (rapports d'études ; articles de presse ; compte-rendu de conseils communautaires et municipaux...) ainsi que des données primaires de différents types (entretiens semi-directifs avec les acteurs clés du projet ; participation aux comités de pilotage du projet ; participation à des tests de navette autonome sur le site) (cf. Tableau 2).

Le design méthodologique de la recherche a été découpé en quatre phases principales : (1) identification des grandes périodes du projet (cf. §2.1 à §2.3) ; (2) identification des principales PP du projet à l'aide des caractéristiques de Mitchell et al. (1997) (cf. §3.1, et Tableau 3) ; (3) mise en évidence des attentes liées au projet, à l'aide de la méthode Gioia (Gioia *et al.*, 2013) : identification de concepts de premier ordre, regroupés ensuite en thèmes de second ordre pour aboutir à des dimensions agrégées (cf. §3.2 : attentes des PP représentées dans une data structure (Figure 3) ; (4) analyse des niveaux de proximité entre PP, croisés avec leurs attentes, alignées ou en tension, au sein du projet (cf. §3.3).

Tableau 2. Données collectées

Données primaires	#	Période	Durée (mn)
Réunions avec les différentes parties prenantes			
Réunion de lancement du projet / <i>CD-63, LabEx IMobS3, LAPSCO (Université Clermont Auvergne), CleRMa (IAE et ESC Clermont)</i>	R1	Décembre 2019	120
Présentation du projet / <i>idem Réunion lancement</i>	R2	Février 2020	180
Réunion de coordination / <i>CD-63 et CleRMa</i>	R3	Septembre 2020	120
Réunion de coordination/ <i>CD-63 et CleRMa</i>	R4	Octobre 2020	60
Comité technique composé de : <i>CD-63, LabEx IMobS3, LAPSCO (Université Clermont Auvergne), CleRMa (IAE et ESC Clermont)</i>	R5	Novembre 2020	180
Comité technique	R6	Mars 2021	120
Réunion de coordination / <i>CD-63 et CleRMa</i>	R7	Juin 2021	120
Comité technique	R8	Octobre 2021	180
Réunion de coordination / <i>CD-63 et CleRMa</i>	R9	Novembre 2021	60
Focus group avec usagers #1	R10	Novembre 2021	90
Focus group avec usagers #2	R11	Novembre 2021	90
TOTAL RÉUNIONS			1.320
Evénements publics			
Test de la navette autonome	P1	Octobre 2019	
Test de la navette autonome	P2	Décembre 2020	
Journées départementales d'archéologie	P3	Juin 2021	
Test de la navette autonome	P4	Juillet 2021	
Test de la navette autonome	P5	Novembre 2021	
Entretiens semi-structurés			
Intercommunalité Mont d'Arverne / <i>Vice-Président de Mont d'Arverne Communauté</i>	E1	Mars 2021	60
Office de Tourisme / <i>Directrice de l'Office du Tourisme du territoire Mond'Arverne</i>	E2	Mars 2021	65
Commune de "La Roche Blanche"/ <i>Maire</i>	E3	Mars 2021	65
Conseil Départemental / <i>Responsable Service des Sites Archéologiques</i>	E4	Avril 2021	60
Conseil Régional / <i>Délégué général du site de Clermont-Ferrand</i>	E5	Juillet 2021	100
Association "Clermont Massif Central 2028" / <i>Responsable Patrimoine et Recherche</i>	E6	Juillet 2021	70
Service régional du ministère de la culture / <i>Conservateur Adjoint</i>	E7	Avril 2021	60
Service régional du ministère de la transition écologique / <i>Inspecteur des sites</i>	E8	Juillet 2021	65
Musée de la Bataille / <i>Directeur</i>	E9	Mars 2021	65
Restaurant / <i>Gérant</i>	E10	Juillet 2021	55
Association du Site de Gergovie / <i>Président</i>	E11	Mars 2021	30
TOTAL ENTRETIENS			695

2.1 Les prémices (2014-2018)

Pendant la première période, de 2014 à 2018, les relations entre acteurs dépendent des compétences territoriales de chacun. Le CD-63 devient un acteur central puisqu'il se voit déléguer la gestion du plateau, assurant la coordination avec le ministère de la culture, le ministère de la transition écologique (garant du classement Natura 2000 du site), et les autres acteurs publics locaux : le Conseil Régional Auvergne-Rhône-Alpes (CR-AURA), la communauté de communes Mond'Arverne Communauté (MAC) qui regroupe 27 communes dont La Roche Blanche, sur laquelle est localisé le plateau de Gergovie.

Parallèlement, dès 2015, un nouveau projet émerge sur le site, à l'initiative de MAC, qui exerce sa compétence territoriale de mise en tourisme du site, avec l'appui de l'office du tourisme Mond'Arverne. La création d'un musée est décidée, avec pour objectif de faire découvrir l'histoire incarnée par le site, de rendre visibles les richesses archéologiques et de développer un projet touristique culturel en lien avec d'autres sites gallo-romains au plan national et européen. Il s'agit d'un projet d'envergure qui nécessite une coordination avec le ministère de la culture, mais aussi l'implication de nombreuses PP publiques locales pour le financement notamment, estimé à 6 millions d'euros. Ce projet ambitieux marque un tournant dans le projet de développement touristique du site et la dynamique des relations entre les collectivités locales qui conduit à la deuxième période.

2.2 De nouveaux projets (2019-2021)

L'année 2019 est celle de l'inauguration du Musée Archéologique de la Bataille (MAB), qui est une réussite : c'est aujourd'hui le musée le plus visité de la région, alors même que son ouverture s'est faite juste avant la pandémie de Covid-19. Il représente un nouveau point d'attraction pour les touristes, tant locaux qu'extérieurs à la région, et s'inscrit comme une porte d'entrée pour découvrir le territoire par sa culture, ses paysages et son histoire.

Malgré son succès, la concrétisation du MAB révèle aussi des tensions entre les acteurs publics locaux d'une part et le ministère de la culture d'autre part, car leurs visions s'opposent en matière de valorisation du site. Les acteurs locaux (CD-63, CR-AURA et communauté de communes) partagent la volonté de valoriser les richesses du site et de développer l'offre touristique auprès du plus grand nombre alors que le ministère de la culture a une vision uniquement conservatrice : *« Aujourd'hui le plateau ressemble à un no man's land, totalement banalisé dans le paysage. Le visiteur lambda ne peut imaginer, en se promenant, le passé riche et célèbre de ce site. Les fouilles archéologiques menées régulièrement depuis 20 ans, mais à un rythme très lent de 15 jours par an, sont réalisées sur à peine 1% de la surface du plateau. [...] C'est bien là une des difficultés que nous rencontrons avec la DRAC [Direction Régionale des Affaires Culturelles, émanation du ministère de la culture] qui reste sur des positions défensives et conservatrices, face à tout projet de développement porté par les collectivités. »* [Conseil communautaire MAC – 23/09/2021²].

C'est pendant cette période également que le CD-63 lance l'aménagement d'un nouvel accès au site, avec l'objectif d'interdire totalement l'accès aux véhicules motorisés à l'horizon 2025. Cette modification des modes d'accès au site s'inscrit dans un projet de tourisme durable plus global, partagé par une partie des acteurs publics locaux, visant à valoriser les vestiges, à offrir une meilleure expérience pour les visiteurs, tout en préservant le site. En effet, le plateau de Gergovie accueille environ 250 000 visiteurs par an, la plupart d'entre eux rejoignant le sommet du plateau en voiture par la seule route existante. La circulation et le stationnement sauvage lors des pics de fréquentation génèrent une dégradation physique du site avec plusieurs conséquences néfastes : menaces pour les vestiges archéologiques ; dégradation de la qualité environnementale et de l'expérience de visite.

² Extrait du compte-rendu du conseil communautaire Mond'Arverne (23.09.21), Site Mond'Arverne Communauté Clermont côté sud (accès 20/07/2023) <https://www.mond-arverne.fr/ma-communaute-de-communes/fonctionnement>

2.3 « Une nouvelle ambition pour Gergovie » (depuis 2022)

L'évolution des relations entre PP conduit, en 2022, à la décision de lancer le projet « *Une nouvelle ambition pour Gergovie* »³ porté cette fois par le CR-AURA, collectivité territoriale déjà impliquée aux côtés des acteurs locaux notamment pour le financement du MAB. Le CR-AURA devient, à partir de cette date, l'architecte de la collaboration inter-organisationnelle pour mener à bien le projet, au sens de Daymond et al. (2023). « *Aujourd'hui, ce site mythique doit prendre une nouvelle ampleur. Nous sommes ici dans un cadre naturel exceptionnel, un site cher à tous les Auvergnats. Pour eux, nous devons faire de Gergovie une destination touristique de premier plan. L'Auvergne mérite un site d'une telle envergure, quelque chose de grand, quelque chose à la hauteur du territoire et de cet héritage historique* » [Président CR-AURA, 2022]⁴. Cette déclaration d'intention en 2022 a été suivie, en avril 2024, de la création officielle du « Groupement d'Intérêt Public (GIP) pour la préservation, valorisation et développement du plateau de Gergovie et des sites arvernes ». La création d'une structure de gouvernance pour gérer le développement du site permettra de concevoir et de mettre en œuvre de nouvelles attractions touristiques culturelles, en complément du musée, et de nouveaux modes d'accès innovants.

La proximité géographique et sociale des PP publiques locales a permis de développer, au fil des années, une collaboration aboutissant à la création du GIP, qui s'annonce cependant difficile à coordonner, du fait d'un grand nombre de PP concernées, avec des intérêts parfois diamétralement opposés. Le « millefeuille » des collectivités territoriales françaises constitue à la fois une richesse du fait de la diversité des attentes représentées, mais aussi un risque de conflit et d'aléa politique lié à la temporalité des mandats sur les projets menés. Concernant les PP privées et citoyennes, la diversité des attentes rend difficile l'adhésion et l'acceptation

³ « *Une nouvelle ambition pour Gergovie* » (2022) Sillon Auvergne-Rhône-Alpes (accès 27/07/23) <https://sillon-aura.com/nouvelle-ambition-pour-gergovie>

⁴ Site du Conseil Régional AURA (Accès 27/07/2023). <https://www.auvergnerhonealpes.fr/actualites/la-region-et-le-departement-presentent-leur-nouvelle-ambition-pour-gergovie>

de tous : qu'il s'agisse des usagers vis-à-vis des changements d'accès au site ou des PP impactées et non incluses dans le projet.

Nous présentons à présent les résultats de notre étude, tant au niveau des attentes identifiées pour chaque groupe de PP, que de leur importance à l'égard du projet. Nous analyserons ensuite les convergences et divergences en termes d'attentes au prisme des proximités.

3 Attentes des PP, relations et proximités

Nous avons premièrement identifié les groupes de PP et analysé leurs attributs à partir des données primaires recueillies (entretiens semi-structurés), triangulées par nos sources secondaires et l'observation participante lors des différentes réunions tenues à l'initiative du CD-63 (§3.1). Sur la base de cette première analyse permettant de cartographier les poids des différentes PP vis-à-vis du projet, nous avons approfondi la connaissance de chacune des PP en analysant leurs attentes vis-à-vis du projet. Celles-ci, regroupées sous quatre dimensions, révèlent des alignements et des tensions entre PP (§3.2). Dans un troisième temps, nous avons croisé l'analyse des niveaux de proximité entre acteurs, aux différents stades du projet, avec les tensions ou convergences observées (§3.3).

3.1 Identification des PP saillantes pour le projet Gergovie

Notre analyse a permis d'identifier seize groupes de PP, constitués d'acteurs publics, semi-publics, privés, collectifs et individuels que nous avons analysés selon les attributs proposés par le modèle de Mitchell *et al.* (1997) (cf. Tableau 3).

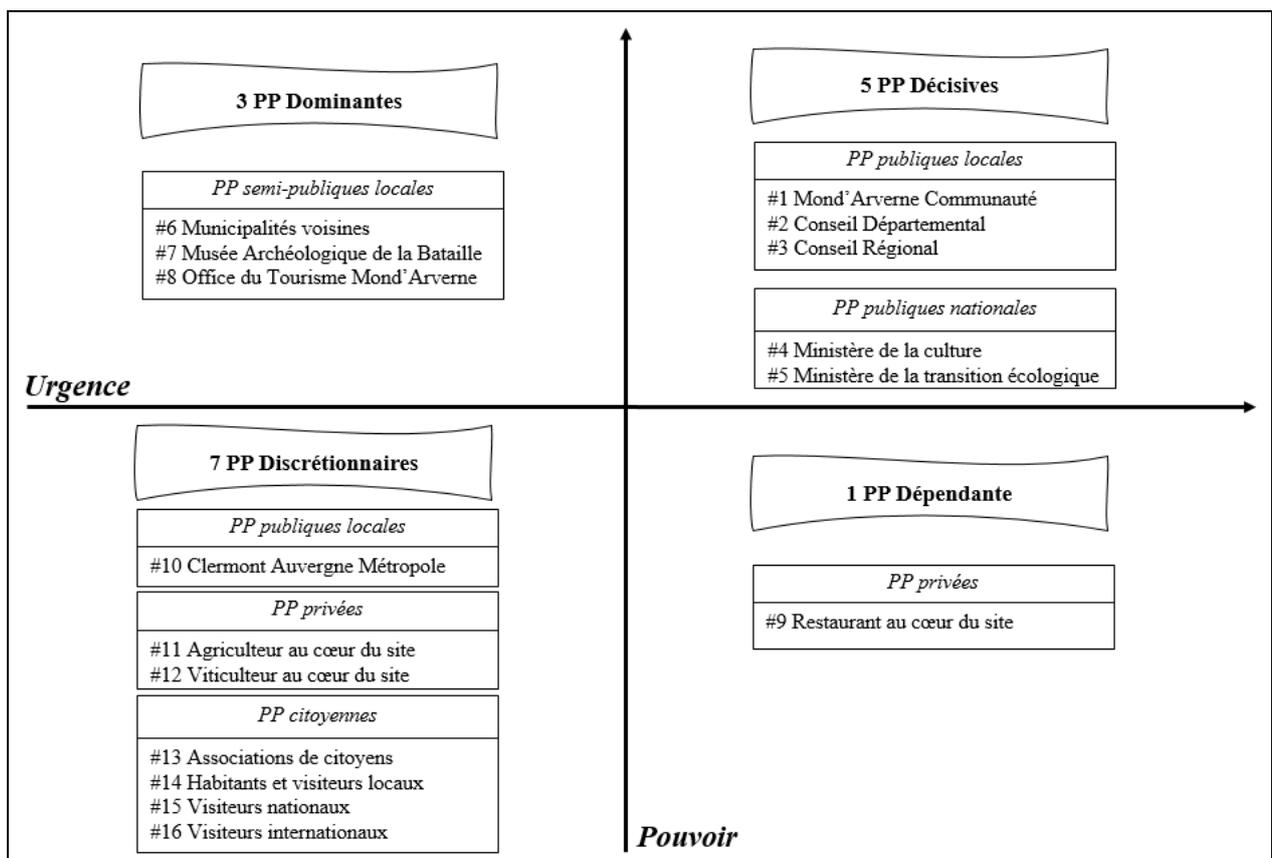
Tableau 3. Identification des PP du projet

Parties Prenantes	Caractéristiques
5 PP décisives (Légitimité, Pouvoir, Urgence) : <ul style="list-style-type: none"> • #1 Mond'Arverne Communauté (27 communes) • #2 CD-63 • #3 CR-AURA • #4 Ministère de la culture • #5 Ministère de la transition écologique 	Ces PP sont engagées de façon complémentaire dans le projet, avec des responsabilités et des intérêts forts (Légitimité et Pouvoir) et un agenda à court et moyen terme pour déployer le projet (Urgence).
3 PP dominantes (Pouvoir, Légitimité) : <ul style="list-style-type: none"> • #6 Municipalités voisines • #7 Musée de la Bataille • #8 Office du tourisme Mond'Arverne 	Ces PP ont une légitimité forte : elles sont soit une partie intégrante de l'offre du site (musée) soit un acteur de la mise en tourisme (office du tourisme) ou de la gestion (commune voisine). Elles ont également un pouvoir dans le développement ou la qualité de la gestion du site.
1 PP dépendante (Urgence, Légitimité) : <ul style="list-style-type: none"> • #9 Restaurant situé au cœur du site 	Le restaurant est une PP particulière car c'est une PP légitime faisant partie intégrante de l'offre culturelle (gastronomie), située au cœur du site, cette PP perçoit un danger dans le projet de changement d'accès pour sa viabilité économique.
7 PP discrétionnaires (Légitimité) : <ul style="list-style-type: none"> • #10 Clermont Auvergne Métropole • #11 Agriculteur • #12 Viticulteur • #13 Association de citoyens • #14 Habitants et visiteurs locaux • #15 Visiteurs régionaux • #16 Visiteurs nationaux et internationaux 	Ce dernier groupe, compte 7 PP toutes légitimes à l'égard du projet mais non impliquées ni associées, donc sans pouvoir ni urgence.

L'identification de ces PP a émergé au fur et à mesure de notre étude qualitative, chaque PP ayant été interrogée sur les autres PP perçues comme importantes pour la réalisation du projet Gergovie. Les seize PP sont toutes légitimes à l'égard du projet, pour différents motifs : soit par leur contribution à l'offre touristique (musée, restaurant, éleveur, viticulteur) ; soit par leurs compétences territoriales (communauté de communes et office de tourisme, commune La Roche Blanche, CD-63, CR-AURA, Clermont Auvergne Métropole) ; soit par leurs compétences nationales pour la valorisation du site (ministères de la culture et de la transition écologique). Enfin, les cibles grand public et « clientes » du projet sont constituées par divers groupes de visiteurs, segmentés en différentes catégories selon leur proximité géographique vis-à-vis du site, ainsi que par des associations de citoyens impliquées dans la valorisation

culturelle du site. Le groupe des PP dites « discrétionnaires », n'ayant qu'un seul attribut de légitimité, sans pouvoir ni urgence vis-à-vis du projet, comprend des PP qui pourraient évoluer vers une autre catégorie si elles venaient à posséder un nouvel attribut. Nous schématisons la position des différentes PP disposant toutes de l'attribut de légitimité selon leurs enjeux de pouvoir et d'urgence à l'égard du projet (cf. Figure 2).

Figure 2. Cartographie des 16 PP légitimes



Concernant les différentes formes de pouvoir exercées par les cinq PP « décisives », elles sont issues des compétences statutaires territoriales ou nationales de même que des influences entre élus. Ainsi, la communauté de communes MAC a été à l'origine de la création du MAB, qui a réellement amorcé le projet ambitieux de valorisation touristique du site. Cette PP a exercé un pouvoir important en incitant d'autres PP publiques à soutenir ce projet, notamment en termes de gestion (CD-63, ministère de la culture) et de financement (CR-AURA). À ce

titre, la communauté de communes représente le premier architecte du projet, car à travers la création du musée, c'est la première pierre du projet de développement touristique qui est posée. Le CD-63, au titre de sa compétence territoriale en matière d'aménagement du site (affaires culturelles et mobilités notamment), est une PP avec un pouvoir d'action fort tant sur le terrain que dans ses relations avec les PP publiques nationales qui font autorité pour toutes les actions d'aménagement sur le site. Le CD-63 se trouve alors saisi, sur la deuxième période (2019-2021), du rôle d'architecte du projet, étant au cœur des relations avec l'ensemble des autres PP. Le CR-AURA, quant à lui, détient le pouvoir le plus fort en matière de financement des projets (Plan État-Région, subventions régionales et européennes). Cette PP a été présente d'abord financièrement en amont de la création du musée en 2019 ; elle devient une PP majeure au sein de ce groupe en termes de leadership du projet dès 2022 et est à l'initiative de la création du GIP. Enfin, les deux ministères exercent un pouvoir de décision sur toutes les actions de valorisation et de protection des vestiges (culture) et de l'environnement (transition écologique).

Pour conclure cette partie sur l'identification des PP du projet Gergovie, il convient de mettre l'accent sur la notion d'urgence, perçue très différemment selon les PP concernées : pour les collectivités locales, l'urgence est de s'unir dans l'action pour un projet de développement territorial créateur de valeur ; à l'opposé, pour le ministère de la culture, l'urgence est de préserver de façon exclusive le patrimoine archéologique et historique du site. Enfin, pour le restaurateur et une partie des visiteurs locaux, l'urgence est de ne rien changer pour conserver un libre accès au site.

3.2 Attentes des PP au sein du projet Gergovie

Nous avons analysé les attentes selon la méthode Gioia (cf. Figure 3), et fait émerger quatre dimensions agrégées qui regroupent les thèmes de second ordre qui sont eux-mêmes la synthèse des attentes exprimées (concepts de premier ordre). S'il est courant de voir apparaître

les dimensions économiques et environnementales dans ce type de projet, les dimensions culturelles et réputationnelles sont spécifiques à l'objet de notre étude : projet de territoire associant patrimoine et environnement. Ces quatre dimensions sont toutefois plurielles dans leurs contenus ; en leur sein, les attentes des différentes PP ne sont pas toujours alignées.

3.2.1 Des attentes culturelles, environnementales, économiques et réputationnelles

Les attentes rattachées à la dimension « **culturelle** » sont divisées. D'un côté, nous trouvons les PP locales publiques qui souhaitent une valorisation touristique massive des richesses culturelles et historiques : « *L'offre proposée (site naturel et musée) offre un chemin initiatique car tous les éléments paysagers du Puy-de-Dôme sont présents, avec en plus une histoire unique à transmettre* » [E9], « *Ce projet est à terme créateur de valeur collective par la valorisation de la connaissance du patrimoine exceptionnel, qui a une valeur scientifique* » [E1]. A l'opposé, l'une des PP décisives (ministère de la culture) a une attente exclusive de préservation des richesses culturelles pour les transmettre aux générations futures, en limitant l'accès aux visiteurs et en localisant tous les aménagements en pied de site.

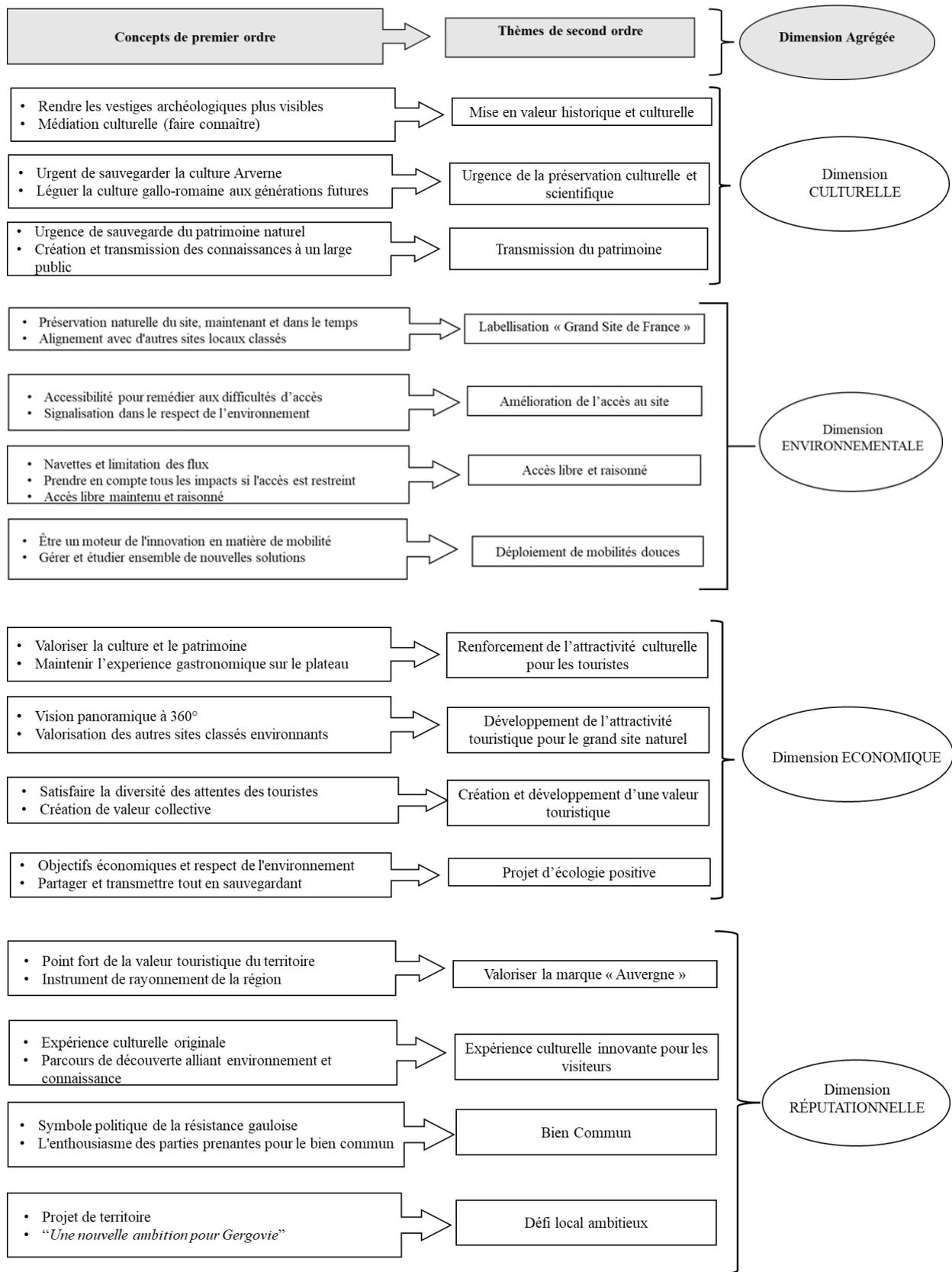
Les attentes regroupées sous la dimension « **environnementale** » font apparaître plusieurs sous-thèmes en lien avec la valeur paysagère du site d'une part et les modes d'accès innovants pour gérer les flux de fréquentation d'autre part. Les PP publiques (ministère de la transition écologique et collectivités territoriales) sont alignées en termes de protection environnementale du site et des paysages, étant engagées sur les labellisations Natura 2000 depuis de nombreuses années et plus récemment sur le label « Grand Site de France ». Des tensions émergent en revanche sur les projets de modification d'accès au site, visant à introduire des mobilités douces pour réguler les flux de visiteurs et limiter les impacts des véhicules privés sur le site. Ainsi, les PP privées, en particulier le restaurateur et les PP citoyennes s'expriment en opposition avec ce projet : « *Pouvoir monter quand on veut, il y a*

beaucoup de personnes âgées, de promeneurs avec leurs chiens, qui ont besoin de venir en voiture » [E11], « *Une navette qui limite les flux, ça casse l'état d'esprit d'accès libre* » [E3].

Concernant les attentes de type « **économique** », de réelles divergences existent entre les PP. Certaines PP publiques locales sont engagées dans un développement économique du territoire, avec la création du musée et ont des attentes de développement économique clairement exprimées : « *Le site, du fait de sa situation proche de la métropole clermontoise et de sa géographie offrant un point de vue exceptionnel sur les autres sites, a un potentiel de valorisation économique touristique important* » [E1]. Le CR-AURA porte de même un objectif de développement d'une « *écologie positive* », associant développement touristique de masse et préservation. *A contrario*, les attentes du ministère de la culture sont d'arrêter toute manifestation culturelle sur le site. Et enfin, le gérant du restaurant, localisé sur la partie sommitale du plateau et faisant partie intégrante de l'offre touristique, exprime une opposition vive, percevant une perte de valeur économique pour son activité : « *Quand j'entends des rumeurs selon lesquelles la route va être fermée, en tant que chef d'entreprise, avec trois enfants, je vais déposer le bilan* » [E10].

Enfin, les attentes regroupées sous la dimension « **réputationnelle** » traduisent l'attachement des PP au site, mélange de passion et de fierté autour des symboles axiologiques qu'elles lui attribuent : bravoure et résistance, « *Objet populaire et à la fois à préserver... La bataille de Gergovie est aussi un symbole politique de la résistance gauloise* » [E3]. On observe un alignement fort de l'ensemble des PP sur les attentes en termes d'image et de rayonnement de la marque liée au territoire, particulièrement pour les PP publiques décisives locales.

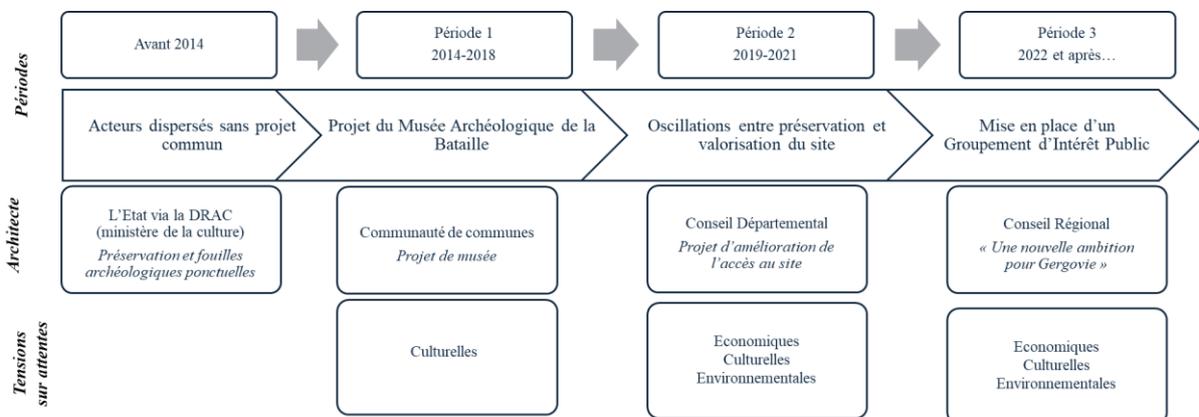
Figure 3. Data-structure des attentes des parties-prenantes



3.2.2 En conclusion : des attentes majoritairement en tension

Notre analyse met en évidence l'absence d'alignement, voire la présence de tensions pouvant freiner le projet, au niveau des attentes culturelles, environnementales et économiques. Les PP sont alignées en termes d'attente réputationnelle uniquement. Nous avons également identifié une convergence des attentes pour sept PP : les trois PP publiques locales décisives, CD-63, communauté de communes MAC et CR-AURA, le ministère de la transition écologique et les 3 PP dominantes (Musée, office du tourisme et commune de La Roche Blanche) qui sont étroitement associées à la communauté de communes MAC. Nous complétons cette analyse des attentes des PP en représentant une synthèse des étapes d'évolution du projet, faisant ressortir les différentes PP ayant endossé le rôle d'architecte du projet (Daymond *et al.*, 2023) ainsi que les attentes en tension au fil des périodes (cf. Figure 4). Le premier architecte ayant créé les conditions d'émergence du projet a été la communauté de communes MAC en fédérant plusieurs PP autour d'objectifs de valorisation de la culture gallo-romaine avec la création de musée. Le Conseil départemental devient à son tour, en 2019, l'architecte des démarches pour améliorer les conditions de fréquentation du site. Enfin, à partir de 2022, le Conseil régional endosse le rôle d'architecte au service d'objectifs réputationnels, économiques et culturels pour le plateau de Gergovie.

Figure 4. Evolution des architectes du projet Gergovie



3.3 Les dimensions de la proximité pour comprendre l’alignement des attentes

Après avoir analysé les attentes des PP et révélé les désalignements et tensions existantes, nous proposons de les éclairer, *via* les dimensions de la proximité, en particulier non géographique, car dans le contexte étudié, la dimension géographique est stable et forte pour la majorité des PP et ne génère pas de conflits. Nous précisons les critères définissant les cinq dimensions des proximités dans notre contexte d’étude (cf. Tableau 4).

Tableau 4. Les dimensions de proximités appliquées au plateau de Gergovie

Proximités	Application au cas Gergovie
Géographique	Distance géographique entre la localisation des PP et le site naturel et historique, en kms et en accessibilité perçue.
Sociale	Connaissance mutuelle exprimée, implication dans les rencontres formelles (réunions des instances) ; rencontres informelles spontanées engagées par les individus à leur initiative personnelle.
Cognitive	Partage des informations et objectifs relatifs au projet de valorisation et préservation du site ; processus d’apprentissage pour trouver de nouvelles solutions de développement, de mobilités ou d’inclusion des PP.
Institutionnelle	Connaissance et partage des normes et règles relatives aux impératifs de protection des vestiges archéologiques (normes nationales et internationales) ainsi qu’aux labels socio-environnementaux.
Organisationnelle	Niveau de dépendance organisationnelle entre les PP (décisions, financement, création d’une structure) pour concevoir, gérer et développer le projet à long terme.

Nous constatons que les sept PP alignées en termes d’attentes ont des proximités sociale, cognitive et institutionnelle fortes : relations interpersonnelles entre élus au sein des instances (sociale), partage de connaissances sur le projet aux différentes périodes (cognitive), alignement sur les normes de préservation et valorisation du site (institutionnelle). La proximité organisationnelle s’est renforcée également au sein de ce groupe, pour les PP qui furent les architectes successifs du projet, avec la création d’une structure de gouvernance en 2024.

A contrario, les autres PP ont des niveaux de proximités sociale et cognitive faibles entre elles ainsi qu’avec les PP décisives. En particulier, les proximités entre les PP publiques décisives

et les PP privées (restaurateur) et citoyennes, sont faibles sur les quatre dimensions non géographiques. L'absence de proximité cognitive explique les craintes formulées par le restaurateur qui ne perçoit que la perte de valeur liée aux accès modifiés sans percevoir les projets de développement dont il pourrait bénéficier. Enfin, nous observons qu'une des tensions majeures qui existent entre les PP concerne le ministère de la culture et les architectes successifs du projet, du fait de désaccords et de différences de perception des enjeux en termes de préservation et de valorisation des vestiges culturels. Les proximités sociale et cognitive sont faibles entre cette PP et les autres PP décisives, ce qui contribue à une faible proximité institutionnelle (normes de préservation culturelles non partagées, ni discutées), principale cause de tension et de ralentissement du projet. Les agents territoriaux de ces PP ont pourtant développé une proximité sociale entre eux mais les tensions demeurent car les proximités cognitive et institutionnelle sont faibles et la dimension sociale insuffisante entre les acteurs décisionnaires (élus et fonctionnaires en responsabilité).

Nous retenons l'importance de développer des proximités institutionnelle et cognitive dans un projet tel que Gergovie, deux dimensions permettant d'échanger des connaissances et d'intégrer des normes et valeurs nécessaires à l'alignement des attentes et des comportements. Ces deux types de proximité peuvent être renforcées par une proximité sociale lorsqu'il n'existe pas de proximité organisationnelle. Les tensions observées dans le cas étudié montrent un manque d'interactions entre les acteurs décisifs, et un manque de vision partagée sur les actions à mener pour à la fois préserver selon les normes scientifiques de rigueur, et permettre une valorisation grand public du site, acceptable et durable.

Pour favoriser ces proximités cognitive et institutionnelle, il est donc nécessaire de renforcer la proximité sociale, qui, dans un contexte de management public, concerne à la fois des agents et managers territoriaux ainsi que des élus. La proximité organisationnelle, amorcée avec le GIP pourra également constituer un levier pour renforcer les proximités sociale,

cognitive et institutionnelle. De plus, le renforcement des proximités doit s'inscrire dans une prise en compte des PP décisives, étape préalable pour mener à terme un projet de cette complexité.

4 Discussion

En analysant les effets de la proximité sur les relations entre PP et leurs attentes dans un projet de tourisme durable, notre étude met en évidence des éléments de compréhension des alignements et des dissonances au niveau des attentes des PP. Après avoir présenté les contributions théoriques et managériales de cette recherche, nous en montrons les perspectives.

4.1 Contributions

Dialoguant avec les littératures du management des PP, du développement territorial et de la proximité, à travers l'étude d'un projet territorial complexe axé sur le tourisme durable, notre travail apporte des contributions à la fois théoriques et managériales à ces trois champs de recherche.

Notre recherche met tout d'abord en évidence que la proximité, considérée dans ses cinq dimensions, est un cadre permettant de mieux comprendre les sources de tensions et d'alignement entre les multiples PP engagées dans des projets collectifs à l'échelle d'un territoire. Ce cadre d'analyse est donc fécond pour analyser la convergence et la divergence des attentes des PP, et ainsi identifier les freins (ou au contraire les leviers) de la collaboration inter-organisationnelle (Balland *et al.*, 2015). Notamment, les proximités cognitive, institutionnelle et sociale s'avèrent déterminantes : la première permet le partage de connaissances et l'apprentissage mutuel, en réduisant l'asymétrie d'informations qui paralyse souvent les projets socio-environnementaux ; la seconde favorise l'intégration progressive de valeurs communes dans le comportement des acteurs, et apparaît cruciale pour fédérer les

normes socio-environnementales qui guideront le développement de tels projets ; enfin la troisième renforce la confiance à un niveau interpersonnel facilitant les trois précédentes formes de proximités. La proximité organisationnelle, quant à elle, est le moteur de la collaboration entre acteurs publics et constitue un objectif pour relever ces défis de territoire (Van Der Yeught, 2020). Enfin, la dimension géographique apparaît comme un préalable dans ce contexte de développement territorial, autour d'une identité partagée créant de la valeur territoriale (Beulque *et al.*, 2023) et procurant une dynamique collective forte (Albert-Cromarias *et al.*, 2013).

Un projet tel que celui étudié dans cette recherche, qui mobilise de nombreuses PP dans la durée, s'avère particulièrement complexe pour trois raisons : (1) l'asymétrie d'information, chaque PP ayant un niveau différent de connaissance du projet, donc sa propre perception et donc des attentes spécifiques; (2) les conflits de valeur, issus d'attentes différentes liées à la faible proximité institutionnelle; (3) la complexité dynamique, avec différents stades et niveaux de coopération et de collaboration entre les acteurs, aux niveaux national, régional et local, ainsi que par l'émergence d'un organe de gouvernance pour aider à structurer la gestion du projet. Ces trois caractéristiques sont celles identifiées dans la littérature sur les « grands défis » ou « problèmes complexes » (Dentoni *et al.*, 2018), qui suggère par ailleurs un engagement continu des PP, allant de la collaboration à la confrontation (Bojórquez-Tapia *et al.*, 2016). Notre étude confirme d'ailleurs que dans de tels projets territoriaux complexes, et afin de garantir cet équilibre entre collaboration et confrontation, un « architecte » est nécessaire (Daymond *et al.*, 2023). Notre étude va plus loin en montrant que « l'architecte » n'est pas le même au fil du temps, mettant en évidence la nécessaire approche temporelle de tels projets, rejoignant la « complexité dynamique » évoquée plus haut.

Un véritable management des PP s'avère une démarche préalable indispensable au développement de tels projets : dans le cas étudié, son absence conduit à la non-prise en

compte de certaines PP, notamment les PP citoyennes, alors même qu'elles sont paradoxalement les cibles principales du projet (habitants, visiteurs locaux, nationaux et internationaux). Or la littérature insiste sur l'importance d'intégrer la société civile sur des projets aussi ambitieux (Stål *et al.*, 2021). Le management des PP à travers une identification de l'importance des acteurs, et la prise en compte de leurs attentes, permet de mieux diriger l'action collective.

Un autre enseignement de notre étude vient des aspirations des PP autour de ce projet : la dimension réputationnelle, liée à un attachement axiologique pour le site, emblématique du territoire, est aussi porteuse de sens pour créer cette « glue » institutionnelle (Boschma, 2005) génératrice de valeur territoriale (Beulque *et al.*, 2023). Ceci semble signifier que les dimensions non-géographiques de la proximité permettent de sublimer le territoire en tant que bien commun. Ces travaux permettent ainsi de contribuer à la littérature sur la proximité qui, jusqu'à présent, s'est essentiellement intéressée à l'innovation ou à l'apprentissage organisationnel. Les proximités sociale, cognitive, institutionnelle et organisationnelle, semblent des pistes intéressantes pour renforcer des collaborations et un engagement à conduire des changements profonds, tels que les requièrent ces projets de territoire ambitieux.

Enfin, sur le plan managérial, notre recherche permet de proposer un guide d'actions pour les décideurs publics, autour de l'identification des PP, l'activation des différentes proximités, dans le but de renforcer les collaborations entre PP et de résoudre des problèmes socio-environnementaux complexes. Face à des situations de tension, du fait d'attentes contradictoires, les PP se résignent et s'opposent. En comprenant qu'il y a un manque de partage de connaissances (proximité cognitive faible), on peut agir différemment pour réduire les tensions, aligner les acteurs sur le même niveau d'attentes et apprendre les uns des autres pour mieux formuler les objectifs des défis à relever. Par exemple, dans notre cas, créer les conditions pour partager les connaissances, pour développer les relations interpersonnelles,

contribuerait à réduire dans le temps les distances cognitive et institutionnelle entre le ministère de la culture et les acteurs publics locaux et permettrait de résoudre un des points de blocage pour développer le projet.

4.2 Limites de la recherche et perspectives

Notre étude porte sur un cas unique de projet de développement territorial durable qui est en phase de structuration. Nous proposons des pistes de modes opératoires pour les acteurs publics afin d'améliorer, par le renforcement des proximités, la coopération et collaboration entre PP. Cependant, il faudrait aller plus loin et étudier plus finement la façon de construire ces proximités et suivre leurs effets dans le temps. En effet, il serait intéressant de connaître, avec l'évolution du projet, les types de proximité qui seront les plus pertinents à activer dans le temps.

Par ailleurs, les acteurs publics sont particulièrement impliqués dans le projet, ce qui pose deux types de questions. La première porte sur la temporalité électorale qui imprime un rythme aux projets pas toujours compatible avec les urgences environnementales ou – en l'occurrence, sur le cas de Gergovie – de préservation culturelle et naturelle. La seconde est liée aux individus derrière les organisations : certes, les personnes présentes lors des réunions représentent leur institution, mais la dimension individuelle et les relations interpersonnelles restent prépondérantes. Ce point, faisant d'ailleurs écho à la dimension sociale de la proximité, qui caractérise les relations entre les individus au niveau micro (Balland *et al.* 2015, 2022 ; Boschma, 2005), mériterait de plus amples investigations.

Conclusion

Dans cet article, nous avons étudié le cas du projet de préservation et de valorisation du plateau de Gergovie afin de mieux comprendre l'alignement et les tensions liées aux attentes des différentes PP dans un projet territorial de tourisme durable, au prisme des dimensions de

la proximité. Le management des projets de territoire souffre d'un manque de cadre théorique pour un développement plus efficace à travers une collaboration inclusive et harmonieuse des multiples et divers acteurs. En mobilisant une démarche en trois étapes (identification des PP saillantes du projet, caractérisation des attentes qui oscillent entre alignement et tensions, analyse au prisme des dimensions de proximité), nous avons ainsi pu lier les effets de certaines dimensions de la proximité sur l'articulation des attentes entre PP.

Notre recherche, à la croisée des littératures sur le management des PP, le développement territorial et la proximité, contribue à enrichir les connaissances dans ces différents domaines. Un projet comme celui de Gergovie peut être qualifié de « complexe », car il est caractérisé par une asymétrie d'information importante, des conflits de valeur et une forte dynamique des relations, nécessitant un engagement continu des PP, oscillant en permanence entre collaboration et confrontation. L'intégration de la société civile, trop souvent oubliée, s'avère d'ailleurs déterminante. Notre recherche montre que la proximité, considérée dans ses cinq dimensions, est un cadre fécond pour comprendre les sources de tensions et d'alignement entre les multiples PP engagées dans des projets collectifs à l'échelle d'un territoire. Ce dernier devient alors un véritable bien commun, mis en évidence dans notre étude par la dimension réputationnelle, qui vient s'ajouter aux dimensions plus traditionnelles que sont l'économie, l'environnement et la culture.

Notre étude, qui repose sur un cas unique et original, combinant des enjeux durables à la fois sur la culture et l'environnement, permet de proposer des premières pistes pour guider l'action collective des décideurs publics : construire la proximité dans ses différentes dimensions et ainsi améliorer la collaboration entre PP, au service du développement d'un projet de territoire. Ces premières pistes pourront être poursuivies et approfondies, sur ce même projet qui n'est pas encore terminé, ainsi que sur d'autres projets territoriaux, afin d'étudier les types de proximité qui seront les plus pertinents à activer, selon les contextes.

Bibliographie

- Acquier A., & Aggeri F. (2008). « La responsabilité sociale des entreprises : une revue de la littérature généalogique », *Revue française de gestion*, vol.34, n°180, p.131-159.
- Albert-Cromarias A., Albertini T., Terramorsi P. (2023). *Dynamiques collectives et territoires*, Série Entrepreneuriat, Territoires et Innovation, ISTE Editions, London, 195 p.
- Asselineau A., Cromarias A. (2011). « Construire la proximité », *Revue française de gestion*, n°213, p.141- 156.
- Balland P. A., Boschma R. & Frenken K. (2015). « Proximity and innovation: From statics to dynamics », *Regional Studies*, vol.49, n°6, p.907-920.
- Balland P. A., Boschma R., & Frenken K. (2022). « Proximity, innovation and networks: a concise review and some next steps» *Handbook of proximity relations*, 70-80.
- Beulque R., Micheaux H., Ntsondé J., & Teulon H. (2023). « De la genèse à la création de valeur, processus et conditions d'émergence d'un écosystème territorial rural », *Revue française de gestion*, vol.49, n°311, p.75-94.
- Bojórquez-Tapia L.A., Pedroza D., Ponce-Díaz G., Díaz de León A.J., Lluch-Belda D. (2016). « A continual engagement framework to tackle wicked problems: curtailing loggerhead sea turtle fishing bycatch in Gulf of Ulloa, Mexico », *Sustainability Science*, vol.12, n°4, p. 535- 548.
- Boschma R. (2005). « Proximity and Innovation: A Critical Assessment », *Regional Studies*, vol.39, n°1, p. 61- 74.
- Daymond J., Knight E., Rumyantseva M. & Maguire S. (2023). « Managing ecosystem emergence and evolution: Strategies for ecosystem architects », *Strategic Management Journal*, vol.44, n°4, p.O1-O27.
- Dentoni D., Bitzer V., & Schouten, G. (2018). « Harnessing Wicked Problems in Multi-stakeholder Partnerships », *Journal of Business Ethics*, vol.150, n°2, p.333–356.
- Detchenique G., Loilier T. (2016). « La régénération stratégique d'un réseau interorganisationnel territorialisé », *Revue Française de Gestion*, vol.42, n°259, p. 11- 31.
- Dumez H. (2013). « Qu'est-ce que la recherche qualitative? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation », *Annales des Mines-Gérer et Comprendre*, vol.2, p. 29- 42.
- Fiorello A., & Bo D. (2015). "Valeurs de consommation dans l'écotourisme communautaire-Une approche par les récits de voyage", *Revue française de gestion*, vol.41, n°249, p.33-52.
- Gioia D.A., Corley K.G., Hamilton A.L. (2013). « Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology », *Organizational Research Methods*, vol.16, n°1, p. 15- 31.
- Lardon S. (2011). « Chapitre 6 - Chaîne d'ingénierie territoriale: Diversité des acteurs dans la conduite d'un projet de territoire. » In Dayan L., Joyal A., Lardon S. (2011) *L'ingénierie de territoire à l'épreuve du développement durable*, L'Harmattan, 281p.
- Loilier T. (2010). « Innovation et territoire », *Revue française de Gestion*, 1, n° 200, p. 15- 35.
- Michell R.K., Agle B.R., Wood D.J., (1997). « Toward a Theory of Identification and Saliency », *Academy of Management Review*, vol.22, n°4, p.853-886.
- Régent B., Favre-Bonté V. & Da Fonseca M. (2021). « Le management stratégique comme clé de lecture du développement des projets de territoire », *Gestion et management public*, vol.9, n°2, p.9-30.
- Stål H. I., Bengtsson M. & Manzhynski S. (2021). « Cross-sectoral collaboration in business model innovation for sustainable development: Tensions and compromises », *Business Strategy and the Environment*.
- Torre, A., & Rallet, A. (2005). « Proximity and localization ». *Regional studies*, vol.39, n°1, p. 47-59.
- Torre A., & Zuindeau B. (2009). « Les apports de l'économie de la proximité aux approches environnementales : inventaire et perspectives », *Dossier « Économie de la proximité » - Natures Sciences Sociétés*, vol.17, n°4, p.349-360.
- Trébuq, S., Bartoli, A. (2020). « Le management public face aux enjeux d'attractivité des territoires et de légitimité des institutions », *Gestion et management public*, 8(4), 6-8.
- Vaesken, P. (2011). « Régulation/Gouvernance en économie sociale et solidaire Un modèle pour comprendre l'innovation sociale territoriale », *CEREQ*, 61.
- Van Der Yeught C. (2020). « Favoriser l'émergence d'un écosystème d'affaires en tourisme durable

1 », *Revue management et avenir*, vol.2, p.107-128.

Vlès V. (2017). « Hésitations et recompositions dans la gestion des flux de fréquentation dans les sites naturels exceptionnels », *Via. Tourism Review*, (11-12).