

**Préface.**  
**Les sciences du management,**  
**un atout pour nos villes et territoires**

*Carlos Moreno*

Depuis que la Covid-19 est devenue une crise sanitaire mondiale, les citoyens du monde entier l'ont vu et vécu à travers sa dimension locale, urbaine et territoriale. Paradoxalement, cette pandémie agit aussi comme le révélateur d'un fait majeur de ce siècle : la force des villes et territoires, dont la mise sous cloche se trouve au cœur de la violente perturbation, à tous égards, de nos modes de vie et de gouvernance. Sans aucun doute, cet impact de la propagation du virus et la réponse à la crise de celles et ceux en situation de responsabilité, nationale, régionale ou locale, représentent un avant et un après en termes de fonctionnement, de gestion et de planification.

Dans ce moment de bascule, la proximité s'avère être un levier majeur pour la relance économique post pandémique, mais aussi le maintien de la cohésion sociale, – mal en point dans beaucoup de lieux en France et aussi dans le monde – et l'indispensable redoublement des efforts pour faire face à l'urgence climatique, toujours présente. Plus que jamais, les gouvernances, à toutes les échelles, doivent s'efforcer de comprendre le caractère systémique de cette crise, afin de construire une feuille de route donnant une perspective commune à tous les acteurs concernés par la gestion des villes, de la vie urbaine et territoriale. C'est pourquoi nous devons construire un ensemble cohérent de réflexions et de propositions développant une ambitieuse convergence dans différents domaines – science et planification urbaines, coopération multi-échelle, changement climatique

et durabilité, pour en citer trois thématiques majeures – indispensable pour poser un nouveau regard sur le fonctionnement futur des villes et des territoires après la Covid-19.

La ville et les territoires où nous habitons sont constitués d'un grand nombre de systèmes interdépendants, au centre desquels le citoyen évolue. En ces temps incertains, toute réflexion sur les projets urbains et territoriaux, leur développement économique et social, les usages des technologies numériques et la construction de leur résilience, exige des pratiques de management transversales. Elles vont permettre d'innover, d'expérimenter, d'explorer les relations qui existent entre les nouveaux usages, la transformation de l'espace public, de ses infrastructures, et les exigences et contraintes publiques et privées. Ces pratiques de management transverses sont mises aussi à l'épreuve au quotidien par l'évolution permanente que représentent les besoins mais aussi les exigences des habitants quelle que soit la taille de leur ville, agglomération, métropole ou territoire.

On le voit en France, pays très centralisé, où l'État ne peut assumer efficacement son rôle de planificateur qu'à partir du moment où il prend racine dans la vie locale et tisse des liens avec les gouvernances locales, les citoyens et les acteurs de l'économie. Ce manque, constaté au travers des décennies de jacobinisme à outrance, a donné lieu aux difficultés d'une politique nationale qui n'a pas su écouter les territoires, sentir leur pouls et qui passe à côté du besoin impérieux d'un rééquilibrage dans leur gestion pour donner corps à une politique territoriale, locale, ambitieuse avec des prérogatives et des moyens conséquents, à la hauteur des défis de la décennie.

Mais obtenir une décentralisation massive, donnant une autre place aux gouvernances locales pour développer la politique régénérative dont nous avons besoin dans ces temps difficiles, n'est pas suffisant sans un renouvellement en profondeur des pratiques à l'échelle territoriale pour les tourner résolument vers l'avenir. Il est essentiel également de faire évoluer nos modèles de gouvernances locales :

- Penser dans le long terme les évolutions urbaines et territoriales de manière intégrée et globale ;
- Savoir s'ouvrir à l'initiative privée présente dans les villes et ses espaces territoriaux ;
- Développer un tissu économique porteur d'emploi tout en assurant son insertion dans l'écosystème de la fabrique sociale – territoriale dans une ville durable ;

- Cadrer le développement, au minima à moyen terme, et piloter une équipe de gestion décloisonnée ;
- Favoriser l'expression citoyenne dans une approche ouverte et participative.

La massivité des réseaux sociaux et les nouvelles technologies permettent de faire émerger de nouvelles initiatives pour s'impliquer dans le changement du cadre de vie, par exemple au travers des budgets participatifs et des projets tournés autour du bien commun, du bien public. Une nouvelle transformation puissante à l'ère du numérique omniprésent est à l'œuvre. En revanche, cette transformation resterait une pure chimère technocratique, si son véritable moteur n'était pas la transformation par l'usage, afin de pouvoir tisser dans la vie réelle de nouvelles relations entre les administrateurs et les administrés, les structures institutionnelles officielles et les systèmes diffus, informels et déstructurés de la multitude numérique.

Nous voyons ainsi émerger devant nous cette complexité qui est celle de la transformation des gouvernances à l'ère de la décentralisation massive et de l'hyper connectivité. Du latin « *complexus* », tisser ensemble, c'est bien le défi majeur qui se pose à chacun des acteurs de la ville et des territoires (responsables politiques, décideurs de collectivités, agents publics, universitaires, chercheurs, industriels, citoyens, etc.). Nous sommes encore bien souvent prisonniers, dans cette deuxième décennie du XXI<sup>e</sup> siècle, du taylorisme de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, qui a révolutionné l'industrie de son temps, mais qui a également conduit à une gestion caractérisée par une redoutable verticalité et un cloisonnement disciplinaire. Réfléchir ensemble, partager nos perspectives et agir dans un esprit de collaboration, sous une forme transversale et multi échelle, sont des approches indispensables aujourd'hui dans la gestion de nos villes et territoires.

Les sciences du management éclairent ce nouveau chemin, nous permettant de dépasser les hiérarchies figées – qui sous prétexte d'être issues d'une autorité réglementaire refusent la discussion, le doute et la mise en question – embrassant des prises de position par principe, qui occultent le besoin de s'adapter face aux bouleversements actuels.

Dans un monde qui change, notre devoir est d'anticiper les changements pour proposer de nouvelles méthodologies, de nouvelles grilles d'analyse. Notre regard doit se décaler pour intégrer, comme dans un kaléidoscope, les nouvelles figures, pas encore très lisibles mais qui néanmoins émergent.

Nous avons besoin de lire les signaux faibles, ces signaux à peine visibles, parfois insignifiants, qui bougent à peine, mais qui en les

reliant les uns aux autres sont annonciateurs des profonds bouleversements qui approchent. Savoirs les identifier, les comprendre et les projeter dans le futur est aussi essentiel pour agir dans la bonne voie.

Nous avons aussi besoin de managers qui savent faire face, avec réactivité et capacité tactique, aux aléas qui secouent nos vies. La complexité de nos villes et territoires est aussi celle de leur fragilité, leur vulnérabilité, cette impermanence qui est inhérente aux vivants. L'intelligence humaine réside avant tout dans notre adaptabilité et notre rapidité à le faire, nous l'avons vu avec la Covid-19 ; c'est essentiel, il y va de notre survie.

Enfin, nous avons aussi besoin de managers qui se projettent dans le futur pour se donner des objectifs ambitieux, qui transforment nos modes de vie, pour aller vers des villes et territoires vivables, viables et équitables, dans cette triple convergence écologique, économique et sociale, propre à un monde durable.

Voilà, en quelques lignes la richesse foisonnante des sciences du management indispensable pour nos villes et territoires. Plus que jamais, nous devons nous appuyer sur cette discipline transverse pour construire de nouveaux possibles, pour imaginer des futurs souhaitables et pour être acteurs de premier plan de cette nécessaire dynamique collective, qui est la transformation du présent de nos villes et territoires.

## Introduction

*Éric Lamarque et Vincent Maymo*

Nous avons tous été frappés par la vague Gilet jaune, renvoyant l'image, à ses débuts en tout cas, d'une forme de révolte des territoires, même si la mesure qui en a été à l'origine était nationale. Mais son application, dans les territoires, allait se faire ressentir avec plus d'acuité. Les premiers temps de ce mouvement ont renvoyé l'image de territoires abandonnés par l'état central, de processus totalement centralisés, de prises de décisions complètement déconnectées des problématiques locales. Et pour cause, les grandes villes ont souvent siphonné des territoires semi-ruraux ou ruraux, les privant de soins, d'éducation, d'investissements et d'entrepreneurs. L'ogre centralisateur dévore la jeunesse des territoires et par-là les prive de ses forces vives. La période récente de la gestion de la crise sanitaire a souvent vu les mêmes reproches émerger des acteurs locaux.

L'objet de cet ouvrage, et la thématique qui a été retenue, n'est pas d'alimenter le débat, important par ailleurs, du « bon » niveau de centralisation/décentralisation selon la nature des décisions prises au sein d'un État et qui s'imposeraient au plus grand nombre. La notion de territoire elle-même, au regard de la simple définition issue du dictionnaire Larousse, nous permet de positionner les différentes contributions : *« portion de l'espace terrestre dépendant d'un État, d'une ville, d'une juridiction ; espace considéré comme un ensemble formant une unité cohérente, physique, administrative et humaine »*. Pour faire territoire, il faut donc travailler à une mise en cohérence de toute une série d'actions et de modes d'organisation pour créer de la cohésion et développer des synergies, ce qui est le propre d'une démarche cohérente. Le management, et un certain nombre d'outils qu'il développe et met en œuvre,

doit contribuer naturellement à cette mise en cohérence et à la création de synergies. Et il serait trompeur de s'imaginer que les territoires sont complètement amorphes face à une globalisation toute puissante. À l'heure où Paris s'agite pour défendre une finance responsable, *Finance for tomorrow*, les territoires sont plus que jamais au cœur des enjeux du management responsable. D'ailleurs, sans aller jusqu'à parler de contre-pouvoirs, on peut identifier ici et là des initiatives, des projets, des mouvements qui nous ramènent à cette proximité. Notre objectif est donc de voir dans quelle mesure nous pouvons mettre en œuvre ces outils, dans quelle mesure il faut les adapter ou en inventer de nouveaux, pour renforcer les territoires et s'assurer qu'ils créent de la valeur pour les individus. Cette dimension humaine est d'ailleurs au centre d'une autre définition du territoire qui le considère comme « *une étendue dont un individu ou une famille d'animaux se réserve l'usage* ». Plus largement c'est un espace relativement bien délimité que quelqu'un s'attribue et sur lequel il jouit d'un pouvoir et son corollaire, une autonomie de décision.

Ce rapide retour, simplement sur les définitions elles-mêmes, montre les fondements des revendications que l'on entend ces dernières années d'autonomie de décision, de responsabilisation ou encore de valorisation des initiatives locales. Nous ne questionnons pas la légitimité de ces attentes ou revendications mais nous cherchons à voir dans quelle mesure les travaux que nous menons dans divers domaines du management pourraient aider à renforcer les territoires dans l'exercice de leurs responsabilités ainsi que leur donner les moyens de se renforcer pour les assumer pleinement. Il ne s'agit pas de revendiquer uniquement mais aussi d'améliorer son efficacité et de faire reconnaître sa contribution à la résolution de divers problèmes ou à la création de valeur pour les membres de ce territoire.

Avec Julien nous partagions tous un attachement très fort à nos territoires d'origine mais, en tant qu'universitaires, et dans le respect des principes, des démarches et des analyses scientifiques, nous avons souvent fait le constat de difficultés des territoires à se professionnaliser, à renforcer leurs compétences et revendiquer des droits de décisions sans toujours assumer les responsabilités qui vont avec, ce qui finalement les conduit à se défausser aussi sur le niveau central.

Avec les enseignants chercheurs qui se sont mobilisés pour cet ouvrage hommage, dans le champ très large du management, nous avons souhaité approfondir trois volets qui concernent directement les territoires et les mettent en jeu de façon assez évidente.

La première partie est consacrée au pilotage d'un double défi, celui du respect des valeurs sociétales qui se construisent localement avec

la nécessité d'une performance minimum pour assurer la pérennité des initiatives. La recherche d'un équilibre entre valeurs sociétales et valeur économique est un sujet majeur de recherche actuellement avec le renforcement des préoccupations de toutes les formes d'organisation pour les questions de responsabilité sociétale. Cette volonté de création de valeur doit s'associer à une adaptation des modalités de contrôle, condition essentielle à l'exercice d'une responsabilité.

La seconde partie aborde naturellement les sujets de gouvernance qui impliquent les acteurs territoriaux et les structures locales. En s'appuyant sur les cas des villes, des entreprises familiales, des banques coopératives ou des clubs sportifs, les contributeurs montrent la place des territoires dans des dispositifs de gouvernance multi-acteurs. Ils mettent alors en évidence à la fois leur contribution positive mais aussi la nécessité de se renouveler et d'adapter leur comportement sous peine de se voir exclus d'initiatives ou de dispositifs dont ils ont été eux-mêmes à l'origine.

Enfin, dans une troisième partie, nous insistons sur la nécessité de renforcer le professionnalisme des acteurs du territoire. Leurs compétences sont nécessaires pour assumer leurs responsabilités et répondre aux attentes des populations attachées à des centres de décision en proximité. Sur ce sujet les auteurs étudient le rôle d'acteurs comme les experts-comptables, les banques coopératives à nouveau, les collectivités publiques et plus généralement l'action de l'écosystème qu'ils constituent localement. Un focus particulier est fait sur le soutien apporté par cet écosystème aux entrepreneurs en difficulté qui sont des pièces essentielles à la dynamisation de la vie économique sur les territoires.

L'ambition de cet ouvrage n'était pas de couvrir l'ensemble des sujets associés au management. L'expertise des auteurs mobilisés les a conduits à insister sur les dispositifs organisationnels, les modes de gouvernance, les modes de financement et de soutien économique aux acteurs locaux. Le territoire est un terrain assurément prometteur pour développer des approches contextualisées propres à des fonctions managériales comme le marketing territorial, l'attraction et la rétention des talents, le développement de l'entrepreneuriat et de l'innovation. Tous ces sujets sont traités au sein des Instituts d'Administration des Entreprises (IAE) et des Instituts Universitaires de Technologies (IUT) de nos Universités dans lesquelles ces auteurs exercent leurs activités et enseignent. Ces instituts forment au plus près des territoires afin que les organisations locales puissent avoir accès à des diplômés et des cadres au fait des dernières pratiques managériales. Les programmes de recherche financés par les régions se multiplient sur ces thématiques afin de fournir aux managers et dirigeants locaux des clés de lecture pour prendre les décisions les plus appropriées aux territoires auxquels ils sont fortement attachés.