

Donner du sens à l'action collective par la contextualisation d'un instrument d'action publique :

Apprentissages de gouvernance territoriale dans le Lunellois

Auteurs :

Vitry Chloé¹, Chia Eduardo²

¹UMRInnovation, INRA, 2PlacePierreViala-34060, Montpellier, cedex, chloe.vitry@supagro.inra.fr.

²UMRInnovation, INRA, 2PlacePierreViala-34060, Montpellier, cedex, chia@supagro.inra.fr.

Résumé

Les instruments et outils ont envahi la vie des organisations et des territoires. Ils structurent les comportements des acteurs et modifient leur système. Comprendre la façon dont les acteurs s'approprient ou fabriquent les instruments devient un enjeu pour la recherche en gestion. Ainsi, lorsque les acteurs d'un territoire font face à des instruments d'action publique, ils doivent produire de nouvelles connaissances pour s'approprier ces instruments. C'est un enjeu d'autant plus important dans les espaces périurbains, dont les mutations rapides nécessitent la co-construction d'une nouvelle vision partagée de leur territoire en prenant en compte notamment le rôle de l'agriculture. C'est ce processus que nous appelons apprentissage de gouvernance. Nous avons analysé, dans une Communauté de Commune, comment les élus se sont emparés d'un de ces instruments d'action publique : le SCoT. Ils ont développé trois types d'apprentissage *sensemaking*, *sensegiving*, *instrument seizing*. La contextualisation par les acteurs de l'instrument produit des apprentissages dans les deux sens ; d'un côté, les acteurs apprennent à les utiliser et de l'autre, ils apprennent à coopérer. Cette recherche approfondit la compréhension du processus de construction de la gouvernance territoriale, et sur la capacité des instruments publics à produire des apprentissages. L'originalité de cette communication est double. Elle explore, tout d'abord, un aspect mis en évidence par les travaux récents sur l'instrumentation de l'action publique, qui soulignent l'importance de comprendre les apprentissages collectifs. Deuxièmement, elle participe aux recherches sur les rôles des outils et instruments de gestion dans le fonctionnement des organisations avec des études de cas dans le domaine agricole et de la gouvernance de territoires.

Discipline : Sciences de Gestion

Mots-clés : apprentissages, gouvernance territoriale, sensemaking, instrument, dispositif, contextualisation

1. Introduction

Les espaces périurbains sont confrontés à des reconfigurations sociales rapides et significatives. La périurbanisation produit un nouvel espace, une reconfiguration géographique, sociale et économique du territoire dont les enjeux ne traduisent pas qu'un simple « envahissement » de

villages ruraux par les citoyens. Saisir les mutations en-cours pour les transformer en opportunités de développement constitue l'enjeu premier des territoires périurbains. Quelle place est faite à l'agriculture lors de ces mutations ? La périurbanisation impose aux agriculteurs de redéfinir leur place sur le territoire, se trouvant au cœur des enjeux environnementaux dans ce nouveau système agri-urbain, mais aussi par les services éco-systémiques qu'ils peuvent apporter en fournissant un service d'entretien du paysage, en transformant des déchets en compost, ... les agriculteurs ont donc leur place dans ces nouveaux territoires. Le territoire périurbain est donc un espace où les enjeux de l'agriculture durable sont d'autant plus importants et nécessaires.

L'une des caractéristiques du territoire périurbain est le fait que son système d'acteurs soit en recomposition: ruraux et urbains, anciens habitants et nouveaux arrivants, etc., avec des différences socioculturelles et d'intérêts. Cette recomposition entraîne souvent des tensions et conflits (Torre et al. 2006). Cependant, ces acteurs doivent coopérer malgré leurs différences pour pouvoir construire ensemble un développement durable de leur territoire, et notamment celui de l'agriculture. Néanmoins, cela est rendu plus incertain en raison des différences, des conflits d'intérêts, des préjugés, etc., d'autant plus que la gestion centralisée par l'Etat est remise en cause. L'Etat cherche à associer, à faire participer les acteurs aux décisions et à leur mise en place. La gouvernance territoriale en tant que « *processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux et d'institutions, en vue d'atteindre des objectifs définis et discutés collectivement* » (Le Galès 2010), est le nouveau paradigme de gestion des territoires. Elle permet par le biais de la concertation de contourner les différences, résoudre les conflits, éviter les préjugés, mais elle est également mise à l'épreuve en tant qu'outil dans ce contexte. La gouvernance a besoin aussi d'outils (chartes, contrats, ...), d'instruments (SCOT, PLU...), de dispositifs (commissions départementales, communauté de commune, ...) pour être effective. Il y a donc un double intérêt à étudier ce processus de gouvernance à l'œuvre dans les territoires périurbains : il est à la fois outil producteur de ce territoire, mais également un enjeu pour les acteurs (Berrebi-Hoffmann and Boussard 2005).

Les acteurs doivent donc coopérer au sein d'un territoire pour assurer la gouvernance. La coopération entre acteurs ne se décrète pas. Il est nécessaire que les acteurs aient un langage commun et de règles communes, des apprentissages qui permettent l'action collective (Chia, Rey-Valette, and Torre 2009). Nous nous demandons alors comment les acteurs du territoire produisent ce langage commun, et ces règles, bref comment ils *apprennent* à coopérer pour co-construire et faire fonctionner les territoires périurbains.

2. La gouvernance en quête des apprentissages territoriaux

Si les apprentissages intéressent plusieurs disciplines depuis les sciences de l'éducation à l'économie, c'est à partir des travaux de sciences de gestion sur les apprentissages que nous allons nous appuyer. En effet, l'idée d'apprentissage organisationnel permet de comprendre comment les apprentissages sont produits à l'échelle du groupe ou de l'organisation, et non seulement à l'échelle des acteurs. Nous nous intéressons aux modes de coordination dans les territoires. Ils nous intéressent en tant que « cadre » de l'action collective. En effet, les territoires sont devenus depuis quelques années des lieux de décision et d'action des politiques publiques. En ce sens on peut « postuler » que le territoire est devenu une organisation. Même si le territoire est un concept complexe par sa structure géographique, institutionnelle, identitaire, sociale et économique, nous pouvons cependant assimiler les situations de gouvernance qui s'y produisent, à celles produites dans les organisations.

2.1. Entre gouvernance et apprentissages : état des lieux

On peut définir l'apprentissage organisationnel comme un changement cognitif ou comportemental produit par les individus. Ainsi, Argyris et Schön (2001) proposent une typologie de « boucle ». L'apprentissage en première boucle fait référence à un changement dans la stratégie, alors que l'apprentissage en seconde boucle se réfère à un changement dans les buts ou les valeurs qui dictent

ces derniers. Parallèlement à cette approche sur les apprentissages organisationnels, d'autres chercheurs se sont focalisés sur le processus de création et transmission de la connaissance produite par ceux-ci. Nonaka et Takeuchi (1997) proposent en particulier un modèle de diffusion de la connaissance sous quatre formes : externalisation (processus d'explicitation de la connaissance implicite), combinaison (transfert de connaissance explicite d'un individu à l'autre dans l'organisation), socialisation (transfert de connaissance implicite d'un individu à l'autre) et internalisation (transformation de la connaissance explicite en connaissance implicite).

Par ailleurs, de nombreux auteurs ont fait le rapprochement entre apprentissages organisationnels et gouvernance. Cependant, la tendance est plutôt à regarder la gouvernance comme vecteur de l'apprentissage et non l'inverse (Berkes 2009; Lamari 2011; Newig, Günther, and Pahl-Wostl 2010; Rey-Valette et al. 2011; Young 2010). Certains auteurs s'intéressent à la manière dont les apprentissages organisationnels peuvent favoriser la gouvernance. Par exemple, les apprentissages organisationnels effectués par les acteurs d'un processus participatifs auraient un poids fort dans leur intérêt à poursuivre leur implication dans le processus (Innes and Booher 2003). Newig et al. (*op.cit.*) questionnent également le rôle des apprentissages collectifs sur les formes de réseau de gouvernance. Selon eux, un apprentissage collectif peut conduire à une intensification des échanges entre acteurs, notamment sur les compétences des uns et des autres et donc une intensification et centralisation du réseau. Ceci peut entraîner une communication plus efficace dans le futur. Khan (2009) propose aussi la notion de *Knowledge Group* (sorte de communauté de pratique) dans le contexte du secteur public comme moyen d'échanger sur les expériences passées et d'améliorer la gouvernance.

L'état de l'art que nous avons réalisé sur les apprentissages de gouvernance a surtout fait apparaître des articles reliant l'apprentissage organisationnel à la gouvernance (facteurs favorables à l'un et à l'autre). Au final, le terme d'apprentissage de gouvernance n'est pas utilisé. D'autres termes sont cependant utilisés pour évoquer des concepts proches : le concept de *social learning* ou apprentissage social est souvent utilisé dans le champ des sciences de l'environnement pour parler de la capacité des acteurs à travailler ensemble (Crona and Parker 2012; Pahl-Wostl 2009; Rist et al. 2007). Cependant, cette notion de *social learning* reste controversée (Cundill and Rodela 2012) et les cadres conceptuels qui s'y rattachent restent vagues dans la littérature, tantôt le traduisant comme « capacité à apprendre ensemble par la coopération », tantôt comme « capacité à coopérer », deux concepts forts différents.

Selon Chia et al. (2008), la gouvernance est un processus adaptatif dans les quels les apprentissages sont un élément clé. Cela permet de faire émerger des nouvelles formes de coordination et de décisions au niveau local. En tant que processus adaptatif, la gouvernance met en jeu de nouvelles pratiques dont l'ensemble des acteurs participant au processus doivent faire l'apprentissage. Pour Rey Valette et al. (2011), « la gouvernance territoriale suppose de nouvelles formes de mise en réseau, de mutualisation, de mise en œuvre de la participation... », ce qui implique de développer des nouveaux apprentissages. Ce sont ces apprentissages de gouvernance auxquels nous nous intéressons. Nous appelons apprentissages de gouvernance tout changement cognitif ou comportemental, individuel ou collectif, qui favorise une évolution positive ou négative de la gouvernance sur un territoire donné (et donc de la coopération, de la participation des acteurs dans la définition des nouvelles options ou de la gestion d'un territoire donnée). Nous identifions comme des apprentissages de gouvernance les processus qui modifient les modèles mentaux partagés (Senge 1990; Dieleman 2013), la définition de vision commune du territoire (Rist et al. 2007), l'établissement de la confiance (Sol, Beers, and Wals 2013), mais aussi les capacités d'*organizing* tel que les compétences de participation aux réunions, la capacité à travailler ensemble (Duguid, Mündel, and Schugurensky 2007).

2.2. Instruments d'action publique et contextualisation

Nous postulons que ces apprentissages de gouvernance sont « activés » par les outils, instruments et dispositifs (Moisdon 2007) lors du processus de contextualisation (Rouquet 2011), c'est-à-dire à la fois la manière dont les individus au sein d'une organisation s'emparent d'un instrument de gestion et le modifient pour se l'approprier, mais également la manière dont cet instrument va provoquer des reconfigurations, des changements, bref des apprentissages dans cette organisation. L'originalité de cette proposition est double. Elle explore, tout d'abord, un aspect mis en évidence par les travaux récents sur l'instrumentation de l'action publique, qui soulignent l'importance de comprendre les apprentissages collectifs (Halpern, Lascoumes, and Galès 2014). Deuxièmement, elle participe aux recherches sur les rôles des outils et instruments de gestion dans le fonctionnement des organisations avec des études des cas dans le domaine agricole et de la gouvernance de territoires.

L'analyse par les instruments est particulièrement intéressante dans les cas de gouvernance territoriale, puisqu'il s'agit de phénomènes complexes avec de nombreuses interactions entre différents acteurs. Or, se focaliser sur l'analyse des « intentions » des acteurs demanderait un travail trop important pour séparer les « théories d'action » des « théories d'usage » (Argyris & Schön, *op. cit.*), alors que l'analyse des procédures et outils permet d'accéder directement aux faits (Aggeri and Labatut 2010). Si les instruments de gestion sont bien souvent des « technologies invisibles » (Berry 1983), ils ont pourtant un effet de « structuration du réel » et du comportement des acteurs en particulier, dont l'évolution échappe à la volonté du pouvoir. C'est donc à ces instruments qu'il faut s'attacher et étudier pour saisir le réel, plutôt qu'aux intentions ou discours du pouvoir.

Les instruments tels que nous les avons mentionnés sont à différencier de deux autres notions proches et parfois utilisées de manière interchangeable : les outils de gestion, et les dispositifs. Nous pouvons définir simplement l'outil comme le « prolongement de la main », un auxiliaire « utile » à visée opérationnelle (Aggeri and Labatut 2010). Son but, sa raison d'être n'est pas ancrée dans son fonctionnement, mais dans l'utilisation qu'en font les individus. Ainsi le marteau peut tout aussi bien planter des clous que briser une vitre, ou servir de presse-papier ! En ce sens, les outils de gestions sont autant les réunions que les tableaux de bord, ... L'instrument en revanche est « le produit d'une opération de pensée supérieure » (*ibid.*). Il est ce porteur du dessein managérial, de cette philosophie gestionnaire, et cette « opération de pensée intellectuelle » qu'est la vision simplifiée des relations. Enfin, l'instrument est constitué d'un certain nombre d'outils, qui constituent son « substrat technique » (Hatchuel and Weil 1992).

Certains auteurs, notamment en sociologie, donnent à l'instrument une dimension sociale et politique (Oiry 2003; Boussard and Maugeri 2003; Chiapello and Gilbert 2012). En ce sens, cette définition se rapproche fortement de l'idée de *dispositif* tel que définit par Foucault : « *un ensemble de règles, lois, propositions, énoncés scientifiques, ... bref, un ensemble d'outils et d'instruments qui, mis en relations les uns avec les autres, constituent un réseau que l'on nomme dispositif* » (2001). En fait, la dimension politique du dispositif qui est mise en avant n'est pas celle portée dans l'instrument à travers la philosophie gestionnaire et la vision simplifiée des relations, mais celle qui est révélée dans la contextualisation de cet instrument. Ainsi, l'instrument de gestion par sa vision simplifiée des rapports et sa philosophie gestionnaire porte les rapports de domination tels qu'ils sont perçus et voulus par ceux qui produisent ce processus. On peut rapprocher ce rapport de la régulation de contrôle dont parlent Crozier et Friedberg (1977). Les instruments par ce processus de contextualisation sont ensuite transformés en dispositifs au sein de l'organisation, et les phénomènes de régulation autonomes alors opérés transposent la conception du pouvoir telle que perçue à l'origine en illustration réelle de ce que sont les rapports dans l'organisation.

Les instruments et dispositifs en eux-mêmes ont parfois des limites trop floues pour pouvoir scientifiquement les délimiter comme objets de recherche. Certains parlent de projet pour nommer la situation dans laquelle interviennent ces dispositifs. D'après Boltanski et Chiapello, « le projet

rassemble temporairement des personnes très disparates et se présente comme un bout de réseau fortement activé pendant une période relativement courte mais qui permet de forger des liens plus durables qui seront ensuite mis en sommeil tout en restant disponibles » (Chiapello and Boltanski 1999:157).

Cependant, toute situation ne relève pas de la dimension projet. Aussi, l'objet de recherche adéquat semble plutôt être la « situation de gestion » (Girin 1990) qui présente des points communs avec la définition du projet de Boltanski et Chiapello. Selon Girin, « une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe » (Girin 1990). Les situations de gestion sont donc des moments qui impliquent justement l'implication d'un certains nombres d'acteurs autour de dispositifs et instruments. D'ailleurs, ces situations de gestion ont une dimension territoriale (Raulet-Croset 2008) puisqu'ils se définissent à travers trois composantes : des participants, une dimension temporelle (un début et une fin) et une dimension spatiale. Ainsi l'on retrouve la notion du territoire à la fois comme déterminant de la situation (territoire prescrit : l'espace entier est pris en compte dans la situation parce qu'il existe comme tout) mais également comme déterminant des acteurs (territoire construit : les acteurs interviennent dans la situation de gestion parce qu'ils font partie du territoire). Etudier la gouvernance territoriale par ses situations de gestion nous offre donc un cadre concret qui permet de délimiter l'unité d'analyse du cas.

Alors que certains auteurs utilisent le terme d'*adoption* (qui limite l'intégration de l'innovation ou instrument dans l'organisation à un choix binaire entre adoption et rejet) ou d'*appropriation* (qui limite le caractère transformatif du processus à une modification de l'instrument par les acteurs qui se l'approprient), pour étudier l'évolution des instruments dans les organisations nous préférons utiliser la notion de *contextualisation* (David 1998), qui prend à la fois en compte la possibilité des acteurs de modifier et s'emparer de l'instrument, mais également la manière dont l'instrument, parce qu'il porte une « vision simplifiée » des rapports et une « philosophie gestionnaire », peut modifier les comportements et la connaissance qu'ont les agents de la situation et d'eux-mêmes : en bref, leur permettre de réaliser des *apprentissages*. Ainsi, Rouquet (2011) élargit cette notion de contextualisation en proposant, en complément de la contextualisation *interne* à l'organisation (ou dans notre cas, à la situation de gestion), une contextualisation *externe* qui dépend de la manière dont l'instrument a été contextualisé, détourné, mais également dans ce qu'il a produit, dans les organisations similaires.

3. Terrain d'étude et méthode utilisée

La Communauté de Commune du Pays de Lunel (CCPL) est un territoire périurbain typique. Son taux de croissance annuel moyen (1999-2005) est de 2.51%, un des plus forts de France (INSEE), principalement dû à l'afflux de nouveaux habitants venant des deux aires urbaines adjacentes (Montpellier et Nîmes). Ce territoire est très hétérogène à la fois en termes d'urbanisation (contraste de communes à forte urbanisation et de communes plus rurales) et de type de production agricole (forte production viticole au Nord, maraîchage au Centre et élevage de chevaux et taureaux au Sud).

En 2002, le conseil communautaire a décidé de créer son Schéma de Cohérence Territoriale (SCoT). Cet instrument d'action publique nationale a été conçu dans le but de guider les acteurs publics locaux dans l'organisation du territoire en respectant les principes de gouvernance. Son objectif principal est d'assurer la cohérence des Plans Locaux d'Urbanisme (PLU) à l'échelle de l'intercommunalité ou plus. Le processus de création du SCoT doit se réaliser avec la participation des services publics concernés, mais également des citoyens et autres parties prenantes. Le SCoT est instrument d'action public typique qui nécessite la production de nouvelles connaissances, et donc un processus d'apprentissage (Danet 2010).

Au lancement de la démarche, la CCPL a été parmi les premiers à adopter cet instrument, et aucun SCoT n'était encore abouti en France. C'était également la première fois que les élus de la communauté de commune étaient invités à travailler ensemble pour réfléchir à leur avenir à l'échelle du territoire de la CCPL. Cet instrument constitue donc une véritable première expérience de gouvernance territoriale pour eux. Le processus a notamment précisé la volonté de la CCPL pour proposer une politique agricole. Dans le cadre du SCoT, des enquêtes à la population et des réunions avec agriculteurs ont révélé un fort intérêt pour les circuits-courts, et la CCPL à l'issue du SCoT s'est attachée à développer une politique agricole pour promouvoir et développer ce type de commercialisation.

Nous avons choisi pour répondre à notre question de recherche la méthode de l'étude de cas, adaptée à une recherche visant la compréhension d'un problème (pourquoi/comment). A partir d'un cas unique, la politique agricole de la communauté de commune du Pays de Lunel (CCPL) dans l'Hérault, nous avons étudié le cas encadré (Yin 2009) du processus d'élaboration de son Schéma de Cohérence Territoriale (SCoT) de la CCPL. Dans une démarche de recherche abductive, nous avons d'abord procédé par une étude préliminaire comportant l'analyse de documentation (numéros de magazine de la CCPL, site internet, études et travaux de recherche passés, documents officiels) et 11



Figure 1 Carte du territoire de la CCPL

entretiens semi-directifs (agriculteurs et employés de la CCPL) autour de la politique agricole de la CCPL et de ses actions collectives. Cela nous a permis d'identifier le SCoT comme « fait remarquable » à étudier. Pour l'étude de ce cas encadré nous avons par la suite effectué 14 entretiens semi-directifs avec les membres du bureau de la CCPL (maires ou conseillers municipaux) ainsi qu'une observation participante (restitution des résultats et mise en débat) et l'analyse d'archives de la CCPL (comptes-rendus de séance, rapports de réunion,...).

L'analyse des données qualitative a mobilisé deux méthodes. Nous avons tout d'abord procédé à l'analyse séquentielle des événements de l'élaboration du SCoT, produisant une « chronique de dispositif » (Rey-Valette et al. 2011), qui permet en rapprochant des données de rendre visibles des liens entre événements, facilitant l'analyse (Dumez 2013). Nous avons par la suite procédé au codage multithématique des entretiens à l'aide d'un logiciel. Ces thèmes venaient des théories générales mobilisées mais également du matériau même, ce qui permet de gérer le risque de circularité dans le processus de codage (Dumez, *ibid.*). Nous avons ensuite, à l'intérieur des thèmes, procédé à une analyse des ressemblances et différences pour faire émerger des relations que nous avons interprété à l'aune des théories d'apprentissages organisationnels.

4. Résultats : les apprentissages de gouvernance

4.1. La situation de gestion : le SCOT

Nous allons dans cette section faire le récit des événements, depuis les « prémices » du SCOT, lorsque l'idée fut présentée au conseil de communauté, jusqu'aux nombreux projets pour l'agriculture qui sont nés grâce au processus de contextualisation de l'instrument. Cependant, pour pouvoir séparer les événements qui se sont produits lors de la création du SCOT des événements qui en sont le produit, nous avons découpé la *situation de gestion* comme suit.

La situation de gestion **début le 20 décembre 2001**, c'est-à-dire lorsque la procédure de construction du SCOT s'est officiellement enclenchée. Elle s'achève le 11 juillet 2006, date du vote d'approbation du document écrit du SCOT au conseil de communautés. La dimension spatiale de la situation de gestion a été officiellement déterminée **le 24 juillet 2002**, lorsque le préfet a approuvé le périmètre du SCOT (identique au périmètre de la CCPL). Cette dimension spatiale définit en partie les acteurs impliqués dans la situation de gestion : les 13 communes de la CCPL sont en effet impliquées dans le processus. C'est donc la CCPL en tant qu'institution qui est chargée de l'élaboration du SCOT, toutes les municipalités étant représentées au bureau communautaire. D'autres acteurs participent à l'élaboration du SCOT notamment par les processus participatifs (agriculteurs, habitants), mais ils n'ont pas de réel pouvoir décisionnel concernant la situation (ils ne la « gèrent » pas). C'est pour cette raison que nous ne les considérons comme *extérieurs* à la situation de gestion.

Il est important de noter que des acteurs externes au territoire peuvent faire partie de la situation de gestion (par exemple, un bureau d'étude qui accompagne la collectivité territoriale). Cependant, dans un souci de simplification, et puisque nous ne discutons pas du rôle des consultants éventuels dans cette communication, nous considérerons que tous les acteurs prenant part à la situation de gestion font partie du territoire.

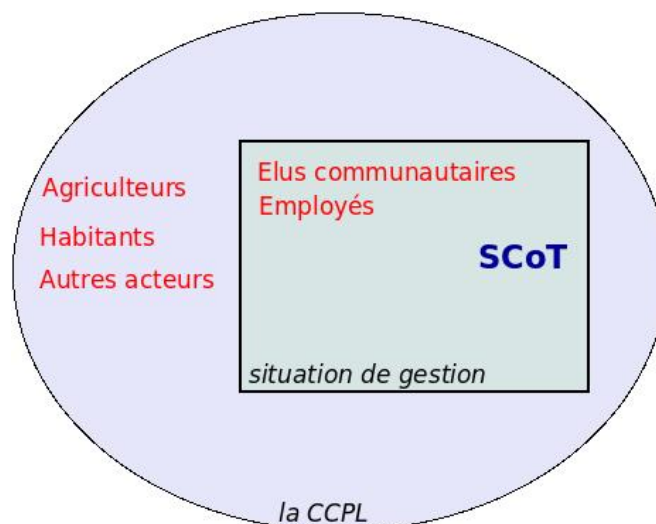


Figure 2 Schématisation de la situation de gestion

4.2. Le SCOT : de l'instrument d'action publique au dispositif politique

Lorsque les employés et élus de la CCPL ont commencé à aborder l'idée d'établir un SCOT en 2001, la plupart des débats était centré autour de la question de l'utilité de l'instrument. La plupart des élus à l'époque pensaient que le SCOT, récemment créé au parlement, était un instrument inutile car se superposant aux instruments d'urbanisme à l'échelle des communes (POS puis PLU). Le POS était à leur yeux un instrument suffisant à la planification de l'urbanisation, et le SCOT présentait deux désavantages : il était d'abord vu comme un gaspillage de temps et de moyens, et surtout comme

une menace, supprimant aux élus la prérogative de choisir la manière dont ils voulaient donner forme à l'urbanisme sur leur commune.

Les élus intéressés par le SCOT étaient alors peu nombreux. Il s'agissait du président de la CCPL (Elu5¹), le vice-président en charge de l'élaboration du SCOT (Elu8) et d'un « jeune » maire, Elu4 (par contraste avec bon nombre d'élus de la CCPL qui étaient maires de leur commune depuis plusieurs mandats) fortement intéressé par le processus. Deux employés de la CCPL ont été désignés en charge de la création du SCOT : le directeur de la CCPL, Emp2, et l'animatrice recrutée spécifiquement pour la situation de 2003 à 2006, Emp1.

Comme nous l'ont expliqué les employés de la CCPL, la première tâche a donc été de convaincre les autres membres du conseil de communautés de l'utilité de créer ensemble un plan d'urbanisme cohérent à l'ensemble des communes. Pour ce, un certain nombre d'outils ont été mobilisés. Un avocat spécialisé dans les pratiques d'urbanisation a été invité pour présenter aux élus les limites du PLU en termes de projets de développement du territoire. Puis, l'animatrice a conduit des entretiens individuels avec chaque élu du conseil de communauté, ainsi que d'autres élus municipaux. L'objectif de ces entretiens était de discuter avec les élus sur l'identité qu'ils attachaient avec leur territoire (municipal et intercommunal). Ces entretiens individuels ont ensuite donné suite à des discussions collectives. Celles-ci ont été appuyées par une campagne de photographies aériennes du territoire, permettant de mettre en évidence la réalité de l'urbanisation du territoire (zone urbanisées / zones cultivées / zones en friche).

Cette phase correspond également à l'étape de diagnostic du territoire, appelé « état initial de l'environnement ». Plutôt que de déléguer ce diagnostic à un bureau d'étude, la CCPL a décidé de produire le plus possible de documents en interne, et un contrat de 6 mois a été créé pour employer un chargé de diagnostic (qui s'avéra être l'animatrice, avant que celle-ci soit recrutée pour animer l'élaboration du SCOT).

D'autres actions ont été mises en place pour officiellement « lancer » le processus de concertation inhérent à l'élaboration du SCOT, notamment un questionnaire à la population. Ces outils de concertation cependant ont été spécifiquement choisis pour éviter à ce stade la confrontation directe entre élus et citoyens. Cette confrontation aurait pu risquer, selon les employés interrogés, « d'effrayer » les élus à une période où justement leur intéressement au processus était en jeu. La concertation a donc été organisée autour d'un concours photo nommé « tirez-lui le portrait » qui visait à faire photographier le territoire par les citoyens pour connaître leur point de vue et la manière dont ils se représentaient son identité.

La première controverse vient de la modification du périmètre prévu pour le SCOT. Plusieurs élus souhaitaient créer un SCOT interdépartemental avec quelques communes du Gard :

« Compte tenu des convergences des projets de développement, des échanges économiques, des modes de déplacements, des similitudes socio-culturelles, constatés par toutes les études portant sur ce bassin de vie, et après concertation de tous les élus concernés, le périmètre pressenti est le suivant : Communauté de communes du Pays de LUNEL, de SOMMIERES, de LA PETITE CAMARGUE (VAUVERT), et de RHONY, VISTRE, VIDOURLE (GALLARGUES, VERGEZE) ainsi que les communes d'AIGUES-MORTES, de ST LAURENT D'AIGOUZE, et du GRAU du ROI, soit environ 107 000 habitants et 41 communes » (extrait du registre des délibérations de la séance du conseil communautaire du 27 novembre 2001).

¹ Par soucis d'anonymat, les noms des élus ont été remplacés par « Elu1 » à « EluX », de même que leurs communes ont respectivement été remplacées par « Com1 » à « ComX ». Les employés sont également appelés « Emp1 » à « Emp3 » ou par leur fonction (« animatrice »).

Les élus avaient soumis le projet de périmètre à l'avis de la Communauté d'Agglomération de Montpellier, du département de l'Hérault, et de la région Languedoc-Roussillon. D'après Emp2, la région aurait émis un avis favorable au projet de SCOT interdépartemental, alors que le département et la communauté d'agglomération de Montpellier auraient émis un avis défavorable. Le préfet de l'Hérault aurait alors choisi de suivre l'avis du département plutôt que de la région (comme ce serait l'usage) et a demandé à la CCPL de modifier le périmètre « *compte tenu des incertitudes existantes sur la situation à l'ouest côté Hérault, et à l'est, côté Gard* » (extrait du registre des délibérations de la séance du conseil communautaire du 20 décembre 2001). Le conseil procède alors au vote pour approbation du nouveau périmètre, auquel Elu4 et Elu2 votent contre. Une autre difficulté identifiée par l'animatrice est la manière dont les différences de pratiques d'urbanisation sur les communes de la CCPL à l'époque étaient en contradiction avec l'idée d'un instrument communautaire :

« Ça a été un des freins au départ : un certain nombre de maires avaient mis en place depuis 10 à 20 ans des pratiques d'urbanisation en contradiction... Donc c'était difficile pour eux de se dévoiler aux autres, d'accepter le regard d'une autre commune sur la sienne »².

Finalement, plusieurs élus s'intéressent ou sont moins vocaux dans leur refus de participer à l'élaboration du SCOT, notamment à la suite des entretiens et débats sur l'identité territoriale, qu'ils sentaient partagée autour d'une vision rurale du territoire.

Les protestations contre l'instrument se faisant moins importantes, certains élus rallient même les élus fortement intéressés, comme Elu2 par exemple. Le déroulement de la construction du SCOT se poursuit, avec d'abord un premier recrutement de bureau d'étude, qui sera finalement remplacé par un deuxième. Emp2 explique ce remplacement par le manque de compétence du premier bureau d'étude, qu'il justifie par le caractère inédit que provoquait la construction d'un SCOT à l'époque à la fois pour les territoires mais également pour les bureaux d'étude :

« Les bureaux d'étude ils avaient plus de facilité à faire des états des lieux, des diagnostics... là en l'occurrence on n'avait pas eu de vraie force de proposition »

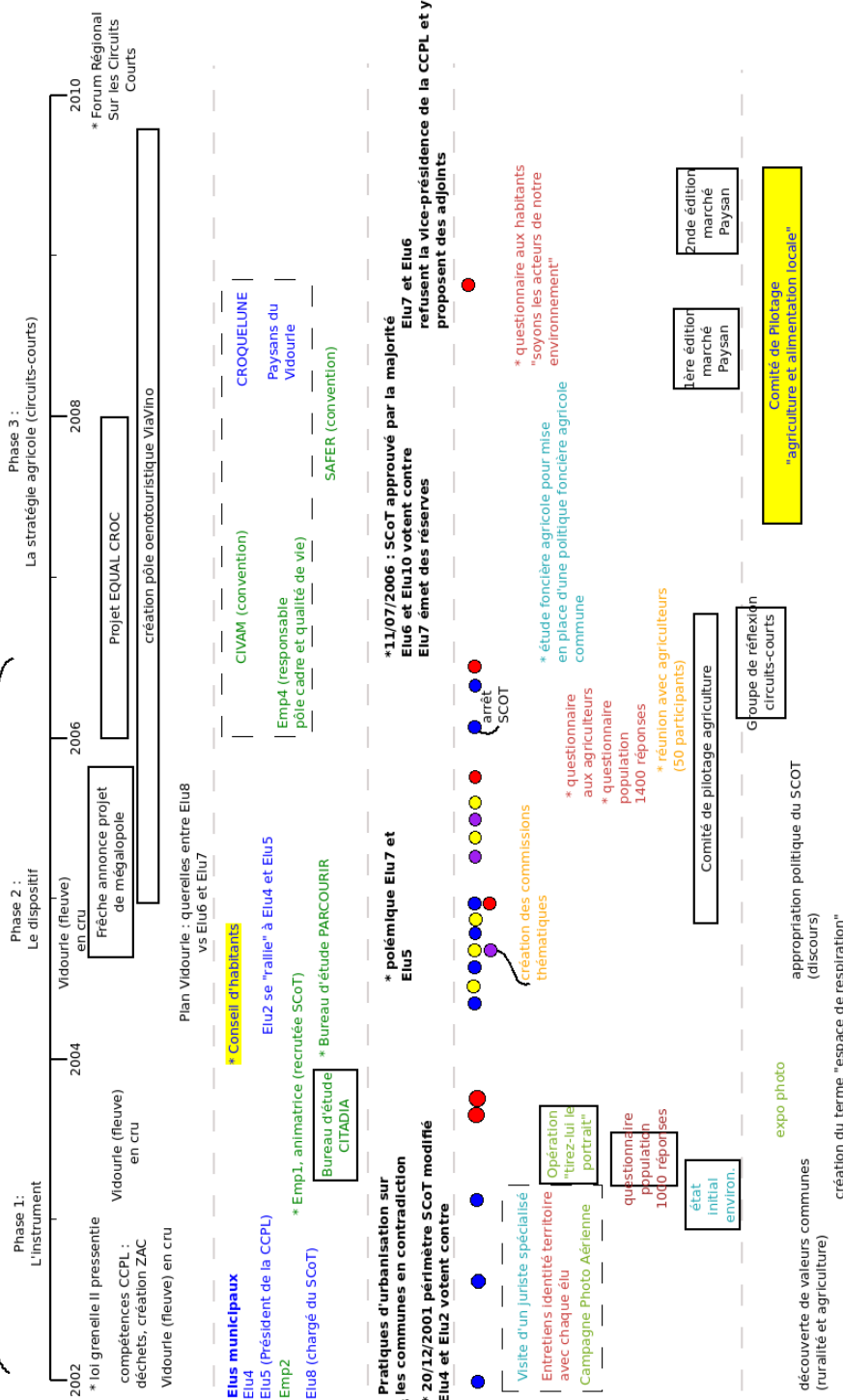
Après deux réunions publiques, notamment de restitution du concours photo, qui a donné lieu à une exposition des photos, la CCPL a organisé un « conseil d'habitants », groupe d'habitants volontaires qui se réunira cinq fois (en jaune sur la Figure 2 ci-dessous). Alors que les réunions de toute sortes dans cette phase se multiplient (réunions du conseil plus rapprochées, réunions de commissions thématiques, réunions publiques, réunions du conseil d'habitants), le véritable tournant vient non pas du fruit de ce travail mais du contexte et des controverses qu'il produit. D'une part, la succession d'inondations liées au Vidourle (fleuve qui délimite la frontière Est de la CCPL, qui est aussi la frontière Est du département) qui a débordé trois fois en trois ans, pousse à la mise en place d'un dispositif « Plan Vidourle » de consolidation des berges. Sont notamment intégrées dans ce dispositif les communes Com6, Com7 et Com8. Des conflits importants naissent alors entre Com8 (dont le maire est également en charge du SCOT) et Com6 et Com7. Ces conflits se répercuteront dans l'arène des débats de la CCPL sur le SCOT, deux maires s'opposant oralement au SCOT à cette époque, avec des stratégies différentes. A la même époque, George Frêche, alors président de la Communauté d'Agglomération de Montpellier, annonce publiquement l'intention de créer une « mégalopole » de Marseillan (commune à l'ouest de Sète) au Gard, incluant *de facto* la CCPL dans sa vision. Cette déclaration, qui a lieu sans concertation préalable avec les territoires intéressés, déclenche de vives réactions d'opposition, notamment dans la presse :

« Pour [Elu5], il ne saurait être question d'épousailles, ni même de concubinage. Chacun reste chez soi »

² Les textes « », sauf précision, sont des extraits des entretiens d'acteurs, réalisés entre 2013 et 2014

LE SCOT : CONSTRUCTION D'UN PROJET DE TERRITOIRE

SITUATION DE GESTION



lecture des éléments
 * Je suis ponctuel (ref : étoile)
 J'ai un début et une fin (bords du cadre)
 ma date et durée sont non précises

types d'acteurs
 politique expert

types de réunions
 conseil communal (bleu), commissions (violet), conseil d'habitants (rouge), publique (jaune)

outils et instruments :
 enquêtes et questionnaires (bleu), outils visuels (cartes, photos) (orange), études et expertises (vert), réunions et commissions (rouge)

Chloé Vitry, 2013
 données : Chloé Vitry, Camille Clément

Pour se positionner plus clairement vis-à-vis de l'agglomération voisine, les élus mobilisent le SCOT en construction comme projet politique en opposition avec les valeurs et l'ambition de George Frêche. Si la date de création et première utilisation du terme « espace de respiration » pour décrire le territoire reste imprécis, plusieurs individus interrogés désignent la déclaration de G. Frêche comme élément déclencheur qui a incité les élus à utiliser l'expression dans leurs discours. Le SCOT n'est alors plus un simple instrument d'action publique, mais est transformé par les élus en véritable dispositif politique. Cette transformation illustre le processus de contextualisation : le passage d'un instrument relativement neutre (en tout cas pour son public-cible, ici les élus du territoire) à un dispositif qui prend sa place dans la logique d'action de l'organisation et est presque « détourné » de sa simple fonction originelle.

Parallèlement, la question de l'agriculture à la CCPL se consolide avec la création d'un comité de pilotage agriculture, des questionnaires aux agriculteurs et à la population sur l'alimentation, un groupe de réflexion sur les circuits-courts, etc.

Le SCOT est rédigé en interne à la CCPL. Le processus d'élaboration du SCOT est arrêté en conseil communautaire le 19 janvier 2006, puis soumis à validation des partenaires institutionnels (intercommunalités voisines, département, région, etc.). Enfin, le SCOT dans sa version finale est validé par vote au conseil communautaire du 11 juillet 2006.

4.3. APPRENTISSAGES DANS LA SITUATION DE GESTION

La contextualisation du SCOT par les élus de la CCPL s'illustre par la transformation de l'instrument en dispositif politique. Ce processus est à la fois producteur d'apprentissage (*sensemaking*) mais également le fruit d'apprentissage (*instrument seizing*).

4.3.1. Sensemaking

Dans la première phase de l'élaboration du SCOT, les outils mobilisés (photographies aériennes, entretiens individuels avec les élus, réunions de groupe, intervention d'experts juridique sur les instruments) notamment par l'animatrice pour « intéresser » les élus et les convaincre de l'intérêt d'un SCOT sont passés par la mise en discussion de l'identité du territoire et de la manière dont chaque élu définissait celle-ci. En discutant collectivement des représentations de chacun, les élus ont en fait partagé leurs modèles mentaux, ce qui a permis co-construire une définition commune de ce territoire partagé, et a donc donné un sens à l'action collective. Cette définition collective de l'identité territoriale est matérialisée par l'expression « espace de respiration » qui prend naissance lors de cette phase et sera mobilisée par de nombreux acteurs et documents.

Ce processus de construction du sens commun de l'action collective est similaire à ce que Weick appelle *sensemaking*, qui consiste à « transformer des circonstances en situation qui est explicitement formulée et qui sert de tremplin à l'action » (Weick et al., 2005, notre traduction). D'après ces auteurs, ce processus est fortement lié au processus de construction de l'identité, qui est une propriété du *sensemaking*. Dans le cas de la CCPL, c'est au court d'une phase d'incertitude (l'administration demandant aux élus de la CCPL de développer un projet commun ou tout du moins un instrument collectif) que les élus donnent du sens à la situation de gestion en apprenant à définir leur identité commune d'une voix collective. La construction d'identité est ensuite suivie d'un processus de *sensemaking* qui peut se traduire par l'affirmation : « voilà où nous en sommes ». Cependant nous identifions ce processus comme *sensemaking* également parce que c'est le moment où les élus de la CCPL ont défini « pourquoi nous travaillons ensemble ».

Cet apprentissage a donc produit de la connaissance nouvelle (au sens d'innovation) puisqu'il s'agissait de la première expérience de réflexion collective sur l'identité territoriale. L'apprentissage est organisationnel et collectif, de type deuxième et troisième boucle, puisqu'il est co-élaboré par les élus et institutionnalisé par l'expression « d'espace de respiration ». Il est déclenché par les outils

mobilisés par l'animatrice, notamment la réunion de mise en discussion des photographies aériennes :

« Dès qu'on parlait de leur conception de leur commune par rapport à Montpellier ou Nîmes, là ils avaient tout de suite une volonté de se démarquer, de se positionner différemment. A chaque fois c'était l'identité rurale et villageoise qui revenait »

Cet apprentissage de construction d'une identité collective, d'un sens commun, est ce qui a permis à l'action d'avancer. L'effet de l'apprentissage est la création d'un sentiment de cohésion et de cohérence dans le choix du territoire, alors que celui-ci avait été sujet à controverses au début de la situation de gestion :

« Quand on a fait les premières réunions (avec les techniciens) on a fait un séminaire et quand on répondait aux visions de nos territoires, on a tous répondu dans le même sens. Donc quand on occulte tout ce qui est autour, on s'est mis d'accord. C'est cette réunion qui nous a permis d'avancer. Le plus dur après c'était les petits détails, mais sur la vision on était tous dedans ».

Un autre produit de cet outil est l'intéressement des élus à la situation de gestion, alors que plusieurs d'entre eux étaient méfiants voire refusaient l'idée du SCOT au départ. La production de ce sens commun, de cette expression d'« espace de respiration » a produit cet intéressement, l'instrument devenant non plus une figure imposée, mais l'opportunité de réfléchir à l'avenir souhaité du territoire. Cette création de sens commun n'est en rien une construction artificielle de définition du territoire. D'après l'animatrice, la mise en débat n'a en fait que permis de révéler un sentiment de l'identité territoriale déjà commun mais non discuté, non partagé :

« En fait c'était vraiment un consensus des le départ : le rural est dans les mentalités, dans la manière de vivre le territoire,... ».

Cet apprentissage est défini comme *collectif*, et aujourd'hui encore le président de la CCPL affirme qu'« à une exception près aujourd'hui tout le monde va dans le même sens ». Cela ne veut pas dire qu'il prend la même signification chez tout le monde, et peut même être remis en cause chez certains élus. Elu7, par exemple, qui était initialement en opposition à l'idée de créer un SCOT, s'est « laissé convaincre » à l'idée de production collective d'une identité commune (malgré le caractère fortement urbain de sa commune, éloigné de l'idée de « territoire rural ») par la mobilisation d'autres outils. La première enquête à la population en 2003, qui a reçu plus de mille réponses, a montré que cette idée d'espace de respiration était présente également dans l'esprit des habitants. L'enquête a alors servi « d'argument de poids » pour convaincre Elu7 : s'il avait une légitimité à se poser en opposition aux autres élus, s'opposer à l'opinion des citoyens qui l'avaient élu était beaucoup moins légitime :

« [Elu7] a senti qu'il ne pouvait pas faire vraiment autrement que se rallier à [l'idée d'espace de respiration] parce qu'il l'a senti quand il a vu l'enquête de la population. [...] Le vrai, le gros effet de masse c'est quand même plus de mille questionnaires retournés.

Cette consolidation de l'apprentissage par l'enquête publique se retrouve également dans d'autres formes de concertation. L'exposition photo organisée à partir du concours « tirez-lui le portrait » a également joué ce rôle de « convaincre » ou tout du moins « rassurer » les élus dans leur ressenti :

« Pas mal avaient pris des images qui parlaient de la banalisation des territoires urbains. Ca avait aidé les élus à partager un ressenti du territoire ».

Cet apprentissage est cependant cadré par des limites. La production de *sensemaking* étant bien un apprentissage qui crée un « tremplin pour l'action », mais celle-ci est cadrée par la légitimité de l'organisation. Dans le cas de la CCPL, cette légitimité vient des compétences déléguées à la CCPL par les communes qui la composent. Le sens produit est donc limité à ces compétences, et ne produit pas dans ce territoire une envie ou un élan d'action *au-delà* de ce cadre :

« Pour le moment chacun travaille un peu dans son coin ; chacun fait sa politique -qui est la même, hein- mais il n'y a pas de transversalité qui voudrait que l'on réfléchisse au fait que ce secteur soit lié à celui-là, que là il va y avoir la ligne TGV, là il va y avoir le doublement de l'autoroute, et qu'est ce qu'on va faire de nos agriculteurs... Moi je pense qu'on n'a pas de vision à long terme. Enfin je pense : j'en suis certain. »

La notion de *sensemaking* comme apprentissage qui ancre la situation de gestion et permet de la « lancer » est donc un apprentissage produit grâce à des outils (entretiens individuels, réunion, enquête aux habitants, exposition de photo) par les élus.

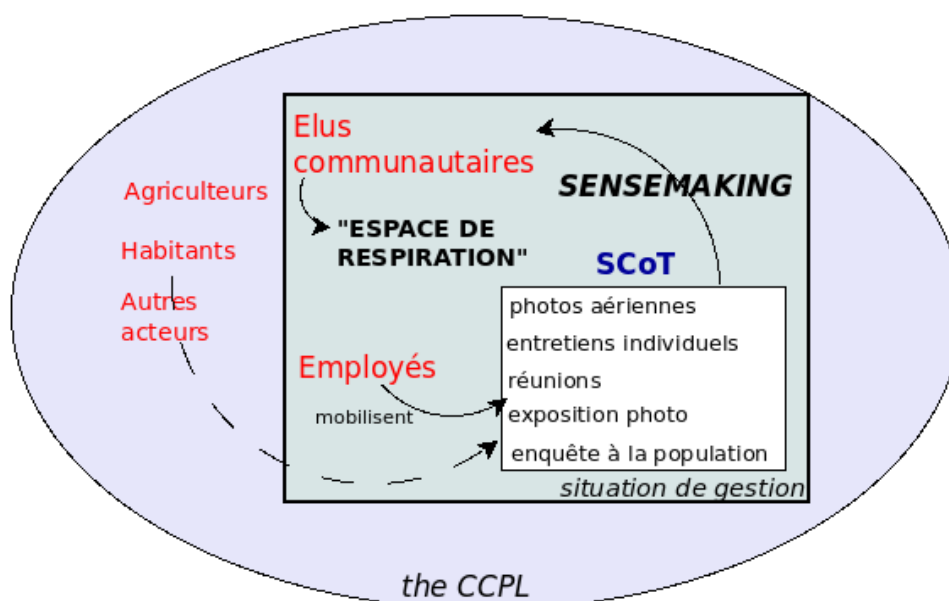


Figure 3 Processus de l'apprentissage de *sensemaking* dans la situation de gestion

4.3.2. Instrument seizing

Un autre apprentissage produit dans la situation de gestion et qui donne également du poids à ce mythe de l'espace de respiration est la transformation du SCOT comme instrument d'action publique en dispositif politique. Le SCOT passe du statut d'instrument, dont l'objectif est d'uniformiser les pratiques d'urbanisme sur un territoire, à celui de dispositif politique mobilisé dans l'opposition d'un modèle de développement (le territoire « espace de respiration », promu par la CCPL) à un autre (la mégalopole urbaine, promue par la Communauté d'Agglomération de Montpellier).

Ce processus qui est une étape de la contextualisation d'un instrument d'action publique (au même titre que le *sensemaking*) reflète le moment où les élus se « saisissent » de l'instrument pour en transformer le rôle dans l'organisation. Nous avons donc nommé cet apprentissage *instrument seizing* en écho à l'apprentissage de *sensemaking*.

Cet apprentissage *instrument seizing*, tout comme le *sensemaking*, est collectif et organisationnel par son caractère partagé, institutionnalisé et coproduit par les élus dans la situation de gestion. Il produit à la fois une transformation cognitive (manière dont les élus appréhendent l'instrument et la situation de gestion) et un changement de comportement (manière dont les élus agissent dans la situation de gestion). Il est déclenché cette fois par un évènement extérieur à la situation de gestion (et au territoire), la déclaration de George Frêche :

« Quand ils ont réussi à partager ce positionnement, qui est arrivé en même temps que l'envie de Frêche de créer une mégalopole, c'est là que ça a commencé à prendre. Ils ont porté le projet de SCOT politiquement ».

Comme précisé précédemment, l'effet de l'apprentissage est la transformation de l'instrument en dispositif politique, et l'apparition de l'expression « espace de respiration » dans l'arène publique. Les élus par exemple ont commencé à mentionner le SCOT et cette expression dans les articles de presse, dans la justification de certaines dépenses (projet de protection du foncier agricole, projets de la politique agricole en général). Ainsi, si l'expression a été créée et déjà était un produit du *sensemaking*, elle n'était alors qu'un terme de référence, une manière d'exprimer l'identité commune.

L'*instrument seizing* est en fait inscrit dans un processus plus global, qui déborde de la situation de gestion. L'apprentissage qui transforme l'instrument en dispositif politique provoque une réflexion plus profonde à la CCPL. Il ne s'agit pas seulement de *détourner* l'instrument en réaction à la politique du territoire voisin, mais d'utiliser cet instrument détourné pour créer un projet alternatif :

« On savait qu'il y avait un enjeu, celui de limiter la consommation de l'espace, pour [...] être cohérent avec notre logique d'espace de respiration, parce que si on dit « on veut pas aller dans l'agglomération de Montpellier parce qu'on est un espace de respiration » et après faire ce que fait l'agglomération de Montpellier... Finalement on va dire « bah c'est effectivement qu'une position défensive » ... alors que le but c'est de trouver une logique de développement différente avec des limitations physiques, la consommation de l'espace, et puis après... C'est pour ça qu'il y a eu plusieurs étages dans la fusée, le SCOT a été le premier, puis une politique agricole de valorisation, une politique de valorisation des espaces, etc. ».

Ce processus est un apprentissage de gouvernance car il a également permis aux participants de la situation de gestion d'intégrer des nouveaux aspects de la gouvernance territoriale dans leur fonctionnement. Alors que les méthodes participatives étaient encore imposées par l'Etat dans la mise en place du SCOT (modalités de concertation imposées), les élus ont appris à utiliser ce dialogue avec les habitants et agriculteurs pour alimenter leur réflexion et construire de nouvelles stratégies qui illustrent un but commun. Les effets de cet apprentissage se trouvent après la situation de gestion : de nombreux nouveaux espaces de concertation ont été mis en place juste après la situation de gestion (et donc hors injonction de l'Etat d'inclure la concertation dans la situation de gestion). L'inclusion d'autres acteurs dans leur processus de construction d'une politique n'est alors plus une obligation mais un outil pour atteindre leur objectif. Cependant cet apprentissage a ses limites dans la manière dont la gouvernance participative est instrumentalisée et prise en compte par la CCPL, et par les rapports entre élus et citoyens.

Comme pour l'apprentissage de *sensegiving*, tous les élus n'ont pas nécessairement partagé ce positionnement politique. Elu6 par exemple rejette même l'idée d'un projet alternatif en réaction à l'agglomération de Montpellier. Il déclare pendant la situation de gestion sa volonté de rejoindre la Communauté d'Agglomération de Montpellier. Elu3 également rejette encore aujourd'hui l'idée du SCOT comme un instrument fédérateur :

« Ils peuvent marquer ce qu'ils veulent dans le SCOT, c'est pas le SCOT qui va me dire quoi faire, il en n'est pas question... ».

D'autres élus ont participé à cet apprentissage parce qu'ils ont été « convaincus » de l'intérêt de se positionner politiquement face à Montpellier. Tout comme certains élus ont adopté ou participé au *sensemaking* de manière secondaire, par des outils qui les ont fait « changer d'avis », certains élus ont participé au processus d'*instrument seizing* de manière secondaire :

« A un moment donné quand même [les élus récalcitrant] se heurtaient au bon sens commun et à la volonté de la majorité des élus de la CCPL ».

Le caractère collectif des apprentissages de gouvernance dans la situation de gestion est donc fortement influencé par le poids du groupe. Travailler ensemble crée des dynamiques de groupe, forcément asymétriques, qui vont influencer la manière dont telle ou telle vision (et donc tel ou tel apprentissage) sera privilégié. L'apprentissage organisationnel de gouvernance a donc ici un caractère *a minima* négocié, voire peut-être même imposé, dans le contexte de ces dynamiques d'action collective.

La transformation du SCOT en dispositif politique en réaction au modèle de développement de la Communauté d'Agglomération de Montpellier s'illustre, comme indiqué précédemment, au travers des outils de communication mis en place pendant et après la situation de gestion. Ces outils sont la « fiche synthèse », outil de communication interne aux animateurs et élus lors de la situation de gestion ; le SCOT rédigé (composé de quatre documents officiels) validé par la préfecture et diffusé sur le site internet de la CCPL ; le projet de territoire, document diffusé en 2013 (sur le site internet de la CCPL) affichant la volonté de la CCPL de se transformer en Communauté d'Agglo ; les articles de presse, dans Midi Libre dont nous avons eu l'accès de 2005 à 2014.

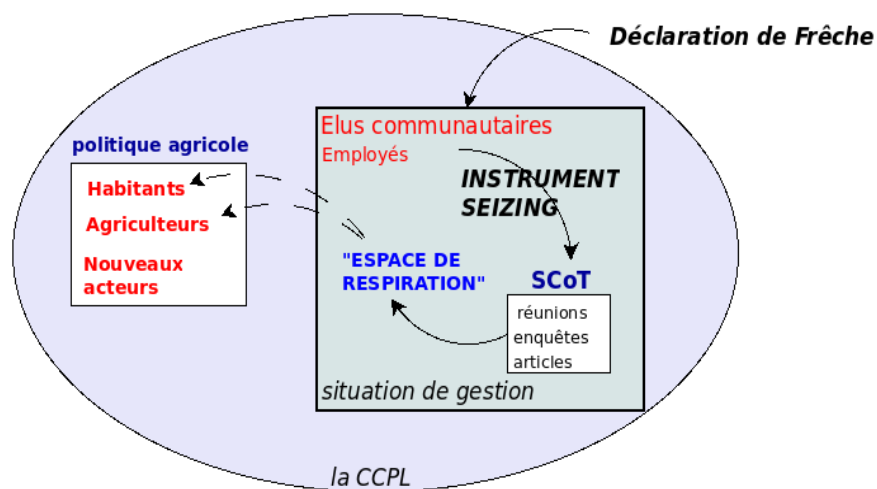


Figure 4 Processus de création de l'apprentissage *instrument seizing* et effets hors situation de gestion

Tous les outils de communication mentionnés font référence au terme spécifique d' « espace de respiration ». La plupart décline cette expression en termes d'espace agricole à protéger (vs. espaces verts non agricoles, auquel seuls la fiche synthèse et le SCOT font référence). Le but affiché de cette protection des espaces varie fortement d'un document à l'autre, et témoigne du caractère réinterprétable du mythe selon March : si pour certains la protection des espaces agricoles est un enjeu identitaire fort, il est également un enjeu paysager, économique et alimentaire. Les articles de presse sont les seuls documents qui restent « neutre » ou n'interprètent pas cette idée. Enfin, ces documents sont quasi-unanimes dans le positionnement du territoire vis-à-vis de la Communauté d'Agglomération de Montpellier. Ils véhiculent la notion « d'opposition » entre la CCPL et Montpellier, le mythe d'espace de respiration se posant alors de manière antinomique au modèle de développement proposé par George Frêche. Ce message porté par ces documents (rédigés pour la plupart à l'époque de la situation de gestion) est beaucoup plus fort que le discours actuel des élus dans les entretiens, où le mythe est plutôt redéfini et réinterprété.

4.4. Au-delà de la situation de gestion : transmission de connaissance et durabilité des apprentissages

4.4.1. Sensegiving : adoption et révision du mythe

4.4.1.1. Adoption du mythe par les autres : enrôlement

La situation de gestion par la création du *sensemaking*, *instrument seizing* et le début de cette création de mythe de « l'espace de respiration » a également permis aux nouveaux entrants dans la situation de gestion d'apprendre : à s'approprier du mythe, à faire partie du système d'acteurs... mais ils sont aussi exportés en dehors du territoire leurs expérience et savoir faire. Ce caractère « hors de » se définit à la fois d'un point de vue spatial (apprentissage d'acteurs hors du territoire), temporel (apprentissage après la situation de gestion), et en qualité d'acteurs (acteurs du territoire non-impliqués directement dans la situation de gestion).

La transmission du *sensemaking*, cet apprentissage qui répond à la question « pourquoi travaillons-nous ensemble ? », à l'extérieur de la situation de gestion correspond en fait à un transfert de connaissance (tel que définit par Nonaka et Takeuchi). Ce mythe produit dans la situation de gestion est adopté par des acteurs externes à la situation, d'abord par combinaison (transmission de documents écrits comme ceux mentionnés dans la partie précédente et notamment le SCOT) mais également par socialisation (par exemple par le dialogue entre élus présents « à l'époque » dans la situation de gestion et ceux élus après la situation de gestion). Il est indéniable que cette connaissance, ce mythe doivent être ensuite internalisés par ces individus.

Ainsi cet apprentissage par le transfert de connaissance est similaire à la notion de *sensegiving* tel que décrit notamment par Gioia et Chittipeddi comme le processus par lequel les leaders fournissent une « interprétation malléable à ceux qui seront affectés par leur action » (1991). Dans notre situation, la transmission du mythe de l'espace de respiration est donc bien un processus de *sensegiving* dans la manière où il fournit à la fois une explication, une justification aux nouveaux arrivants du raisonnement à l'origine du SCOT (mais également aux acteurs qui *jugent* le résultat de l'action dans la situation de gestion) mais leur donne également les moyens d'intégrer l'action collective sans en redéfinir à nouveau les contours (i.e. sans avoir à reconstruire un nouvel apprentissage de *sensemaking* à chaque nouvelle élection).

Cet apprentissage est tout d'abord observable chez les élus arrivés après les élections de 2008. Si peu de ces élus interrogés mentionnent d'eux-mêmes le terme d' « espace de respiration », la plupart ont évoqué les notions portées par ce mythe : protection des espaces naturels (« verts » ou « agricoles »), limitation de l'étalement urbain, etc. Le processus de transfert voit le mythe bien souvent réinterprété et réapproprié par les nouveaux élus par un processus d'internalisation. En adoptant le mythe, ils redéfinissent et donnent leur propre sens à ce que signifie l' « espace de respiration ». Par exemple, lorsqu'ils sont interrogés sur la nature de leur territoire, de nombreux élus attribuent à l'espace de respiration une valeur « paysagère », l'agriculture étant vue comme productrice de paysage visuellement esthétique pour les habitants du territoire. Cette interprétation du mythe est en fort contraste avec l'interprétation donnée par les documents officiels, et notamment le SCOT lui-même.

D'autres acteurs sont aussi les récepteurs du transfert de connaissance qu'est le *sensegiving*. Les employés et collaborateurs de la CCPL en charge de la mise en place de la politique agricole après la situation de gestion sont aussi forcés d'intégrer les valeurs et concepts véhiculés par le mythe pour cadrer leur action. Là également, la notion de *sensegiving* prend tout son sens dans la mesure où les élus, moteurs de la « ligne directrice » de la CCPL, donnent aux employés cette « interprétation malléable ».

Enfin, la connaissance produite dans la situation de gestion est transférée *hors du territoire*. Le modèle de développement proposé par le SCOT et véhiculé par le mythe de « l'espace de respiration » est diffusé dans les autres espaces de discussions (et notamment dans l'espace de réflexion « inter-SCOT » à l'échelle du département). Ainsi, la Communauté d'Agglo de Montpellier aurait réintégré la question des espaces naturels et de l'agriculture dans son processus de construction du SCOT par influence de la CCPL :

« Ca les a fait changer de discours, je les entends dire "ah c'est intéressant la politique agricole de Lunel" [...] Du coup ça a aussi fait réagir le SCOT de Montpellier, parce qu'après ils se sont mis... D'ailleurs ils nous ont rattrapés, parce qu'ils ont mis une véritable politique agricole par la suite... mais il faut voir qu'au début...en tout cas ils l'affichent, d'acheter des terrains, de faire une réserve de foncier ».

4.4.1.2. Révision et réinterprétation du mythe : internalisation de la connaissance

Ces internalisations et interprétations du mythe évoluent également chez les individus au cours du temps. Cette réinterprétation s'illustre particulièrement par la rédaction et publication du « projet de territoire » en 2013, dans lequel le mythe évolue de la « protection des espaces naturels » à « l'articulation harmonieuse entre urbain et rural » :

« [Le projet de territoire a été finalement de réintégrer la réalité du terrain, de dire « bon on n'est pas QUE rural on est aussi urbain », et du coup il s'agit pas que de rejeter l'urbain mais de concilier avec les deux pour faire un développement harmonieux]. Voilà c'est sûr. Y'a eu deux temps ».

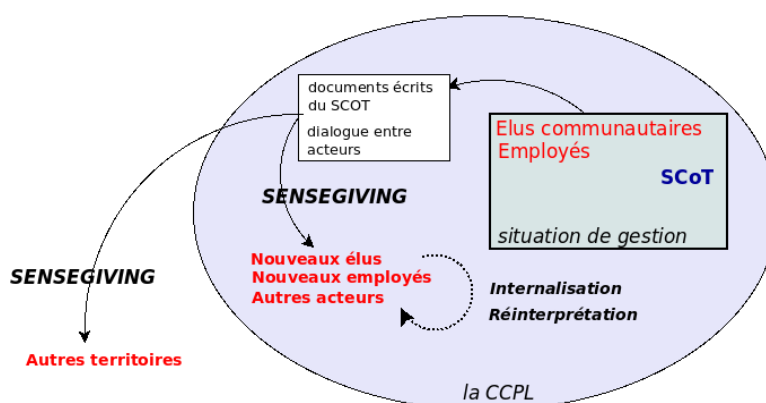


Figure 5 Processus de transfert de connaissance (*sensegiving*) hors situation de gestion

Cette évolution du mythe suit également la modification de discours dans les documents et chez les élus, qui passe d'une opposition « forte » contre la Communauté d'Agglomération de Montpellier à une vision de « complémentarité ». D'autres élus remettent même en question aujourd'hui dans leur entretien l'idée de protection des espaces par rapport à d'autres problématiques territoriales à leurs yeux plus « urgentes » :

« Depuis 2008, je me rappelle avant on parlait que d' « espace de respiration ». Maintenant le chômage s'est généralisé, et ils en parlent un peu moins. Donc moi à chaque fois qu'ils le disent je leur dit « attention ! ». Ils en parlent un peu moins parce qu'ils ont compris que c'est 17% de chômeurs ».

4.4.2. Contextualisation hors de la situation de gestion : révision et transfert

Tout comme le mythe d'espace de respiration, le processus de contextualisation du SCOT est également révisé et transféré hors de la situation de gestion. Cette révision traduit généralement d'un « recul » sur la situation, mais également parfois d'un processus de réinterprétation des

événements de la situation de gestion. Cette révision de la contextualisation est différente chez les employés de la CCPL et chez les élus.

Les problèmes liés à la situation de gestion sont surtout évoqués par les employés. Ils sont principalement de deux ordres. Tout d'abord, les employés ont évoqué les problèmes de désaccord ou controverses entre élus. L'animatrice par exemple a insisté dans l'entretien sur les controverses entre Elu7 et Elu5, le président de la CCPL.

La situation de gestion a été vécue comme « imposée » par L'animatrice, sentiment partagé par quelques élus. Si le SCOT n'était pas un instrument d'action publique obligatoire à proprement parler, son adoption était pressentie comme « inévitable ». Emp2 et Emp3 ont eux insisté sur le caractère *pionnier* de la CCPL dans cette situation de gestion : le SCOT était en 2002 un instrument récent, quelques intercommunalités ayant entamé les démarches en France, mais encore aucun SCOT n'avait été achevé. Les bureaux d'études pouvant accompagner les intercommunalités n'avaient pas non plus d'expérience en la matière, et les employés chargés d'animer la situation de gestion ne pouvaient donc pas s'inspirer de l'expérience d'autres territoires. En ce sens, cette situation de gestion met en discussion le modèle proposé par Rouquet (2011) de la contextualisation interne et externe de l'instrument de gestion. Au début de la situation de gestion présentée, l'instrument n'est ni contextualisé en interne (instrument inédit) ni en externe (aucun SCOT déjà créé en France) ; pourtant la « pression institutionnelle » existe bel et bien, ou en tout cas est ressentie comme telle par la CCPL. Si la mise en place du SCOT à la CCPL a créée une situation innovante par son caractère « pionnier », on ne peut pour autant prétendre que le SCOT était une « innovation » de la CCPL. En revanche, l'apprentissage d'*instrument seizing* peut faire figure d'innovation dans la contextualisation dans la mesure où les acteurs de la situation de gestion ont détourné l'instrument pour proposer un mode de développement urbain innovant.

En dehors de ces difficultés, les employés ont jugé globalement la situation de gestion de manière positive. Pour eux, la majorité des élus a accepté de participer à la situation de gestion une fois les premières réticences levées. Le SCOT comme document final a été selon eux une force contraignante en termes d'urbanisme, et donc a été efficace dans l'objectif de limitation de l'urbanisation sur la CCPL. Selon E. Savarin, cette force contraignante a été voulue modérée pour justement éviter de transformer le SCOT en « super PLU » :

« L'idée ça a été plutôt de dire « on va limiter la capacité d'extension sur dix ans, et de facto, inévitablement, ça va se reporter sur [l'étalement]... il va y avoir des besoins, le terrain devient plus rare, donc forcément ça redevient rentable d'investir dans la requalification, la densification ».

Le SCOT a donc été principalement efficace dans son rôle premier : réglementer l'urbanisation ; il est également jugé efficace par Emp2 dans son rôle « détourné » : servir de message politique fort. Enfin, l'animatrice estime que le SCOT aurait pu être plus contraignant, mais explique cela par le caractère pionnier de la situation de gestion :

« C'était un premier SCOT, il aura besoin d'évoluer. Les décisions prises n'étaient pas assez courageuses ou contraignantes. Il ne fallait rien figer dans le temps ».

Tout d'abord, les élus qui ont discuté sur leur ressenti de la situation de gestion ont formulé une opinion plutôt négative de celle-ci. Tout comme les employés, ces élus ont plutôt mal vécu le caractère imposé de la situation de gestion, ainsi que le caractère « pionnier ». Cela explique pour certains le sentiment d'avoir fait un SCOT « peu contraignant » :

« Nous on n'a pas voulu [de SCOT] contraignant car on était les premiers de l'Hérault à le faire, donc on ne savait pas trop où on allait ».

La SCOT est donc vu comme instrument relativement peu ou pas contraignant par les élus interrogés. Chez certains, ce manque de contrainte est une bonne chose alors que pour d'autres il marque un « échec » de l'action collective :

« Très très vite il a été question de dire « chacun chez soi : le SCOT ne m'imposera rien ». Donc on n'a pas fait tout ce qu'on a voulu ».

Trois élus ont discuté du périmètre du SCOT. Ces trois élus, Elu4, El5 et Elu8, étaient fortement engagés dans les controverses pendant la situation de gestion. Dans les entretiens, Elu4 s'est déclaré satisfait du périmètre du SCOT :

« L'atout quand on a démarré c'est que le zonage du SCOT était identique à la CCPL. Il y avait une cohérence politique, géographique. Ça facilitait les choses : on avait affaire aux mêmes élus, on gérait les mêmes choses administratives. ».

Elu5 et Elu6 en revanche se déclaraient respectivement « déçu » et « contre » l'idée de ce périmètre. Tous deux mentionnent l'idée d'un SCOT à l'échelle interdépartementale comme ayant plus de sens par rapport au bassin de vie autour du Vidourle, frontière entre le département de l'Hérault et du Gard.

Curieusement, ces trois opinions sont opposées au vote qu'ont donné ces élus en conseil communautaire le 20 décembre 2001. Selon le compte-rendu du conseil, Elu5 et Elu6 avaient voté pour le nouveau périmètre limité à la CCPL, et Elu4 avait voté contre.

La manière dont les élus jugent l'efficacité de l'instrument dépend fortement de leur représentation du SCOT, notamment en termes de contrainte. En ce qui concerne l'urbanisation (sa limitation), Elu1, qui jugeait le SCOT contraignant l'a jugé efficace ; Elu2 et Elu4 qui jugeaient le SCOT pas assez contraignant l'ont jugé pas assez efficace en termes d'urbanisation.

Ainsi, la situation de gestion est vécue de manière contrastée par les employés et les élus. S'il y a bien eu contextualisation de l'instrument, ce processus n'a pas eu les mêmes résultats chez tous les acteurs de la situation. Il s'agit à la fois d'une opinion personnelle (envie d'un SCOT plus ou moins contraignant) mais également d'interprétations divergentes d'évènements, certains acteurs affirmant que le SCOT a été « adopté » par tous alors que d'autres pensent que le SCOT a finalement intéressé peu de monde.

En termes d'apprentissages de gouvernance, la contextualisation est donc revisitée ou révisée dans les entretiens. Malgré les apprentissages produits et les jugements positifs, certains élus reviendraient donc sur leur « adoption » :

« *Finally le SCOT les gens se disent que ça a servi à rien* »

Le processus de contextualisation a également produit des apprentissages transférés hors de la situation de gestion. Les principes et concepts véhiculés par le SCOT, et notamment la vision transversale du développement territorial, sont réemployés dans d'autres situations par certains acteurs. Ainsi, Jeune maire pense que le SCOT lui a « appris » à avoir une vision transversale du développement sur sa commune :

« *Ce que nous a appris le SCOT c'est de pas travailler au coup par coup mais de travailler dans un projet. Je pense que la culture des maires avant était autre. Avant, on faisait des documents d'urbanisme en réaction à des projets. Du moment que c'était pas des enjeux directs, ça a permis de prendre de la hauteur et de réfléchir. [...] Je pense que ma vision sur ma commune je ne l'aurai pas abordée de la même façon, ça m'a permis de trouver de la hauteur* ».

D'autres élus ont gardé un « goût » pour l'action collective après cette première expérience. Cet apprentissage de troisième boucle, par lequel certains élus modifient la manière de considérer leur rôle sur le territoire, existe par exemple chez Elu1.

Dans le cas des élus non présents lors de la situation de gestion, si le mythe de l'espace de respiration a bien été transféré, le SCOT comme instrument d'action publique n'a pas été connu ou contextualisé par tous :

« *Je ne connais rien du SCOT, ni de son volet agricole, je n'étais pas élue à l'époque* ».

5. Conclusion

Rouquet (*op. cit.*) modélise quatre situations produites par un instrument³ en fonction de sa contextualisation interne (au sein de l'organisation) et de sa contextualisation externe (dans les organisations similaires), du point de vue d'une organisation. Il considère qu'un instrument ne possédant ni contextualisation interne, ni contextualisation externe est un « mot d'ordre innovant » (que l'on peut assimiler au début d'un apprentissage par exploration, à la recherche de nouveaux modes de gestion dans l'organisation). A l'issue d'une seule contextualisation interne, celui-ci devient une « innovation radicale » au sein de l'organisation en question. Si en revanche, après création de l'instrument, celui-ci est contextualisé par une majorité d'autres organisations, il devient une « pression institutionnelle » pour l'organisation en question, comme c'est peut-être le cas pour les normes développement durable dans les organisations publiques et privées. Enfin, à l'issue d'une contextualisation externe ET interne, l'instrument devient « d'usage », employé par tous (comme par exemple les normes comptables).

Ainsi, le SCOT était à l'origine de sa création en chambre parlementaire ce « mot d'ordre innovant ». Puis, du point de vue de la CCPL, il a subi une contextualisation interne forte, alors même que sa contextualisation externe était très faible, voire inexistante, en raison du caractère récent de « l'innovation ». Cette innovation n'a cependant pas été créée au sein de l'organisation mais par le gouvernement, et porte donc une forme de « pression institutionnelle » portée non pas par les organisations similaires (ici les territoires), mais par le gouvernement lui-même. Au final, c'est le processus de contextualisation *interne* qui a ainsi facilité la création des apprentissages de gouvernance. Nous pouvons par exemple poser la question de territoires ayant contextualisé ce même instrument « sur le tard » et bénéficiant donc de l'expérience d'autres territoires, voire d'outils produits par ces derniers tels que les « guides » d'accompagnement. Quels apprentissages auraient alors été produits par le processus de contextualisation ? Aurions-nous été en simple situation de *transfert de connaissance* inter-organisationnelle (d'un territoire à un autre), ou les apprentissages auraient-ils tout de même eu un caractère *innovant* ? Cela dépend sans doute des de l'organisation elle-même (dans notre cas du territoire), et de sa capacité à innover ; en somme, d'être une *organisation apprenante*.

De l'analyse de la mise en place du SCOT de la Communauté de Communes du Pays de Lunel, il ressort que sa contextualisation, à la situation de la CCPL, a permis aux acteurs de s'emparer de l'instrument et le transformer en dispositif politique (« *instrument seizing* »), créant un véritable projet de territoire.

³ Rouquet utilise le terme « d'outil », cependant le sens qu'il donne à ce terme est très proche de notre définition de « l'instrument ».

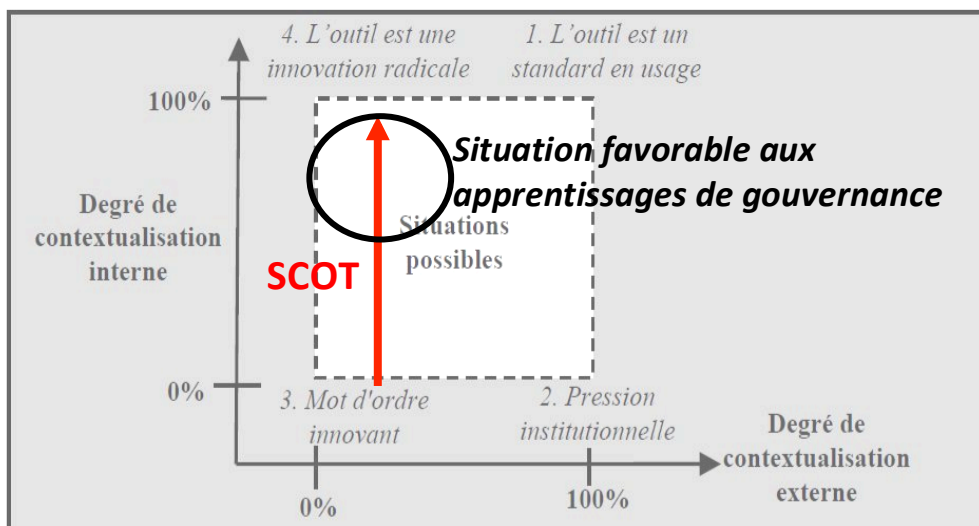


Figure 3 Contextualisation interne et externe du SCOT (d'après Rouquet 2011)

En retour, ce processus a également produit des apprentissages chez les acteurs (en particulier les élus), notamment des apprentissages fondamentaux pour la gouvernance territoriale : le *sensemaking* permettant aux élus de créer un langage commun, ainsi qu'un modèle mental partagé, et le *sensegiving*, donnant hors de la situation de gestion un cadre et contexte d'action pour les nouveaux arrivants. C'est ce processus de contextualisation qui a enfin permis la création du *mythe* « d'espace de respiration ». Si ce mythe est revisité, remis en question, réinterprété, il n'en est pas moins un guide pour l'action collective, le support de ces apprentissages de gouvernance, permettant à des apprentissages collectifs produits dans une situation particulière de devenir de véritables *apprentissages organisationnels*.

Regarder le territoire au prisme de sciences de gestion nous permet notamment de comprendre les processus sous-jacents à la « fabrique » des projets de territoire, des mécanismes de gouvernance et le rôle des outils, instruments dans le fonctionnement du territoire. Nous contribuons à éclairer le rôle des technologies invisibles dans le territoire, à les rendre moins invisibles !

En se focalisant sur la contextualisation, nous avons pu également comprendre les conditions de mise en place des instruments organisant cette gouvernance. De futures recherches analysant les différences de contextualisation interne en fonction de la contextualisation externes pourront par exemple permettre de comprendre le lien entre apprentissages produits dans la situation de gestion (par contextualisation interne), apprentissages *importés* produits hors du territoire (par contextualisation externe), et la nature du lien entre les deux.

Enfin, il nous reste à explorer dans nos travaux futurs la nature des apprentissages *individuels* produits par le processus de contextualisation. Il est cependant évident que les apprentissages collectifs produits par les controverses de la situation de gestion sont en fait la résultante des stratégies individuelles des acteurs de cette situation de gestion.

6. Bibliographie

- Aggeri, Franck, and Julie Labatut, 2010. La Gestion Au Prisme de Ses Instruments. Une Analyse Généalogique Des Approches Théoriques Fondées Sur Les Instruments de Gestion. *Finance Contrôle Stratégie* 13(3): 5–37.
- Argyris, Chris, and Donald A. Schön, 2001. *Apprentissage organisationnel: théorie, méthode, pratique*. De Boeck Supérieur.
- Berkes, Fikret, 2009. Evolution of Co-Management: Role of Knowledge Generation, Bridging Organizations and Social Learning. *Journal of Environmental Management* 90(5): 1692–1702.
- Berrebi-Hoffmann, Isabelle, and Valérie Boussard. 2005. Avant-Propos. *Sociologies Pratiques* 10(1): 1.
- Berry, Michel, 1983. *Une Technologie Invisible-L'impact Des Instruments de Gestion Sur L'évolution Des Systèmes Humains*.
- Boussard, Valérie, and Salvatore Maugeri, 2003. *Du Politique Dans Les Organisations: Sociologies Des Dispositifs de Gestion*. Editions L'Harmattan.
- Chia, Eduardo, Michel Dulcire, and Marc Piraux, 2008. Le développement d'une agriculture durable a-t-il besoin de nouveaux apprentissages? *Études caribéennes*(11).
- Chia, Eduardo, Hélène Rey-Valette, and André Torre, 2009. Conclusion : Vers Une «technologie» de La Gouvernance Territoriale ! Plaidoyer Pour Un Programme de Recherche Sur Les Instruments et Dispositifs de La Gouvernance Des Territoires. *Noréis*(209): 167–177.
- Chia, Eduardo, and André Torre. 1999. Règles et Confiance Dans Un Système Localisé. Le Cas de La Production de Comté AOC. *Sciences de La Société* 48: 49–68.
- Chiapello, Ève, and Patrick Gilbert. 2012. Les Outils de Gestion: Producteurs Ou Régulateurs de La Violence Psychique Au Travail? *Le Travail Humain* 75(1): 1–18.
- Chiapello, Eve, and Luc Boltanski, 1999. *Le Nouvel Esprit Du Capitalisme*.
- Crona, Beatrice I., and John N. Parker, 2012. Learning in Support of Governance: Theories, Methods, and a Framework to Assess How Bridging Organizations Contribute to Adaptive Resource Governance. *Ecology and Society* 17(1).
- Crozier, Michel, and Erhard Friedberg, 1977. *L'acteur et Le Système*.
- Cundill, G., and R. Rodela, 2012. A Review of Assertions about the Processes and Outcomes of Social Learning in Natural Resource Management. *Journal of Environmental Management* 113: 7–14.
- Danet, Antoine, 2010. *SCOT : Un Nouvel Instrument Pour Quelle Action Publique ?* Mémoire de 4^{ème} année d'I.E.P., Institut d'études politiques de Strasbourg.
- David, Albert, 1998. *Outils de Gestion et Dynamique Du Changement*.
- Dieleman, Hans, 2013. Organizational Learning for Resilient Cities, through Realizing Eco-Cultural Innovations. *Journal of Cleaner Production* 50: 171–180.
- Duguid, Fiona, Karsten Mündel, and Daniel Schugurensky, 2007. Volunteer Work, Informal Learning, and the Quest for Sustainable Communities in Canada. *Canadian Journal for the Study of Adult Education* 20(2): 41–56.
- Dumez, Hervé, 2013. *Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris: Vuibert.
- Foucault, Michel, 2001. *Dits et Écrits II, 1976-1988*. Paris: Gallimard.
- Le Galès, Patrick, 2010. *Gouvernance*. Dictionnaire des politiques publiques. Gouvernance.
- Gioia, Dennis A., and Kumar Chittipeddi, 1991. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal* 12(6): 433–448.
- Girin, Jacques, 1990. L'analyse Empirique Des Situations de Gestion: Éléments de Théorie et de Méthode. *Epistémologies et Sciences de Gestion, Economica*: 141–182.
- Halpern, Charlotte, Pierre Lascoumes, and Patrick Le Galès, 2014. *L'instrumentation de l'action publique: Controverses, résistance, effets*. Les Presses de Sciences Po.

- Hatchuel, Armand, and Benoît Weil, 1992. L'expert et Le Système: Gestion Des Savoirs et Métamorphose Des Acteurs Dans L'entreprise Industrielle; Suivi de Quatre Histoires de Systèmes-Experts. *Economica*.
- Innes, Judith E., and David E. Booher, 2003. Collaborative Policymaking: Governance through Dialogue. *In Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society* Pp. 33–59.
- Khan, Iram A., 2009. Knowledge Groups: A Model for Creating Synergy Across the Public Sector. *Public Organization Review* 10(2): 139–152.
- Lamari, Moktar, 2011. Le Transfert Intergénérationnel Des Connaissances Tacites. *In La Gouvernance. Frontières, Dispositifs et Agents*. Presses de l'Université du Québec. Pp. 397–433.
- Moisdon, Jean-Claude, 2007. Comment apprend-on par les outils de gestion ? *Recherches*: 239–250.
- Newig, Jens, Dirk Günther, and Claudia Pahl-Wostl, 2010. Synapses in the Network: Learning in Governance Networks in the Context of Environmental Management. *Ecology and Society* 15(4): 24.
- Nonaka, Ikujiro, Hirotaka Takeuchi, Marc Ingham, and Gérard Koenig, 1997. La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante. Paris; Bruxelles: De Boeck Université.
- Oiry, Ewan, 2003. La Construction Des Dispositifs de Gestion : Une Analyse Par Le Concept de Traduction. *In Du Politique Dans Les Organisations: Sociologies Des Dispositifs de Gestion*. Editions L'Harmattan.
- Pahl-Wostl, Claudia, 2009. A Conceptual Framework for Analysing Adaptive Capacity and Multi-Level Learning Processes in Resource Governance Regimes. *Global Environmental Change* 19(3): 354–365.
- Raulet-Croset, Nathalie. 2008. La Dimension Territoriale Des Situations de Gestion. *Revue Française de Gestion* 34(184): 137–150.
- Rey-Valette, Hélène, M Pinto, P Maurel, et al. 2011. Guide Pour La Mise En Oeuvre de La Gouvernance En Appui Au Développement Durable Des Territoires. Cemagref, CNRS, Geysier, Inra, SupAgro, Université Montpellier 1,.
- Rist, Stephan, Mani Chidambaranathan, Cesar Escobar, Urs Wiesmann, and Anne Zimmermann. 2007. Moving from Sustainable Management to Sustainable Governance of Natural Resources: The Role of Social Learning Processes in Rural India, Bolivia and Mali. *Journal of Rural Studies* 23(1): 23–37.
- Rouquet, Aurélien. 2011. Contextualisation Interne et Externe Des Outils de Gestion : Une "Expansion" Des Travaux d'Albert David. *In Valeurs et Outils de Gestion : De La Dynamique D'appropriation Au Pilotage*. Hermès Science Publications. Paris.
- Senge, Peter, 1990 The Fifth Discipline: The Art and Science of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday.
- Sol, Jifke, Pieter J. Beers, and Arjen E.J. Wals., 2013. Social Learning in Regional Innovation Networks: Trust, Commitment and Reframing as Emergent Properties of Interaction. *Journal of Cleaner Production* 49: 35–43.
- Torre, André, Olivier Aznar, M. Bonin, et al., 2006. Conflits et Tensions Autour Des Usages de L'espace Dans Les Territoires Ruraux et Périurbains. Le Cas de Six Zones Géographiques Françaises. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* août(3): 415.
- Weick, Karl E., Kathleen M. Sutcliffe, and David Obstfeld., 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science* 16(4): 409–421.
- Yin, Robert K., 2009. Case Study Research: Design and Methods, vol.5. sage.
- Young, Robert F., 2010. The Greening of Chicago: Environmental Leaders and Organisational Learning in the Transition toward a Sustainable Metropolitan Region. *Journal of Environmental Planning and Management* 53(8): 1051–1068.