

# Pratiques d'acteurs dans les processus d'élaboration des stratégies régionales de gestion des zones d'activités

Chemineurs réflexifs d'un producteur d'informations

Effectué chez **CBRE**

**Virgil Menétrey**

08 septembre 2021

Domaine Ingénierie et Architecture

Master conjoint UNIGE-HES-SO en développement territorial

Orientation Urbanisme opérationnel

Directeur : Prof. Pierre-Henri Bombenger  
Experts : Léonard Verest et François Yenny

Mémoire 1003



## Avant-propos

Ce travail de master est réalisé en fin de cursus d'études, en vue de l'obtention du titre de Master conjoint HES-SO/UNIGE en Ingénierie du Territoire. En tant que travail académique, son contenu, sans préjuger de sa valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celles de la direction et du jury du travail de Master, ni la Haute école spécialisée de Suisse Occidentale, ni l'entreprise dans laquelle a été réalisée le stage.

Toute utilisation, même partielle, de ce TM doit être faite dans le respect du droit d'auteur.

Lausanne, le 8 septembre 2021.

## Remerciements

Le Prof. Pierre-Henri Bombenger, pour sa patience à mon égard et sa direction appliquée,

François Yenny, pour ses échanges,

Nathalie Penso pour l'aide apportée pour le bilan de compétences,

Céline, Michael, Jeremiah pour leurs précieuses relectures et corrections,

Zion pour les traductions,

Stéphane et Mathilda pour leur soutien.

## Résumé

Durant un stage d'immersion effectué dans un bureau de conseil en AT durant neuf mois, les principales tâches effectuées ont concerné la mise en place de stratégies régionales de gestion des zones d'activités (SRGZA) de différentes régions. Des différences ont été observées dans les stratégies de ces dernières et c'est par ce constat que le sujet d'approfondissement de ce travail c'est progressivement orienté sur les pratiques des acteurs impliqués dans les processus d'élaboration de ces stratégies. Pour ce faire, différentes notions issues des sciences sociales, telles que les théories des organisations, de l'acteur stratégique ou encore de l'acteur-réseau, ont été mobilisées, ce qui a permis de réaliser un cadre conceptuel d'analyse. Ce cadre d'analyse a ensuite été appliqué, a posteriori, sur ces stratégies territoriales. L'analyse a été réalisée sur deux échelles d'actions : la première s'est concentrée sur la manière dont une SRGZA est contextualisée, la seconde a permis de comprendre comment évolue une stratégie territoriale dans son ensemble.

L'analyse de la contextualisation met en évidence le jeu et les stratégies des acteurs pour que leurs intérêts soient inclus dans la SRGZA, le rôle de médiateur que prend l'information produite par les mandataires, et le fait que l'obtention d'un compromis final nécessite en réalité une succession de compromis.

L'analyse de la stratégie dans son ensemble semble montrer la nécessité pour tous les acteurs d'hybrider leurs discours et leurs attentes et de moduler leurs exigences. C'est notamment le cas de la compréhension que les acteurs impliqués avaient des exigences cantonales initiales. Alors qu'elles étaient initialement comprises comme étant rigides et précises, elle sont actuellement perçues comme étant souples et permettant des marges de manœuvre de la part des acteurs impliqués. C'est grâce à cette souplesse que les acteurs voient leurs intérêts considérés et que des compromis se trouvent.

## Table des abréviations

AT	Aménagement du territoire
BDD	Base de données
Cdc	Cahier des charges
COFIL	Comité de pilotage
DGTL	Direction générale du territoire et du logement
GT	Groupe technique
Guide PDR-PDI	Guide pour le contenu des plans directeurs régionaux ou intercommunaux
LAT	Loi fédérale sur l'aménagement du territoire
LATC	Loi sur l'aménagement du territoire et des constructions
MDT	Master en développement territorial
OAT	Ordonnance sur l'aménagement du territoire
OG	Organe de gestion
PADE	Politique d'appui au développement économique
PDCn	Plan directeur cantonal (vaudois)
PPDE	Politique des pôles de développement économique
PV	Procès-verbal
SAS	Site d'activités stratégique
SGZA	Système de gestion des zones d'activités
SIG	Système d'informations géographiques
SPEI	Service de la promotion économique et de l'innovation
SRGZA	Stratégies régionales de gestion des zones d'activités
ZA	Zone d'activités
ZAL	Zone d'activités locale
ZAR	Zone d'activités régionale

## Table des matières

Avant-propos.....	iii
Remerciements .....	iv
Résumé.....	v
Table des abréviations.....	vi
Table des illustrations.....	ix
1 Introduction.....	1
1.1 But du travail de Master.....	1
1.2 Contexte de stage.....	1
1.3 Méthodologie du mémoire de stage.....	1
1.4 Structure du mémoire .....	2
2 CBRE Group Inc.....	2
2.1 Histoire de l'entreprise.....	3
2.2 Domaines d'activités .....	3
2.3 Politique de confidentialité .....	4
2.4 CBRE Suisse.....	5
2.5 Département d'accueil.....	6
3 Travail en entreprise.....	8
3.1 Organisation du travail.....	9
3.2 Description des tâches .....	9
3.2.1 SRGZA : Contexte de la mission.....	10
3.2.1.1 Objectifs et périmètres d'étude .....	11
3.2.1.2 Mandat, procédure et cahier des charges .....	11
3.2.1.3 Tâches effectuées par mes soins.....	13
3.2.1.4 Graphismes et supports de présentation.....	17
3.2.1.5 Gestion du temps .....	22
3.2.1.6 Difficultés rencontrées .....	23
3.2.1.7 Différences constatées .....	23
3.2.1.7.1 Collaboration entre bureaux.....	23
3.2.1.7.2 Implication des acteurs .....	24
3.2.1.8 Synthèse SRGZA.....	26
3.2.2 Chablais agglomération.....	27
3.2.3 Enquêtes de satisfaction .....	29
3.2.4 Analyse de marché .....	30
4 Axes d'approfondissement.....	31
4.1 Interprétation et utilisation des résultats par les acteurs impliqués.....	31

4.1.1	Contexte .....	32
4.1.2	Notions clés : cadrage conceptuel de l'analyse.....	32
4.1.3	Application des notions aux SRGZA.....	37
4.1.3.1	Phase de problématisation.....	37
4.1.3.2	Phase d'intéressement.....	39
4.1.3.3	Phase d'enrôlement .....	41
4.1.3.4	Synthèse .....	42
4.1.4	Utilisation de l'information .....	42
4.1.4.1	Nature de l'information.....	42
4.1.4.2	Temporalité de l'information .....	44
4.1.4.3	Séquences pertinentes .....	44
4.1.4.4	Constats.....	53
4.1.5	Evolutions de la stratégie .....	54
4.1.5.1	Méthode.....	54
4.1.5.2	Compréhension de la stratégie .....	56
4.1.6	Bilan .....	61
4.1.7	Perspectives.....	63
4.1.8	Limites .....	63
5	Bilan personnel.....	65
5.1	Compétences.....	65
5.2	Lien académique – professionnel.....	66
5.3	Stage et perspective chez CBRE.....	67
6	Conclusion .....	69
7	Sources .....	70

## Table des illustrations

Figure 1 - Principaux effectifs de CBRE – Source : CBRE-----	2
Figure 2 - Domaines d’activités de l’entreprise – Source : CBRE -----	4
Figure 3 -Localisation des agences en Suisse – Source : CBRE-----	5
Figure 4 -Exemples de publications – Source : CBRE-----	6
Figure 5 - Domaines d’activités du département « Recherche et conseil » - Source : CBRE -----	7
Figure 6 - Exemple de mandants – Source : I Consulting SA -----	8
Figure 7 - Répartition de mes tâches durant la période de stage – Source : auteur, 2021 -----	9
Figure 8 – Découpage territorial du PDCn – Source des données : ASIT-vd.ch -----	11
Figure 9 - Schéma de procédure d’adoption des Plans directeurs – Source : vd.ch-----	12
Figure 10 - Exemple de fichier Excel d’une région d’étude – Source : CBRE -----	14
Figure 11 - Schéma du modèle prospectif de l’évolution selon l’approche site par site – Source : CBRE -----	15
Figure 12 - Familles d’activités selon leurs rôles dans l’économie du territoire – Source CBRE-----	17
Figure 13 - Mise en évidence des différences entre ZA – Source : Fischer Montavon + Associes SA --	18
Figure 14 - Evolution chronologie d’une ZA et typologie de ses réserves – Source : Viageo.ch-----	18
Figure 15 - Emplois par branches et par établissements et leur évolution – Source : CBRE -----	19
Figure 16 - Classification des ZA en région de plaine et de montagne – Source CBRE-----	20
Figure 17 - Schéma du modèle prospectif stratégique – Source : CBRE-----	20
Figure 18 - Seconde version du modèle prospectif stratégique – Source : CBRE -----	21
Figure 19 - Carte représentant l’importance des ZA dans une région d’étude – Source : CBRE -----	22
Figure 20 - Superposition entre périmètres régionale et d’agglomération (orange et bleu) – Source repetti sàrl-----	28
Figure 21 - Exemple de description d’une ZA présente dans Chablais agglomération – Source Chablais agglomération, 2020-----	28
Figure 22 - Questionnaire qualitatif soumis aux commerçants – Source : CBRE-----	29
Figure 23 - Synthèse des principaux avis de deux commerçants interrogés – Source : CBRE-----	29
Figure 24 - Situation macro territoriale du registre des établissements genevois avec différentes analyses – Source : CBRE-----	30
Figure 25 - Représentation d’un système d’action concret, d’après une adaptation d’un modèle général proposé par Piotet & Sainsaulieu, 1994-----	33
Figure 26 - Impact du système d’action concret sur un projet – Source : auteur, 2021 d’après une interprétation de Crozier & Friedberg, 1977-----	34
Figure 27 - Association utilisant de l’information à des fins de négociation – Source : auteur, 2021 d’après une interprétation de Crozier & Friedberg, 1977 -----	35
Figure 28 - Série de mise en visibilité de l’information jusqu’à l’obtention d’un compromis répondant au PPO – Source : auteur, 2021 d’après une interprétation de Callon, 1986 et Crozier & Friedberg, 1977 -----	36
Figure 29 - Système d’association locale des entités dans le dispositif de mise en place d’une SRGZA – Source : auteur, 2021, d’après une adaptation d’un modèle général proposé par Callon, 1986 -----	38
Figure 30 - Rapports de force dans la hiérarchie institutionnelle – Source : auteur, 2021 selon l’interprétation de Kley, 2012 -----	40
Figure 31 - Exemple de calendrier prévisionnel d’une région d’étude – Source : CBRE & repetti sàrl, 2020-----	41
Figure 32 - Niveaux d’informations dans le schéma représentatif du réseau – Source : auteur, 2021 d’après une interprétation de Callon, 1986 et Crozier & Friedberg, 1977-----	43

Figure 33 - Séquence 1 – Analyse du sociale d’un réseau d’acteurs lors d’une séance de COPIL – Source : auteur, 2021-----	45
Figure 34 - Séquence 2 – Analyse du sociale d’un réseau d’acteurs durant deux séances – Source : auteur, 2021 -----	47
Figure 35 - Séquence 3 – Analyse du sociale lors de la mise en place d’un nouveau concept – Source : auteur, 2021 -----	49
Figure 36 - Séquence 4 – Analyse du sociale d’un réseau d’acteurs durant trois séances – Source : auteur, 2021 -----	51
Figure 37 - Adaptation de l’information à la suite de compromis – Source : auteur, 2021 -----	53
Figure 38 - Evolution de la stratégie et du langage – Source : auteur, 2021 -----	55
Figure 39 - Sphères de travail et langage associé, d’après une adaptation de Maystre & Bollinger, 1999 -----	55
Figure 40 - Schéma des implications des 3 savoirs sur un parcours de vie – Source : auteur, 2021 ---	65
Figure 41 - Questionnaire sur la perception de soi – Source : nathaliepensoconseils -----	66

# 1 Introduction

L'immersion dans le monde professionnel de l'aménagement du territoire (AT), permise par la réalisation d'un stage dans un bureau de conseil, a suscité des interrogations vis-à-vis des jeux d'acteurs impliqués dans la mise en place d'une nouvelle stratégie territoriale. Participant en tant que producteur d'informations, différents questionnements me sont survenus à la suite d'interactions avec les acteurs impliqués. Puisque cette stratégie a été le fruit de compromis entre différents acteurs, une volonté de compréhension des pratiques des acteurs dans des processus d'élaboration de stratégies territoriales, telles les stratégies régionales de gestion des zones d'activités (SRGZA), s'est fait sentir.

## 1.1 But du travail de Master

Ce présent travail de Master sert principalement à évaluer les compétences académiques acquises lors du cursus en Master conjoint HES-SO – UNIGE en Développement Territorial (MDT). Sa nature est un mémoire de stage au sens strict, qui correspond à un travail réflexif et critique sur un stage, réalisé dans un bureau d'étude. L'objectif est d'interroger l'expérience de stage et de déterminer ce que j'ai pu en tirer du point de vue de ma compréhension des métiers du territoire et de ma future pratique. Il s'agit également de clarifier ce que j'ai pu apprendre du métier, les tâches que j'ai effectuées, de définir mes acquis comme savoirs et savoir-faire, ce en quoi le stage me sera utile pour ma future activité professionnelle et de déterminer quelles ont été mes lacunes.

## 1.2 Contexte de stage

Mon contrat de travail avec CBRE, l'entreprise d'accueil, a débuté le 15 septembre 2020, lors du troisième semestre du cursus MDT. Un taux de travail de 40% a été convenu jusqu'au 15 février 2021. Le temps restant était consacré aux cours du Master.

Un avenant a ensuite été signé, prolongeant le stage jusqu'au 31 juillet 2021 avec une augmentation du taux de travail à 50%, le cursus de Master ne prévoyant plus de cours durant cette période.

Les dates de la seconde partie du stage correspondent au quatrième semestre du cursus de MDT. Bien que des questionnements et sujets d'approfondissements se soient développés lors du troisième semestre, c'est essentiellement durant le quatrième semestre que la mise en place du travail de Master s'est opérée.

Mon encadrant principal, responsable et supérieur hiérarchique a été Monsieur François Yenny durant toute la durée du stage.

## 1.3 Méthodologie du mémoire de stage

La mise en place de l'axe d'approfondissement de ce travail s'est déroulée progressivement durant les deux tiers du quatrième semestre. Mes prises de notes régulières, dès le début du stage, m'ont permis d'inscrire mes diverses réflexions et interrogations. Un premier questionnement sur l'absence de péréquation financière dans le processus s'est ensuite dirigé vers l'analyse des conflits entre les acteurs impliqués dans la mise en place des SRGZA. J'ai suivi plusieurs cours sur le sujet durant mon parcours académique et il s'avère qu'un conflit peut être approché de différentes manières. Avec l'aide de mon directeur de mémoire, le sujet d'approfondissement s'est progressivement précisé jusqu'à mi-juin 2021, où le choix s'est arrêté sur l'analyse des pratiques des acteurs impliqués dans les processus d'élaboration des SRGZA.

J'ai récolté mes diverses réflexions et interrogations sous la forme d'un carnet de bord, dans lequel mes interprétations et ressentis ont également été inscrits. J'ai également rédigé des retours hebdomadaires sur mes impressions et réflexions dans ce document dès le début du quatrième semestre, à savoir dès mi-février 2021. Au fur et à mesure que le sujet d'approfondissement s'est

précisé, j'ai pu orienter mes prises de notes pour récolter un maximum d'informations plus spécifique au sujet de cette étude.

Outre les données récoltées dans mon carnet de bord, bon nombre d'informations provient de mes cahiers de travail. Ces derniers, segmenté par mandat et datés, contiennent des descriptions opérationnelles de mes tâches, des diverses séances de travail, de coordination et de présentation, des recherches effectuées et de mes réflexions. De plus, les procès-verbaux (PV) des différentes séances m'ont également fourni une source non négligeable de données. L'ensemble de ces documents a été utilisé pour permettre la rédaction de ce mémoire de stage.

#### 1.4 Structure du mémoire

À la suite d'une description de l'entreprise dans laquelle j'ai effectué un stage ainsi que réalisé des tâches, ce travail approfondi les questions liées aux pratiques et jeux d'acteurs impliqués dans la mise en place des SRGZA. Différentes notions sont présentées et permettent d'élaborer un cadre conceptuel d'analyse, qui est ensuite appliqué sur le processus d'élaboration des SRGZA. La place de l'information produite par les mandataires est centrale dans cette étude. L'analyse de séquences d'interaction permet de comprendre comment l'information est utilisée par les acteurs impliqués pour intégrer leurs intérêts dans la stratégie, de comprendre les jeux d'acteurs ainsi que les stratégies mises en place. Durant le stage, la compréhension de la stratégie dans son ensemble a évolué. Puisque c'est par les volontés des acteurs que la stratégie est pilotée, un changement d'échelle est fait pour interpréter l'évolution de la compréhension de la stratégie dans son ensemble. Là également, puisque les volontés des acteurs sont traduites en informations par les mandataires, la compréhension de l'évolution de la stratégie peut se fait par l'analyse de la production d'informations. Une dernière section traitant des compétences, du lien entre monde académique et professionnel et du stage effectué vient ensuite clore ce travail.

## 2 CBRE Group Inc.

Cette section décrit l'entreprise CBRE, lieu d'accueil du stage effectué. S'agissant d'une entreprise internationale dont l'origine remonte aux années 1770, un bref historique est fait avant de traiter des domaines d'activités de CBRE. Un focus se fait ensuite pour expliquer la structure suisse, avant de terminer par les spécificités du département dans lequel le stage a été effectué.

CBRE Group Inc. (Coldwell Banker Richard Ellis) est une société par action active dans le domaine de l'immobilier, particulièrement connue dans l'immobilier d'entreprises. D'envergure internationale, le



Figure 1 - Principaux effectifs de CBRE – Source : CBRE

siège général du groupe est basé à Dallas, Texas, aux Etats-Unis. Avec près de 100'000 employés répartis dans 100 pays et dans 530 bureaux, CBRE est considérée comme étant l'une des entreprise leader dans son domaine.

Active en bourse depuis les années 1970, la société réalise une première émission publique en 2004 et commence à échanger ses actions de classe A sur la bourse de New York. Elle rejoint ensuite l'indice Standard & Poor's (S&P) 500 en 2006. En 2015, le classement Barron's (hebdomadaire financier reconnu) classe CBRE à la seconde place sur 500 entreprises, étant donné sa croissance et ses performances financières. En 2016, le magazine économique Forbes classe l'entreprise en 15ème position des meilleurs employeurs américains et Fortune (magazine économique) cite CBRE comme étant l'une des entreprises les plus admirées du secteur immobilier.

En 2020, la capitalisation de CBRE Group Inc. s'élevait à 28 milliards USD, pour un total de 327'747 titres écoulés. Le cours de référence valait 62,7 USD, en croissance par rapport aux années précédentes.

## 2.1 Histoire de l'entreprise

L'histoire de l'entreprise est rattachée principalement à deux sociétés. La première est une entreprise de vente aux enchères fondée en 1773 par William Ellis. La seconde est une société créée à Londres en 1902, par les deux agents immobiliers Coldwell et Banker, qui deviendra ensuite CB Commercial. William Ellis cède son entreprise à son neveu, Richard Ellis, en 1808. Cette dernière continue de prospérer au fil des générations jusqu'à son premier rachat en 1990, puis en 1998 par Coldwell et Banker. C'est ainsi qu'apparaissent les deux dernières lettres du groupe CBRE. Depuis, l'entreprise a effectué plusieurs rachats d'établissements et devient CBRE Group Inc. en 2011, asseyant ainsi sa marque et son leadership.

## 2.2 Domaines d'activités

Initialement active dans le domaine de l'achat et de la vente de terrain, les domaines d'activité de l'entreprise n'ont cessé d'évoluer jusqu'à proposer aujourd'hui des conseils globaux autour de biens immobiliers.

Six domaines d'activité sont proposés par l'entreprise, à savoir :

- Représentation de propriétaires et de locataires pour la mise en location d'immeubles commerciaux principalement, également pour la recherche de locaux ;
- Transactions et gestion de portefeuilles concernant la vente ainsi que l'acquisition de propriétés et de portefeuilles immobiliers (en actions ou en actifs), ainsi que la structuration de la dette ;
- Développement et gestion de projets, comprenant des projets de construction, rénovation et aménagement, ainsi que le contrôle de projets. La gestion des milieux de travail est également proposée par cette branche d'activité ;
- Évaluation et conseil en portefeuilles et actifs immobiliers de tous types, ainsi que la réalisation d'études de faisabilité et de marché ;
- Gestion de biens de types propriétés individuelles, portefeuilles immobiliers et centres commerciaux ;
- Recherche et conseil dans les domaines des études de marché et de faisabilité, de la stratégie de politique publique, dans la conception collaborative, le conseil stratégique et financier ainsi que la recherche et l'étude des tendances dans le domaine de l'immobilier.

Selon le site de l'entreprise qui présente ses activités, « CBRE peut conseiller et suivre un client tout au long du processus permettant à un utilisateur d'occuper un bien immobilier. Ce processus est initié au niveau planification et stratégie d'aménagement du territoire, gérée par le département de recherche et conseil, et se termine par la rencontre entre l'offrant et le demandeur physique, sur le terrain, gérée par le département de représentation des propriétaires et locataires. »<sup>1</sup>.



Figure 2 - Domaines d'activités de l'entreprise – Source : CBRE

La typologie de biens immobilier traitée par l'entreprise est relativement complète, puisqu'elle propose ses services pour de l'immobilier de bureaux, le commerce de détail, les bâtiments industriels, de logistique, les biens résidentiels, les hôtels ainsi que tout autre produits alternatifs et moins représentés sur le marché comme des stations essence, terrains de golf.

### 2.3 Politique de confidentialité

Du fait que CBRE représente et gère des fonds de placement et d'investissement et évalue des biens de manière simultanée pour différents clients à large comme à faible échelle géographique, des conflits d'intérêts peuvent apparaître entre départements. La bonne réputation de l'entreprise est essentielle pour maintenir son statut de leader dans le marché de l'immobilier. C'est pourquoi, afin de garantir l'éthique et les valeurs de l'entreprise, une politique de confidentialité rigoureuse est en place.

Afin de limiter l'échange d'informations et de données entre différents départements au sein desquels de potentiels conflit peuvent apparaître, un « Chinese Wall » (ou barrière virtuelle) est mise en place. Comme son nom l'indique, cette barrière agit par une gestion ciblée des accès aux serveurs.

A titre d'exemple, dans le cadre de mon stage, un conflit d'intérêt s'est presque fait sentir à l'intérieur de mon département d'accueil. Après environ trois mois d'engagement, lors d'une discussion informelle avec un collègue, je lui explique que nous faisons l'état des lieux des ZA d'une région et que nous évaluons quantitativement et qualitativement leurs réserves foncières respectives. Il m'apprend ensuite qu'il doit réaliser des opérations similaires pour un de ses clients. Afin d'éviter de faire le travail à double, nous parlons d'un partage de connaissances et de données. Plus tardivement dans la journée, étant stagiaire, j'en touche rapidement un mot à mon responsable avant de transmettre les données à mon collègue. Il me répond lui avoir déjà indiqué que ce partage de données ne pouvait pas se faire

<sup>1</sup> Citation issue de CBRE.ch

du fait de la divergence d'objectifs des deux mandats. Effectivement, un conflit apparait puisque l'un des mandats traite du devenir des ZA (gel ou non des réserves foncières) et que l'autre concerne une suggestion de terrain en ZA pour le client.

Cette expérience m'a appris que même dans le cadre d'une discussion informelle autour de mandats sur lesquels nous travaillons, il est important et nécessaire de prendre du recul quant aux objectifs de chacun avant de partager de l'information.

## 2.4 CBRE Suisse

Quatre bureaux principaux ainsi que trois secondaires sont implantés en Suisse, permettant ainsi une couverture des principales localisations à forte transactions immobilières du territoire. La gestion administrative est différenciée entre la région francophone et alémanique. Implantée depuis plus de 20 ans, CBRE est la plus grande société de conseil en immobilier helvétique, avec un total de plus de 120 employés.



Figure 3 -Localisation des agences en Suisse – Source : CBRE

En 2019, CBRE Group Inc. acquiert l'entreprise i Consulting SA, PME régionale implantée à Martigny, Sion, Bulle et Genève, dont le siège principal se situe à Lausanne, reconnue dans le domaine de l'accompagnement et du conseil dans les différents stades de la planification territoriale et immobilière. C'est par l'acquisition de cette dernière qu'une augmentation des mandats en faveur des collectivités publiques est acquise, renforçant ainsi cette part de marché pour CBRE qui, historiquement, se tournait majoritairement auprès du secteur privé.

## 2.5 Département d'accueil

“Recherche et conseil” est le département dans lequel j’ai effectué mon stage. Il s’agit d’un petit département, tant en termes de chiffre d’affaires que d’effectifs, constitué de sept personnes aux compétences variées qui permettent ainsi de couvrir un spectre large de champs d’activités.

Les recherches se concentrent sur la récolte, la gestion et l’analyse de données de marché, permettant la publication de l’état et de l’évolution du marché immobilier, au niveau local comme au niveau global. Ces analyses paraissent régulièrement dans diverses publications. L’analyse des tendances immobilières fait également l’objet de publications dans des revues spécialisées ainsi que dans la presse généraliste. Les publications régulières internes permettent de synthétiser les informations sur une thématique donnée, pour que les autres départements puissent obtenir une vue d’ensemble de la situation du marché immobilier. Les publications spécialisées sur une thématique précise (bureaux, logistique, commerce, etc.) permettent aux différents départements d’obtenir les informations et les tendances actuelles. Par la connaissance fine du marché qu’acquiert l’équipe, il arrive également qu’elle prête main forte à d’autres départements, lors de transactions importantes de biens immobiliers. Elle intervient également à différents événements et conférences publiques en Suisse. Par ses publications, la section recherche augmente la visibilité de l’entreprise et impacte directement l’image de l’entreprise. Elle participe à la réputation de CBRE en tant que principal acteur dans le domaine du conseil en immobilier, ce qui permet également d’acquérir de potentiels nouveaux clients et mandats.



Figure 4 -Exemples de publications – Source : CBRE

Quatre principaux domaines de services de conseil sont proposés par le département. Il est cependant tout à fait possible qu'un mandat regroupe différents domaines.

<p><b>Études de marché</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous types d'actifs: résidentiel, bureaux, industriel, logistique, commerce de détail, mixte</li> <li>• Analyse de l'offre/demande</li> <li>• Identification des groupes cibles</li> <li>• Recommandations : loyers, typologies, architecture, aménagement, meilleur usage</li> <li>• Positionnement, marketing et communication</li> </ul>	<p><b>Stratégie publique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique du logement</li> <li>• Développement économique</li> <li>• Politiques publiques : santé, social, éducation</li> <li>• Marketing territorial</li> <li>• Modélisation sociodémographique et fiscale</li> <li>• Stratégie foncière</li> <li>• Accompagnement dans la mise en oeuvre</li> </ul>
<p><b>Design orienté usager</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception de sondages et analyse des résultats</li> <li>• Entretiens qualitatifs, observations &amp; focus-groupes</li> <li>• Animation d'ateliers</li> <li>• Recommandations de conception orientée usagers</li> <li>• Observation des tendances sociétales et immobilières</li> <li>• Production de <i>moodboards</i> et de concepts d'ambiances</li> </ul>	<p><b>Stratégie / Conseil financier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille stratégique</li> <li>• Business plans</li> <li>• Modélisation financière</li> <li>• Études de faisabilité et de programmation</li> <li>• Conseil à l'achat</li> <li>• Recherches sur-mesure</li> <li>• Conférences, jurys de concours, articles de presse, etc.</li> </ul>

Figure 5 - Domaines d'activités du département « Recherche et conseil » - Source : CBRE

Du fait de l'activité de conseil proposée, l'échelle d'intervention au niveau d'un processus de déroulement de projet commence au stade stratégie et programmation et peut s'étendre jusqu'à la phase d'avant-projet. Elle peut comprendre, par exemple, une analyse financière pour un projet immobilier.

Le large spectre de services proposés par le département de recherche et conseil permet d'y inclure une clientèle diversifiée, puisque les services sont offerts autant à des établissements privés qu'à des établissements semi-publics et publics. Pour exemple, une étude de marché peut être demandée autant par un entrepreneur privé du domaine de la construction que par une collectivité publique qui souhaite établir sa politique du logement.



Figure 6 - Exemple de mandants – Source : I Consulting SA

Ainsi, l'échelle d'action du département peut soit se confiner à une localisation précise, de l'ordre de la parcelle, soit s'étendre au niveau d'un territoire régional ou cantonal.

L'équipe de travail du département est organisée de manière à intervenir sur tout le territoire helvétique. Elle est répartie en deux sections : la section alémanique basée à Zurich et la section romande, basée à Lausanne. Durant ma période de stage, j'ai uniquement collaboré avec les membres de la section romande.

### 3 Travail en entreprise

Durant les neuf mois de stage passés dans l'entreprise, mes tâches se sont vues précisées au fil des mandats et en fonction des besoins de l'équipe. De plus, lorsqu'un collègue ou un responsable me parlait d'un mandat, l'éveil de ma curiosité pour le sujet a souvent débouché sur une proposition de participation et, ainsi, à la réalisation de différentes tâches sur des sujets variés.

Une description des tâches effectuées sera faite après un bref descriptif de l'organisation de mon travail. Du fait de l'obtention de différents mandats sur le sujet, mon travail s'est principalement concentré sur la mise en place des SRGZA. De septembre à octobre, l'étude sur une région d'étude m'a permis d'intégrer les réflexions sur le sujet et de prendre mes repères. L'acquisition progressive d'autres mandats sur les SRGZA m'a fait participer à quatre périmètres d'études aux caractéristiques territoriales et économiques différentes.

Du fait de la participation active et continue sur le sujet des SRGZA, ce sont principalement les tâches liées à cette thématique qui vont être développées dans cette section. C'est également sur ces dernières que j'ai récolté la majorité des données utilisées dans le cadre de ce travail, durant le printemps 2021. Les dernières sections, traitant des difficultés rencontrées et des différences constatées sont également développées et comprennent des analyses. Bien que cette section soit essentiellement descriptive, les analyses précitées n'entrent pas directement dans l'axe d'approfondissement. Elles donnent cependant des pistes de compréhension des sujets, et sont nécessaires dans la mesure où l'axe d'approfondissement en découle. Les participations aux autres mandats seront ensuite décrites de manière plus sommaire.

### 3.1 Organisation du travail

Malgré la situation sanitaire, j'ai travaillé dans les locaux de l'entreprise durant toute la durée du stage contrairement à mes collègues ou responsables. Le fait que ces derniers n'étaient pas toujours présents a demandé une coordination plus soutenue qu'en situation présentielle.

Travaillant à 40% jusqu'à mi-février, puis à 50%, je me suis rendu disponible pour aménager mes journées de travail en fonction des agendas relatifs aux différents mandats. Cette flexibilité m'a permis d'augmenter mon implication dans les projets, de participer à un maximum de séances (coordination, travail, pilotage, etc.) et de m'immerger dans cet univers professionnel qui m'était encore inconnu.

S'agissant d'un stage d'immersion et non d'observation, la charge de travail a été progressivement augmentée à hauteur de mes capacités. Une augmentation de mon autonomie s'est également fait ressentir, principalement durant la seconde période de stage, soit dès la mi-février.

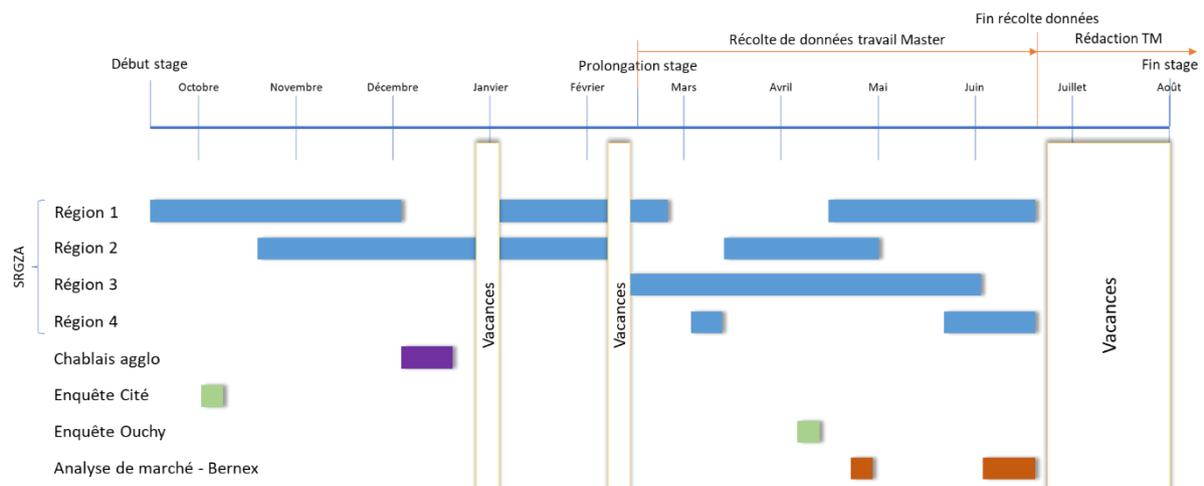


Figure 7 - Répartition de mes tâches durant la période de stage – Source : auteur, 2021

La figure ci-dessus indique les périodes de travail consacrées aux différents mandats auxquels j'ai participé durant le stage. Du fait de la superposition des mandats, une gestion méthodique ainsi qu'une bonne organisation ont été nécessaires.

### 3.2 Description des tâches

Cette sous-section décrit globalement les tâches que j'ai effectuées durant la période de stage. Les principales tâches sont en lien avec les SRGZA. C'est pourquoi la sous-section 3.2.1 est plus détaillée que les tâches secondaires (3.2.2 et suivants). De plus, les descriptions liées aux SRGZA permettent au lecteur une immersion dans le sujet, en vue de l'axe d'approfondissement de ce travail, présenté dans la section 4. Ainsi, alors que les tâches secondaires sont décrites dans leur généralité et se focalisent sur les tâches effectuées, la section 3.2.1 comporte diverses autres informations telles que les périmètres d'étude, les cahiers des charges ou encore les différences constatées entre les périmètres d'étude. Cela donne au lecteur un meilleur aperçu des contextes et tâches qui m'ont principalement occupés durant la période de stage.

### 3.2.1 SRGZA : Contexte de la mission

Les zones d'activités (ZA) désignent l'ensemble des territoires affectés exclusivement à des activités économiques, qu'il s'agisse de l'industrie, de l'artisanat, du tertiaire ou du commerce. En Suisse, les ZA légalisées correspondent à environ 14% de l'ensemble des zones à bâtir. Toutefois, il apparaît qu'environ 40% de ces ZA ne sont pas construites, ce qui a démontré la nécessité de développer un système de gestion des zones d'activités (SGZA) à l'échelle cantonale, afin d'assurer une utilisation judicieuse et rationnelle de la ressource en sol (VLP-ASPAN, 2016). Dans le Canton de Vaud, les ZA représentent environ 3'200 hectares et abritent près du tiers des emplois du canton. Sur ces 3'200 ha, environ 700 ha peuvent être considérés comme des réserves mobilisables. Sur la base des modalités actuelles d'occupation des ZA, ces 700 ha représentent un potentiel d'accueil d'environ 22'000 emplois (Service du développement territorial, 2019).

Au niveau de la gestion des ZA, le Canton de Vaud s'est doté, en 1996, d'une « Politique des pôles de développement économique » qui visait à mettre à disposition des milieux économiques des surfaces pour le développement de leurs activités et permettre ainsi la création d'emplois dans le canton. Cependant, la situation actuelle des surfaces réellement mobilisables reste relativement floue, ce qui péjore la rencontre entre offre et demande foncière.

Ainsi, dans le cadre de la révision de la loi sur l'aménagement du territoire (LAT), de nouvelles exigences concernant la création de ZA ont été introduites dans l'ordonnance sur l'aménagement du territoire (OAT). Conformément à l'art. 30a, al. 2 OAT, « la délimitation de nouvelles zones d'activités économiques requiert l'introduction par le Canton d'un système de gestion des zones d'activités garantissant, globalement, leur utilisation rationnelle ». Pour répondre à cette nouvelle exigence légale, le Canton de Vaud, dans le cadre de la 4<sup>ème</sup> adaptation du Plan directeur cantonal (PDCn), a développé la ligne d'action D1 « Faciliter l'accueil des entreprises et soutenir le tissu économique existant », dont les objectifs sont définis et précisés dans les mesures D11 « Pôles de développement » et D12 « Zones d'activités ». Ces objectifs permettront de disposer d'une vision d'ensemble des différentes ZA existantes, de préciser leur dimensionnement et de planifier leur développement afin, d'une part, de respecter les exigences fédérales en matière de développement territorial et, d'autre part, de répondre aux besoins des milieux économiques. Sur la base des mesures D11 et D12, il incombe aux Communes et à leur Régions respectives de mettre en place leur propre SRGZA. Ainsi, le Canton se dotera d'un SGZA comprenant des SRGZA pour chacune de ses régions<sup>2</sup>.

Différents degrés de coordination sont également demandés avec les projets d'agglomération présents sur le territoire. De manière générale, les projets d'agglomération identifient les principaux enjeux en termes de ZA et définissent des objectifs généraux qui doivent être considérés dans les SRGZA. De plus, l'intégration de grands projets territoriaux est également demandée (p.ex. Rhône 3).

Dans le cadre de la mise en place des SGZA, la Confédération demande que soit développés un certain nombre d'indicateurs (p. ex. nombre d'emplois régional ou densité des ZA) qui permettront de surveiller les zones dédiées au développement des activités économiques et de vérifier leur utilisation rationnelle. Afin de pouvoir assurer une bonne gestion des ZA, il est attendu une vue d'ensemble à l'échelle appropriée (en l'occurrence régionale) de leur affectation actuelle et de leur potentiel d'utilisation. De plus, une gestion durable des zones doit pouvoir répondre aux demandes des entreprises. Il est ainsi nécessaire de disposer d'une bonne connaissance de l'offre et de la demande, afin de poursuivre la planification et d'optimiser l'utilisation des surfaces. La démarche doit permettre

---

<sup>2</sup>Découpage des régions définies dans la ligne d'action D1 du PDCn

d'améliorer la visibilité des terrains inoccupés et le ciblage plus rapide des terrains réellement disponibles à l'implantation et l'extension d'établissements.

De plus, afin de limiter la désindustrialisation du tissu économique et la tertiarisation des ZA, le Canton demande d'intégrer dans les stratégies des réflexions particulières concernant les activités artisanales et industrielles, ainsi que les activités spécifiques aux régions (filières bois, déchets, triage, ferroviaire, etc.). L'objectif est qu'à long terme, la majorité des activités tertiaires présentes en ZA se reportent dans les centres urbains, lesquels sont mieux équipés pour répondre aux besoins d'activités à plus forte densité humaine.

### 3.2.1.1 Objectifs et périmètres d'étude

L'objectif de la mise en place d'une SRGZA est de disposer d'une offre foncière correspondant aux besoins de l'économie, tout en garantissant un usage rationnel et mesuré du sol et ce, conformément aux exigences fédérales et cantonales. Les stratégies doivent être formalisées dans un plan directeur régional (art. 16 et ss. LATC) ou un plan directeur intercommunal dans un périmètre compact d'agglomération (art. 20 LATC). Ces plans poursuivent les objectifs principaux suivants :

- Assurer la mobilisation des réserves des zones d'activités ;
- Optimiser le potentiel d'accueil des zones d'activités ;
- Limiter la création de nouvelles zones d'activités uniquement aux situations qui l'exigent et sur la base de critères contraignants (disponibilité foncière, localisation, desserte, etc.).

La définition des périmètres se base sur le découpage territorial intégré dans le PDCn (ligne d'action D1 « Faciliter l'accueil des entreprises et soutenir le tissu économique existant »).

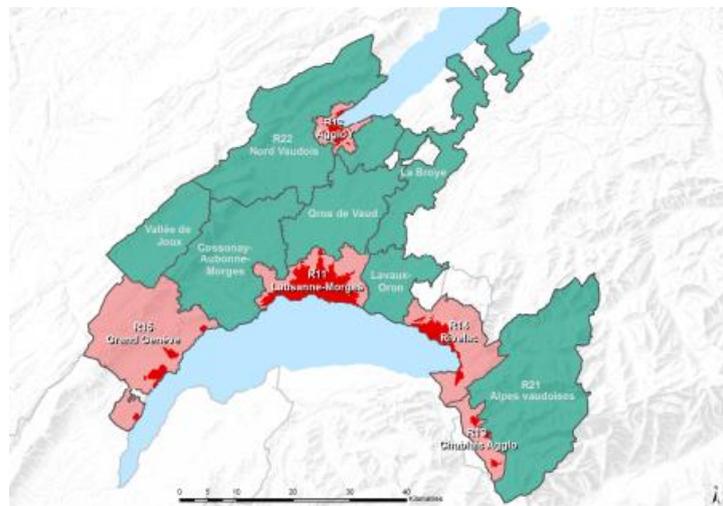


Figure 8 – Découpage territorial du PDCn – Source des données : ASIT-vd.ch

Pour rappel, l'entreprise d'accueil participe à la mise en place d'une SRGZA dans quatre périmètres d'étude localisés dans le Canton de Vaud. Bien que chacun des périmètres ait ses spécificités, il est possible de transposer l'ensemble des tâches effectuées entre les différentes régions. C'est pourquoi les tâches liées aux SRGZA seront explicitées dans leur globalité.

### 3.2.1.2 Mandat, procédure et cahier des charges

Mandaté par les Régions pour une étude en aménagement du territoire (AT) et en économie régionale, des bureaux collaborent en binôme pour réaliser la stratégie dans son ensemble. Les bureaux pilotes des projets ont été, pour les quatre mandats effectués, les bureaux AT. Cependant, du fait de la multitude de mandats effectués sur le sujet, des éléments de pilotage ont été insufflés par CBRE dans certaines régions. Le département de recherche et conseil dans lequel s'est déroulé mon stage s'est vu attribuer les parties d'économie régionale des études.

Les plans directeurs régionaux comprennent un volet diagnostic, un volet stratégique ainsi qu'un volet opérationnel et suivent la procédure prévue aux art. 16ss de la LATC. Les inputs de la partie économie régionale concernent principalement les volets « diagnostic et stratégie ». La partie opérationnelle est à réaliser par les bureaux AT. Fin juin, les périmètres d'études ont tous entamés leur volet stratégique.

Concernant les aspects procéduraux, le volet diagnostic peut être soumis à un examen préliminaire par les services cantonaux. Cet examen est facultatif mais toutefois conseillé, puisque la suite des volets dépend du diagnostic effectué ; les Régions ont d'ailleurs choisi d'effectuer ces examens préliminaires. L'approbation par les services cantonaux s'effectue lors de l'examen préalable et ne concerne que les volets stratégiques et opérationnels. La suite de la procédure suit un schéma habituel de la mise en place de projets d'aménagement du territoire, par une politique publique (consultation publique – adoption par les municipalités et le législatif communal – approbation par le conseil d'Etat. cf. figure 9). Durant le stage, les procédures n'ont pas dépassé le stade de l'examen préliminaire et les projets les plus avancés étaient en « stand-by », dans l'attente du retour des services cantonaux.

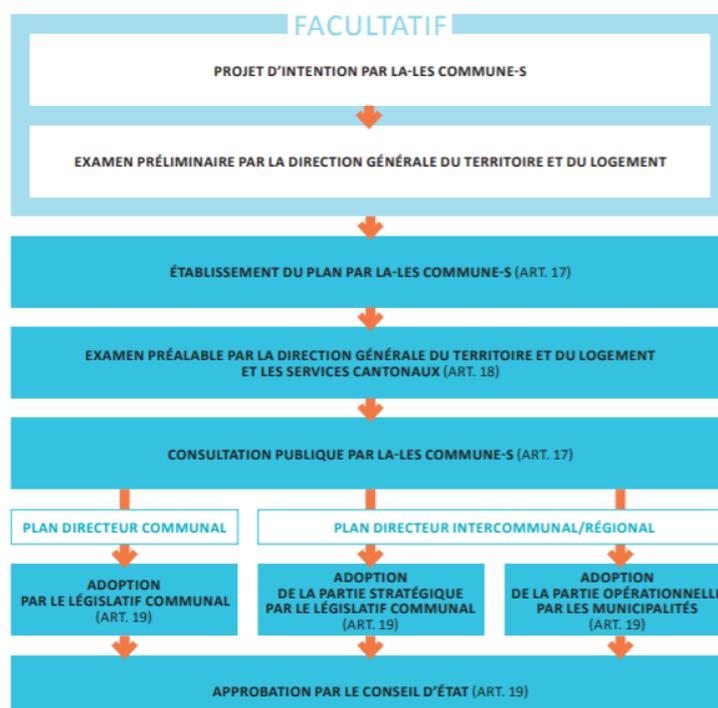


Figure 9 - Schéma de procédure d'adoption des Plans directeurs – Source : vd.ch

Les cahiers des charges (Cdc) des mandats comportent une série de points qu'il est nécessaire de traiter. Ces éléments sont repris et précisés dans un document cantonal paru en janvier 2021 et intitulé : Stratégies régionales de gestion des zones d'activités - Guide pour le contenu des plans directeurs régionaux ou intercommunaux (guide PDR-PDI ci-après). Les principaux points de traitement sont les suivants :

#### Diagnostic économique

- Analyse des données relatives à l'emploi ;
- Elaboration de scénarios de croissance des emplois 2020-2040 ;
- Explication des hypothèses et des choix méthodologiques ;
- Justification des scénarios retenus et explication des écarts par rapport au scénario établi par le Canton sur la base du PDCn ;
- Synthèse des principaux enjeux économiques.

### Diagnostic territorial

- Analyse des données relatives aux surfaces de ZA bâties, aux réserves mobilisables et potentielles ;
- Identification des réserves de grandes dimensions et des friches industrielles ;
- Analyse de la typologie des occupations ;
- Justification du taux d'activation des réserves potentielles ;
- Analyse des données relatives à la densité d'emplois moyenne en ZA ;
- Synthèse des principaux enjeux territoriaux.

### Stratégie de gestion

- Etablir des scénarios de croissance prévisible des emplois en ZA ;
- Classifier les ZA selon la typologie cantonale (SAS/ZAR/ZAL) et déterminer leurs destinations principales ;
- Estimer les potentiels d'accueil en emploi des réserves en se basant sur la densité d'emplois moyenne cible, fixée en cohérence avec les types d'activités attendus (la densité cible doit être supérieure à la densité actuelle) ;
- Estimer les potentiels d'accueil en emplois dans les surfaces des ZA bâties en se basant sur la densité d'emplois moyenne cible.
- Etablir le bilan entre les emplois prévisibles et le potentiel d'accueil dans les ZA existantes en mobilisant les réserves et en densifiant le bâti, établissement de l'état du dimensionnement des ZA de la région ;
- Déterminer la répartition des besoins en surface entre SAS, ZAR et ZAL sur la base des critères de dimensionnement du PDCn à des fins de reconversion et classement en ZA ;
- Identifier les ZA surdimensionnées et délimiter des propositions de reconversion et de dézonage en ZA ;
- Mettre en place des mesures de gestion et de planification nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie régionale ;
- Définir l'organisation et les compétences des instances impliquées dans la mise en œuvre de la SRGZA, en identifiant la structure régionale et les organes de gestion ;
- Fournir des cartes de synthèse.

### Mise en œuvre opérationnelle

- Fournir des fiches de site pour les ZAR contenant un plan d'action spécifique et un plan d'action global pour l'ensemble des ZAL. La programmation et la priorisation des actions à réaliser sont identifiées sur la base des mesures stratégiques de gestion et de planification, dans une mesure opérationnelle.

#### *3.2.1.3 Tâches effectuées par mes soins*

Cette sous-section traite des principales tâches que j'ai effectuées sur le sujet des SRGZA. Bien que les événements se soient déroulés de manière non linéaire, une chronologie peut être perçue dans la rédaction de la section. Alors que les deux sections précédentes décrivent les objectifs, périmètres ainsi que le Cdc de manière générale, une attention particulière sur ma prise en main des mandats sera portée ici. Ainsi, les descriptions commencent avec cette prise en main, continuent avec le traitement statistique des données ainsi que les modélisations prévisionnelles statistiques. Du fait des partenariats entre bureaux AT et CBRE, une coordination est nécessaire et est détaillée. Une fois les résultats produits, ils doivent être présentés aux acteurs impliqués. S'ensuit la description du montage des présentations ainsi que la participation aux séances de présentation. Certaines réactions des acteurs ont mené à la réalisation d'ateliers participatifs auxquels j'ai participé. Une dernière

description vient ensuite clore cette sous-section avec l'explication des tâches liées à la rédaction de rapports.

Du fait que CBRE s'est vu attribuer les mandats d'études économiques, seule une partie des principaux points du Cdc précédemment énoncé a été effectuée. Après une séance de *kick-off* pour démarrer le projet, une brève analyse du contexte dans lequel les mandats s'effectuent est réalisée. L'objectif est de s'immerger dans les spécificités territoriales des régions d'étude. Une visite de terrain autour des ZA est également organisée avec le bureau AT, dans le but d'une meilleure compréhension des éléments dont nous allons traiter statistiquement.

Après une prise en main des données manipulables par système d'information géographique (SIG) et des statistiques structurelles des entreprises (STATENT), un premier travail de tri, sélection des informations pertinentes et mise en forme de ces dernières est réalisé. Une série de manipulations des données STATENT par SIG est ensuite nécessaire pour différencier les entités qui se trouvent en et hors ZA.

S'ensuit des va-et-vient entre fichiers Excel et SIG pour faire ressortir différentes informations statistiques concernant les emplois, les établissements, leur typologie d'économie ou encore le secteur d'activité dans lequel ils se classent. Des tableaux croisés dynamiques appliqués sur les STATENT et incrémentés par manipulations SIG permettent de sélectionner les informations souhaitées, comme l'importance des ZA en terme d'EPT, le nombre d'EPT et d'établissements par ZA, leur dynamisme entre deux périodes statistiques, les proportions de secteur d'activité ou typologie d'économie que l'on y trouve, etc. J'ai proposé une méthode de classification de l'importance des sites issues de mes connaissances en SIG, suivi d'une analyse de sensibilité, ainsi que l'application d'un barème variable selon différentes règles pour la classification des catégories de dynamisme des sites. Ces méthodes ont été appliquées sur l'ensemble des périmètres d'étude.

ID ZA	Area ha	Parcelle potentielle		Surface bâtie	EPT11	EPT11	Etab11	EPT18	EPT18	Etab18
		Parcelle mobilisable	Parcelle mobilisable							
1	4.5	0	0.04	4.501	239.64	240	41	286.88	287	37
2	6.5	0	0	6.549	400.2	400	32	402.29	402	37
3	1	0.993	0	0	0	0	0	0	0	0
4	2.6	0.38	0.203	1.984	217.18	217	34	256.15	256	55
5	1.3	0	0	1.32	48.04	48	7	47.89	48	8
6	0.7	0	0	0.703	3.96	4	1	1.8	2	1
7	3.3	0	0.199	3.126	180.71	181	14	173.68	174	16

Figure 10 - Exemple de fichier Excel d'une région d'étude – Source : CBRE

Le Cdc stipule une projection des emplois à l'horizon 2040. Ainsi, deux modèles statistiques de la prospective des emplois à l'horizon 2040 ont été réalisés pour répondre aux attentes de nos interlocuteurs. Le premier modèle se base sur une approche de la croissance des emplois entre les années statistiques à disposition, au niveau de chaque ZA (ou approche site par site). Différentes variables d'ajustements, d'abattements et de règles ont été pensées pour obtenir une prospective la plus représentative d'une évolution tendancielle endogène. Après présentation de ce modèle dans une région d'étude, un de nos interlocuteurs a souhaité connaître davantage de détails concernant les secteurs d'activités présents dans chacun des sites ainsi que leur évolution respective (détaillé dans section 3.2.1.7). Nous avons donc réalisé un deuxième modèle prospectif, basé sur une approche tendancielle des évolutions des secteurs et branches d'activités par site (approche branche par branche). Plusieurs tests ont ensuite été opérés pour observer les réactions des modèles, permettant ainsi leur compréhension fine et leur vérification.

Toutes les parties opérationnelles des deux modèles statistiques ont été réalisées par mes soins. J'ai également participé aux réflexions permettant la création desdits modèles. Ces réflexions se sont principalement déroulées entre M. Yenny et moi-même et se sont déroulées de la manière suivante : l'un de nous partageait ses avancées sur le sujet et l'autre donnait son avis sur la réflexion. Etant majoritairement dans l'opérationnel, j'ai à plusieurs reprises indiqué à mon responsable les difficultés que représentaient la concrétisation de ses idées, jusqu'à l'obtention de variantes réalisables. J'ai également pu m'exprimer lorsqu'une réflexion manquait selon moi de pertinence et mon avis a été pris en considération. La majorité de mes tâches étaient toutefois de nature opérationnelle.

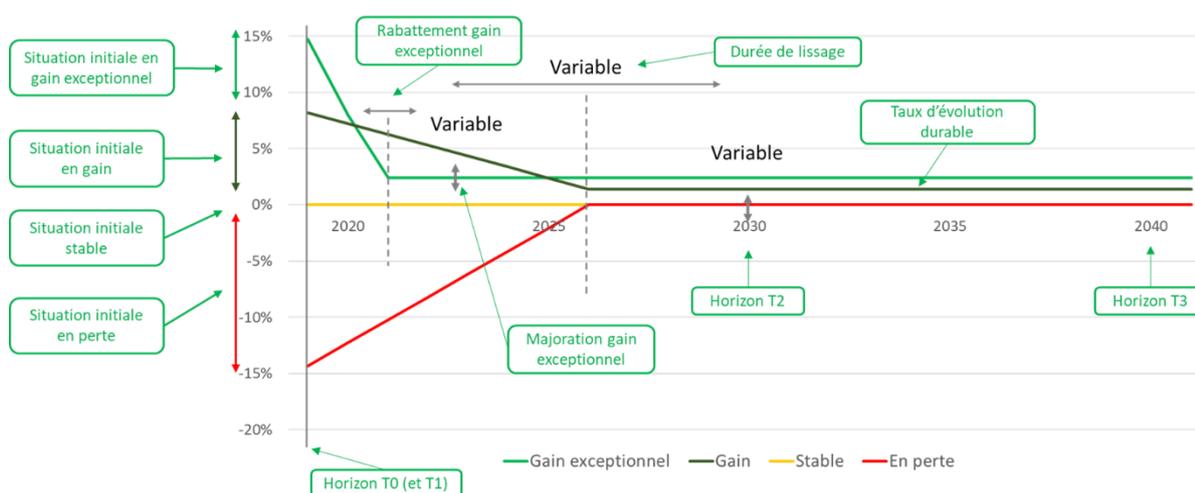


Figure 11 - Schéma du modèle prospectif de l'évolution selon l'approche site par site – Source : CBRE

*Explication du modèle : en fonction de l'évolution des emplois entre les années statistiques 2011-2018, les ZA se voient attribuer une typologie de dynamisme en situation initiale (gain exceptionnel, gain, stable ou en perte, à gauche sur le schéma). Différentes variables permettent ensuite de faire tendre les évolutions des emplois des sites soit vers un taux d'évolution durable, soit vers une stabilisation de la croissance des emplois. Différents abattements sont également effectués pour s'approcher du dynamisme endogène. Les variables peuvent être ajustées en fonction des volontés politiques dans le cas où la mise en œuvre de scénarios de développement volontaristes (et non plus tendanciels) seraient envisagés.*

Tout un travail de coordination est également nécessaire pour réaliser ces analyses. Puisque l'étude regroupe des analyses d'AT et économiques, une collaboration et une coordination avec les bureaux AT s'est faite tout au long du processus. Une gestion des agendas et coordination des rendez-vous a également été nécessaire. De plus, étant en avance dans nos réflexions selon la région, j'ai également pris le temps de répondre à différentes questions des collaborateurs des bureaux AT. Dans la première région d'étude, M. Yenny et moi avons réalisé qu'une des tâches effectuées par le bureau AT se faisait manuellement. Cette tâche consistait à réaliser les fiches de site et à remplir la cinquantaine d'informations qu'elles comportent de manière manuelle. Très étonné de la méthode et des risques d'erreurs que cela comporte et connaissant les outils informatiques utilisés, j'ai effectué après quelques recherches, un guide méthodologique à l'attention des bureaux AT, permettant l'automatisation de cette tâche.

Une fois l'analyse et la coordination faite, il est nécessaire de présenter le travail aux clients. Des travaux de synthèse des principaux enjeux, de sélection d'informations, de vulgarisation et de présentation des résultats sont nécessaires. De manière générale, j'ai tout d'abord effectué une présentation de base, comportant différents graphismes tels que des cartes, des tableaux, des graphiques, des schémas et du texte (cf. section 3.2.1.4). J'ai bénéficié d'une certaine liberté quant aux

graphismes des présentations ainsi qu'à leur contenu. Certaines informations m'ont été demandées par mon responsable alors que d'autres, pertinentes selon moi, ont été ajoutées par mes soins. Ces premières esquisses sont ensuite soumises à M. Yenny pour qu'il me fasse des retours sur mon travail. Certains points ont été discutés avant de convenir sur la finalisation du document. J'ai ensuite apporté les modifications nécessaires avant l'envoi du document aux bureaux AT.

Lors des séances de présentation auxquelles j'ai participé, aucune tâche ne m'a été formellement demandée. C'est mon responsable qui présentait notre travail aux assemblées. J'ai ainsi pu observer le comportement des acteurs en présence face à mon travail, analyser leurs réactions, suivre les débats et l'évolution des processus. Malgré la situation sanitaire, une partie des présentations s'est faite en présentiel. A la suite des séances de présentation, nous avons pris le temps d'échanger avec M. Yenny, sur les réactions des acteurs et sur l'orientation des processus. J'ai récolté ces informations dans mes divers carnets de travail et de bord, qui sont une source indéniablement utile pour mon travail d'approfondissement (cf. section 4). J'ai également partagé une partie de ces notes avec les personnes en charge de réaliser les PV.

À la suite des présentations, différentes modifications ou adaptations sont à apporter à nos analyses et j'ai effectué la majorité de ces mises à jour. De plus, du fait du décalage entre les mandats, les dernières avancées des travaux, validées lors de séances, ont souvent été répercutées sur les autres régions d'étude.

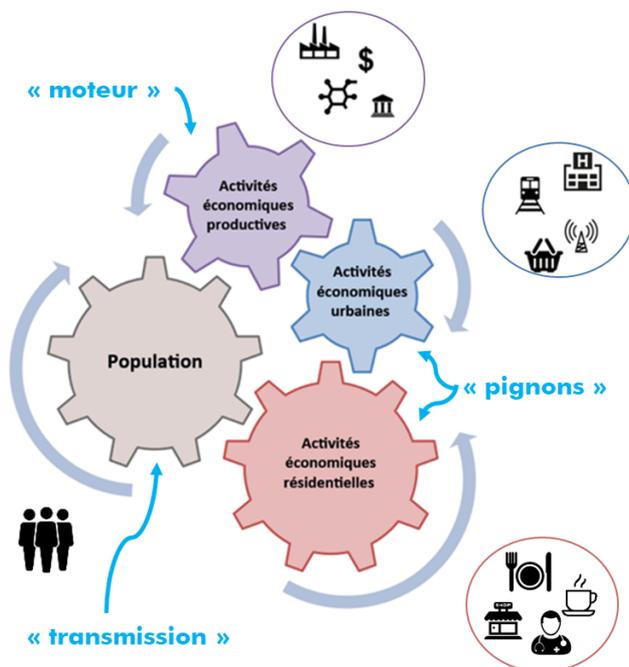
Différentes réactions des acteurs lors des présentations ont conduit à l'organisation d'ateliers participatifs, avec comme objectif de clarifier la situation présentée et d'intégrer plus facilement les corrections et attentes des acteurs. De manière générale, ces ateliers se sont déroulés non pas avec l'ensemble des acteurs impliqués, mais de manière plus restreinte. Des ateliers se sont déroulés entre mandant, mandataires et Communes ainsi qu'entre mandant, mandataires et Canton. J'ai été chargé de réaliser une partie des documents nécessaires à ces démarches. Durant les ateliers auxquels j'ai participé, je me suis chargé d'animer partiellement des groupes de travail et de répondre aux questions des interlocuteurs. S'agissant de sujets spécifiques, je leur ai également apporté mon aide pour réaliser les tâches demandées. J'ai eu la charge de prendre des notes des événements et de synthétiser les informations pertinentes dans des PV.

Pour terminer, le Cdc des mandats demandent qu'ils formalisent les stratégies sous forme de rapports explicatifs comportant les hypothèses et méthodologies, diverses explications ainsi que les résultats obtenus. Une partie de ces documents a été rédigée par mes soins, généralement en reprenant la structure des présentations. D'autres documents déjà entamés ont été repris ou complétés par mes soins. Après un premier jet, M. Yenny a corrigé et commenté mon travail avant que je le finalise.

### 3.2.1.4 Graphismes et supports de présentation

Cette sous-section énumère la typologie des graphismes de production de résultats de CBRE, présentés aux acteurs impliqués dans la mise en place des SRGZA. L'interprétation et l'utilisation des résultats présents sur les supports a provoqué plus ou moins de réactions et, à des fins d'amélioration, il est utile de les commenter. Une description des différents types de production ainsi qu'une interprétation des réactions qu'elles ont suscitées sera faite dans cette sous-section.

Etant donné que les présentations sont systématiquement envoyées aux acteurs avant la séance de présentation, dans le but d'une prise de connaissance du sujet, les supports de présentation sont relativement autoporteurs. De plus, étant donné que l'économie territoriale n'est pas un sujet commun, passablement de texte a pu apparaître sur les slides produits par CBRE. La majorité d'entre eux s'est toutefois vu inclure des représentations aux graphismes variés. La figure ci-dessous est un slide qui a été présenté tel quel à différentes reprises. On y voit une représentation schématique des familles d'activités ainsi qu'une description textuelle. L'objectif de cette figure est de montrer à quoi peut ressembler un slide typique. La suite des explications porte principalement sur les graphismes.



\*UNINE, Segessemann & Crevoisier, voir aussi L. Davezies, C. Terrier, B. Pecqueur, M. Talandier, ...

Figure 12 - Familles d'activités selon leurs rôles dans l'économie du territoire – Source CBRE

Il existe différentes classifications des branches d'activités.

Historiquement, on distingue les "secteurs" primaires (agricole), secondaire (industriel) et tertiaire (services) et on a créé des zones qui ont vocation à contenir ces activités.

Aujourd'hui, cette classification induit deux problématiques :

1. Les limites entre ces secteurs deviennent de plus en plus floues
2. Les secteurs ne traduisent pas (ou plus) les rôles économiques des activités.

En plus de la classification statistique traditionnelle (NOGA), les activités seront regroupées selon leurs rôles économiques :

"productives" génèrent la richesse du territoire en exportant des biens et des services, elles induisent la croissance de population en offrant des emplois qualifiés.

"résidentielles" font circuler la richesse gagnée à travers les commerces et services de proximité et contribuent à l'attractivité résidentielle du territoire.

"urbaines" soutiennent les deux autres familles, assurent les grands services territoriaux.

Dans cette classification, la population est à la fois la raison d'être et la résultante du système, elle contribue à la circulation des richesses et à la localisation des activités induites.

La présentation de photographies est très utile car elles permettent d’ancrer nos propos dans un contexte et donne une compréhension visuelle aux acteurs du territoire. Dans le cas des deux images ci-dessous, leur objectif a été d’indiquer aux acteurs qu’une réelle différence existe entre les ZA présentes sur leur territoire, justifiant ainsi l’approche ascendante (*bottom up*) plutôt que descendante (*top-down*)<sup>3</sup> choisie pour effectuer nos analyses.



Figure 13 - Mise en évidence des différences entre ZA – Source : Fischer Montavon + Associés SA

La représentation sur orthophotos permet également un ancrage des analyses dans leur territoire d’étude. Dans le cas de la figure ci-dessous, cela a permis d’indiquer la manière dont la ZA en question s’est développée entre 2009 et 2017, et d’expliquer un rapprochement avec la consommation des réserves foncières et du dynamisme de la ZA. L’utilisation des guichets cartographiques, des logiciels SIG et des outils de dessins permettent de faire un travail fin sur des données géolocalisées, optimisant ainsi les représentations possibles comme le montre l’orthophoto placée en bas de la figure 14.

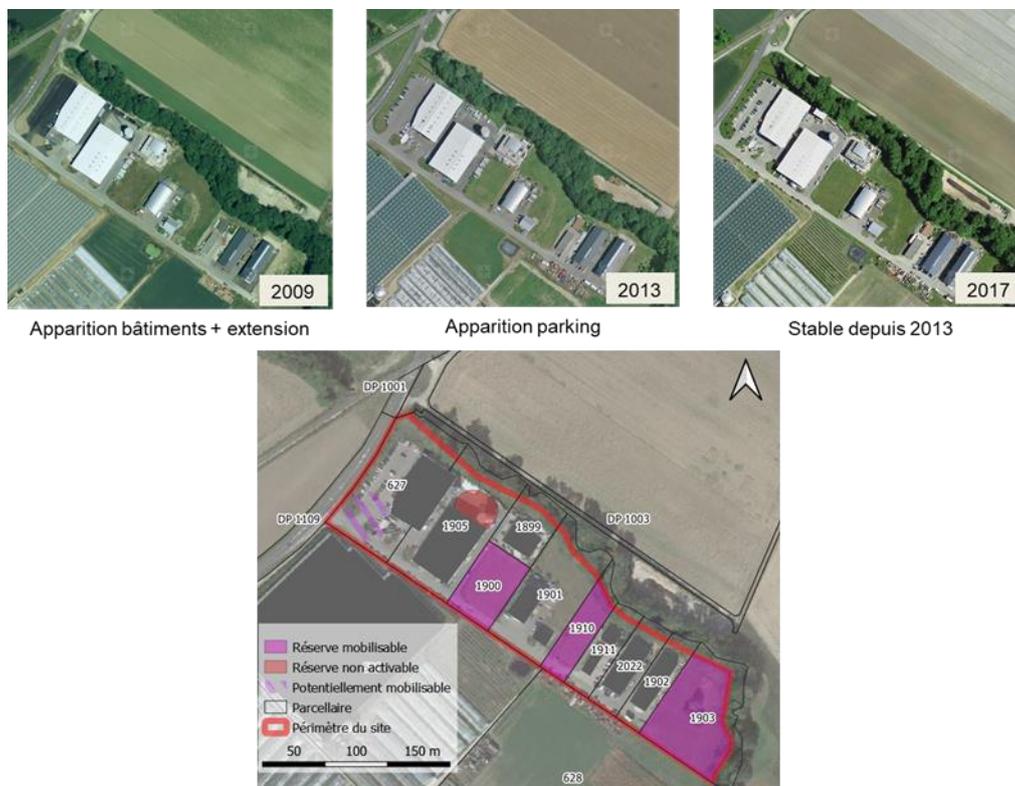


Figure 14 - Evolution chronologie d’une ZA et typologie de ses réserves – Source : Viageo.ch

<sup>3</sup> Caractérisation du principe général de fonctionnement d’une démarche procédurale

De manière générale, les photos et orthophotos sont bienvenues dans les présentations. Elles permettent une représentation factuelle de la situation ainsi qu'une immersion aisée dans le traitement des sujets en question. Les orthophotos demandent plus de précision du fait de la vue aérienne qu'elles offrent. Ainsi leur utilisation est plutôt bien reçue par les interlocuteurs et permettent un bon appui visuel au présentateur.

Des tableaux ont été produits pour représenter différentes sortes d'informations quantitatives. L'avantage de ces graphismes est qu'ils permettent une représentation très précise pour une grande quantité d'informations. Ils sont relativement aisés à mettre en forme et ne demandent ainsi que peu de temps de travail (moyennant la réception et la préparation des données au préalable). Les deux tableaux représentés dans la figure ci-dessous indiquent la situation des emplois en ZA d'une région (à gauche) et l'évolution des emplois (EPT) ainsi que des établissements par classe d'importance des ZA, pour une région comportant une différenciation topographique entre plaine et montagne (à droite).

Source: OFS - Statent 2011-2018	2011	2011 en %	2018	2018 en %	Croissance EPT 2011 - 2018	Croissance EPT 2011-2018 %
<b>Primaire</b>	<b>7</b>	<b>0.1%</b>	<b>28</b>	<b>0.2%</b>	<b>21</b>	<b>303.1%</b>
01Agriculture	7	0.1%	28	0.2%	21	303.1%
<b>Secondaire</b>	<b>4192</b>	<b>38.1%</b>	<b>5420</b>	<b>39.1%</b>	<b>1228</b>	<b>29.3%</b>
02Industries primaires	220	2.0%	310	2.2%	90	41.1%
03Industrie lourde	1036	9.4%	1344	9.7%	308	29.7%
04Industrie de spécialité	860	7.8%	1374	9.9%	513	59.7%
05Services industriels	175	1.6%	285	2.1%	110	63.0%
06Construction	1149	10.4%	1347	9.7%	197	17.2%
07Commerce automobile	753	6.8%	761	5.5%	8	1.1%
<b>Tertiaire</b>	<b>6799</b>	<b>61.8%</b>	<b>8409</b>	<b>60.7%</b>	<b>1611</b>	<b>23.7%</b>
08Commerce de gros	1844	16.8%	1710	12.3%	-134	-7.3%
09Commerce de détail	1269	11.5%	1240	8.9%	-29	-2.3%
10Transports et logistique	136	1.2%	275	2.0%	139	102.8%
11Hôtellerie	28	0.3%	24	0.2%	-5	-17.2%
12Restauration	299	2.7%	252	1.8%	-47	-15.6%
13Edition, informatique, télécoms	305	2.8%	612	4.4%	307	100.7%
14Finance	434	3.9%	1065	7.7%	631	145.3%
15Immobilier	43	0.4%	41	0.3%	-2	-5.4%
16Services supérieurs de gestion	333	3.0%	387	2.8%	54	16.2%
17Services supérieurs techniques	238	2.2%	533	3.8%	295	124.0%
18Services de support	802	7.3%	830	6.0%	27	3.4%
19Administration publique	51	0.5%	91	0.7%	40	77.0%
20Formation	72	0.7%	114	0.8%	42	58.5%
21Santé	215	2.0%	276	2.0%	61	28.3%
22Services sociaux	190	1.7%	307	2.2%	117	61.9%
23Culture, sports, loisirs	126	1.1%	259	1.9%	133	105.9%
24Services personnels	414	3.8%	395	2.8%	-19	-4.6%
<b>Total général</b>	<b>10998</b>	<b>100.0%</b>	<b>13858</b>	<b>100.0%</b>	<b>2860</b>	<b>26.0%</b>

Evolution 2011 - 2018	En plaine		En montagne	
<b>Nombre EPT</b>	<b>198</b>	<b>8%</b>	<b>36</b>	<b>21%</b>
<b>Très faible importance</b>	<b>-108</b>	<b>-88%</b>	<b>11</b>	<b>27%</b>
<b>Faible importance</b>	<b>-20</b>	<b>-8%</b>	<b>11</b>	<b>37%</b>
<b>Importante</b>	<b>113</b>	<b>27%</b>	<b>14</b>	<b>14%</b>
<b>Grande importance</b>	<b>212</b>	<b>12%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Nombre d'établissements</b>	<b>61</b>	<b>26%</b>	<b>1</b>	<b>3%</b>
<b>Très faible importance</b>	<b>-1</b>	<b>-7%</b>	<b>6</b>	<b>86%</b>
<b>Faible importance</b>	<b>4</b>	<b>10%</b>	<b>-8</b>	<b>-53%</b>
<b>Importante</b>	<b>7</b>	<b>15%</b>	<b>3</b>	<b>23%</b>
<b>Grande importance</b>	<b>51</b>	<b>37%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

Figure 15 - Emplois par branches et par établissements et leur évolution – Source : CBRE

D'après mes observations, les acteurs ne sont pas tous convaincus par des graphismes en tableau. En fonction de la densité des informations qu'ils contiennent, il est relativement difficile de sélectionner les informations pertinentes lors d'une présentation. Ils ont tendance à laisser les spectateurs qui se perdent dans les chiffres. Cependant, comme les supports de présentations sont autoporteurs, les tableaux sont utiles aux personnes souhaitant vérifier des éléments quantitatifs. Généralement, les retours que nous avons eus sur ces éléments provenaient des chefs de projet cantonaux qui prennent le temps de comparer nos données avec les leurs.

Les graphiques sont des outils permettant également une représentation visuelle d'éléments quantitatifs. Ils ne permettent pas de représenter autant d'informations, ce qui nécessite un travail de sélection des informations. Les deux camemberts ci-dessous ont servi à représenter le nombre de ZA ainsi que leur classification dans une région d'étude comportant une distinction entre région de plaine et de montagne.

**Classification des ZA en plaine (tot. 30) Classification des ZA en montagne (tot. 19)**

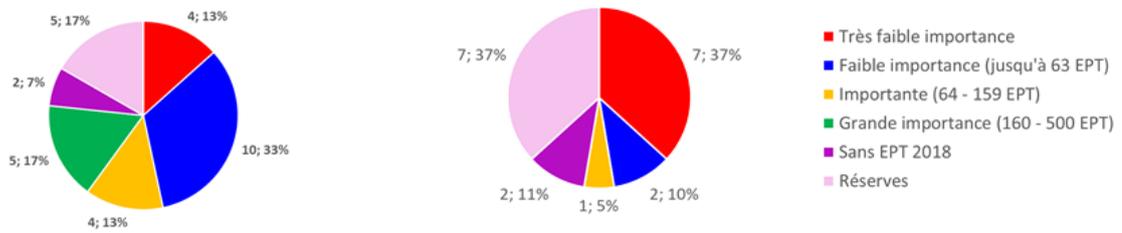


Figure 16 - Classification des ZA en région de plaine et de montagne – Source CBRE

Les graphiques sont plutôt bien reçus par les spectateurs car ils permettent une compréhension rapide d'une situation donnée. Moins denses et plus visuels que des tableaux, ils sont une bonne alternative à ces derniers et sont à favoriser lorsque la situation le permet. Aucun commentaire particulier n'est survenu lors de la présentation d'éléments de ce type. Il est ainsi possible d'en déduire leur relativement bonne compréhension.

Le schéma est un outil efficace permettant, entre autres, la représentation d'une méthodologie. L'utilisation de schémas nécessite des explications par le présentateur pour que le public puisse comprendre la réflexion représentée. Ci-dessous, le schéma représente l'explication du modèle prospectif, basé sur un mode d'intervention d'une stratégie volontariste de réorientation par branches d'activités dans les ZA. Elle fut présentée par étapes : d'abord en faisant figurer la demande, puis l'offre, puis la stratégie et ses liens.

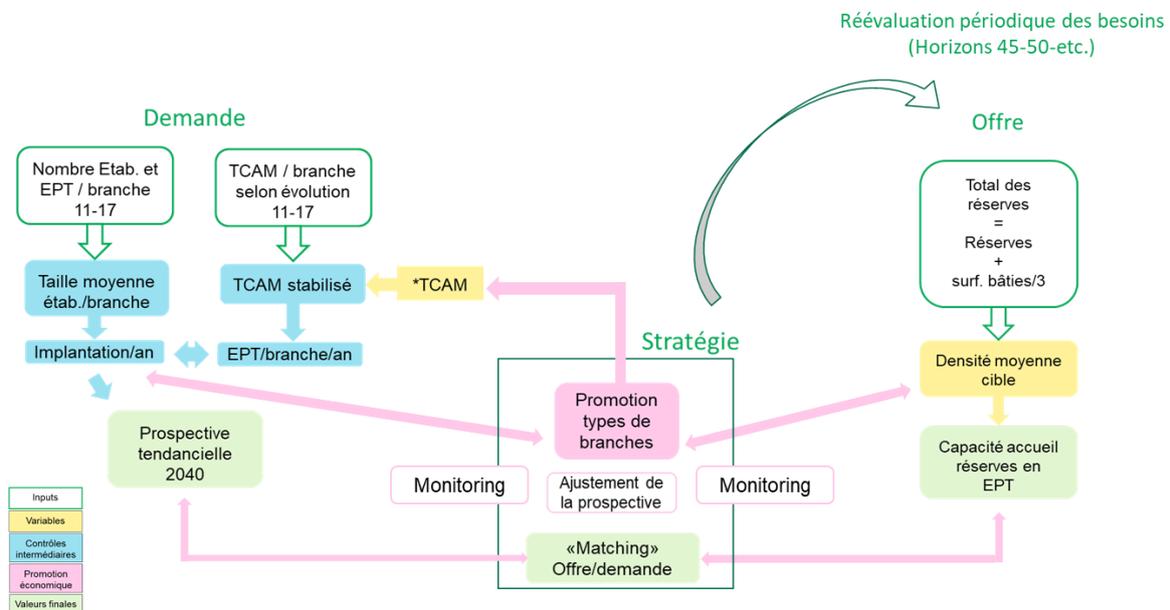


Figure 17 - Schéma du modèle prospectif stratégique – Source : CBRE

La présentation de ce schéma a provoqué bon nombre de réactions de la part des acteurs. Malgré le fait d’avoir décomposé le schéma et ses explications en trois parties (demande – offre – stratégie), sa compréhension n’a pas été aisée pour l’auditoire. C’est pourquoi une nouvelle version allégée du modèle a été présentée à la séance suivante. Cette version, présente dans la figure ci-dessous, mélange deux types de graphismes.

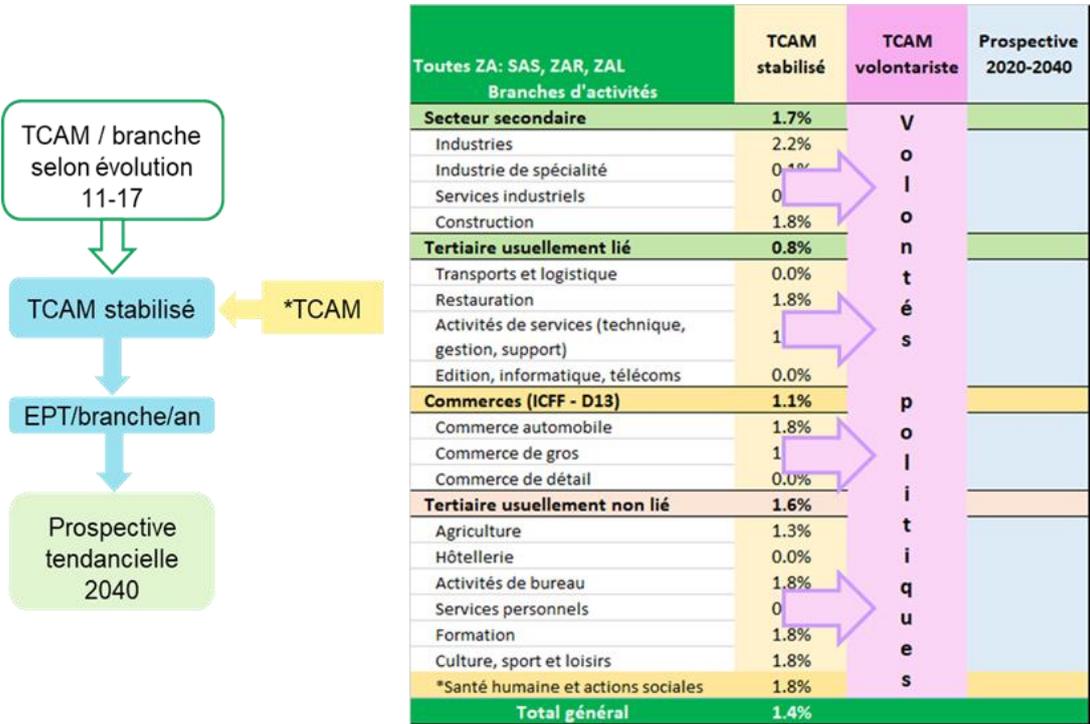


Figure 18 - Seconde version du modèle prospectif stratégique – Source : CBRE

Cette seconde version, passablement simplifiée, a été accompagnée par un peu de texte ainsi que par les explications du présentateur. Dans sa globalité, sa simplicité a permis à l’auditoire de comprendre comment nous pensons effectuer les prospectives ainsi que la vision qu’avait CBRE vis-à-vis du mode de gouvernance de la stratégie. Le fait que la simplification du schéma a permis une meilleure compréhension de la part des acteurs a provoqué un changement relativement important dans la vision de CBRE concernant la finalité des SRGZA, à savoir, une simplification générale de la méthodologie utilisée pour élaborer la stratégie.

Des cartographies ont également été produites pour représenter la situation générale de chacune des régions d'étude. Elles permettent de localiser la totalité des ZA et d'obtenir une représentation générale de la classification des ZA et de leur dynamisme. Un travail d'étiquetage des ZA a permis de représenter toute une série d'informations directement sur la carte (exemple des deux encadrés de la figure 19).

De manière générale, aucune réaction n'a été notée sur ce mode de représentation. Lors de leur présentation, ces cartes ont surtout eu pour objectif d'indiquer à l'auditoire notre manière de travailler, à savoir, une compréhension générale de la situation d'un territoire et la représentation du travail accompli. Ces cartes ont majoritairement été utilisées à l'interne pour comprendre les dynamiques économiques des régions d'étude.

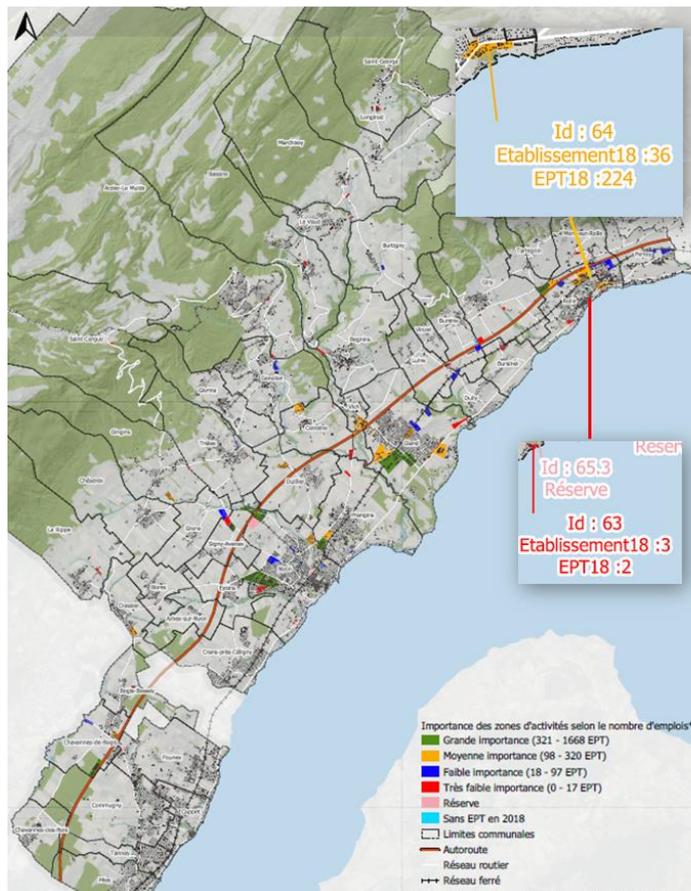


Figure 19 - Carte représentant l'importance des ZA dans une région d'étude – Source : CBRE

### 3.2.1.5 Gestion du temps

Du fait de la superposition des mandats, différentes séances et présentations s'enchaînent, nécessitant une gestion rigoureuse du temps de travail. De plus, afin que les acteurs impliqués dans le processus puissent prendre connaissance des sujets, il nous est demandé d'envoyer une version consolidée de notre travail environ une semaine avant les présentations. Les temps de travail sont ainsi réduits.

Ainsi, une sorte de « course » permanente à la production d'informations et à leur mise en visibilité est présente. Les temps alloués à la recherche d'informations et à la réflexion sur les sujets traités et leurs spécificités sont par conséquent relativement courts. Le fait de travailler sur des délais très courts implique une concentration et attention élevée sur la production d'informations. La sélection des informations et des données pertinentes, la compréhension des problèmes et la recherche de solutions doivent se faire rapidement. La faible marge de manœuvre temporelle ainsi que la réactivité qu'il est nécessaire d'avoir induit un stress dans l'environnement de travail qu'il est nécessaire d'apprivoiser et de gérer. En outre, le fait de devoir s'investir et s'impliquer de cette manière dans des tâches induit également une intensité qui apporte une satisfaction professionnelle relativement importante. La compréhension d'un sujet complexe dans un temps imparti relativement court est excitant et permet une stimulation intellectuelle grisante.

Toutefois, bien que les délais soient relativement courts, la répliquabilité des SRGZA d'une région à l'autre permet tout de même un certain confort dans les temps de travail attribués par tâches. Une fois que les réflexions ont été posées, il est possible de répliquer une partie des méthodes sur les autres régions d'étude, réduisant ainsi la pression générale.

### 3.2.1.6 Difficultés rencontrées

Il m'a fallu un certain temps pour intégrer les notions d'économie territoriale et les spécificités liées aux ZA, utilisées par CBRE dans le cadre des SRGZA. Il est par exemple possible de citer les notions d'économie productive, urbaine ou résidentielle et les spécificités liées à l'économie endogène et/ou exogène. De même, la compréhension des éléments externes, tels que les implications politiques et jeux d'acteurs, les enjeux économiques ou les stratégies qui gravitent autour des éléments produits m'a passablement questionné et continuera de le faire.

La compréhension des attentes des acteurs et du Cdc m'a également causé quelques difficultés. Le fait de travailler avec des délais relativement courts nécessite une prise de recul rapide de la situation générale. Le fait d'être la majorité du temps en train de produire de l'information pour les différentes séances des quatre mandats a rendu cette prise de recul difficile.

Mon cursus académique me permet une rapide prise en main des outils techniques utilisés pour les opérations et les manipulations de données et facilite la réalisation de mes tâches. Cependant, la composante relationnelle, en lien avec ces tâches, à savoir les intentions et choix des acteurs, me laisse plus perplexe et m'a causé des difficultés et de l'incompréhension. Les discussions avec mon responsable m'ont aidées à combler en partie ces incompréhensions et à comprendre un peu le fonctionnement et les stratégies des acteurs territoriaux.

Au niveau du relationnel, j'ai éprouvé quelques difficultés à m'affirmer face à des collaborateurs provenant d'autres bureaux. Par exemple lors d'un échange de point de vue en bilatéral, mon interlocuteur n'a pas considéré le point de vue de notre bureau lorsque je le lui présentais. Mes tentatives ont été écartées de différentes manières jusqu'à la fin de la discussion. Une fois notre échange rapporté à mon responsable, ce dernier a rappelé l'interlocuteur en question pour lui exposer les mêmes éléments. La stratégie s'est ensuite orientée selon notre point de vue. Ainsi, du fait de mon statut de stagiaire, de ma récente arrivée dans cet univers professionnel et de ma méconnaissance de la mise en place opérationnelle de projets territoriaux, m'affirmer et avoir de l'assurance face à des collaborateurs externes expérimentés m'a posé quelques difficultés. Ces qualités d'affirmation de soi sont à mon avis nécessaire pour travailler dans le domaine du conseil. Une amélioration s'est toutefois fait sentir sur la fin du stage, avec une prise de parole plus régulière et aisée lors de différentes séances de travail.

### 3.2.1.7 Différences constatées

Des différences ont été constatées en travaillant sur plusieurs régions d'étude pour les SRGZA et la suite de cette sous-section met en évidence les plus importantes. C'est par le constat de ces différences que s'est progressivement construite ma réflexion pour un sujet de travail de Master. Les sous-sections suivantes sont structurés en deux parties. La première contient un constat des observations faites durant les séances de travail ou de présentation et la seconde contient l'analyse issue de cette observation.

#### 3.2.1.7.1 Collaboration entre bureaux

Trois bureaux d'urbanisme partenaires ont été co-mandatés pour la réalisation des études dans les quatre périmètres concernés. Pour rappel, ce sont les bureaux AT qui sont pilotes pour la réalisation des études. Des différences ont été constatées quant au mode de pilotage des projets dans les différentes régions.

En fonction du bureau avec qui nous avons travaillé, le pilotage et l'orientation du projet ont pris des tournures sensiblement différentes. Dans la moitié des cas, alors que nous travaillions avec le même bureau sur deux régions (bureau 1), le responsable des projets en question avait sa propre idée concernant l'orientation de la stratégie. Ainsi, selon ma perception personnelle, nous avons davantage

eu le rôle de « garde-fou » que celui de co-constructeur de la stratégie. Nous avons fournis toute une série d'analyses économiques demandées par le Cdc, sans qu'elles ne soient prises en compte pour le montage de la stratégie. Elles ont plutôt servi à alimenter les réflexions qu'à structurer l'orientation stratégique du projet. Cependant, le fait de travailler sur plusieurs régions simultanément nous a permis d'aller plus rapidement à l'essentiel au niveau des stratégies envisagées.

Dans les deux autres régions d'étude en revanche (bureaux 2 et 3), les projets se sont appuyés sur notre expérience des SRGZA ainsi que sur les informations d'économie territoriale produites. Nous avons pris le temps d'échanger sur les productions des bureaux pour qu'une compréhension commune émerge de nos analyses. Dans ces cas, l'orientation des projets s'est faite par une approche constructiviste issue de la collaboration entre nos bureaux.

Les interprétations de ces différences sont nombreuses et je vais exposer les principales, issues de mes observations. Dans le cas du travail avec le bureau 1, le responsable du projet est une personne qui possède une connaissance très fine des territoires d'étude et des acteurs avec lesquels les stratégies se concrétisent (techniciens, syndicats et responsables de projet cantonaux). Travaillant dans ces régions depuis de nombreuses années, différents autres projets ont déjà été effectués par ses soins, d'où la confiance obtenue auprès des acteurs clés des projets territoriaux. Ces derniers sont également impliqués, pour une part d'entre eux, dans les SRGZA. De même, du fait de son réseau social professionnel et privé, le responsable du bureau 1 peut appréhender certaines réactions des acteurs et ainsi orienter le projet. Une dimension économique est également présente. Le fait de diriger seul un projet de cette envergure, plutôt qu'à deux bureaux, permet potentiellement de produire les informations attendues par le Cdc plus rapidement. Moins de coordination et de concertation est nécessaire, induisant peut-être une plus-value économique. Cependant, l'objectif de mandater deux bureaux pour mettre en place les SRGZA est d'obtenir des inputs autant économiques que d'AT, afin qu'une vision cohérente et d'ensemble soit faite. Ce mode de mise en place des stratégies paraît moins objectif et plus orienté en fonction de critères d'AT.

Les acteurs des bureaux 2 et 3 ne sont pas implantés dans leur région respective d'étude des SRGZA. Ainsi, leur connaissance du terrain est relativement similaire à celle de CBRE puisque nous ne sommes pas non plus implantés dans ces territoires. Une certaine égalité au niveau de nos connaissances est présente, ce qui implique un besoin plus conséquent de partage et de discussion sur les informations à disposition. D'où une collaboration plus importante dans la construction et la conduite des projets dans ses régions d'étude.

Pour terminer, les caractères, les comportements et les affinités qui se créent entre les personnes travaillant ensemble entrent en ligne de compte. En fonction des personnalités, les prises de décisions et le management de projet s'opèrent différemment.

#### 3.2.1.7.2 Implication des acteurs

Lors des séances de présentation de nos résultats auprès des acteurs, j'ai observé une implication différente de ces derniers en fonction de leur rôle et de leur territoire respectif.

Avec un regard plus attentif aux réactions provoquées par l'annonce des résultats d'économie territoriale, je me suis aperçu que, de manière générale, les représentants du canton étaient les acteurs les plus actifs sur le sujet et réagissaient à cette thématique lors de chaque présentation. Leurs réactions pointaient les aspects méthodologiques, techniques et quantitatifs des résultats, comme par exemple le manque de plusieurs scénarios de croissance prévisionnelle des emplois, les différences entre leurs chiffres et les nôtres ou encore la classification de l'importance d'un site dans une catégorie plutôt qu'une autre. Les représentants de quelques grandes communes (du point de vue de leur tissu économique) ont également pris la parole, mais de manière plus occasionnelle. Par exemple à

l'annonce d'une croissance prévisible des emplois trop faible de leurs ZA par rapport à celle qu'ils imaginaient. Des questions sur le report des activités présentes depuis une zone mixte dans une ZA ont également été posées. Les petites Communes ne sont quasiment pas intervenues concernant des questions liées à l'économie territoriale. De manière générale, les représentants des petites communes possédant des ZA ont paru moins proactifs que les représentants des grandes communes.

Mes observations indiquent également que, de manière générale, les présentations d'éléments liés à l'économie territoriale sont difficilement compréhensibles pour les assemblées. Il m'a été possible d'observer des relâchements d'attention lors de ces présentations.

Différents questionnements me sont alors venus. Quelles sont les raisons de ses différences d'implication dans la mise en place des SRGZA et pourquoi les questions liées à l'économie ne font pas réagir de la même manière tous les acteurs ? Est-ce que les acteurs ont les connaissances et compétences nécessaires pour traiter de ces questions ? Plusieurs hypothèses sont possibles et je vais tenter d'interpréter l'une d'entre elles.

Ainsi, une interprétation possible provient du fait que les questions liées à l'économie territoriale servent avant tout à interpréter un contexte et obtenir une compréhension générale de la situation économique d'une région. J'entends par là qu'il s'agit avant tout d'un exercice mental qu'il convient de caler sur des éléments plus factuels liés à l'AT. Les notions d'économie territoriale telles que le dynamisme d'une ZA, son importance en termes d'emplois, de scénarios prospectifs d'emplois à l'horizon 2040 ou encore la répartition des typologies d'activités dans une région, sont toutes des notions compréhensibles, étant donné leur vocabulaire. Cependant, leur usage, les réflexions qu'elles suscitent et leur interprétation dans des contextes macro et micro territoriaux n'est pas forcément aisée pour des personnes non initiées. Le fait que la majorité des communes soient composées de miliciens politiques implique une méconnaissance possible du sujet de la part des politiciens (Association des Communes Suisses, 2016). Les acteurs interprètent ainsi les éléments d'économie territoriale comme de l'information générale sur leur territoire régional et communal. Il apparaît qu'ils ne savent pas forcément se servir de ces informations, particulièrement pour les communes ne possédant pas de technicien communal. Ce dernier argument peut être appuyé par trois observations.

La première concerne les outils opérationnels liés aux SRGZA. Les zonages, plans d'affectations, règlements et informations qu'ils contiennent telles que les distances constructibles aux limites de parcelle, le gabarit maximum des constructions, les indices existants (masse, surfaces verte), sont entre autres les principaux outils liés à l'AT manipulés par les acteurs communaux. Quant aux outils liés à l'économie territoriale, selon différentes discussions avec les acteurs techniques et stratégiques lors de séances de présentation, hormis les taux d'imposition et les taxes incitatives à la construction (encore peu mises en application), les acteurs n'ont pas d'autres outils concrètement applicables. Les éléments liés à l'économie territoriale se caractérisent principalement, au niveau opérationnel, par des demandes d'implantation et par les emplois présents sur le territoire communal. De même, les finalités des SRGZA stipulées dans le Cdc (cf. section 3.2.1.2) concernent principalement des éléments d'AT. Une méconnaissance de la thématique peut expliquer le faible nombre de réactions qu'elle suscite.

La seconde provient d'un décalage dans les échelles d'actions des personnes impliquées. De manière générale, la prospective d'économie territoriale est trop dépendante des contextes exogènes pour que les acteurs impliqués puissent réellement peser sur les perspectives, à une échéance de 10 à 15 ans. Bien que les modèles prospectifs cherchent principalement à estimer la future demande endogène, les acteurs impliqués sont à la merci des tendances externes, sur lesquelles ils n'ont que peu de prise : si les entreprises ont des difficultés conjoncturelles ou structurelles, elles réduiront les revenus, les

emplois, etc. Ainsi, il apparaît que les politiques de gestion des ZA gèrent des impacts territoriaux et essaient de les accompagner. Cependant, bien qu'il soit difficile pour les plus petites communes de stimuler leur économie à leur échelle, leurs mesures AT peuvent tout de même exercer une limite sur le développement potentiel de leur économie, comme par exemple, en limitant le développement de réserves foncières.

La troisième observation concerne le fonctionnement structurel des administrations publiques (plus spécifique aux communes de grande importance). Le cloisonnement existant entre les différents services institutionnels implique un fonctionnement en silo (ou vertical) de ces derniers (Boukamel & Emery, 2018). Chacun des services se restreint à sa propre thématique et limite les incursions dans les autres domaines, afin d'éviter l'apparition de conflits (Crozier, 1971). L'analyse des participants aux séances indique que la majorité d'entre eux provient de services d'urbanisme. Suivant le raisonnement des auteurs précités dans cette sous-section, ces acteurs seraient peu enclins à réagir aux éléments d'économie territoriale.

Ainsi, bien que durant les séances, les représentants du canton ont à maintes reprises mentionné le fait que les SRGZA sont autant des outils de promotion économique que d'aménagement du territoire, les questions liées à l'économie n'entrent pas forcément dans le champ de connaissance et de compétences des acteurs communaux.

#### *3.2.1.8 Synthèse SRGZA*

De manière spécifique aux graphismes et aux supports de présentation, mon analyse empirique des réactions face aux différents graphismes présentés indique que les tableaux seuls sont mal perçus par l'auditoire. Les cartes, malgré le fait que leur mise en page nécessite passablement de temps, n'ont pas suscité de réel intérêt. Un questionnement quant au temps consacré sur ces dernières, à la vue de leur utilité, est à faire. De manière générale, la densité d'informations textuelles et les éléments complexes sont à vulgariser au maximum, tout comme à orienter en fonction de l'auditoire. Des efforts de vulgarisation peuvent encore être effectués. Afin que les acteurs impliqués puissent se préparer aux séances, il a été demandé aux mandataires d'envoyer les présentations en amont des séances. Ainsi, afin que des acteurs pas forcément aguerris sur les questions d'économie territoriale puissent comprendre notre démonstration, il est nécessaire de faire en sorte que les supports soient autoporteurs. Cela implique des explications textuelles complètes pour être compréhensible. Ainsi, l'idéal serait de faire deux supports de présentation ; un premier, complet, comportant les explications ainsi que du texte nécessaire à la compréhension sans le discours et un second, allégé, pour être utilisé lors des séances de présentation. Cependant, des contraintes temporelles et financières rendent l'opération difficilement supportable pour CBRE et c'est pourquoi un unique support est réalisé actuellement. Une optimisation et un compromis sont ainsi à trouver dans la densité d'informations à faire apparaître sur les supports de présentation.

Un autre élément nous a été reproché par certains acteurs lors de rencontres, en lien avec les supports de présentation. Les présentations sont effectuées devant deux types d'acteurs : les acteurs traitant de la technique et de l'opérationnel lors des groupes techniques et les acteurs traitant du stratégique et de la validation lors des groupes de pilotage. Les séances axées sur la technique permettent aux acteurs de comparer les données quantitatives produites avec les leurs ou de rectifier des périmètres de ZA en fonction des mises à jour faites par une Commune. Elles servent avant tout à obtenir un retour sur nos résultats de la part des opérateurs techniques (techniciens communaux et chefs de projet cantonaux). Les séances axées sur la stratégie et sa validation permettent aux acteurs de piloter, d'orienter et de valider certains éléments la stratégie. Durant les présentations « stratégiques », il nous a été reproché d'inclure trop d'éléments techniques, amenant à des discussions sur des différences de chiffre plutôt qu'à un réel pilotage du projet. Or, les éléments techniques nous ont paru nécessaires

pour amener l'auditoire aux éléments de validation et de stratégie. Réduire le nombre d'information technique sur les présentations impliquerait au présentateur d'amener beaucoup d'éléments et demanderait une concentration aigüe de l'auditoire tout au long de la présentation.

Théoriquement, un des rôles des opérateurs techniques est de faire remonter l'information aux acteurs stratégiques, afin que ces derniers puissent se restreindre au pilotage du projet. Un dysfonctionnement apparaît dans le transfert d'informations entre acteurs. Ainsi, plusieurs stratégies d'optimisation peuvent être énoncées. Premièrement, il est également possible de produire deux types de supports « stratégiques ». Le premier pour l'envoi en amont des séances, complet et autoporteur et le second pour la séance elle-même, plus allégé, comprenant essentiellement l'information sur laquelle le décideur doit se positionner. Là également, des contraintes temporelles et économiques rendent difficilement réaliste l'opération pour CBRE, mais une optimisation reste néanmoins possible. La seconde optimisation serait de convier pour les séances techniques et stratégiques les opérateurs stratégiques. Ainsi, cela leur permettrait une compréhension globale de la situation, avec une temporalité accordée aux informations techniques ainsi qu'une temporalité pour les informations stratégiques. Les opérations de contrôle des résultats techniques pourraient se réaliser par d'autres canaux de transfert d'informations.

De manière générale, la participation aux mandats de mise en place des SRGZA m'a permis une immersion complète dans un univers professionnel lié aux enjeux de développement territorial. Les tâches effectuées ont été diversifiées et le fait d'avoir pu participer à pratiquement toutes les séances de travail et de présentation des résultats m'a permis d'avoir une vision relativement complète du sujet des SRGZA. Je me suis confronté à différentes problématiques qui ont nécessité la mobilisation des compétences académiques acquises durant mon cursus. Des notions approfondies vues dans les cours du MDT telles que la gestion foncière, l'atelier de développement régional, l'urbanisme participatif, les finances publiques, la politique et la gouvernance urbaine et le cours d'habitat, logements et marché immobilier ont été mobilisées pour être capable de comprendre les aboutissants des stratégies. Peu de difficultés techniques ont été rencontrées. Cependant, l'apport des aspects sociaux présents dans les cours a été crucial. La thématique des SRGZA, mes tâches, les enjeux en présence ainsi que les acteurs et leur intégration m'ont permis de comprendre en quoi l'orientation d'urbanisme opérationnel est centrale pour la concrétisation d'un projet.

Les sous-sections suivantes, de 3.2.2 à 3.2.4, traitent des tâches secondaires effectuées lors du stage chez CBRE. Elles ne sont pas liées aux SRGZA.

### 3.2.2 Chablais agglomération

Une partie du mandat concernant la 4<sup>ème</sup> génération du projet d'agglomération du Chablais suisse a été attribuée au département de recherche et conseil de CBRE. En tant que consultant en économie territoriale, le mandat consistait à analyser la situation et les tendances des emplois, des dynamiques et du tissu économiques ainsi que des ZA présentes dans le périmètre concerné. Après envoi du premier jet pour approbation par le Canton, différents commentaires nous sont venus en retour. J'ai pu participer au traitement de quelques-uns de ces derniers.

Le périmètre de Chablais agglomération se superpose en partie avec le périmètre de Chablais Région, dont le mandat concernant les SRGZA est aux mains de CBRE. La planification supérieure en matière de ZA stipule qu'une coordination est nécessaire entre les SRGZA et les mesures inscrites dans les projets d'agglomération. De manière générale, le projet d'agglomération apporte les enjeux de base de chacune de ses ZA et des précisions sont apportées par le SRGZA. Étant actif et aguerri sur le sujet

des ZA et connaissant une partie des ZA du périmètre de Chablais agglomération, je me suis principalement occupé de traiter les commentaires en lien avec ce sujet.

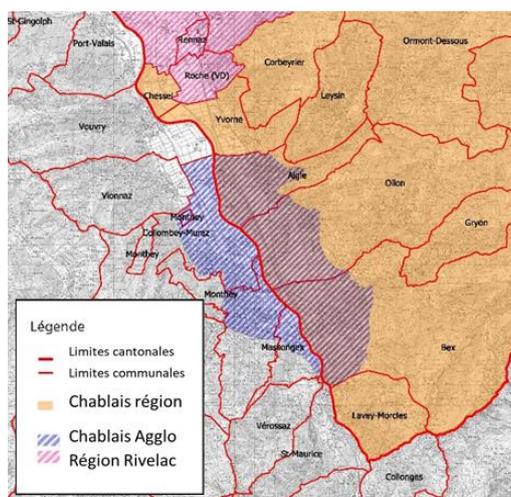


Figure 20 - Superposition entre périmètres régionale et d'agglomération (orange et bleu) – Source repetti sàrl

Après avoir pris connaissance des principaux éléments du dossier et des données à disposition, différents calculs de densité, de capacité d'emplois en situation actuelle et de variation annuelle des emplois ont été effectués. De plus, une évaluation des emplois des ZA à l'horizon 2032 (T0 + 15 ans) a été modélisée en fonction d'une croissance annuelle rectifiée par régression linéaire et par la mobilisation des réserves disponibles à densité augmentée par rapport à la densité actuelle.

		Situation actuelle (2017)	Situation après mesure (2032)
<b>Densité (nb EPT / surf tot)</b>		2.8 EPT/ ha	30 EPT/ha
<b>Capacité</b>	Emplois	430 EPT	1'387 EPT
<b>Variation nette annuelle</b>	Emplois	-6%/an	+1%/an
<b>Surface totale</b>	Hectare	53.7 ha	
<b>Réserve mobilisable</b>	Hectare	25.5 ha	0 ha
	Description	Réserves de grandes surfaces contiguës dans la partie nord et sud Potentiel de développement interne dans la partie centrale.	
<b>Action à mener</b>			
<p>Une densification serait à mener aux emplacements présentant un potentiel de développement, dans la partie centrale du site. Des précisions sont à apporter par le SRGZA.</p> <p>Les réserves de la partie nord et sud du site devraient être gérées de façon phasée dans le temps en les réservant pour l'implantation d'entreprises stratégiques nécessitant de grandes surfaces.</p> <p>La mesure devrait pouvoir être précisée pour tenir compte de la vision et des vocations qui auront été énoncées pour le site par le système régional de gestion des zones d'activités.</p>			

Figure 21 - Exemple de description d'une ZA présente dans Chablais agglomération – Source Chablais agglomération, 2020

Description des figures 20 et 21 : La figure 20 représente les différents périmètres de projets d'AT présent dans la région chablaisienne. On peut y voir la superposition du périmètre de Chablais Région, qui traite de sa SRGZA, avec le périmètre de Chablais agglomération. La seconde figure est un exemple de description ainsi que des actions à mener d'une ZA, présenté dans le rapport de Chablais agglomération.

Ainsi, pour chaque ZA présente dans le périmètre de Chablais agglomération, j'ai structuré et rédigé une description comme présentée dans la figure ci-dessus. Différentes actions à mener ont ensuite été rédigées en fonction des caractéristiques des sites. Après avoir réalisé les premières ébauches, nous avons parcouru les points modifiés par mes soins avec mon responsable et en avons discuté. Après quelques rectifications selon nos discussions, mes tâches sur le sujet se sont terminées.

### 3.2.3 Enquêtes de satisfaction

Dans le cadre de deux mandats portant sur des diagnostics d'usage et enquêtes de satisfaction auprès d'usagers et de commerçants par rapport à des piétonnalisations temporaires de rues et de quartiers, il m'a été demandé de réaliser des entretiens auprès des commerçants, dans le but d'obtenir leurs avis ces mesures de piétonisation.

Pour ce faire, différentes tâches ont été réalisées. Ces tâches sont similaires pour les deux mandats et peuvent se détailler en deux étapes.

Une première étape de récolte de l'avis de chaque commerçant des périmètres d'étude permet de comprendre l'accueil des mesures de piétonisation. Dans un premier temps, il est préférable de rencontrer les personnes concernées dans le cadre d'une journée de terrain pour recueillir leurs avis. Pour les commerçants absents ou non disponibles lors de cette journée, des entretiens téléphoniques sont ensuite réalisés. Les avis récoltés permettent non seulement de jauger l'accueil des mesures, mais également de considérer les besoins et suggestions des commerçants dans le cas où une telle mesure perdurerait.

- Depuis quand êtes-vous à la Cité ? Depuis combien de temps votre activité existe (par exemple avant vous était-ce un restaurant également) ?
- D'où provient la majorité de la clientèle (quartier, ville, agglomération) ?
- Qui sont vos clients ? (seniors, familles, groupes spécifiques, etc.) ?
- Comment arrivent-ils majoritairement (à pied, à vélo, en transport public, en voiture) ?
- Comment percevez-vous/appréciez-vous la Cité en temps normal ?
- Comment percevez-vous/appréciez-vous la Cité piétonisée ?
- Avez-vous perçu un impact de la piétonisation/fermeture sur votre clientèle ou au contraire ?
- Dans le cas d'une piétonisation complète ou partielle de la Cité, quelle pourrait être l'évolution de votre activité ? Avez-vous des besoins particuliers ? (accès livraison, place de parc clients, parking vélos, potelet pour attacher les chiens, parking livraison, etc.)
- Avez-vous des questions/remarques plus générales ?

Figure 22 - Questionnaire qualitatif soumis aux commerçants – Source : CBRE

Une seconde étape d'analyse, sélection et synthèse des informations récoltées est ensuite réalisée. Cette étape se concrétise par la rédaction dans un rapport de la méthodologie employée, des principaux enjeux ainsi qu'un récapitulatif des avis de tous les commerçants interrogés.

Type de commerces/services	Liste enseignes	Perception de la Cité (fermée à la circulation actuelle)	Si la rue devait être piétonne, trouveriez-vous cela...	Impact de la piétonisation sur la clientèle	Besoins particuliers si évolution en piéton	Remarques générales
Boulangerie	XXXXX	Très positif	Très positif	Baisse fréquentation	Livraison	Souhaiterait une terrasse
Design	XXXXX	Très positif	Très positif	Aucun	Aucun	

Figure 23 - Synthèse des principaux avis de deux commerçants interrogés – Source : CBRE

*Description des figures 22 et 23 : La figure 22 liste les questions posées aux différents commerçants situés dans les périmètres d'étude. Le récapitulatif présenté dans la figure 23 apparaît dans le rapport final soumis au mandat. On y trouve le type de commerce ainsi que son nom. La synthèse de l'avis récolté permet de définir la perception générale du commerçant vis-à-vis de la mesure mise en place. On y retrouve également l'impact de cette dernière sur la clientèle de l'établissement, les besoins particuliers du commerce ainsi que les remarques générales faites durant l'entretien.*

### 3.2.4 Analyse de marché

Dans le cadre d'un mandat sur l'étude des besoins culturels sur le périmètre de trois communes genevoises, j'ai pu participer à l'analyse macro et micro territoriale des offres en équipements et en établissements culturels.

Ayant des lacunes en matière d'offre culturelle, j'ai tout d'abord dû m'immerger dans le milieu pour pouvoir comprendre les principaux enjeux autour de la question. Pour effectuer l'analyse de la situation territoriale, quatre grandes étapes ont été ensuite nécessaires.

L'analyse de l'offre culturelle s'est basée sur l'utilisation de différentes bases de données. Mes différentes lectures m'ont permis de déterminer les typologies culturelles usuellement utilisées. La première étape a été d'agréger de manière cohérentes les équipements culturels entre eux et pareillement pour les activités des établissements. L'objectif étant d'obtenir un relativement faible nombre de classes représentatives permettant une analyse quantitative. J'ai ensuite effectué différentes incréments des BDD pour consolider l'offre territoriale.

La seconde étape consiste à importer ces BDD dans un logiciel SIG pour les incrémenter avec des attributs territoriaux telles, la localisation communale des équipements, l'appartenance à une région ou encore la distance des entités au projet en question. Ces opérations ont pour objectif l'établissement de statistiques et la représentation des données.

Différentes opérations statistiques sont ensuite effectuées, permettant la comparaison du territoire de projet au reste du territoire. La manière de comparer les territoires n'étant pas définie, j'ai proposé un indicateur de comparaison du degré d'équipement qui permet d'évaluer les différences entre régions. Cet indicateur est une normalisation du degré d'équipement pour 1'000 habitants. Différentes analyses sont effectuées pour faire ressortir l'état de l'offre de chacune des classes. Une synthèse permet ensuite de déterminer le bilan SWOT<sup>4</sup>, au niveau macro et micro territorial.

La dernière étape consiste à sélectionner les informations à soumettre aux mandants. Un important travail de mise en valeur des analyses, accompagné d'une charte graphique rigoureuse a été fait pour réaliser la présentation finale, à laquelle j'ai pu participer en tant qu'observateur.

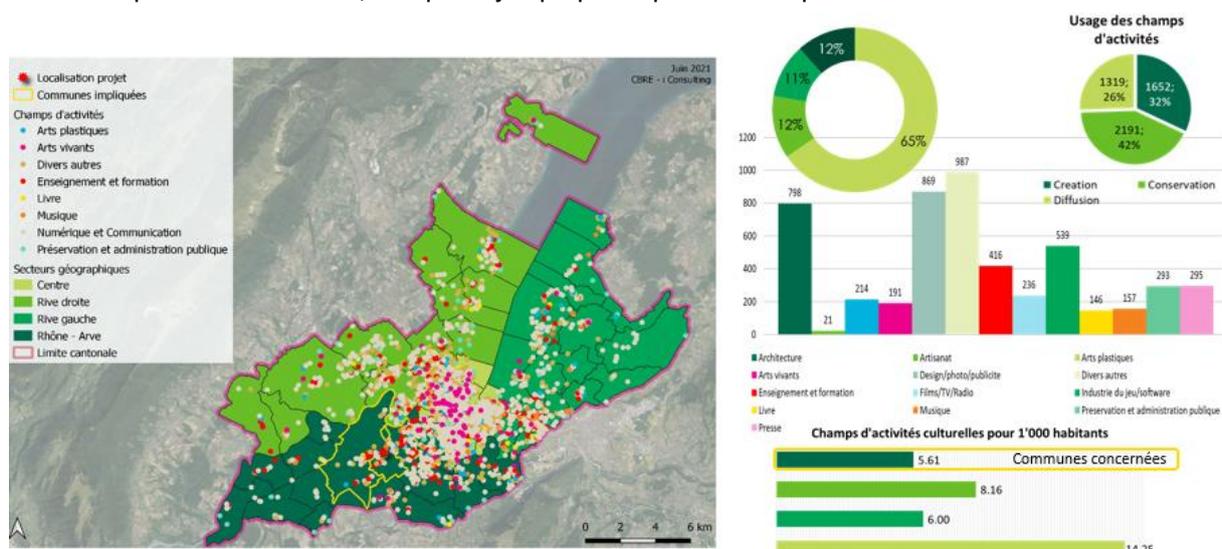


Figure 24 - Situation macro territoriale du registre des établissements genevois avec différentes analyses – Source : CBRE

<sup>4</sup> Bilan des forces et faiblesses, opportunités et menaces

*Description de la figure 24 : Les points sur la carte représentent des entreprises actives dans le domaine culturel. Chaque couleur des points représente une classification différente. Une analyse quantitative est faite sur la droite, avec une représentation de leur localisation dans les secteurs géographiques (anneau), leur usage (camembert) ainsi que leur répartition par classe (histogramme). Un indice des champs d'activités culturelles pour 1'000 habitants (barre) permet ensuite de comparer le degré d'offre présent dans chaque sous-secteur géographique.*

Mes responsables m'ont accordé leur confiance vis-à-vis de la représentation des analyses et un exemple de slide est présenté dans la figure ci-dessus. Les principaux enjeux de ce slide sont normalement écrits en dessous des représentations, mais ne sont pas présentés ici afin de respecter le secret professionnel.

## 4 Axes d'approfondissement

Les différences constatées entre les régions d'études (cf. section 3.2.1.7) ont suscité diverses interrogations de ma part durant la période de stage. Ainsi, j'ai passablement discuté avec M. Yenny des aspects sociaux liés à la mise en place des SRGZA. Du fait de mon cursus orienté sur la technique et l'opérationnel, l'interprétation et la compréhension des actions et stratégies des acteurs m'ont beaucoup étonné. Le cursus académique de Master en développement territorial m'a permis de développer quelques clés de compréhension des stratégies de gouvernance territoriale. Le milieu professionnel expérimenté chez CBRE m'a plongé au cœur de ces raisonnements. Après plusieurs propositions d'axe d'approfondissement, c'est par le biais des difficultés rencontrées durant le stage (cf. section 3.2.1.6) et des différences constatées entre les régions d'étude (cf. section 3.2.1.7) que l'orientation de mon travail de Master s'est précisée. S'agissant essentiellement de réflexions sur des sujets d'ordre relationnel et social, c'est assez logiquement que l'orientation de mon travail s'est dirigé vers une approche sociale de la mise en place des SRGZA. La production et le partage d'informations/de résultats est le dénominateur commun qui relie mes questionnements. J'ai ainsi pu proposer un axe d'approfondissement basé sur l'interprétation des réactions des acteurs par le biais de l'analyse de l'utilisation des résultats produits.

Puisque la majorité des tâches effectuées durant le stage se concentre sur les SRGZA et des questionnements précédemment expliqués, cette section se focalise sur l'interprétation et l'utilisation des résultats produits par les acteurs impliqués dans la mise en place des SRGZA. L'objectif de cet approfondissement est de me doter d'outils me permettant une meilleure compréhension des modes de mise en place de stratégies territoriales et de gouvernance.

### 4.1 Interprétation et utilisation des résultats par les acteurs impliqués

Comme précédemment expliqué, cette sous-section se concentre sur l'interprétation et l'utilisation, par les acteurs impliqués dans la mise en place des SRGZA, des résultats produits par CBRE. L'information est un outil qui peut être utilisé par les acteurs pour orienter la stratégie vers une finalité intégrant leurs intérêts respectifs. C'est pourquoi l'analyse de l'utilisation d'informations, en lien avec les stratégies des acteurs, permet d'interpréter comment se construit un compromis et peut définir les grandes orientations d'une mise en place de stratégie territoriale. Après un affinage du contexte, l'explication de différentes notions théoriques permet un cadrage conceptuel dans lequel vient s'inscrire l'analyse. Il est ensuite expliqué comment ce cadre s'applique aux SRGZA. Ensuite de quoi, un focus est fait sur l'information produite et sa place dans le cadre conceptuel. Différentes séquences d'interactions aident à analyser le lien entre l'information et les acteurs impliqués. Elles permettent de pousser les réflexions au travers du cadrage conceptuel. Cela rend également possible l'évaluation de son applicabilité et de sa pertinence. Un changement d'échelle est ensuite opéré pour présenter une interprétation des grandes évolutions de la stratégie dans sa globalité.

#### 4.1.1 Contexte

L'art. 30a, al.2 OAT indique que « *la délimitation de nouvelles zones d'activités économiques requiert l'introduction par le Canton d'un système de gestion des zones d'activités garantissant, globalement, leur utilisation rationnelle* ». Selon les Cantons, la compétence de mise en place des systèmes de gestion a été soit déléguée à leurs Régions respectives, soit effectuée directement par l'organe cantonal. Le Canton de Vaud a préféré déléguer cette tâche à ses Régions, tout en gardant les compétences procédurales de validation et d'approbation des systèmes. Les Régions vaudoises sont ainsi responsables de mettre en place ces stratégies de gestion.

De plus, « *toutes démarches de planification visant à créer de nouvelles ZA sont soumises à un moratoire d'échelle régionale. Ce moratoire prendra fin lors de l'approbation du plan directeur régional ou intercommunal sur les ZA*<sup>5</sup> ». Par ce moratoire, les acteurs territoriaux se voient imposés la mise en place d'une stratégie de gestion de leurs ZA, sous peine d'un gel de leur territoire et, par ce biais, d'une baisse possible d'attractivité auprès des entreprises. Ainsi, afin d'éviter que la région ne soit péjorée par le moratoire, des compromis doivent être trouvés entre les acteurs impliqués pour construire cette stratégie.

En tant que mandataire, la production de nos informations participent directement à l'élaboration de ce compromis. Sur l'ensemble de la production textuelle, seule une partie des informations va être retenue et utilisée par les acteurs. Toutefois, des jeux de pouvoir sont présents entre ces derniers et certains sont plus influents que d'autres (selon l'importance de leurs ZA, la surface de leur commune ou leur tissu économique par exemple). De fait, la majorité des informations retenues sont mobilisées stratégiquement par les acteurs ayant des intérêts en jeu, ceci afin d'orienter la stratégie sur une prise en considération de leurs intérêts propres. Dès lors, l'analyse de l'impact des acteurs sur la production d'informations et sur l'orientation de la stratégie devient pertinente.

Ayant contribué à l'élaboration de la stratégie et à la production d'informations, j'ai participé à une majorité des séances de présentation de nos travaux devant les acteurs impliqués. Ainsi, par le biais d'approches et de théories issues des sciences sociales, ainsi que d'une démarche empirique, cet axe d'approfondissement a pour but de mettre en lumière le processus de production des SRGZA.

#### 4.1.2 Notions clés : cadrage conceptuel de l'analyse

La théorie des organisations est un domaine d'étude qui permet de comprendre les logiques d'actions d'institutions selon une approche holistique. La théorie part du principe que l'individu est cadré, structuré et exploité par un cadre organisationnel. Il existe différentes représentations d'une organisation. Dans le cas présent, une organisation peut être vue comme étant « un lieu de gouvernement où les individus s'allient et s'opposent dans la défense de leurs intérêts » (Morgan, 1986), dans lequel il est question de pouvoir, relations et rapports sociaux, configuration et communication dans un groupe d'individus.

L'analyse stratégique est une déclinaison de la théorie des organisations proposée en 1977 par les sociologues Michel Crozier et Erhard Friedberg. L'analyse stratégique se concentre sur le comportement d'acteurs stratégiques dans le fonctionnement d'une structure organisationnelle. Elle part du principe que les acteurs stratégiques se créent et exploitent des espaces de liberté à l'intérieur d'une structure organisationnelle. Ainsi, toute structure peut être interprétée non pas comme le fruit de facteurs externes mais comme les résultats d'intentions stratégiques de l'ensemble des acteurs,

---

<sup>5</sup> Citation provenant du site officiel de l'Etat de Vaud concernant les SRGZA - <https://www.vd.ch/themes/territoire-et-construction/amenagement-du-territoire/zones-dactivites/#c2073285>

soit comme un construit social. L'ensemble de ces mécanismes, constitué d'alliances, de coalitions, d'oppositions et de négociations, est défini comme étant un système d'action concret.

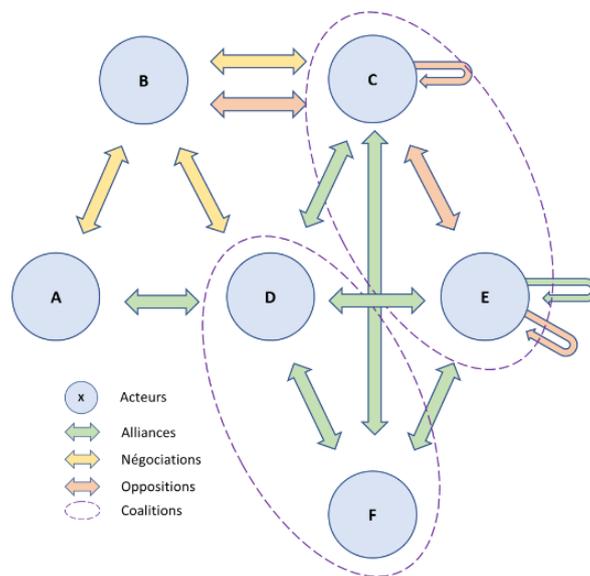


Figure 25 - Représentation d'un système d'action concret, d'après une adaptation d'un modèle général proposé par Piotet & Sainsaulieu, 1994

L'analyse stratégique s'appuie sur la théorie de l'acteur stratégique pour comprendre les jeux d'acteurs en présence dans une organisation (Crozier & Friedberg, 1977). Cette théorie, qui se base sur les construits sociaux, se concentre sur les stratégies individuelles des acteurs pour appréhender le système d'action concret et ses effets. Du fait que la construction d'une stratégie se fait, pour un acteur, en fonction de ses relations, du comportement d'autrui et de ses propres ressources, il est possible d'indiquer que la capacité d'action de l'acteur repose sur quatre postulats (Crozier & Friedberg, 1977) :

- L'organisation est un construit contingent, il aurait pu être, ou ne pas être, tout à fait différent ;
- L'acteur est relativement libre. Il peut jouer avec son rôle, se permettre des écarts par rapport aux règles sociales ;
- Il y a une différence entre les objectifs de l'organisation et ceux des individus ;
- Pour parvenir à leurs fins, les acteurs calculent dans le cadre d'une rationalité limitée.

Ainsi, l'acteur stratégique peut être défini par sa capacité d'intervention dans un problème donné. Son influence est dépendante des ressources d'actions dont il dispose (hiérarchie, relations, politique, soutien, économique, expertise, information, etc.). La mobilisation de ces ressources est essentielle pour déterminer le degré d'influence d'un acteur dans un système donné. Plus il possède de ressources d'actions, plus l'acteur est influent. Cependant, toute influence ne sert à rien sans une capacité de manœuvre. Ainsi, sans autonomie, même un acteur influent ne pourra pas orienter un projet vers une considération de ses intérêts. Cette marge d'autonomie, nommée zone d'incertitude par Crozier et Friedberg, est un atout pour les acteurs puisqu'ils vont la mobiliser pour négocier, créer des coalitions ou alliances, soit leur permettre d'utiliser leur influence. La notion de pouvoir étant centrale dans cette théorie, il est également important d'identifier les rapports de force existant entre les acteurs.

Deux modes de raisonnements sont nécessaires pour déterminer les mécanismes existants entre les acteurs stratégiques et le système d'action concret. Le premier raisonnement dit stratégique, s'attarde sur la compréhension de l'acteur, ses enjeux, ressources et zones d'incertitude pour définir le système. Le second raisonnement dit systémique, se concentre sur l'ordre qui émane du système d'action concret, soit l'acceptation d'une intention par l'ensemble des acteurs. Ces modes de raisonnement permettent de comprendre les jeux de pouvoir en présence et les finalités du système.

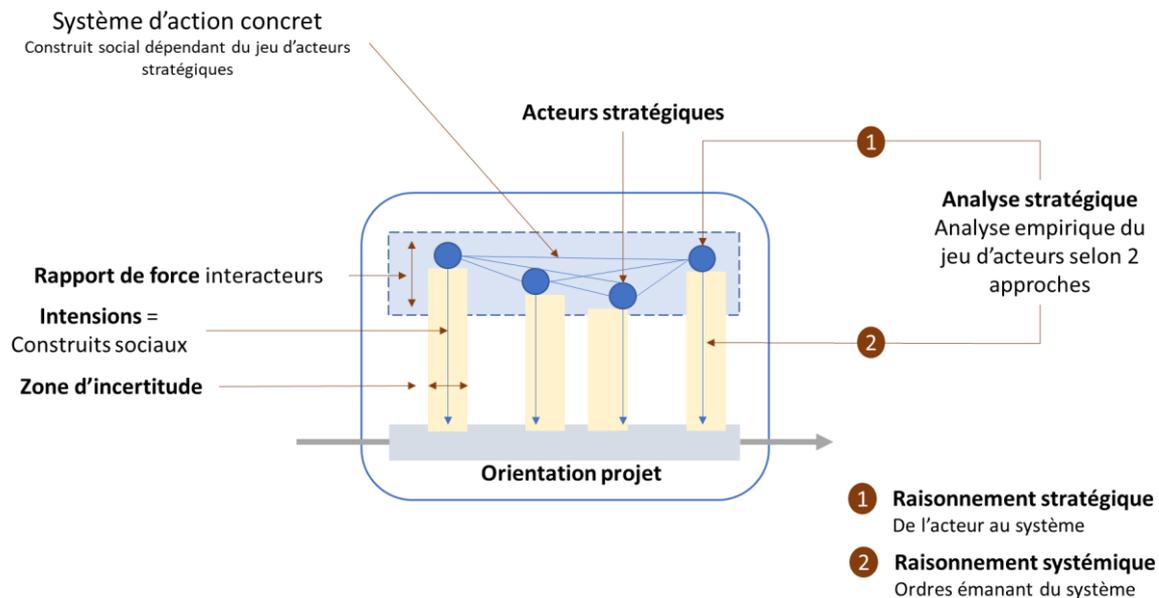


Figure 26 - Impact du système d'action concret sur un projet – Source : auteur, 2021 d'après une interprétation de Crozier & Friedberg, 1977

L'analyse stratégique se focalise sur le comportement des acteurs et permet de mettre en évidence les résistances et leviers d'actions, afin de concevoir un projet accepté par la majorité des acteurs.

Les notions précédemment présentées permettent de comprendre les grands principes de fonctionnement d'une organisation autour d'un projet et d'introduire un vocabulaire spécifique.

Appliquées à la situation des SRGZA, ces notions permettent également d'interpréter certaines différences constatées entre les régions d'étude (cf. section 3.2.1.7), d'appréhender le comportement d'individus actifs dans la mise en place d'un tel processus, d'interpréter le rôle de chacun et d'avoir un regard critique sur le fonctionnement d'une organisation institutionnelle, tout en intégrant les ressources à disposition et les intentions des acteurs. Toutefois, l'interprétation et la compréhension des résultats produits nécessite une approche intégrant la production de données comme étant partie prenante du système d'action concret, puisque c'est elle qui configure en grande partie l'ensemble du système. Il est également nécessaire d'observer les acteurs, non pas en tant qu'individus, mais comme étant des organisations. C'est pourquoi il est judicieux de se pencher sur la théorie de l'acteur-réseau que Michel Callon a appliqué sur la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc en 1986.

La théorie de l'acteur-réseau proposée par M. Callon (1986), souvent utilisée en sociologie des organisations, est une déclinaison des théories de Crozier et Friedberg (1977). C'est pourquoi de nombreux liens sont possibles entre ces théories et permettent d'affiner la compréhension du cadre conceptuel. La théorie de l'acteur-réseau considère les acteurs stratégiques comme étant des organisations et, ainsi, vient simplifier les théories précédemment expliquées. De plus, elle permet d'inclure directement les données produites comme faisant partie du réseau et comme participant, en

tant que médiateur, à l'élaboration d'une volonté commune (ou point de passage obligé – PPO). Dans la théorie de l'acteur-réseau, M. Callon explique qu'une association d'acteurs autour d'une problématique est définie par l'ensemble des relations et médiations qui les font tenir ensemble (appelé « le social »). Ces relations s'établissent par transformations successives (dit « processus de traduction ») des intérêts individuels et par une coopération entre acteurs, jusqu'à l'aboutissement d'une représentation convergente à la problématique (PPO), acceptable pour l'association. Les informations, telles que la production de données sur un sujet précis, font également apparaître le réseau dans lequel il prend son sens et se stabilise, puisqu'elles permettent d'enrichir la connaissance commune de la problématique. Ainsi, cette connaissance est bien le fruit d'une adaptation progressive et commune de l'information circulant entre les acteurs, d'où l'appréhension du social comme étant un jeu d'acteur dans le réseau (acteur-réseau). L'action d'un membre du réseau engendre une modification/adaptation du réseau. Ce dernier est considéré comme une organisation dans laquelle se rassemble des humains (association) et des objets/informations, lesquels agissent comme des médiateurs. Pour faire le lien avec la théorie de l'acteur stratégique et de l'analyse stratégique, il est possible de se représenter le réseau comme étant un système d'action concret, dans lequel l'information possède également sa place en tant qu'entité individuelle. La traduction consiste à relier des éléments et enjeux hétérogènes, permettant de rendre le réseau intelligible. En d'autres termes, la traduction consiste en un processus d'intégration d'une nouvelle idée jusqu'à l'aboutissement d'un compromis, menant à un changement acceptable pour les acteurs impliqués.

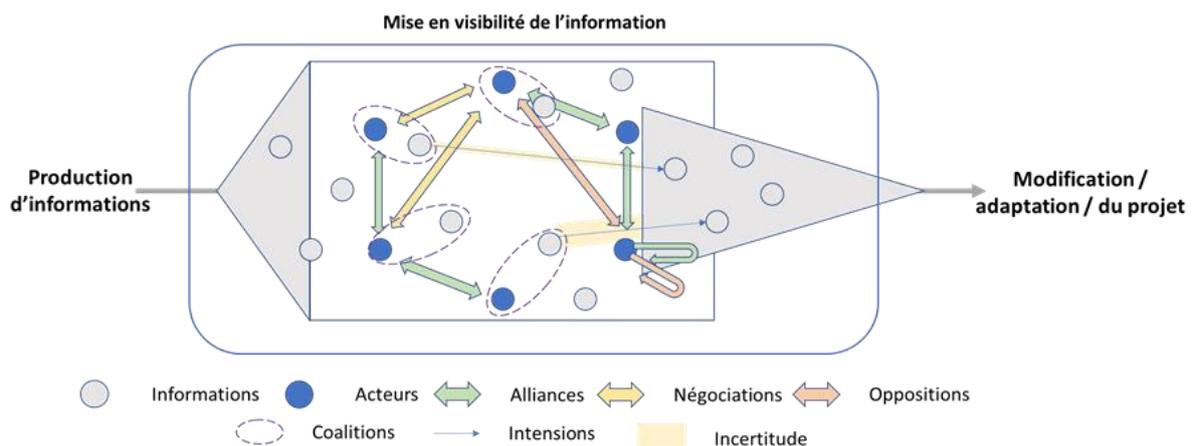


Figure 27 - Association utilisant de l'information à des fins de négociation – Source : auteur, 2021 d'après une interprétation de Crozier & Friedberg, 1977

Le schéma de la figure 27 représente l'interprétation d'une mise en commun de la théorie de l'acteur stratégique, comprenant un système d'action concret et la théorie de l'acteur réseau, dans lequel l'information a un rôle central. L'information est diffusée aux acteurs lors d'une rencontre/mise en visibilité de l'information. Des alliances et oppositions se forment entre certains acteurs, représentant le social. Une partie des informations est utilisée par des acteurs comme élément de négociation, influençant de cette manière les zones d'incertitudes. Afin de simplifier le schéma, les négociations non abouties ne sont pas représentées, de même que les rapports de force entre acteurs. Ces derniers sont toutefois présents dans le réseau. Le triangle situé à droite du schéma représente les informations qui vont être intégrées au projet et, ainsi, en modifier ses frontières et aspects. Puisque la recherche d'un compromis entre acteurs peut prendre du temps, il est à penser que ce schéma s'insère dans une série de mise en visibilité d'informations. Des adaptations et modifications apparaissent sur le projet en fonction de l'information dont les acteurs disposent, ce qui s'apparente au processus de traduction. Au fur et à mesure que la traduction se dessine, un compromis entre les acteurs apparaît, progressivement, jusqu'à ce qu'il soit accepté par tous et permette ainsi de répondre au PPO.

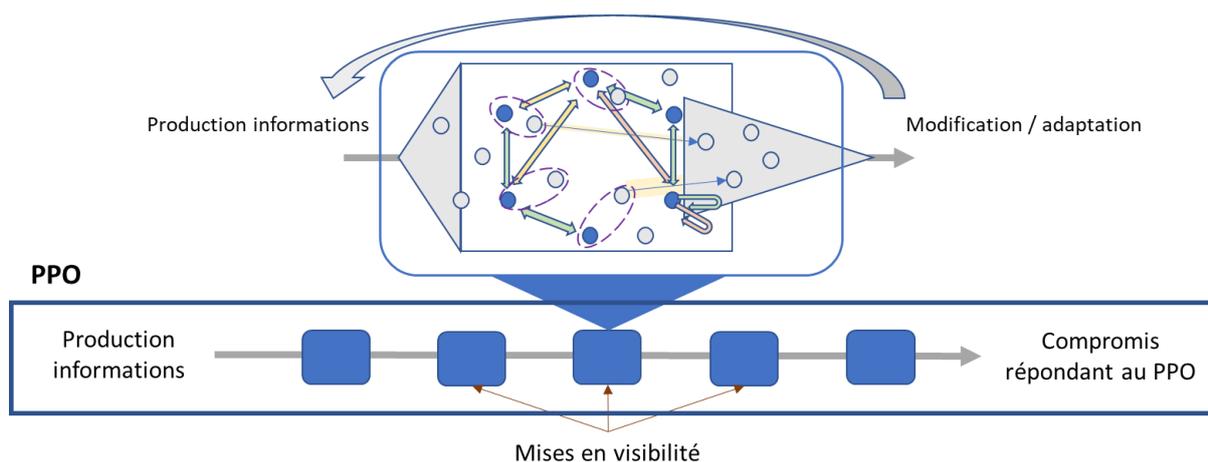


Figure 28 - Série de mise en visibilité de l'information jusqu'à l'obtention d'un compromis répondant au PPO – Source : auteur, 2021 d'après une interprétation de Callon, 1986 et Crozier & Friedberg, 1977

Quatre principales phases permettent de décortiquer une situation avec l'approche de l'acteur-réseau selon Callon (1986) :

1. **La problématisation** est l'étape initiale du processus, qui associe des entités autour d'une problématique commune. Les protagonistes sont tenus de coopérer pour arriver ensemble à une représentation commune d'une solution à la problématique initiale. C'est dans cette phase que le PPO est défini, puisque les acteurs sont dans l'obligation de trouver un chemin commun de coopération à une problématique qui leur est imposée.
2. **L'intéressement** est le processus durant lequel les acteurs tentent de s'imposer et de stabiliser les relations et liens existant entre eux. Les limites des négociations sont constamment en évolution puisqu'elles sont dépendantes des nouvelles informations entrant dans le réseau.

L'intéressement peut être étayé par les explications suivantes. « La construction de la décision est un jeu d'alliances et d'interventions individuelles qui se recomposent en permanence en fonction des informations nouvelles apportées aux acteurs en situation, mais aussi du positionnement de ces acteurs les uns par rapport aux autres et à leurs usages spécifiques des règles d'interaction sociale. Autrement dit, ces acteurs suivent une démarche de « rationalité limitée », inégalitaire et évolutive. Dans ce cadre, le pouvoir est une relation et non un attribut des acteurs, une relation en situation, donc contingente aux acteurs et à la structure dans laquelle ils agissent. » (Crozier & Friedberg, 1977).

Dès lors, l'intéressement peut s'analyser comme « la dynamique réciproque et inégalitaire de stabilisation des modalités d'interaction entre acteurs au sein de dispositif aux frontières mouvantes. » (Bombenger, 2011).

3. **L' enrôlement** représente l'ensemble des négociations multilatérales, des jeux de pouvoir, alliances et coalitions qui accompagnent l'intéressement et lui permettent d'aboutir. Il peut être comparé aux interactions entre les entités présentes lors des mises en visibilité des informations (cf. figure 29).
4. **La mobilisation** est la dernière phase, durant laquelle les acteurs accepteront ou non d'être représentés par des porte-paroles, qui rapporteront à la société et agiront au nom des autres

acteurs. En raison de l'état d'avancement des SRGZA lors de la rédaction de ce travail, cette phase ne peut pas encore être traitée.

L'information sert principalement de médiateur dans la seconde et troisième phase. C'est pourquoi, afin d'évaluer l'utilisation des informations par les acteurs, l'analyse va se focaliser sur ces deux phases, tout en définissant la problématisation.

#### 4.1.3 Application des notions aux SRGZA

La suite de ce document explique comment le cadrage conceptuel déterminé par les notions clés est applicable aux SRGZA pour former une structure d'analyse cohérente. Un focus est ensuite possible sur les informations, leur utilisation par les acteurs, l'impact de ces derniers sur la production d'information, jusqu'à l'obtention de compromis aboutissant à la mise en place des SRGZA. L'analyse de l'interprétation et de l'utilisation des informations à disposition des acteurs rend possible l'appréhension du mode de production d'une telle stratégie.

##### 4.1.3.1 Phase de problématisation

Rendu obligatoire par la LAT et son ordonnance sous peine d'un gel du territoire vis-à-vis de l'extension des affectations en ZA, différentes entités institutionnelles sont contraintes de trouver un compromis acceptable pour tous dans la mise en place d'une stratégie de gestion de leurs ZA. Ainsi, la phase de problématisation appliquée à notre recherche, peut être définie comme étant la suivante : quelles informations sont pertinentes à mobiliser stratégiquement pour permettre d'élaborer un schéma qui réponde simultanément aux objectifs des Communes impliquées, communs au niveau régional et individuel, et à ceux du Canton ?

Dans son ouvrage, Callon propose une schématisation du système qui est reprise et appliquée à ce cas, et prend forme sous la figure 29. La mise en place d'une SRGZA apparaît comme étant le PPO autour duquel les acteurs cherchent un compromis. Effectivement, des contraintes juridiques, politiques et économiques définissent ce PPO comme étant l'objet autour duquel les acteurs vont tenter de négocier pour orienter la stratégie avec une considération de leurs intérêts individuels.

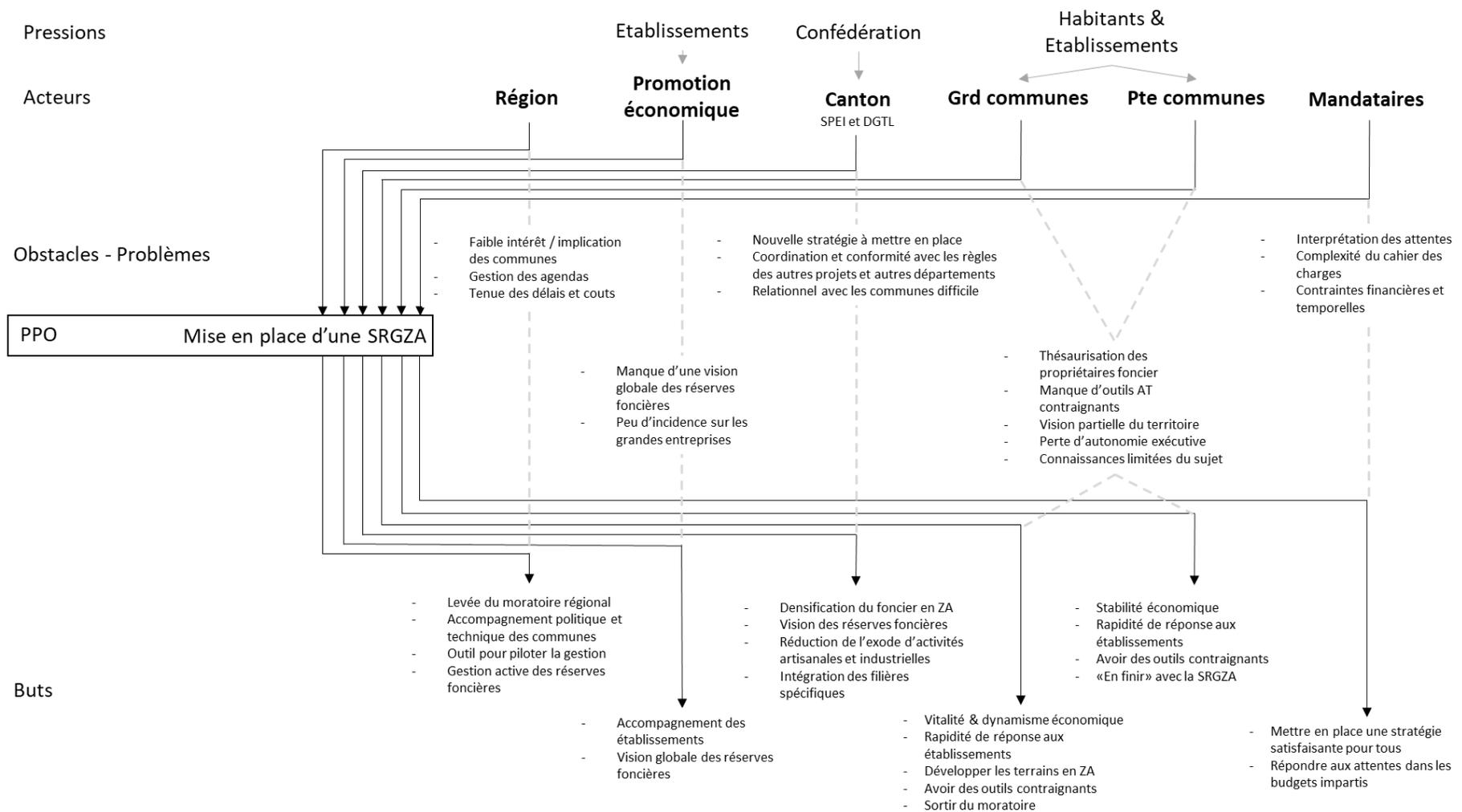


Figure 29 - Système d'association locale des entités dans le dispositif de mise en place d'une SRGZA – Source : auteur, 2021, d'après une adaptation d'un modèle général proposé par Callon, 1986

La figure 29 met en évidence la diversité des objectifs et des obstacles à résoudre, qui touchent les différents acteurs en présence. Elle fait également ressortir la simultanéité des buts poursuivis par un même acteur, notamment par les Communes. Une priorisation des objectifs à inclure dans la stratégie devra être faite par les acteurs, à la vue de la multiplicité des objectifs de l'association. C'est notamment sur ce point que portent les négociations. Les objectifs représentés dans le schéma rappellent qu'un antécédent concernant les ZA existe, puisqu'une partie d'entre eux sont présents dans différentes politiques en lien avec AT et le développement économique (PPDE datant de 1996, PADE, Stratégie de diversification touristique des alpes vaudoises – 2005, etc.). De plus, s'agissant de régions aux étendues restreintes, il est fréquent que les acteurs se retrouvent lors d'autres événements, formels ou informels, et que des échanges d'informations viennent interférer sur le dépassement des obstacles propres à chacun des acteurs (un exemple sera donné sous la section 4.1.7). Les obstacles et objectifs de la figure ne sont évidemment pas exhaustifs. Elle comporte néanmoins une série des principaux éléments permettant une analyse.

#### *4.1.3.2 Phase d'intéressement*

Puisque le sujet traite des relations sociales existantes dans le réseau, il est nécessaire de préciser la composition de certains groupes d'acteurs, les rapports de force en présence dans le réseau et d'indiquer les moments durant lesquels les échanges d'informations ont lieu.

Le schéma de la figure 29 simplifie par agrégation les acteurs du canton et des grandes communes. Il faut garder à l'esprit que ces entités sont généralement constituées d'acteurs techniques, s'occupant des aspects opérationnels de la procédure et d'acteurs politiques ou responsables de projets (pour le canton), qui sont en charge des aspects stratégiques et de la validation des résultats.

Différents rapports de force sont présents entre les acteurs. Du fait de la concurrence territoriale que permet le fédéralisme suisse, les Communes de petites et grandes tailles se trouvent souvent en concurrence les unes par rapport aux autres, dans le but d'attirer ou de retenir des activités économiques sur leur territoire (Madiès, 2001). Toutefois, il est arrivé que plusieurs petites Communes se regroupent dans le but d'équilibrer le rapport de force face aux grandes Communes et au Canton. Cette coalition a permis deux choses : augmenter leur pouvoir vis-à-vis des acteurs influents et intégrer leurs intérêts dans la stratégie régionale. Leur demande de développer une nouvelle ZA d'importance régionale a abouti, face aux réticences initiales du Canton. Ainsi, mes observations durant les séances de présentation me laissent penser que les Communes, bien qu'elles soient mises dans un contexte concurrentiel en termes de développement économique, peuvent entretenir des bonnes relations lorsque cela paraît nécessaire. Cependant, il n'en est pas forcément de même lorsqu'il s'agit des relations entre Communes et Canton. Plusieurs raisons expliquent la détérioration progressive du rapport Canton-Communes, dont la perte de libertés d'action et de décision des Communes, entre autres sur le plan financier, organisationnel, et politique (Rühli, 2012).

De plus, le principe de subsidiarité veut que « *la responsabilité d'une action publique, lorsqu'elle est nécessaire, doit être allouée à la plus petite entité capable de résoudre le problème d'elle-même* » (Kley, 2012). Ainsi, chacun délègue à l'échelon inférieur des éléments de plus en plus fins et à l'inverse, chaque échelon supérieur devient l'échelon de validation des procédures. Les Communes se voient attribuer l'application des stratégies sectorielles mises en place et approuvées par le Canton, impliquant ainsi une hiérarchie institutionnelle.

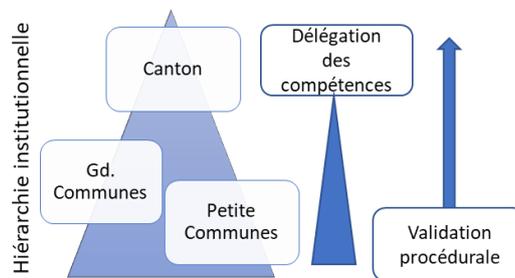


Figure 30 - Rapports de force dans la hiérarchie institutionnelle – Source : auteur, 2021 selon l'interprétation de Kley, 2012

Les rapports de force influencent directement sur la capacité de négociation que possède un acteur. Si l'on fait référence à la théorie de l'acteur-réseau, plus le rapport de force est grand, plus la zone d'incertitude va être faible. L'intention de l'acteur a ainsi plus de probabilité de se concrétiser dans la stratégie. De plus, puisque le processus de traduction comporte des frontières variables, les acteurs dominants vont s'imposer face aux autres et affirmer leur identité à l'intérieur du système d'action concret. Comme exemple, il est possible d'indiquer le pouvoir discrétionnaire que possède le Canton vis-à-vis des autres acteurs. Début janvier 2021, le Canton a mis à disposition du public un guide sur le contenu minimum des plans directeurs sectoriels liés aux ZA (guide PDR-PDI). Si cette démarche n'a pas de valeur juridique propre, elle porte néanmoins l'autorité de son émetteur qui réalise, par ailleurs a posteriori, le contrôle de légalité et la validation des actes administratifs.

Le PPO se matérialise sous la forme de rencontres ponctuelles entre les acteurs, durant lesquelles les informations produites par les mandataires sont mises en visibilité. Outre les séances de travail entre mandataires, trois types de rencontres, formalisées sous forme de groupe, permettent au réseau d'échanger sur la production d'information, à savoir :

- **Groupe de coordination**, dans lequel se réunissent principalement la Région concernée et les mandataires.
- **Groupe technique**, réunissant les techniciens communaux et cantonaux avec les autres acteurs du processus. Ces rencontres ont plusieurs objectifs. Elles permettent de confronter les résultats produits avec les réalités du terrain, par le biais des expertises des techniciens. Leurs expertises sont nécessaires pour éviter une mauvaise interprétation statistique ou combler une lacune dans les informations à disposition des mandataires. Elles servent aussi à faire remonter les volontés politiques (buts des acteurs dans le schéma de la figure 29) par le biais des techniciens. Les techniciens ont également le rôle d'informer leur supérieur quant à l'avancement du processus.
- **Groupe décisionnel ou comité de pilotage (COPI)**, permettant la validation des résultats produits par les mandataires et implémentés par les groupes techniques. Lors de ces réunions, ce sont les représentants politiques qui participent puisqu'il est question de validation et donc d'engagement politique. Ainsi, ce sont les représentants politiques communaux et les responsables de projets cantonaux qui se présentent à ce type de réunion.

De plus, des séances bilatérales entre Canton et mandataires ainsi qu’entre Communes et mandataires ont été réalisées sous forme d’ateliers participatifs. L’objectif de ces séances de travail sont multiples. Lors des séances entre Canton et mandataires, l’objectif est de préciser les attentes du Canton vis-à-vis du Cdc et des méthodologies utilisées. Lors des séances entre Communes et mandataires, l’objectif est de vérifier la cohérence des informations produites vis-à-vis des réalités du terrain, d’enrichir la compréhension et les données des mandataires et de capter les attentes des acteurs. Faire des séances avec uniquement soit le Canton, soit les Communes permet un cadre plus ouvert, où le partage d’informations se fait plus aisément.

De manière générale, les calendriers prévisionnels de l’avancement des travaux estiment une durée de mise en place de la stratégie d’environ 8 à 9 mois, hors approbation par le Canton. Cependant, mes observations indiquent que cette durée est sous-évaluée car il faut considérer tous les retards liés à l’obtention de données, les disponibilités de chacun et tous autres imprévus ralentissant le processus. De plus, des allongements des agendas ont été provoqué du fait de la situation sanitaire et de la mise en place des ateliers participatifs, initialement non projetés. Selon les régions d’étude, entre 10 et 15 séances ont été prévues lors de la définition des mandats.

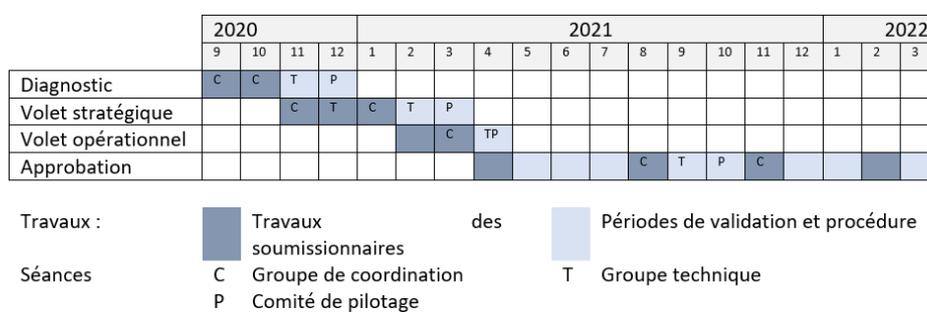


Figure 31 - Exemple de calendrier prévisionnel d’une région d’étude – Source : CBRE & repetti sàrl, 2020

Ainsi, alors que les séances de partage d’informations devaient s’échelonner en suivant un schéma similaire à la figure 31 ci-dessus, l’allongement de la temporalité des projets a pu impacter leur suivi ainsi que les échanges entre acteurs techniques et acteurs stratégiques. Une baisse possible de mobilisation de l’information par les acteurs impliqués lors des négociations peut potentiellement être expliquée par le chamboulement et la détente des agendas, notamment lorsque cette détente des agendas enjambe deux législatures, comme dans ce cas-ci.

De plus, il est important de garder à l’esprit que ses démarches et discussions ont lieu dans un cadre général. Ce dernier est contraignant de plusieurs manières. Il offre un espace-temps limité par des impératifs administratifs et budgétaires, dans lequel il existe une réelle pression d’aboutir, mais également de réaliser un travail satisfaisant, et neutre économiquement.

limite le temps imparti

qui est limité par des

#### 4.1.3.3 Phase d’enrôlement

Outre les rencontres informelles et échanges d’informations à d’autres échelles, la phase d’enrôlement se déroule lors des rencontres entre les acteurs. « Décrire l’enrôlement, c’est donc décrire l’ensemble des négociations multilatérales, des coups de force ou des ruses qui accompagnent l’intéressement et lui permettront d’aboutir. » (Callon, 1986). Ainsi, appliquée aux SRGZA, la phase d’enrôlement peut se comprendre comme étant la capacité des acteurs à interpréter les informations dont ils disposent et à les utiliser pour mettre en avant la nécessité d’intégrer leurs intérêts à la stratégie.

C'est principalement l'analyse de cette phase qui permet de comprendre comment est utilisée l'information pour orienter la stratégie.

#### 4.1.3.4 Synthèse

L'utilisation des notions clés comme cadre d'analyse des SRGZA a permis de mettre en évidence les différents acteurs impliqués dans le processus. La phase de problématisation permet de cibler le PPO, qui unit l'association d'acteurs, et de préciser les obstacles et objectifs de chacun. Une spécificité des SRGZA est que la coopération est rendue juridiquement obligatoire, sans quoi les Régions subissent un gel de leur territoire et de leur développement économique.

La phase d'intéressement permet d'indiquer les rôles attribués initialement aux acteurs, en fonction de leur hiérarchie institutionnelle ou de l'influence qu'un acteur peut avoir sur un autre. L'influence d'un acteur est déterminée selon les caractéristiques de son territoire et selon les ressources et compétences intrinsèques de l'acteur. Elle met également en évidence le fait que derrière les acteurs institutionnels de l'association se cachent des opérateurs techniques et des opérateurs stratégiques. Ces derniers se rencontrent lors de différentes séances qui ponctuent et matérialisent le PPO jusqu'à l'obtention d'un compromis.

C'est durant ces séances que la phase d'enrôlement se concrétise. L'utilisation des informations produites permet aux acteurs d'augmenter leur influence en fonction de leurs ressources, augmentant ainsi également leurs marges de manœuvre face aux autres acteurs. Un compromis acceptable pour l'association se trouve à la suite d'un processus itératif de traduction de l'information par les acteurs. C'est durant cette phase qu'il paraît intéressant d'analyser la manière dont les acteurs orientent la stratégie, par l'interprétation et l'utilisation des résultats produits, ainsi qu'en amenant de nouveaux questionnements dans le réseau.

#### 4.1.4 Utilisation de l'information

Cette partie du document se focalise sur les informations que les acteurs du réseau utilisent pour orienter la stratégie. Un focus sur l'utilisation des informations permet paradoxalement de prendre du recul par rapport aux rôles et aux compétences qu'ont chacun des acteurs du réseau. Différents niveaux d'informations sont présents dans les données produites pour la mise en place des SRGZA.

##### 4.1.4.1 Nature de l'information

Différentes sources de données permettent d'enrichir la réflexion. Les présentations réalisées devant les acteurs, les PV des différentes rencontres et mes carnets de travail, de réflexion ou de bord sont des sources de données qualitatives qui m'ont permis de nourrir mon analyse. Il est possible de structurer la nature de l'information en trois niveaux pour déterminer leur degré d'utilisation par les acteurs :

- Type 1 : Les informations que les mandataires apportent et qui font réagir le réseau ;
- Type 2 : Les informations que les mandataires ne produisent **pas** mais que le réseau apporte ;
- Type 3 : Les informations que les mandataires apportent mais qui ne font pas réagir le réseau.

Du fait qu'un des rôles des mandataires est de formaliser les intentions du réseau, il est nécessaire de garder à l'esprit que la nature des informations influence la production ou l'adaptation des informations présentées. Ainsi, les mandataires participent activement au processus de traduction, puisque c'est par leurs représentations de la stratégie, via l'information produite, que se formalise progressivement le consensus.

Comme précédemment cité, le PPO se matérialise par des rencontres entre les acteurs du réseau. C'est durant ces dernières que le jeu social s'empare de différents niveaux d'informations pour orienter la stratégie. Il est alors possible de structurer le travail des mandataires comme étant une succession de trois phases itératives, jusqu'à l'obtention du compromis entre les acteurs :

1. Production/structuration d'informations ;
2. Mise en visibilité ;
3. Modification/adaptation des informations.

La base de la production d'informations nécessaire à la réalisation des SRGZA provient du Cdc contenu dans les offres de mandats d'étude, établis par un partenariat entre la DGTL et le SPEI (SDT – SPEI, 2019). Cette base commune d'information sert avant tout à produire une première série d'informations. Une fois soumise aux acteurs impliqués, ces informations se voient prises dans le réseau et incrémentées par les spécificités territoriales des régions, qui provoquent obligatoirement des divergences par rapport aux informations de base des Cdc. C'est justement autour de ces spécificités que se jouent les négociations entre acteurs.

Le schéma représentatif ci-dessous introduit les différents niveaux des informations dans le réseau.

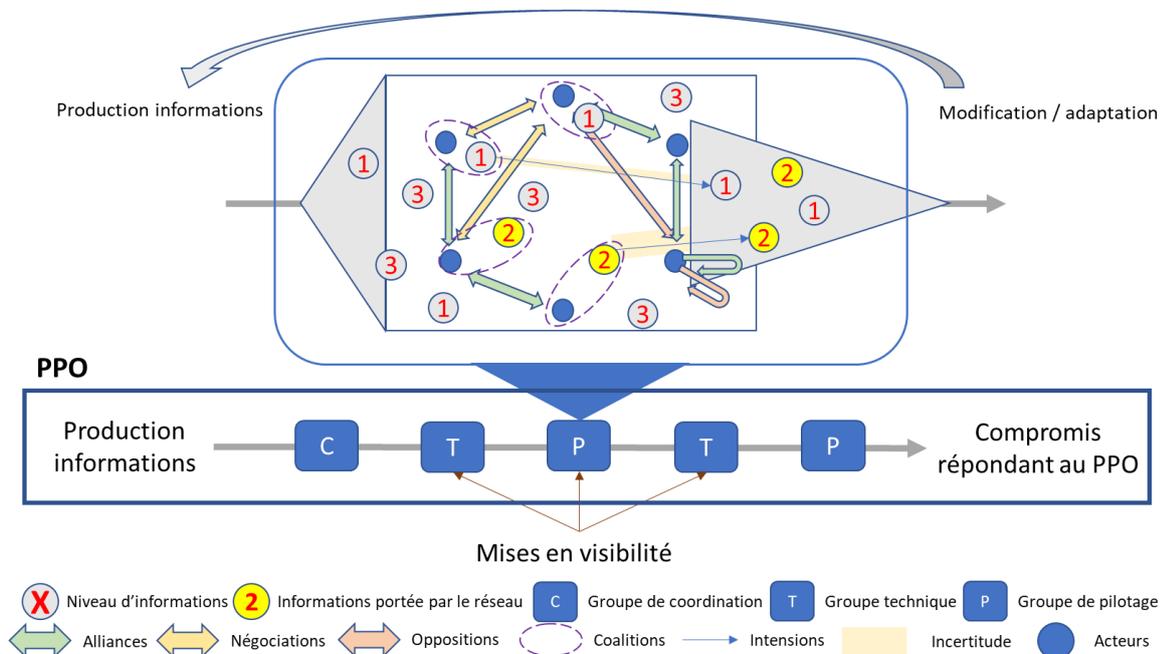


Figure 32 - Niveaux d'informations dans le schéma représentatif du réseau – Source : auteur, 2021 d'après une interprétation de Callon, 1986 et Crozier & Friedberg, 1977

La figure ci-dessus doit être comprise de la manière suivante. Le PPO se matérialise par une succession de rencontres (encadré du PPO) durant lesquelles les informations produites par les mandataires sont mises en visibilité (figure supérieure). Initialement, une série d'informations de type 1 est produite par les mandataires sous la contrainte du Cdc. Les informations sont ensuite interprétées et utilisées par les acteurs. En fonction de leurs intérêts, ils utilisent l'information comme médiateur pour créer des alliances, oppositions ou coalitions. Deux cas de figure peuvent alors apparaître. Lors d'une alliance, les informations qui permettent l'alliance augmentent l'incertitude quant à l'intention proposée par l'acteur. Les marges de négociations vis-à-vis de l'intention augmentent et le rapport de force face à l'opposition penche du côté de l'alliance. Ou alors, lors d'une alliance, l'information qui permet l'alliance reste relativement floue, ce qui permet plus facilement de relier les acteurs en tension. Plus l'information laisse place à de l'interprétation, plus les acteurs ont la possibilité de trouver leurs

intérêts. Les acteurs ne doivent pas obligatoirement s'accorder sur l'interprétation d'une information pour parvenir à un compromis. Ils peuvent choisir une interprétation qui leur convienne individuellement, et qui permet l'obtention d'un accord sur les informations à conserver. En d'autres termes, le compromis est trouvé par les acteurs lorsque chacun est libre d'interpréter l'information de la manière qui lui convient, et non en trouvant une interprétation commune.

Ainsi, les chances que l'information allant dans le sens des intérêts de l'acteur soit intégrée dans la stratégie augmente. Lorsque l'information est conservée dans la stratégie (triangle gris de droite), elle va dessiner l'orientation stratégique du projet. Pour les mandataires, la conservation de l'information va impacter la production d'informations future et/ou impliquer une adaptation des informations déjà produites. Une boucle itérative est présente puisque les rencontres se succèdent, impliquant une nouvelle mise en visibilité, discussion et négociation de l'information conservée, jusqu'à l'obtention d'un compromis. Des informations de type 2 – non produites par les mandataires – peuvent également apparaître dans le système d'action concret. Là également, selon les aspects sociaux présents dans le réseau, l'information va être conservée ou non pour la suite de la stratégie, impliquant des étapes similaires aux informations de type 1.

#### *4.1.4.2 Temporalité de l'information*

En plus de la nature de l'information, il est également important de préciser la temporalité de la production d'informations. Du fait de l'acquisition diffuse des mandats concernant les SRGZA, la production d'informations a évolué en fonction des retours d'expériences. La superposition de plusieurs mandats a permis un enrichissement continu des réflexions autour de la mise en place des stratégies, provoquant par la même occasion de l'information latente pour CBRE. Ainsi, au fur et à mesure de l'avancée des projets, les mandataires ont fourni de plus en plus d'information de type 1, impactant ainsi directement les réactions du réseau d'acteurs. Les retours d'expérience ont permis de mieux cibler l'information utile pour les acteurs du réseau et, ainsi, d'orienter la production dans ce sens. La réaction du réseau est inmanquablement une réduction des informations de type 2, puisqu'une partie d'entre elles a déjà été produite.

Parallèlement, la chronologie des projets de SRGZA est structurée de sorte que, lors de la première rencontre du réseau au complet, les différents questionnements et demandes des acteurs n'ont pas encore été intégrés au processus de production d'informations. Les mandataires mettent en visibilité de l'information générique qu'il est encore nécessaire d'adapter avec les spécificités territoriales plus fines. Ainsi, lors de la première mise en visibilité, une quantité variable d'informations de type 2 peut émerger du réseau.

#### *4.1.4.3 Séquences pertinentes*

Du fait de la complexité de la mise en place des stratégies, une multiplicité d'informations a été produite durant le stage. Les neuf mois passés sur le sujet m'ont permis d'observer les réorientations des stratégies, orchestrées par les acteurs-réseaux des différentes régions. Il y a également eu des rencontres plus intéressantes au niveau social dans le système d'action concret. La production des mandataires a été influencée par les réactions lors des séances de présentation. Dans cette sous-section, il sera question de faire des focus sur quelques séquences intéressantes, pour analyser l'impact du jeu d'acteurs sur la production d'information et sur la stratégie. Leur analyse permet de faire la liaison entre l'utilisation d'informations par les acteurs, la résolution de leurs obstacles et l'atteinte de leurs objectifs (cf. figure 29). Les séquences se structurent par une mise en contexte du moment choisi, une description des jeux d'acteurs autour de l'information produite, intitulée « Jeu social », suivi d'une analyse du comportement des acteurs ou « Analyse du social ». Une interprétation vient ensuite décrire l'impact de la séquence/moment sur l'orientation de la stratégie en utilisant les différentes notions précédemment expliquées. Les analyses se basent principalement sur les PV des



par un autre biais, renforçant ainsi son rôle de coordinateur et d'acteur clé dans le réseau. Le Canton accepte finalement la méthodologie proposée par les mandataires.

Ce moment est intéressant parce qu'il met en valeur une situation typique de réaction du réseau à de l'information de type 1 apportée. Chaque acteur utilise les informations dont il dispose pour défendre ses propres intérêts. Les rapports de force évoluent et sont stabilisés pour apaiser la situation. Cette situation est la plus fréquente. Elle peut se comparer à une discussion sur les interprétations et représentations du Cdc de chacun des acteurs. Des discussions similaires ont eu lieu sur les représentations et compréhension du Cdc vis-à-vis d'une méthode d'analyse ou encore de l'évolution de la stratégie à venir. Elle se traduit par de la communication entre divers acteurs autour d'un sujet donné, en l'occurrence, la réalisation d'un ou plusieurs scénarios de croissance des emplois à l'horizon 2040.

## Séquence 2

Cette séquence représente l'arrivée d'une nouvelle information dans le réseau par un de ses acteurs (information de type 2). Elle permet d'interpréter la réaction du réseau et de comprendre comment est intégré ce type d'information dans une stratégie. Les interactions sociales incluent trois Communes, deux départements cantonaux, la promotion économique et les mandataires. La séquence se déroule entre la première et la seconde rencontre dans lesquels sont mises en visibilité les informations dans une région d'étude, donc durant le volet diagnostique du processus. Les mises en visibilité se font devant les acteurs techniques et stratégiques. L'objet de la discussion porte sur la place que doit prendre les activités ferroviaires dans la SRGZA.

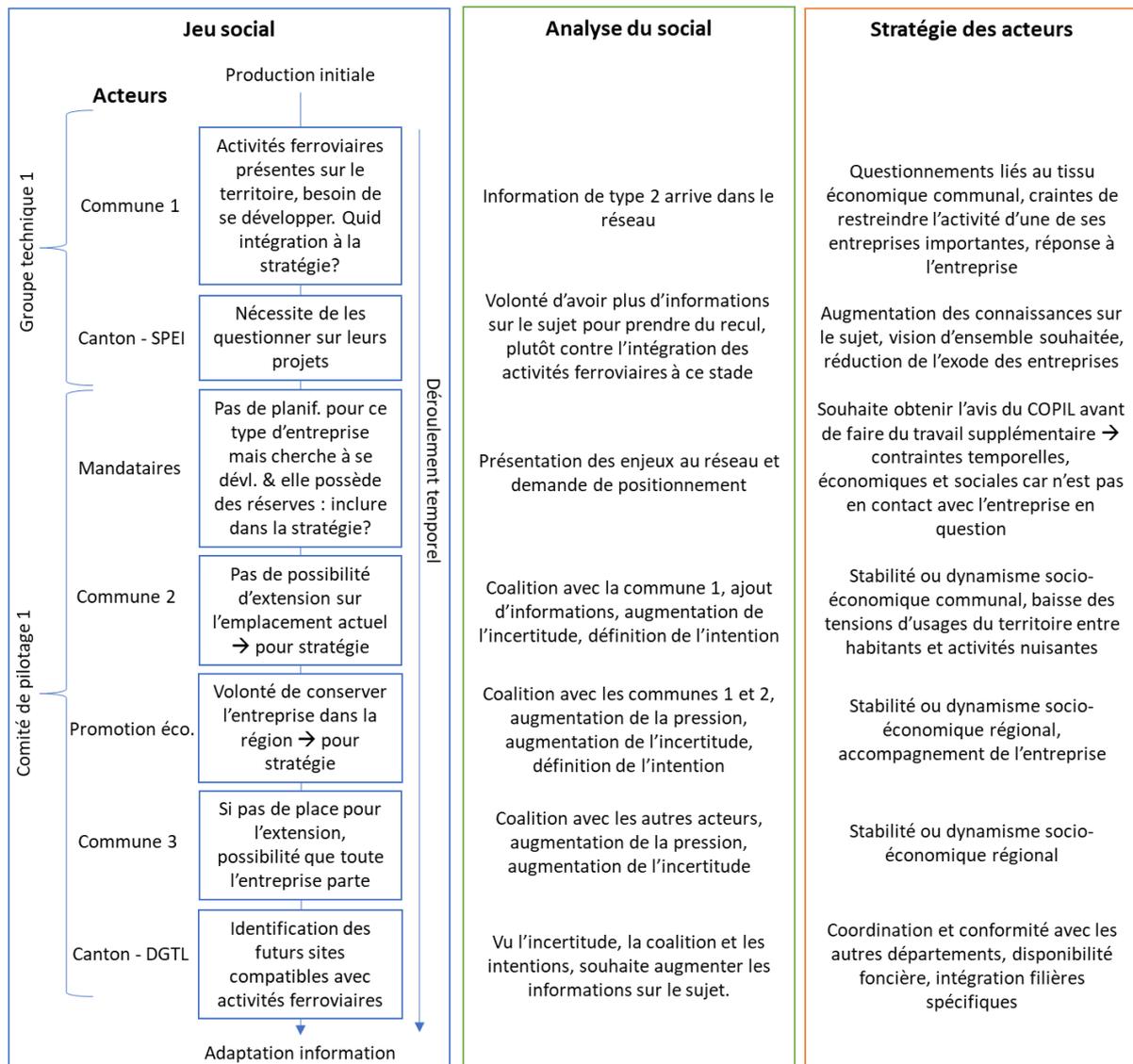


Figure 34 - Séquence 2 – Analyse du sociale d'un réseau d'acteurs durant deux séances – Source : auteur, 2021

La Commune 1 se questionne quant à l'avenir d'une des entreprises présente sur son territoire. Cette dernière souhaite se développer mais est contrainte par un manque de disponibilité foncière spécifique aux activités ferroviaires. Etant donné que le sujet n'est pas directement abordé dans les informations produites par les mandataires, la Commune 1 intervient durant la séance et pose sa question : faut-il intégrer les activités ferroviaires dans la SRGZA ? Arrivant au terme de la séance, le Canton suggère une prise de contact avec cette entreprise afin de connaître ses intentions de développement. En soit, le Canton souhaite augmenter la quantité d'informations sur le sujet.

Toutefois, il semble être de prime abord, plutôt contre le fait d'intégrer les activités ferroviaires aux SRGZA. Lors du COPIL, les mandataires présentent la problématique des activités ferroviaires et en décrivent les enjeux. Ils souhaitent que le réseau se positionne sur la question. Deux communes ainsi que la Promotion économique forment une coalition en faveur de l'intégration des activités ferroviaires dans la stratégie, probablement du fait de l'importance en terme socio-économique que représente les entreprises ferroviaires pour la région. Le Canton, face à cette coalition, semble se « détendre » vis-à-vis de sa position initiale. Il demande d'identifier des terrains pour le développement futur de sites compatibles avec les activités ferroviaires. A ce stade, la validation de l'intégration des activités ferroviaires n'est pas encore confirmée. Tout laisse à penser qu'elle le sera lors d'un prochain COPIL, pas encore survenu.

La commune 1, ayant des craintes pour la conservation de l'entreprise si elle n'obtient pas la possibilité de son développement, questionne le réseau d'acteurs. Ses objectifs sont également de stabiliser sa situation socio-économique et de pouvoir donner une réponse à l'entreprise concernant son développement. Dans le but d'avoir une vue d'ensemble cohérente, le Canton demande d'apporter plus d'informations dans le réseau, sans pour autant montrer une volonté d'intégrer les activités ferroviaires aux SRGZA. Entre la fin du GT et le COPIL, les mandataires ne produisent pas d'informations supplémentaires, parce qu'aucune demande n'a été faite et qu'il s'avère plus prudent de temporiser la production avant la prise de position des acteurs. Ils posent ensuite la question au réseau lors du COPIL. Là, la Commune 2 qui voit dans les contraintes d'usages entres riverains et activités ferroviaires nuisantes de son territoire une source potentielle de conflit, intervient et forme une coalition avec la Commune 1. Elle vise une baisse de ses tensions territoriales tout en offrant une possibilité de développement des activités qui la compose. La Promotion économique, souhaitant conserver l'entreprise en question sur son territoire, rejoint la coalition. L'effet est une prise de conscience générale de l'importance de la thématique. Diverses discussions en découlent. C'est alors que la Commune 3 intervient à son tour. Elle se range également du côté de la coalition, arguant pour l'intégration des activités ferroviaires dans la stratégie. Le Canton, dans le but d'intégrer une filière spécifique à la région dans la stratégie, demande qu'une identification des futurs sites soit faite par les mandataires. Il laisse ainsi la question de l'intégration des activités ferroviaires ouverte avant l'obtention de plus amples informations.

L'avancement des discussions ne permet pas de certifier l'intégration des activités ferroviaires aux SRGZA. Cependant, vu l'importance de la thématique des activités ferroviaires pour la région et l'état du jeu social, il apparaît qu'elles vont très certainement l'être. Ainsi, bien que cette séquence ne soit pas terminée et que des discussions sur le sujet vont continuer, l'analyse de la séquence permet également d'indiquer une certaine tendance quant au devenir d'une situation en cours.

### Séquence 3

Cette séquence est intéressante du fait de l'inclusion d'un nouveau concept dans la stratégie générale. Les échanges ont lieu à la suite du diagnostic territorial et entament les aspects stratégiques du processus. Trois mises en visibilité ainsi qu'un atelier permet de mettre en place le nouveau concept. L'arrivée de ce concept provient du fait du surdimensionnement en ZA d'une région et des craintes liées au dézonage d'une partie des terrains.

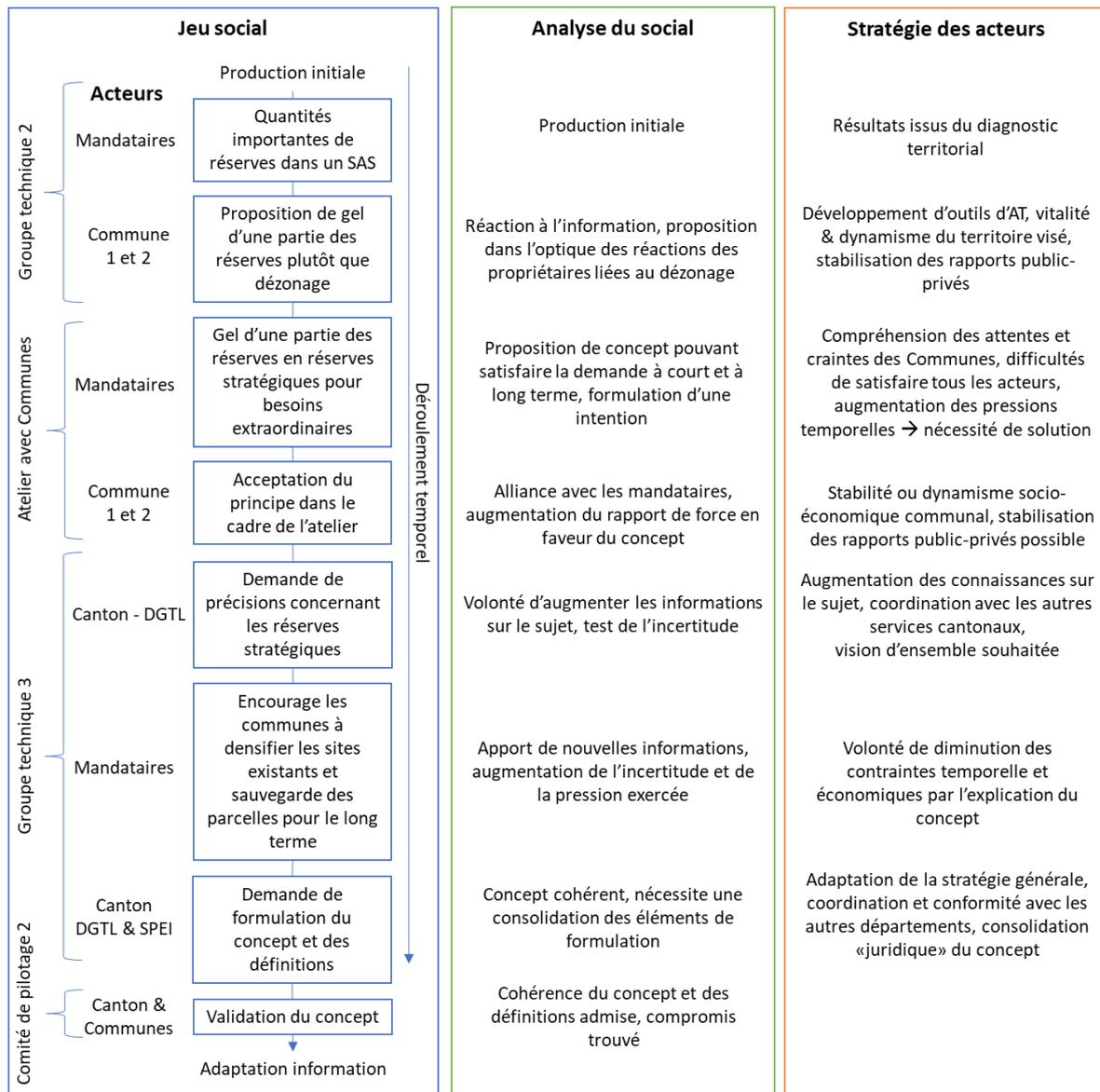


Figure 35 - Séquence 3 – Analyse du sociale lors de la mise en place d'un nouveau concept – Source : auteur, 2021

Les résultats du diagnostic territorial indiquent que la région en question est largement surdimensionnée en réserves foncières, ce qui impliquerait un important dézonage de réserves affectées en ZA. Les dézonages peuvent créer des tensions dans les rapports entre propriétaires et autorité compétentes (Commune dans ce cas), du fait de l'impact économique qu'ils provoquent. C'est pourquoi les Communes 1 et 2 proposent une première alternative au dézonage, permettant éventuellement de sauvegarder leurs rapports avec les propriétaires. Sachant qu'il est difficile de répondre aux attentes de tous, les mandataires proposent, dans le cadre d'une bilatérale avec les Communes 1 et 2, un concept de classification de certaines réserves en réserves stratégiques. Lorsqu'une réserve est classée « stratégique », seuls des établissements considérés comme étant

d'intérêt suprarégional peuvent s'y implanter d'ici à l'horizon 2040. La proposition est acceptée par les deux Communes. Lors de la présentation du concept aux autres acteurs impliqués durant le GT3, bien qu'il ne paraisse pas contre, le Canton souhaite obtenir plus d'informations concernant ce concept. Il est possible d'interpréter cette demande comme un test de la consolidation de l'intention. Des éléments de réponse sont formulées par les mandataires. Trouvant les explications pertinentes, le Canton demande alors de consolider les termes et définitions employées, avant la soumission du concept de réserves stratégiques lors du prochain COPIL.

Afin de stabiliser les rapports public-privés ainsi que de sauvegarder l'attractivité de leur territoire, les Communes 1 et 2 essaient de proposer une alternative au dézonage initialement prévu. Conscient des problématiques liées au dézonage, les mandataires proposent un concept permettant de geler une partie des terrains, sans pour autant les dézoner. Puisque le concept leur paraît cohérent et allant dans leur sens, les Communes 1 et 2 s'associent pleinement avec les mandataires pour augmenter l'incertitude. Suite à la présentation du concept aux autres acteurs impliqués, le Canton souhaite obtenir plus d'informations sur le sujet. Il est possible d'interpréter cette demande comme un test de la solidité de l'intention ainsi que l'évaluation de l'incertitude. Les précisions apportées par les mandataires semblent cohérentes pour le Canton. Ce dernier demande alors une consolidation du concept dans son ensemble, probablement dans le but d'avoir une définition plus claire des limites du concept.

## Séquence 4

Cette séquence met en évidence le jeu d'acteurs dans le réseau, particulièrement ciblé sur les représentants (technique et stratégique) d'une commune, pour que la stratégie prenne en considération leurs intérêts. La mobilisation progressive de leurs ressources ainsi que leur détermination ont finalement obtenu gain de cause. Les négociations se sont déroulées durant plusieurs séances, jusqu'à l'aboutissement d'un compromis acceptable pour tous les acteurs impliqués dans la négociation. La séquence se déroule sur trois mises en visibilité, deux techniques et une stratégique. S'agissant du second COPIL, le diagnostic est validé et les acteurs impliqués traitent du volet stratégique du processus. L'objet de discussion concerne la classification d'une ZA dans une des catégories cantonales. En fonction de la classification, le développement du site peut être limité.

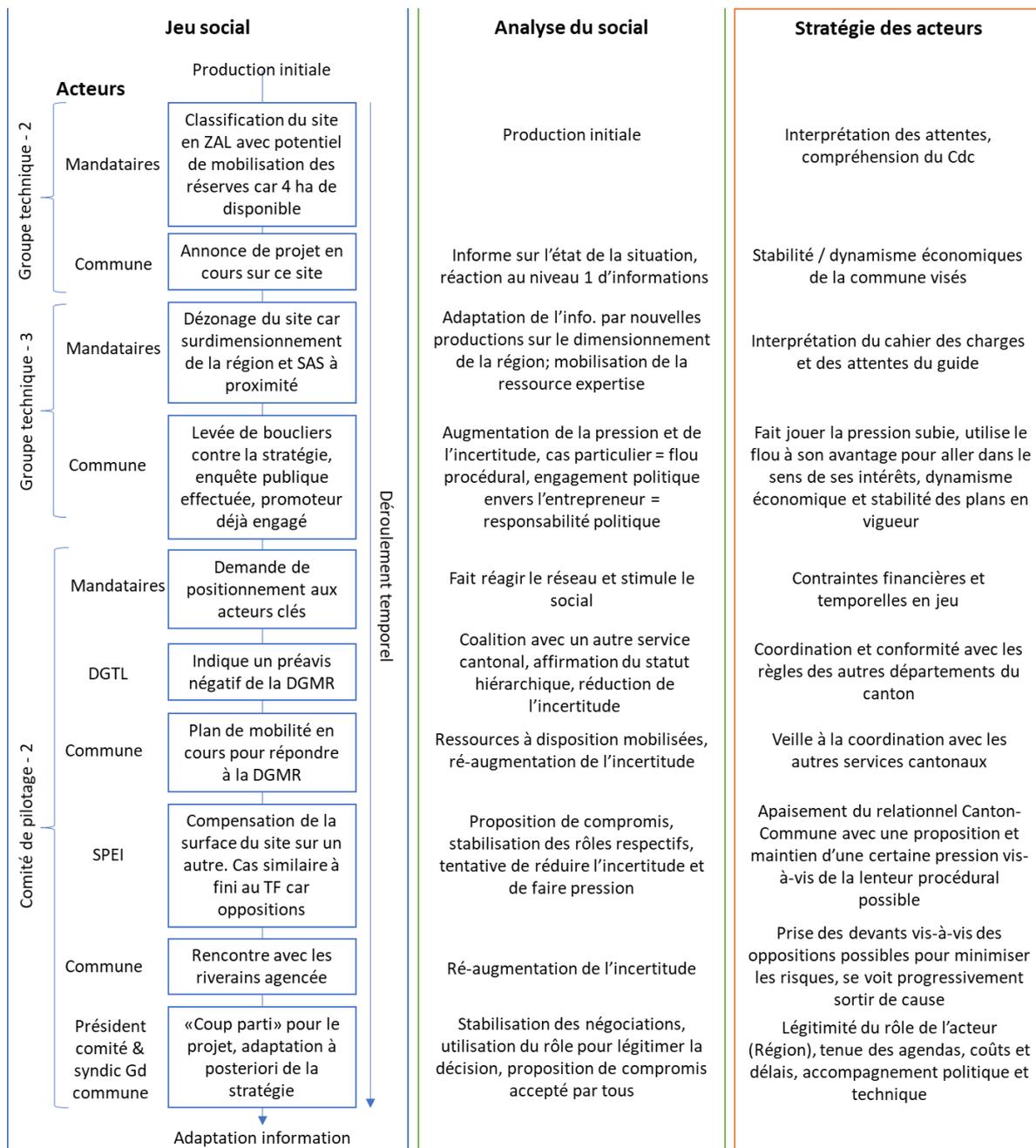


Figure 36 - Séquence 4 – Analyse du sociale d'un réseau d'acteurs durant trois séances – Source : auteur, 2021

Dans la figure ci-dessus, une information concernant la classification du site est mise en évidence pour la première fois, lors du GT n°2. Les zones d'activités locales (ZAL) sont définies comme « ayant un ancrage plus local, elles favorisent le maintien d'un tissu économique à l'échelle communale. (...). L'extension ou la création de ZAL est possible uniquement pour faciliter le maintien ou l'agrandissement d'entreprises existantes dans les communes »<sup>6</sup>. Affecté en tant que ZAL et classifiée avec un potentiel de mobilisation des réserves foncières, cette première annonce va dans le sens de la Commune puisqu'un projet est en cours pour le site. Entre temps, les analyses des mandataires déterminent que, du fait du surdimensionnement régional des réserves foncières en ZA, de la localisation du site, de l'absence d'activités depuis plusieurs années sur ce dernier, du manque d'aménagement et de la présence de sites d'activités stratégiques (SAS) à proximité, la localisation des réserves mobilisables sur ce site n'est pas estimée des plus judicieuses. L'annonce d'un dézonage du site se fait alors lors du GT n°3. Allant à l'encontre de ses intérêts, la Commune mobilise ses ressources et apporte de la nouvelle information au réseau (état d'avancement du projet et engagement politique). Cela lui permet de conserver une certaine zone d'incertitude. Comme tout n'est pas réglé et que c'est au système d'action concret de statuer sur les éléments à considérer dans la stratégie, la Commune joue également sur la présence d'un flou procédural pour maintenir l'incertitude et les négociations ouvertes. Puisque personne n'est apte à trancher sur la question, du fait du rôle respectif des opérateurs techniques lors de GT, la question est reportée lors de la troisième mise en visibilité, soit devant les acteurs politiques de la stratégie. Lors de ce COPIL, les mandataires, souhaitant avancer dans la procédure du fait de leurs contraintes en présence, demandent au réseau de se positionner sur la question. Différentes ressources et informations sont utilisées et apportées dans le réseau par les acteurs. C'est finalement le président du comité, qui est parallèlement le syndic de la plus grosse commune de la région, qui vient statuer sur le fait de conserver le site en tant que ZAL.

Durant cette séquence, lorsque le mandataire produit et met en visibilité l'information de type 1 qu'est la décision de dézonage du site, allant à l'encontre des intérêts de la Commune, cette dernière réagit. Cela permet de décaler les frontières de la stratégie. Elle utilise ensuite des informations dont elle dispose (information de type 2 ou ressources) pour se dégager une marge de manœuvre, permettant de conserver les négociations ouvertes ainsi que la possibilité d'introduire son intention dans la stratégie. Elle joue également sur de l'information de type 1 dont tout le monde dispose, à savoir, le flou existant concernant la gestion d'une situation de ce type, pour consolider la zone d'incertitude. Un compromis doit alors se faire sur la question et ce sont les opérateurs stratégiques et politiques qui vont s'en charger, lors du COPIL. Là, il est possible d'interpréter les informations utilisées par les deux camps (Canton et Commune), comme l'apport de nouvelles informations dans le réseau (préavis DGMR – plan de mobilité – compensation et oppositions – rencontre agendée), servant à exercer un pouvoir/une pression sur le camp adverse. Lors de cette négociation, les services cantonaux tentent de réduire l'incertitude présente en mobilisant des informations allant à l'encontre de l'intention de la Commune. Cette dernière réaugmente l'incertitude par des ressources allant contre les informations utilisées par le Canton. Pour clore le sujet et voyant probablement que cette négociation aurait pu s'éterniser, le président de comité décide de statuer sur la question. Différentes analyses sont possibles quant à son intervention. Par exemple, le fait que les zones d'incertitudes soient toujours relativement conséquentes (flou procédural et pas d'information permettant leur diminution), qu'aucunes nouvelles informations ne soient avancées, la volonté d'aller de l'avant dans la procédure, les contraintes en présence et encore éventuellement une volonté de jouer et d'assoir son rôle de président, peuvent expliquer la stratégie visée par son intervention. Cette situation s'est présentée à une autre reprise dans une région différente.

---

<sup>6</sup> Définition 6 du guide PDR-PDI

#### 4.1.4.4 Constats

Différents constats peuvent être fait à la suite de l'analyse des séquences pertinentes par le cadre conceptuel. Tout d'abord, il apparaît que l'application des notions clés sur des séquences d'interactions des réseaux est possible et permet de relier les informations produites aux stratégies des acteurs. La terminologie du cadre conceptuel permet de décrire et de verbaliser de manière fine le comportement des acteurs d'un réseau, de décrire les interactions et relations qui s'y produisent et de comprendre comment est utilisée l'information pour aller dans le sens des intérêts des acteurs. Les séquences pertinentes mettent également en évidence le fait que lors du processus, plusieurs petits compromis se discutent entre les acteurs jusqu'à l'obtention d'un compromis final (qui n'a pas encore été atteint du fait de l'avancement des projets). Cette succession de compromis est assez représentative de ce qu'est la traduction décrite par Callon (1986), à savoir, une intégration progressive des intérêts individuels via des négociations entre acteurs, jusqu'à l'obtention d'un compromis final.

Lors de la recherche d'un compromis, les représentations du sujet en question évoluent. Vu qu'un des rôles des mandataires est de traduire les représentations du réseau en informations, les évolutions de la compréhension des sujets nécessitent une adaptation itérative de l'information. Les séquences choisies aboutissent toutes à un compromis. Ces derniers figent les représentations des acteurs sur un sujet donné. Pour les mandataires, il s'agit alors de formaliser cette représentation par l'adaptation des informations. La figure ci-dessous représente l'adaptation des informations suites à la définition d'un compromis.

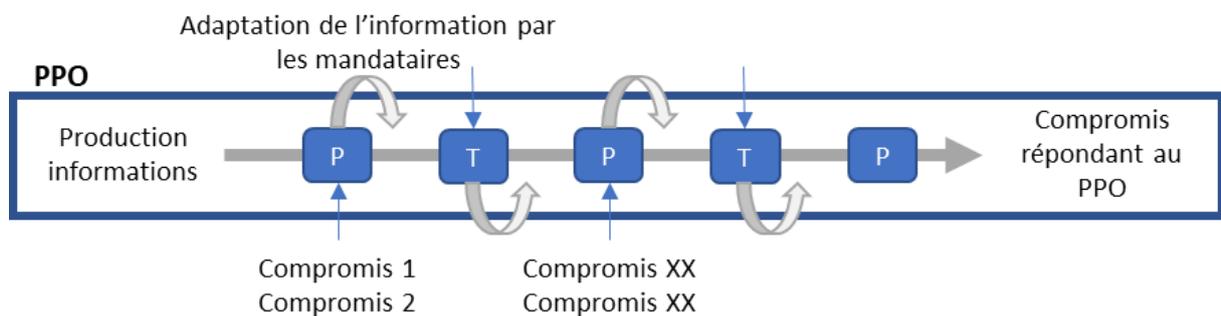


Figure 37 - Adaptation de l'information à la suite de compromis – Source : auteur, 2021

Il est toutefois nécessaire de considérer que les compromis doivent être trouvés dans une temporalité ainsi que qu'un budget prédéterminé. Ces contraintes agissent sur l'aboutissement du compromis final, en pouvant précipiter certaines discussions vers une solution relativement satisfaisante pour les acteurs impliqués, sans que l'ensemble des points n'aient forcément fait l'objet de discussion.

Un constat peut être fait vis-à-vis de l'information, et plus particulièrement l'information de type 2 (non produite par les mandataires). Tout d'abord, en début de processus, les informations de type 2 permettent d'affiner les informations génériques issues du Cdc du guide PDR-PDI en contextualisant le projet. C'est généralement à la suite de la première mise en visibilité que différentes informations de type 2 sont amenées par les acteurs. C'est par cette action que les orientations se spécifient aux caractéristiques des territoires d'étude. La seconde possibilité de voir apparaître de l'information de type 2 est lors des négociations. Par le raisonnement stratégique, il est possible d'observer que les acteurs utilisent des ressources pour se dégager des marges de manœuvre. Ces ressources sont en fait de l'information qui n'est pas à disposition des autres acteurs, puisqu'elle n'a pas été produite par les mandataires. Ainsi, il apparaît que des informations de type 2 entrent également lors des processus de négociation dans le réseau. Il est possible de simplifier ce raisonnement en définissant que des informations de type 2 apparaissent à la suite de réactions face à de l'information de type 1.

Lorsque des attentes divergent vis-à-vis d'un sujet particulier, la recherche d'un compromis s'étale généralement sur plusieurs séances consécutives. Deux des exemples vus durant les séquences pertinentes montrent des négociations s'étalant sur deux et trois séances. Il arrive cependant que la recherche d'un compromis dure bien plus longtemps, et qu'il ne se confine pas à une seule région mais porte sur un sujet transversal à toutes les régions d'étude.

#### 4.1.5 Evolutions de la stratégie

Les séquences pertinentes ont permis de comprendre comment les négociations se réalisent, quelle est la place de l'information dans ces dernières et comment sont atteints les objectifs des acteurs au travers de la recherche du compromis. Ces focus, ciblés sur des séquences et thématiques spécifiques, permettent de comprendre le « processus microscopique » de mise en place de la stratégie. C'est-à-dire qu'ils décrivent des moments clés mais qu'ils ne donnent pas une vision d'ensemble ou « processus macroscopique » de l'évolution stratégique. Chacune des négociations permettent l'intégration des spécificités locales, contextualisant la stratégie. Or, cette dernière a également évolué dans son ensemble. Un changement d'échelle est souhaitable pour comprendre les grandes évolutions de la stratégie.

Cette section se concentre donc sur l'évolution de la stratégie au travers de la compréhension des attentes et de la production d'informations. Outre la mise en valeur des chemins réflexifs nécessaires à la traduction, l'objectif est également de faire un parallèle entre les grandes évolutions et les stratégies des acteurs. Le point de départ de l'analyse se base sur une thématique relativement centrale de la stratégie. Cette thématique, la densité moyenne cible, nous a demandé diverses réflexions et a participé à forger notre compréhension initiale des attentes. Au fil des projets, d'autres thématiques ont participé à faire évoluer nos compréhensions de la stratégie et seront également traitées. Une description de méthode est nécessaire avant d'entamer l'analyse. Pour finir, puisqu'il s'agit principalement de mon cheminement réflexif, des essais interprétatifs seront finalement proposés sur la base de mes constats.

##### 4.1.5.1 Méthode

Pour cette approche plus générale de l'évolution de la compréhension de la stratégie, il est nécessaire de comprendre que les opérateurs techniques et les opérateurs stratégiques appartiennent à des sphères différentes et que chacune a son propre langage. Alors que dans la sphère stratégique, les décisions à prendre sont verbalisées et rédigées sous forme de textes, la sphère opérationnelle en traduit une partie en un langage technique qui lui est plus spécifique (graphiques, données quantitatives et qualitatives, cartes, schémas, etc.). De manière générale, plus on s'approche de la sphère scientifique, plus le langage devient technique et propre à la science en question (Maystre & Bollinger, 1999). Dans le cas de figure des mises en place des SRGZA, la sphère scientifique n'est cependant pas présente et les mandataires se situent dans la sphère opérationnelle. La figure ci-dessous représente un schéma général des différentes sphères existantes ainsi que leur type de langage associé. Il est possible d'observer dans la démarche descendante, les traductions successives des langages par une traduction progressive de langage décisionnel et textuel en langage de plus en plus technique.

Ainsi, un des rôles des mandataires est bien de comprendre et d'interpréter le langage et les attentes de la sphère stratégique et de les traduire en langage technique. Il y a un processus de traduction de langage entre les sphères qui s'opère. Les informations textuelles laissent place à plusieurs interprétations. Les mandataires interprètent ces attentes, se forgent une représentation de la stratégie, produisent de l'information et la mettent en visibilité devant la sphère stratégique. Les acteurs de cette dernière comprennent et interprètent également à leur manière les informations produites. Un jeu social est actionné à l'intérieur du réseau, jusqu'à l'obtention d'un compromis, induisant de nouvelles attentes envers les mandataires. Ces derniers doivent de nouveau les comprendre, les interpréter et produire de l'information qui va être mise en visibilité. Et ainsi de suite jusqu'à l'obtention d'un compromis final. Ainsi, les interprétations des représentations sont nombreuses et nécessitent parfois plusieurs rencontres pour trouver une compréhension concordante pour tous.

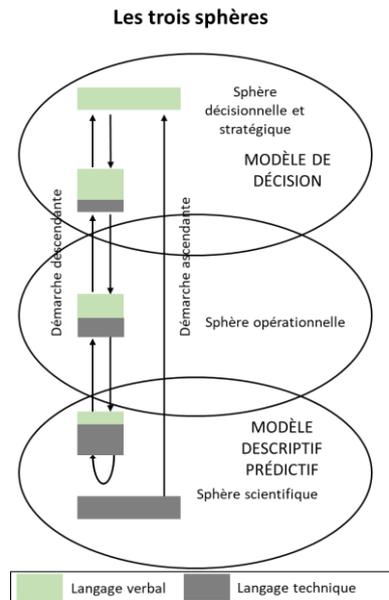


Figure 39 - Sphères de travail et langage associé, d'après une adaptation de Maystre & Bollinger,

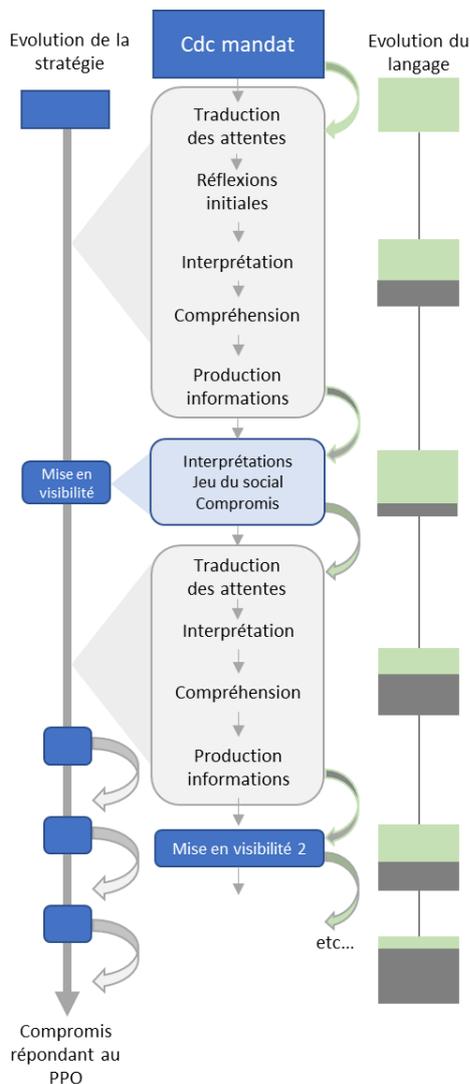


Figure 38 - Evolution de la stratégie et du langage  
– Source : auteur, 2021

La figure ci-contre décrit le processus dans son ensemble. Initialement, les réflexions des mandataires se basent sur le Cdc des mandats. Les parties grises de la colonne centrale sont des processus internes aux mandataires. Les flèches grises à gauche du schéma suggèrent les itérations jusqu'à l'obtention du compromis. Les flèches de droite suggèrent quant à elles, les successions de traductions de l'information, auxquelles il est possible de lier l'évolution du langage.

Ainsi, la structure de l'analyse va comporter une description des principales réflexions initiales, de leurs interprétations et compréhensions, ainsi que les principales productions. Du côté des mises en visibilité, seules les attentes/interprétations principales seront présentées. Puis, les réflexions internes décriront ensuite uniquement les interprétations qui découlent des attentes, leur compréhension ainsi que la production qui y est liée. Ces itérations vont se répéter jusqu'à l'état d'évolution de la stratégie à la fin juin 2021.

#### 4.1.5.2 Compréhension de la stratégie

La densité moyenne cible est un des sujets centraux de la SRGZA. Basée sur la densité moyenne actuelle (état 2020), la densité moyenne cible permet de fixer un objectif de densification des ZA à atteindre à l'horizon 2040. C'est par elle que l'optimisation de l'utilisation rationnelle et mesurée du sol est visée. Cela implique une densité moyenne cible supérieure à la densité moyenne actuelle. Appliquée aux réserves mobilisables, elle permet de calculer un potentiel d'accueil des emplois sur ces surfaces. L'unité de mesure des densités est en emplois équivalent pleins temps par hectare [EPT/ha]. Il s'agit ainsi d'une densité humaine et non d'une densité bâtie.

C'est par elle qu'est calculé l'état du dimensionnement régional des ZA. Ainsi, on peut la considérer comme un point critique de la stratégie puisqu'en fonction de la densité proposée, la région peut être surdimensionnée (impliquant initialement des dézonages de ZA) ou sous-dimensionnée (impliquant la création ou l'extension de ZA). L'impact socio-économique de l'application d'une densité cible sur une région peut être relativement lourd. Du fait de son importance, la représentation de la densité cible est l'un des sujets qui a demandé d'importantes réflexions. Sa compréhension initiale est un bon sujet d'entrée dans l'analyse.

Lors de mon entrée en fonction chez CBRE, un seul mandat de SRGZA était en main du département. L'état d'avancement se situait au niveau du diagnostic de l'aménagement et de l'économie territoriale. A ce stade, seules les densités moyennes actuelles des ZA étaient calculées. Notre compréhension de la densité cible était restreinte. Nous disposions alors des informations issues du Cdc du mandat, basé sur le document cantonal pour l'établissement de la base du Cdc des SRGZA (2019). C'est depuis ces éléments que nos réflexions sur le sujet ont commencé.

Sauf indication, les avis des mises en visibilité proviennent des représentants du canton.

#### Cdc

- La densité cantonale des ZA est de 55 EPT/ha
- Concernant le potentiel de mobilisation des réserves, évaluer le nombre emplois qui peuvent être accueillis dans les réserves en se basant sur des densités d'emplois cibles, en cohérence avec les types d'activités attendus et un usage rationnel et mesuré du sol

#### Réflexions initiales

- Comment modéliser l'augmentation de la densité par une gestion active des réserves foncières?
- Documentation sur les densités types
  - Densité à la parcelle
- Densité moyenne par famille d'activités
  - Agrégation famille d'activités
- Densité par familles majoritaires
  - Mixité à éviter
- Taille moyenne des familles
  - Comment la calculer?

#### Interprétations

- Calculs basés sur la différence entre densité effective et la densité planifiée par les règlements et approche de la densité cible avec une densité théorique pour le calcul des potentiels d'EPT
- Objectif contraignant à atteindre par ZA et pour la région
- Implique une gestion active des ZA

#### Compréhensions

- Sujet pas cadré, incompréhension de son calcul, approche par différentes unités de mesure
- 55 EPT/ha → Objectif à s'en rapprocher par région
- Minimiser la mixité: classification des destinations des ZA avec une typologie d'activité dominante
- Volonté de démontrer par l'absurde qu'il n'est pas possible d'avoir une densité élevée avec peu de mixité

#### Production

- Estimation des potentiels basés sur une densité cible théorique de 55 EPT/ha

### **COFIL région A**

- Première approche imprécise, incompréhension de l'application de la densité cible théorique
- Résultats trop écartés des approches cantonales

### **Arrivée du Guide PDR-PDI**

- D4-D5-D6 Définitions des typologies de classification des ZA
- R17 La densité d'emplois moyenne cible doit être estimée en fonction de la densité d'emplois moyenne existante, des activités attendues et dans l'optique d'un usage rationnel et mesuré du sol. La densité d'emplois moyenne cible peut être différenciée selon les types de zones d'activités, leurs destinations ou leurs classifications en SAS, ZAR et ZAL
- R18 A l'échelle régionale, la densité d'emplois moyenne cible sera supérieure à la densité d'emplois moyenne existante (...). Rappelons que pour l'ensemble des zones d'activités du canton, la densité d'emploi moyenne existante est estimée à environ 55 ETP/ha en 2020

### **Interprétations**

- Pas de méthode de calcul, densité cible doit être estimée
- Utilisation rationnelle du sol → Densité construite = évaluation de la consommation foncière
- Ajout de la densification du bâti (compris comme un « empilement d'établissement »)
- Densité cible contraignante et nécessite d'être atteinte → gestion des réserves mobilisable par de la promotion économique active

### **Compréhensions**

- Densité cible doit être estimée mais volontés de précision (COFIL)
- Densité cible contraignante → nécessite une consolidation
- Mixité des ZA autorisée mais orientation des activités par application d'une destination du site
- Scénarios doivent se rapprocher des chiffres du Canton
- Incompréhension des potentiels de densification du bâti, difficultés opérationnelles

### **Productions**

- Approche par les volumes, calcul de la densité au maximum du volume construit, justification par calculs rigoureux et complexes
- Scénarios se rapprochant des résultats obtenus par le Canton

### **COFIL région A**

- Approche par les volumes trop compliquée. Ne permet pas de comprendre l'évolution foncière. Volonté de revenir à une approche par les surfaces
- Résultats annoncent un surdimensionnement dans une région. Craintes de trop devoir dézoner. Ne souhaitent pas que les objectifs de développement territorial ne grèvent le développement économique (réaction d'une Commune)
- Possibilité de classer un certain nombre de réserves en tant que « Réserve stratégique »

### **GT région B**

- Prospective site par site imprécise. Volonté d'avoir une prospective branche par branche (B/B)
- Limiter au maximum l'implantation d'activités tertiaires dans les ZA

### **Interprétations**

- Intégration des volontés politiques dans les scénarios de croissance EPT
- Réserves mobilisables en réserves stratégiques possible → baisse du surdimensionnements
- Augmentation de la précision souhaitée
- Doit pouvoir contrôler l'implantation des établissements
- Reports du tertiaires sur le secteur secondaire pour avoir une cohérence avec les scénarios

### **Compréhensions**

- Guide moins contraignant qu'imaginé initialement
- Volonté de simplicité pour la région A mais de précision pour la région B
- Possibilités d'adaptation de la stratégie (réserves stratégiques imprévues initialement)
- Doit faire en sorte de contenter le Canton et les Communes avec nos scénarios
- Intégration des volontés politiques → Gestion stratégie par une promotion économique active
- Approche B/B doit permettre une réorientation des activités souhaitées par de la gestion active des réserves (acceptation/refus d'une entreprise selon sa densité, au regard de la densité cible de la zone) → Densité cible contraignante

### **Productions**

- Fixation des densités cibles par une majoration des densités actuelles au regard de la classification des sites selon typologie cantonale
- Réalisation d'un modèle prospectif B/B permettant une réorientation des activités souhaitées

### **Séance de travail mandataires – région B**

- Compréhension de la densification du bâti demandée, non pas empilement établissement mais renouvellement des établissements et constructions sur un site

### **Ateliers Communes région C**

- Approche B/B avec réorientation «volontariste» apprécié par les opérateurs stratégiques communaux
- Degré de précision estimé correcte
- Questionnement sur la contrainte appliquée par la densité cible
- Des avis divergents peuvent survenir entre l'acceptation d'une entreprise par une Commune et son refus par l'organe de gestion (OG)

### **GT région C**

- Modèle prospectif B/B peu opérationnel car les règles AT pas assez contraignante, difficultés de contrôle des implantations. Trop précis pour être applicable

### **Interprétations**

- Degré de précision difficile à ajuster → S'approche des volontés cantonales plutôt que communales
- Ne souhaite pas d'une «machine à gaz» qui doit être gérée → Par qui? OG n'ont pas les compétences légales
- Agrégation du modèle B/B en secteur d'activités par secteur d'activités (S/S)
- Dans le cas où la densité n'est pas contraignante, risque de continuer à faire comme aujourd'hui

### **Compréhensions**

- Guide PDR-PDI devient cohérent
- Densité moyenne cible à appliquer sur les réserves uniquement, permettra une augmentation de la densité totale → Densité cible devient moins contraignante
- Surtout une volonté d'avoir un bilan des réserves foncières disponibles et de leurs caractéristiques

### **Production**

- Fixation des densités cibles par une majoration des densités actuelles au regard de la classification des sites selon typologie cantonale
- Prospective S/S
- Questionnement au COPIL de la contrainte qu'applique la densité cible sur la gestion des réserves

### COFIL région C

- Densité cible plus informative que contraignante, donne un objectif à suivre pour la gestion des réserves
- Intégration des filières spécifiques rend difficile la visée de la densité cible
- Densité cible permet surtout de se situer par rapport à l'offre
- Dézonage uniquement pour sites mal localisés ou peu attractif. Le reste en réserve stratégique
- La stratégie à pour but une gestion active des réserves par de la promotion économique
- Tendance et volonté institutionnelle d'une réorientation des activités aux bons endroits

La lecture des interactions précédentes permet d'appréhender l'évolution de la compréhension de la stratégie de manière simplifiée, orientée par une focale sur la densité cible. L'analyse de cette évolution permet différents constats.

De manière générale, il apparaît que les évolutions de la stratégie sont plus le fruit d'un échange entre le Canton et les mandataires. Le Canton est le principal acteur qui émet des attentes provoquant une réorientation macroscopique de la stratégie. Il apparaît que le rôle des Communes est de faire en sorte que la stratégie s'adapte à leur territoire régional. Elles participent donc à l'évolution « microscopique » de la stratégie. Cependant, elles n'ont pas vraiment leur place dans le pilotage de la stratégie dans sa globalité (ou macroscopique). Ainsi, les rôles des acteurs explicités comme suit : « Le Canton assure la cohérence de l'ensemble du système de gestion et la coordination interrégionale, les structures régionales élaborent et mettent en œuvre les SRGZA et les Communes participent avec les structures régionales à l'élaboration et à la mise en œuvre des stratégies régionales »<sup>7</sup>, semblent cohérent puisque c'est principalement le Canton qui pilote l'évolution macroscopique et les Régions et les Communes qui traitent de la composante microscopique des SRGZA.

Un regard est maintenant porté sur les stratégies des acteurs durant l'évolution des SRGZA. La parution du guide PDR-PDI à la mi-janvier peut être vu comme une stratégie cantonale d'harmonisation des SRGZA. Il peut apparaître qu'avant cette date, la volonté du Canton était de laisser faire les stratégies par les différentes Régions. Or, en travaillant sur quatre régions différentes, le constat est qu'il est difficile d'avoir une harmonie dans les productions, du fait des spécificités territoriales et des volontés différentes des acteurs impliqués. Ainsi, le guide PDR-PDI peut être vu comme un document que le Canton a voulu produire pour lui permettre une meilleure comparaison entre ses régions. Il peut également être vu comme un outil permettant une meilleure coordination et mise en conformité avec les règles des autres projets et départements.

La compréhension de la stratégie a évolué entre la première et la dernière séance de mise en visibilité. Approchée initialement comme un objectif contraignant pour toutes les régions et les ZA, la densité cible est actuellement perçue comme étant informative, et utile pour l'estimation de l'état du dimensionnement en ZA des régions. Un élément vient appuyer cette information : le fait que finalement, les densités cibles soient fixées subjectivement, par une majoration de la densité moyenne actuelle des typologies de sites. Puisqu'il s'agit d'un élément informatif et d'un objectif hypothétique à atteindre, la consolidation du calcul de la densité cible n'est plus de mise.

La stratégie de « lâcher prise » concernant l'aspect contraignant de la densité cible, l'acceptation du classement de terrain en « réserve stratégique » ou encore le « coup parti » présenté dans la quatrième séquence pertinente peuvent être vus comme une volonté d'apaisement des tensions dans la relation difficile qu'entretient le Canton avec les Communes. Puisqu'un compromis est nécessaire

---

<sup>7</sup> Fiches D11 et D12 PDCn

sous peine de voir des régions du territoire cantonal gelé. Cela peut également être vu comme un moyen d'opérationnaliser une production peu en phase avec les réalités territoriales.

Les attentes autour de la précision ont provoqué une production jugée tantôt trop précise, tantôt trop imprécise. Il est possible de traduire cette divergence de volontés comme la somme de représentations propres à différents acteurs du réseau. Quoi qu'il en soit, lors de la dernière mise en visibilité, il apparaît qu'un faible degré de précision est souhaité puisque la densité cible sert avant tout à situer l'état des réserves foncières par rapport à la demande prévisible.

Le degré de précision attendu a également impacté la compréhension de la gestion active de la stratégie. Initialement, la compréhension de l'aspect contraignant de la densité cible a impliqué la nécessité de gérer activement l'implantation d'entreprises. Le but étant l'acceptation ou le refus d'une entreprise selon la densité humaine (EPT/ha) de son projet et au regard de la densité du site et de la cible à atteindre. Cette représentation a provoqué la réalisation d'un outil de monitoring permettant également la réorientation d'activités, tout en ayant un regard sur l'évolution de la densité. Les mises en visibilité de cet outil ont tantôt suscité de l'intérêt, tantôt suscité de la crainte quant à son applicabilité opérationnelle. De plus, la présentation de cet outil a animé des débats quant aux aspects de gouvernance des ZA et des stratégies régionales. Un flou est toujours présent concernant les compétences décisionnelles concernant l'acceptation ou le refus d'implantation d'un établissement sur un site. Une question ouverte exprime relativement bien l'état des réflexions des acteurs : qu'advient-il si un OG (qui n'a aucune compétence légale) refuse l'implantation d'un établissement sur un site mais que la commune (qui délivre les permis de construire) l'autorise ? Il apparaît que l'état actuel de la traduction des représentations collective n'a pas encore atteint son apogée et que d'autres échanges doivent encore avoir lieu sur la question de la gestion opérationnelle des réserves.

Il est intéressant de traiter des réflexions produites concernant des questions de terminologie. Il apparaît que la recherche terminologique provoque de nombreux échanges entre acteurs et production ou adaptation d'informations. Un intérêt marqué est présent autour de la sélection des termes définissant certains éléments de la production. Par exemple, concernant les activités tertiaires acceptées en ZA, les discussions ont fait évoluer la terminologie de la manière suivante : Activités éventuellement acceptées en ZA – Activités tertiaires liées aux ZA – Activités tertiaires usuellement liées aux ZA – Activités tertiaires. Il ne s'agit pas ici d'un cas isolé ; j'ai en effet pu observer une pareille tendance à la simplification au cours de la plupart des séances. La simplicité est choisie par les acteurs car elle laisse plus de marge de manœuvre dans la compréhension et l'interprétation des sujets. Comme mentionné, plus une information est simple, plus elle peut être interprétée de manière différente, ce qui induit une plus grande marge de manœuvre pour les acteurs. Cela rejoint également le principe de la qualité de l'information ; plus elle est floue, plus elle laisse de marge d'interprétation. Dans cet exemple, il paraît préférable de laisser une marge d'interprétation à chacun pour qu'un compromis soit trouvé.

#### 4.1.6 Bilan

Le cadre conceptuel développé a permis de poser des notions verbalisant les stratégies des acteurs et les échanges qui se réalisent dans le cadre d'une association d'acteurs. Les séquences pertinentes ont fait la liaison entre l'utilisation d'informations par les acteurs, le franchissement de leurs obstacles et l'atteinte de leurs objectifs. Les rapports de force et les alliances, oppositions, et coalitions qui s'opèrent permettent aux acteurs d'intégrer leurs intérêts dans la stratégie. Les séquences pertinentes ont également démontré que la recherche du compromis final se fait par étapes et séries de petits compromis, et que l'information y joue un rôle important. Des informations de différents types sont émises lors des rencontres, et il apparaît qu'en majorité, l'information provient soit des mandataires, soit d'une réaction du réseau face à l'information apportée. Le rôle des mandataires est d'adapter l'information pour qu'elle corresponde aux représentations en construction des réseaux.

Cette adaptation progressive est le processus que Callon appelle « traduction ». Lorsqu'un sujet entre dans le réseau, il faut généralement plusieurs séances pour accorder les interprétations et adapter les informations, jusqu'à trouver un compromis. Comme stipulé, les acteurs prennent le temps de s'accorder sur une terminologie. L'information produite et échangée permet de retirer l'information superflue du cadre du compromis. En d'autres termes, plus l'information est échangée, plus l'objet du compromis est simplifié. Ici, le rôle des mandataires est de synthétiser l'information, pour présenter de manière succincte l'objet de consensus à l'état de la dernière session. Plus il laisse de marge à l'interprétation individuelle de chaque acteur, plus l'objet a de chances de trouver un compromis. Un bon exemple est ensuite tiré de l'évolution de la stratégie dans sa globalité.

Ensuite, une distinction entre sphère stratégique et opérationnelle est présentée. Il apparaît qu'un langage propre y est associé et qu'un des rôles des mandataires est justement de traduire le langage stratégique, verbalisé par du texte, en langage opérationnel, plus analytique et technique. La décortication de la production d'information permet d'analyser la manière dont les compréhensions des attentes des acteurs évoluent. En observant les va-et-vient entre les séances de mises en visibilité et la production d'informations par les mandataires, on peut ensuite décrire l'évolution globale de la stratégie.

J'estime que l'approche proposée pour l'analyse de l'évolution est pertinente, car elle me permet de prendre du recul, d'analyser l'évolution de la situation et de faire différents constats intéressants. Le Canton pilote la stratégie dans son ensemble et les Régions et Communes font en sorte que la stratégie se contextualise. En outre, le Canton met en place des outils permettant la coordination des SRGZA sur l'ensemble de son territoire.

Mon interprétation des pratiques des acteurs peut se résumer de la manière suivante : face à la nouveauté du thème abordé (genèse de l'échelon régional) et des acteurs impliqués (Canton, Régions, Communes), ces acteurs ont la nécessité d'apprendre à coopérer. Ils ont peu d'expérience préalable qu'ils peuvent mobiliser. Dès lors, l'ensemble de ces acteurs, pour aboutir à un compromis, à la nécessité de « traduire » (cf. section 4.1.2) dans un langage accessible à tous, les informations et terminologies employées.

La lecture de l'évolution de la stratégie au travers de l'adaptation du schéma de Callon (cf. Figure 29) permet de comprendre les étapes qui mènent le Canton à s'impliquer dans une démarche de traduction dans une démarche de SRGZA avec les autres acteurs impliqués. L'analyse a démontré que la réalisation du guide PDI-PDR par le Canton est un outil qui a permis de cibler les leviers d'actions efficaces pour qu'une coordination ainsi qu'une cohérence avec les règles des autres départements s'opèrent. Ainsi, il apparaît que les notions développées, dont notamment l'analyse stratégique, permettent bien de cibler des leviers d'actions face aux résistances menaçant la concrétisation d'un

projet. La transposabilité de ces notions est un atout non négligeable dans la réalisation de projets multipartites, courants en AT.

Les séquences pertinentes ont démontré que globalement, un déséquilibre existe entre la DGTL et le SPEI dans la mise en place de la stratégie. Le fait que la majorité des outils liés aux SRGZA sont en lien avec l'AT influence ce déséquilibre. Les seuls outils opérationnels en lien avec l'économie sont des taxes incitatives qui ne sont que peu mises en application. De plus, les acteurs impliqués ne sont pas forcément familiers avec les notions d'économie territoriale, si bien que durant les séances, les représentants du SPEI rappelle que les SRGZA sont avant tout un outil de promotion économique. L'évolution de la stratégie met en évidence le fait que le degré de précision des informations présentées est fréquemment critiqué. De manière générale, le Canton estime que les informations sont peu précises alors que les Communes estiment que les informations sont trop précises. La critique de la précision peut dépendre de la stratégie des acteurs. La critique récurrente portée sur la précision des informations peut être une stratégie des acteurs pour mettre la pression sur leurs pairs ou pour permettre à la stratégie dans son ensemble d'évoluer. En outre, la quantité d'informations nécessaire à une bonne compréhension ne permet pas forcément d'avoir des informations précises à chaque reprise (contraintes temporelles et financières). Présenter un diagnostic d'économie territoriale dans son ensemble est complexe et durant les séances de présentation, nous avons essayé d'apporter à l'assemblée nos compréhensions de la situation. Bien qu'un effort de vulgarisation soit fait sur chaque support de présentation, mes observations indiquent que les assemblées perdent rapidement le fil lors des exposés d'économie territoriale. Ainsi, une leçon à tirer serait un meilleur apprentissage de la détermination du degré de précision à mettre en visibilité, en fonction des acteurs présents dans l'auditoire.

L'évolution de la stratégie démontre que l'objectivité des mandataires n'est pas impartiale puisqu'ils ne peuvent pas produire une stratégie sans inclure les parties prenantes. Un de leurs rôles est de faire en sorte que les stratégies développées correspondent aux attentes cantonales et communales. Les mandataires se situent ainsi entre deux échelles institutionnelles, qui, de plus, n'entretiennent pas toujours de bonnes relations. Un autre rôle qu'il est possible d'attribuer aux mandataires est celui de médiateur. Comme exemple, les mandataires produisent de l'information en faisant comprendre aux entités que l'information produite n'est pas « orchestrée par l'entité adverse », comme cela a pu être reproché. Puisque ces entités sont contraintes à la collaboration et à la recherche de compromis, les mandataires font office de « tampon » entre ces dernières. L'utilisation des notions développées permettent également une meilleure compréhension des tensions existantes entre ces institutions. Mettre en application ces notions permettrait probablement de désamorcer certaines situations et d'obtenir plus rapidement des compromis, puisque nommer les problèmes est un premier pas vers leur résolution.

Comme il a été observé, c'est principalement le Canton qui pilote les SRGZA, alors que selon le PDC, les Communes et leur Régions sont responsables de l'élaboration des stratégies. Mes observations ont démontré que, de manière générale, les Communes ne réagissent que peu aux informations produites. Lors des mises en visibilité, elles sont globalement satisfaites des productions et de la compréhension de la stratégie des mandataires, et ce, même lorsqu'un outil complexe, difficilement applicable et qui nécessite des connaissances fines pour être utilisé est proposé. Plusieurs suppositions peuvent en découler dont en voici deux : elles ne se sentent que peu concernées et souhaitent rapidement finaliser ces stratégies, ou elles n'ont pas forcément les compétences pour comprendre les implications de leurs décisions sur le sujet.

Ma compréhension de la stratégie est traduite par le fruit des constats de son évolution. Initialement perçue comme étant rigide, précise, consolidée et contraignante, neuf mois à travailler sur le sujet

ont fait évoluer mes perceptions de la stratégie comme étant quelque chose de relativement souple et adaptable aux circonstances et peu précise pour laisser le maximum de marges de manœuvres à son application. La remise en question du pilotage/gestion active de l'implantation d'entreprise m'a surpris. Certaines discussions m'ont laissé comprendre qu'il s'agit plus d'un état des lieux des réserves et d'une fixation d'objectifs théoriques de densification des ZA, qu'une réelle volonté de mettre en place des outils contraignants permettant le monitoring des sites. Ainsi, un doute subsiste quant à la réelle volonté d'une densification active des ZA par la mise en place des stratégies. La mise en commun de réflexions d'AT et d'économie territoriale rend difficilement densifiable les ZA sans considérer les externalités possibles. Créer un outil trop contraignant pour les entreprises risque de réduire l'attractivité territoriale pour ces dernières, impliquant des atteintes sociales et économiques pour le Canton. A l'inverse, un outil trop souple risque de ne rien changer dans les pratiques actuelles, continuant ainsi l'étalement urbain et le mitage du territoire.

#### 4.1.7 Perspectives

Concernant le mode de production lié ma compréhension actuelle du SGZA, il serait intéressant d'avoir un regard sur la manière dont vont être gérées les SGZA dans les autres cantons suisses. Le rôle de la Confédération est de contrôler et valider les SGZA des Cantons. Est-ce que dans l'ensemble, ces systèmes sont principalement des éléments juridiques permettant de répondre aux attentes légales imposées par la LAT et son ordonnance comprenant un petit effort à faire sur la densification des ZA ou est-ce vraiment des systèmes permettant une réelle densification des ZA afin de minimiser l'étalement urbain ?

Un cas d'étude intéressant est la gestion des ZA du canton de Genève. Ce dernier s'est doté d'une fondation qui gère les terrains industriels appartenant au Canton, aux Communes ou à la Fondation directement. Un des objectifs actuels de la Fondation est de faire évoluer ses ZA en des écoParcs industriels. Ces derniers visent un « concept d'aménagement et de gouvernance incitant à une meilleure utilisation du sol et des surfaces, par une optimisation des infrastructures, des équipements et des ressources. » (FTI, 2021). L'analyse des outils utilisés par la Fondation et des résultats obtenus en termes de densification des surfaces permettrait peut-être de répondre à ces questions. De plus, il serait intéressant de savoir quels outils sont mobilisés par la FTI pour permettre la densification de ses ZA. Le fait que la Fondation gère du foncier appartenant à la collectivité publique est certes avantageux pour cette dernière. Cela lui permet d'augmenter les contraintes imposées aux entreprises par l'entremise de la réglementation de ses plans d'affectation. Cependant, il est possible qu'une partie des outils puissent également être utilisée par les OG des ZA vaudoises.

Un dernier énoncé d'approfondissement concerne l'application de la méthodologie développée dans le cadre de ce travail. L'analyse des séquences pertinentes ainsi que de l'évolution de la stratégie dans sa globalité a été effectuée à posteriori pour permettre la compréhension des pratiques des acteurs impliqués dans les processus d'élaboration des SRGZA. A priori et selon les auteurs cités, l'application de ces notions doit également être possible durant le déroulement du processus. Mettre en œuvre cette méthodologie permettrait probablement d'identifier de nouveaux leviers d'actions possibles et il serait également intéressant d'observer les résultats obtenus.

#### 4.1.8 Limites

Différentes limites ont été constatées à la suite des analyses. La première d'entre elle et peut-être la plus importante, provient du fait que les analyses effectuées sont « ...réalisées à posteriori par le parti pris du chercheur qui décrit la dynamique sociale qu'il vient d'observer. L'analyse du processus est donc socialement située et n'est pas neutre » (Bombenger, 2011). Du fait d'être partie prenante du réseau d'acteurs, mes interprétations se font donc par le prisme des mandataires et, en fonction de la position dans le réseau, une interprétation différente pourrait être faite. De plus, arrivant tout juste

dans le monde professionnel, mes interprétations ont été en partie dirigées par les personnes avec qui j'ai pu travailler.

Les obstacles et buts poursuivis par les acteurs utilisés dans les analyses des sections 4.1.4.3 et 4.1.5 sont peu nombreux et ne représentent certainement pas la multiplicité des réels contraintes et objectifs des acteurs. Seuls les principaux ont été énoncés mais il paraît évident qu'ils ne sont pas tous présents dans le cadre de cette analyse. Ainsi, les stratégies des acteurs ainsi que leur jeu dans le réseau sont certainement plus complexes que cela a été mentionné. Il est possible et amusant de faire le lien entre la présentation de ces éléments (obstacles et buts), les analyses effectuées et la notion de rationalité limitée qu'émet H. Simons en 1955<sup>8</sup>. Il apparaît que mes constats portent uniquement sur une partie des contraintes et objectifs des acteurs. Il n'en demeure pas moins que les analyses ont été possibles.

De plus, il apparaît que certains acteurs du réseau se retrouvent lors d'autres événements, formels ou informels, et qu'une partie des décisions ne se concrétisent pas uniquement lors des séances de présentation. Ce point peut être appuyé par l'exemple de la décision d'implantation d'un pôle bois dans une région d'étude (non présentée dans l'analyse). Concernant ce cas, il nous était demandé par le Cdc, d'inclure des réflexions sur la considération de la filière bois dans la stratégie. Un diagnostic spécifique a été réalisé puis présenté et nous n'avons pas reparlé de cet élément. Plusieurs séances après, le responsable régional du projet est venu nous informer que la décision concernant la mise en place d'un pôle bois sur ce site a été prise et qu'il fallait l'intégrer dans la suite de nos réflexions. Le fait que décisions se prennent en dehors des séances de présentation est une limite qui peut créer des biais dans la compréhension qu'apporte l'application des notions clés.

---

<sup>8</sup> « Idée selon laquelle la capacité de décision d'un individu est altérée par un ensemble de contraintes comme le manque d'informations ou de temps ou encore les biais cognitifs. » (Wikipédia, 2021)

## 5 Bilan personnel

Ce travail de master vient clore mon cursus académique et me permet également de finaliser une réorientation professionnelle entreprise il y a plus de six ans. Je saisis l'occasion de ce travail pour prendre du recul sur mon parcours académique et professionnel, relativement atypique. Ayant traversé plusieurs milieux professionnels différents, c'est l'occasion d'observer, sous un autre angle, les motivations qui m'ont poussé à évoluer dans mon parcours, d'évaluer mes acquis et ma situation dans son ensemble. Ce travail permet également une mise en perspective des différentes activités professionnelles vécues et me permet d'observer les aspects positifs et négatifs de ma situation actuelle. Cette prise de recul est amorcée par la réalisation d'un bilan de compétences, dont les résultats, du fait de leur aspect personnel, ne sont pas présentés dans ce document. Du fait de l'entrée récente dans le monde professionnel, un lien sera également présenté entre activités académique et professionnelle et une critique sera faite à propos du MDT, vis-à-vis de sa préparation à l'entrée dans le monde professionnel. Bien que les résultats du bilan de compétences ne soient pas présentés, ce travail apporte différents savoirs utiles pour la critique apportée en fin de section sur le stage effectué.

### 5.1 Compétences

Les bilans de compétences ont plusieurs objectifs. Ils peuvent être effectués autant pour faire le point sur une carrière que pour valider un projet de formation. Leurs objectifs sont multiples, c'est pourquoi il est nécessaire de bien les orienter en fonction des attentes du sujet. Dans mon cas, j'ai souhaité valoriser mon parcours professionnel et avoir une vision plus analytique sur ce dernier. L'objectif est d'obtenir un autre angle de vue sur les raisons de mes changements de parcours professionnels, de faire le point sur ma situation actuelle et d'avoir un meilleur regard sur le monde professionnel qui s'ouvre à moi.

Dans le cadre de ce travail, j'ai décidé de découper mon parcours de vie par postes de travail occupés et par formations effectuées. Dans chacun de ces derniers, une série de tâches plus ou moins variées ont été produites. Différentes connaissances découlent de la réalisation de ces tâches. Celles acquises par l'expérience ou l'apprentissage sont appelées les « savoirs », qui représentent les éléments théoriques. Les « savoir-faire » sont quant à eux, les compétences opérationnelles qui permettent l'application des savoirs. Il est nécessaire d'ajouter encore les qualités personnelles et comportementales vis-à-vis de la réalisation d'une tâche, appelées « savoir-être ». Ces savoirs-être reflètent les attitudes et les valeurs d'une personne.

La majorité des changements de mon parcours de vie est liée aux savoirs-être. Les émotions que nous développons dans un environnement de travail face à la réalisation de tâches, influencent nos attitudes envers l'environnement de travail. Ces attitudes impactent de manière positive ou négative les motivations face à la réalisation de tâches. Dans mon cas, il est intéressant de se pencher sur les motivations négatives vécues, puisque c'est par elles que la majorité des changements se sont opérés. Les prises de décisions se sont faites lorsque mes motivations étaient négatives et allaient à l'encontre de mes valeurs. Le schéma ci-contre permet une représentation des trois savoirs, de ce qui en découle et de leurs impacts.

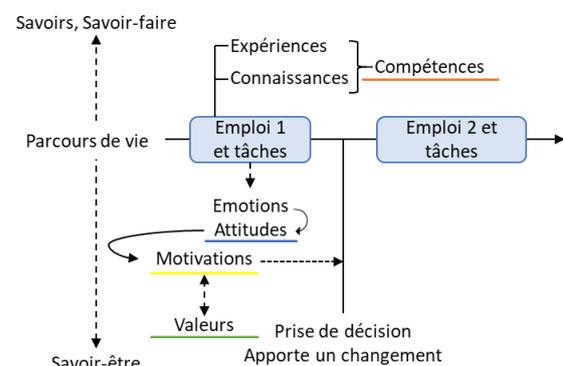


Figure 40 - Schéma des implications des 3 savoirs sur un parcours de vie – Source : auteur, 2021

L'analyse des tâches effectuées permettent de mettre en évidence les diverses compétences acquises sur une place de travail. Se pencher sur les valeurs personnelles, les émotions ressenties et les motivations qui en découlent donne une meilleure compréhension des évolutions du parcours de vie. Cela permet également de mieux connaître ses besoins dans un environnement de travail. La projection dans une place de travail est facilitée lorsque l'on a connaissance de ces éléments.

Un travail personnel est nécessaire pour déterminer une majorité de ses savoir-être, puisqu'ils touchent à des aspects psychologiques et cognitivo---comportementaux. Dans ce cadre, des réflexions personnelles permettent de déterminer les principales valeurs d'un individu, les perceptions que l'on a de soi et que les autres ont de soi. Ainsi, tout un travail personnel a été accompli et m'a permis de déterminer ces éléments. Des questionnaires semi-directifs qualitatifs ont été soumis à une quinzaine d'individus. Composés d'une cinquantaine de qualités/défauts à juger, les retours sont faits de manière anonyme. Les résultats ont été comparés avec ma perception de manière individuelle et collective (par moyenne). Un exemple de retour est présenté dans le tableau ci-dessous.

Caractéristiques	Retour	Moyenne	Virgil						
Qualités/défauts	1	2	3	4	5	6	7		
Fiabilité	5	5	5	5	5	5	5	5.0	5
Obstination	4	4	4	3	4	5	4	4.0	4
Lenteur	2	2	1	1	1	1	2	1.4	2
Rigueur	4	4	4	5	4	5	4	4.3	3
Motivation	5	4	3	5	5	5	4	4.4	4
Bavard	4	2	4	4	4	3	4	3.6	2

Figure 41 - Questionnaire sur la perception de soi – Source : nathaliepensoconseils

Une des méthodes pour déterminer les compétences acquises durant un parcours de vie est de se focaliser sur les tâches réalisées. Une fois les principales sélectionnées, il est nécessaire de les décortiquer pour faire émerger les savoir-faire et les savoirs nécessaires à la réalisation de la tâche.

Dans le cadre de ce travail, je me suis prêté à l'exercice des éléments présentés, ce qui m'a permis une prise de recul ainsi qu'une meilleure compréhension de mon parcours professionnel.

## 5.2 Lien académique – professionnel

Il paraît intéressant de se focaliser sur les dernières années de mon parcours et plus particulièrement sur mon master ainsi que le lien qu'il a permis avec ma seconde entrée dans le professionnel.

Comme mentionné, l'école d'ingénieur m'a permis de développer des compétences théoriques et techniques en lien avec l'AT et ses outils. Les études de Master ont, quant à elles, diversifié mes savoirs puisqu'elles apportent une compréhension sociale d'éléments techniques. La différence majeure entre le niveau d'étude Bachelor et Master est l'ajout et l'implication des acteurs dans les processus et les réflexions. Ces ajouts impliquent un changement de sphères réflexives, puisque c'est par la décision des acteurs que les aspects opérationnels se concrétisent. Ils impliquent également un changement de langage, étant donné que les décisions stratégiques sont essentiellement rédigées de manières verbales, alors que les aspects opérationnels se traduisent par une part de symboles propres aux sciences. Une des principales caractéristiques du MDT est qu'il apporte des savoirs de l'ordre des réflexions stratégiques et du langage qui y est associé.

Les domaines d'actions du département dans lequel j'ai fait mon stage m'ont plongé en plein cœur des sphères décisionnelles et stratégiques. La mise en place des SRGZA en est un très bon exemple. Comme démontré dans ce travail, mon rôle a principalement été de transcrire les décisions et stratégies des acteurs en informations descriptives et/ou quantitatives. Ainsi, les connaissances théoriques acquises

lors du MDT m'ont permis de comprendre le langage et les raisonnements de la sphère décisionnelle et stratégique, et de les traduire en un langage opérationnel.

La satisfaction de mon travail se traduit par un contrat de travail à durée indéterminée dans l'entreprise d'accueil. J'estime ainsi que les savoirs acquis lors du MDT ainsi que mes précédentes expériences, m'ont correctement préparé à l'entrée dans ce monde professionnel et à ce niveau de réflexions.

Par rapport au MDT spécifiquement, aucun cours n'a été inutile pour avoir une bonne connaissance des thématiques abordées dans le cadre du stage. L'application des savoirs dans le cadre du stage m'a permis de faire des liens entre la majorité des cours du MDT et de développer des savoir-faire. Par exemple, il est possible de citer le cours de gestion foncière, dans lequel les connaissances en stratégies foncières m'ont permis de comprendre comment les ZA sont gérées et de modéliser certains aspects de la stratégie.

Un élément que j'aurais souhaité aborder plus en profondeur dans le MDT concerne les aspects politico-institutionnels liés à l'AT. Ces aspects ont été légèrement abordés dans le cours « Politique et gouvernance urbaine », qui m'a permis d'avoir des bases de compréhension dans les rapports existants. A la vue de l'importance de ces rapports ainsi que des répercussions des politiques sur l'AT, il aurait été appréciable d'avoir plus d'un semestre sur le sujet.

### 5.3 Stage et perspective chez CBRE

Les savoirs développés dans le cadre de ce travail me permettent une prise de recul quant aux tâches réalisées. Le bilan de compétence, peu développé du fait de son aspect personnel, m'a également permis de me questionner vis-à-vis des tâches effectuées et de mes ressentis par rapport au stage dans son ensemble.

Ainsi, j'ai eu la chance d'arriver dans une équipe aux nombreuses qualités. Elle s'est avérée ouverte, patiente, pédagogue, motivée, pleine de savoirs et savoir-faire et bénéficiant d'une longue expérience dans ses domaines d'action. Je me suis rapidement senti intégré et ai bénéficié de soutien lorsque j'en ai eu besoin. Cette ouverture m'a mis en confiance et je n'ai pas eu de problème à m'exprimer, poser des questions ou donner mon opinion. Leur écoute m'a permis de prendre des initiatives et de faire des propositions qui ont abouti. Ainsi, mes responsabilités et mon autonomie se sont progressivement vue augmentées, ce qui n'a pas été pour me déplaire.

Par rapport à la réalisation de mes tâches, je vois comme une chance d'avoir travaillé sur la thématique des SRGZA durant la majorité de mon temps. Le niveau d'implication dans ces projets m'a permis une immersion conséquente dans le monde professionnel des services de conseil en AT. Cela m'a permis de développer des savoirs dans les domaines de l'immobilier, de l'économie territoriale, de la gouvernance territoriale, de la politique et de la sphère décisionnelle. Les tâches demandées m'ont permis de mettre en application plusieurs savoirs et savoir-faire, et concernant ces derniers, je peux citer l'utilisation de mes compétences analytiques nécessaires à la compréhension d'éléments socio-économiques d'un territoire, mes compétences techniques liées à la gestion et l'analyse de données et données géographiques, ou encore mes compétences de synthèse, vulgarisation et communication pour la réalisation des supports de présentation.

Une transposition du cadre conceptuel développé est possible sur l'entreprise d'accueil. Elle me permet d'observer quelques lacunes personnelles. Comme mis en évidence, j'ai éprouvé des difficultés avec les jeux sociaux nécessaires à la réalisation des tâches. Mon manque de confiance et de légitimité impactent la qualité de mon travail. Le bilan de compétence met en avant le fait qu'une de mes qualités est l'adaptation face à de nouvelles situations. Il en ressort également que ces adaptations me

demandent un certain temps pour être en confiance. J'ai tout de même observé une amélioration en fin de période de stage, avec une prise de parole plus régulière ainsi qu'une meilleure affirmation durant les séances de travail. Je pense que le temps, l'expérience, le fait de finir mes études et pouvoir me consacrer uniquement à mon activité professionnelle me permettront d'être à mon aise et de diminuer ces gênes.

Le travail dans un service de conseil en AT implique d'être spécialiste dans des domaines variés. A la vue des contraintes financières qu'exercent les mandats, la place pour la documentation et la recherche est restreinte. Cela implique un besoin de réactivité, une compréhension rapide des attentes, une capacité de sélection rapide d'information et une production initiale de qualité. Le fait d'arriver dans ce domaine professionnel et de réaliser les tâches demandées m'a demandé de l'investissement personnel et une concentration élevée. Ma personnalité et mes valeurs me poussent à produire de l'information de qualité. Un stress est généré à la vue de mes exigences, de la complexité du travail demandé et des contraintes en présence dans la gestion des mandats, et continuer à travailler dans l'entreprise va nécessiter une gestion de ce stress. Cependant, j'imagine que l'expérience que je vais acquérir va me permettre de prendre du recul aux moments opportuns et l'inquiétude vis-à-vis de cette gestion reste faible.

Malgré ces points, l'opportunité qui s'est ouverte à moi de continuer à travailler dans l'entreprise d'accueil me réjouit. Puisque mon bilan de compétence a mis en évidence l'ennui comme principal facteur de changement, j'estime que la diversité des savoirs que je peux acquérir dans cette entreprise est suffisamment élevée pour éviter qu'un quelconque ennui s'installe dans la réalisation de mes tâches.

## 6 Conclusion

Les tâches effectuées durant les neuf mois de stage se sont majoritairement concentrées sur les questions de mises en place des SRGZA. Des difficultés rencontrées ainsi que le constat de différences entre des régions d'études ont permis de construire le sujet d'approfondissement de ce travail, que sont l'analyse des pratiques d'acteurs impliqués dans le processus d'élaboration des SRGZA. Différentes notions ont été développées, dans le but d'établir un cadre conceptuel d'analyse. Ce dernier a permis de structurer ma pensée pour l'explicitier avec cohérence. Ce cadre est ensuite appliqué aux SRGZA et permet différents constats concernant les jeux d'acteurs impliqués dans les processus et le rôle qu'à l'information dans ces jeux. Cette échelle d'analyse permet de comprendre comment une stratégie s'adapte aux spécificités locales. Une prise de recul est ensuite faite pour comprendre quelles sont les évolutions majeures de la stratégie dans son ensemble. Une dernière section vient ensuite clore ce travail en donnant un retour sur la préparation du MDT à l'insertion dans le monde professionnel ainsi que sur le stage effectué en entreprise.

Les savoirs développés dans le cadre de ce travail m'ont permis de comprendre comment se construit un compromis final, à savoir, par une succession de petits compromis permettant progressivement de trouver une représentation commune d'une stratégie. Ces compromis sont trouvés grâce à l'utilisation d'informations arrivant dans le réseau d'acteurs. La majorité des informations sont produites par les mandataires. Cependant, les informations permettant de contextualiser la stratégie proviennent souvent des acteurs impliqués (information de type 2), puisqu'ils ont une meilleure connaissance de leur territoire que les mandataires.

Durant la durée du stage, la stratégie s'est également vu évoluer dans son ensemble. En tant que producteur d'informations, il est démontré comment est possible l'interprétation de l'évolution de la stratégie par l'analyse de la production d'informations. Deux sphères différentes se rencontrent dans la mise en place des SRGZA, et chacune possède son propre langage. La sphère stratégique verbalise ses attentes sous forme de texte, alors que la sphère opérationnelle traduit ses attentes en informations techniques. Les attentes sont sujettes à interprétation de la part de la sphère opérationnelle. Lors de la mise en visibilité des informations produites par la sphère opérationnelle, des adaptations sont nécessaires pour qu'une compréhension commune émerge du réseau. Ces interprétations et adaptations nécessitent du temps et leur analyse permet d'interpréter les évolutions de la stratégie dans son ensemble. Ainsi, alors que ma compréhension initiale de la stratégie se voulait contraignante et rigide, ma compréhension actuelle se veut plus souple, peu contraignante et permettant des marges de manœuvre de la part des acteurs. C'est par cette souplesse que la majorité des acteurs trouvent leurs intérêts intégrés dans la stratégie et que des compromis sont trouvés.

La réalisation de ce travail ainsi que les savoirs développés me permettent d'avoir une meilleure compréhension des jeux d'acteurs impliqués dans un projet de développement territorial. Mes incompréhensions vis-à-vis des stratégies des acteurs ont pu être diminuées grâce à la verbalisation des composantes d'interactions sociales. Les recherches effectuées m'ont pourvu de savoirs utiles pour le domaine du conseil en AT. Je suis maintenant curieux de les mettre en application lors de mes futures activités professionnelles.

## 7 Sources

- Association des Communes Suisses. (2016). *Milizsystem - L'importance du système de milice pour les communes*. Récupéré sur Association des Communes Suisses: <https://www.chgemeinden.ch/milizsystem-fr/milizsystem/bedeutung/>
- Association suisse pour l'aménagement national VLP-ASPAN. (2016). *Gestion régionale des zones d'activités*. Berne: Office fédéral du développement territorial ARE.
- Bachet, R. (2014, 11 05). *Analyse stratégique*. Récupéré sur Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=h8NEjB21R8k>
- Bernoux, P., Bion, J.-Y., Cohen, J.-C., & Meunier-Chabert, M. (2001). *L'analyse des systèmes d'acteurs : Cahier n°1 : Diagnostics de territoire et systèmes d'acteurs*. Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques (CERTU).
- Bombenger, P.-H. (2011). *L'urbanisme en campagne. Pratiques de planification des sols et d'aide à la décision dans des communes rurales françaises, thèse de doctorat*. Tours et Montréal: Université François-Rabelais et Université du Québec.
- Boukamel, O., & Emery, Y. (2018). *Les freins culturels à l'innovation dans l'administration publique: spécificités helvétiques*. Association internationale de recherche en management public - AIRMAP.
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique*, n°36.
- CBRE; Repetti sàrl. (2020). *Offre pour l'établissement de la stratégie régionale de gestion des zones d'activités dans le district d'Aigle [Document interne]*. Montreux: [Document interne].
- Chablais Agglo. (2020). *Projet d'agglomération 4ème génération - Plan directeur intercommunal - Volet opérationnel [Document interne]*. Montreux: Chablais Agglo.
- Chablais Région [Document interne]. (2021). *Procès-verbal de la séance du COPIL - SRGZA du district d'Aigle [Document interne]*. Aigle: Chablais Région.
- Crozier, M. (1971). *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Points.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Editions du Seuil.
- Emploipublic. (2021, 07 22). *Savoir-faire et savoir-être: faites valoir vos compétences en entretien*. Récupéré sur infos.emploipublic: <https://infos.emploipublic.fr/article/savoir-faire-et-savoir-etre-faites-valoir-vos-competences-en-entretien-de-recrutement-eea-9057>
- Fondtion des terrains industriels de Genève. (2021, 08 01). *FTI*. Récupéré sur FTI: <https://www.ftige.ch/>
- FTI. (2021, 08 01). *EcoParcs - FTI*. Récupéré sur FTI: <https://www.ftige.ch/ecoparcs/>
- Jodelet, D. (2003). *Les représentations sociales*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Kley, A. (2012, 07 20). *Subsidiarité*. Récupéré sur Dictionnaire historique de la Suisse: <https://hls-dhs-dss.ch/fr/articles/048198/2012-07-20/>
- Madiès, T. (2001). *Concurrence territoriale et aides locales en faveur des entreprises : théorie et pratiques*. Marseille: IDEP - Institut d'économie publique.
- Marston, W. M. (1928). *Emotions of normal people*. Londres: K. Paul, Trench, Trubner & Co. Ltd.

- Maystre, L., & Bollinger, D. (1999). *Aide à la négociation multicritère*. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Piotet, F., & Sainsaulieu, R. (1994). *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*. Paris: Presses de Sciences Po.
- Pole-emploi. (2021, 07 22). *Les 3 types de compétences à valoriser lors de votre candidature*. Récupéré sur Pôle emploi: <https://www.pole-emploi.fr/candidat/vos-recherches/preparer-votre-candidature/les-3-types-de-competences-a-v-1.html>
- Roy, B. (2000, 02). Réflexions sur le thème: Quête de l'optimum et aide à la décision. *LAMSADE no 167*, p. 32.
- Rühli, L. (2012, 03 30). *Quelles perspectives pour les communes suisses | Avenir Suisse*. Récupéré sur Avenir Suisse: <https://www.avenir-suisse.ch/fr/quelles-perspectives-pour-les-communes-suisses/>
- Savoirs, savoir-faire, savoir-être, le trio gagnant en entreprise*. (2020, 07 22). Récupéré sur Groupe conseil Saint-Denis: <https://www.gcsd.qc.ca/articles/savoir-savoir-etre-savoir-faire-le-trio-gagnant-en-entreprise/>
- SDT - SPEI. (2019). *Etablissement des stratégies régionales de gestion des zones d'activités et leur formalisation dans un plan directeur - base pour les cahiers des charges (V2)*. Lausanne: Etat de Vaud.
- Selznick, P. (1948, février). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, pp. 25-35.
- Service du développement territorial. (2019). *Plan directeur cantonal (PDCn) - 4<sup>e</sup> adaptation bis*. Lausanne: Etat de Vaud.
- Service du développement territorial et Service de la promotion économique et de l'innovation. (2019). *Etablissement des stratégies régionales de gestion des zones d'activités et leur formalisation dans un plan directeur - Base pour les cahiers des charges (version 2)*. Lausanne: Etat de Vaud.
- Service du développement territorial et Service de la promotion économique et de l'innovation. (2021). *Stratégies régionales de gestion des zones d'activités - Guide pour le contenu des plans directeurs régionaux ou intercommunaux*. Lausanne: Etat de Vaud.
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 99-118.
- Weber, M. (1922). *Economie et société, tome 1 : Les Catégories de la sociologie* (éd. Nouvelle édition (22.01.2003)). Paris: Pocket, nouvelle édition (janvier 2003).
- Wikipédia. (2021, 05). Récupéré sur Wikipédia, l'encyclopédie libre: <https://fr.wikipedia.org>
- Wikipédia. (2021, 08 01). *Rationalité limitée*. Récupéré sur Wikipédia: [https://fr.wikipedia.org/wiki/Rationalit%C3%A9\\_limit%C3%A9e](https://fr.wikipedia.org/wiki/Rationalit%C3%A9_limit%C3%A9e)
- Zonebourse. (2021, 05 07). *CBRE Group, Inc. : Actionnaire, Dirigeants et Profil Société [CBRE]*. Récupéré sur Zonebourse: <https://www.zonebourse.com/cours/action/CBRE-GROUP-INC-9823294/societe/>