

## PROPOSITION DE SUJET POUR UN CONTRAT DOCTORAL

<p><b>Laboratoires</b> UMR CNRS-LR univ. 7372 Centre d'Études Biologiques de Chizé (CEBC), équipe Résilience Chaire Théorie de l'Entreprise, Mines Paris PSL, Centre de gestion scientifique</p>
<p><b>Titre de la thèse</b> « Territoires à mission » : Quelle gouvernance pour soutenir la transformation des territoires vers une plus grande résilience ?</p>
<p><b>Direction de la thèse</b> <i>directeur-trice-s (grade, HDR) et éventuels co-directeur-trice-s</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Elsa Berthet (Chargée de Recherche, INRAE, HDR) : 60%</li><li>- Kevin Levillain (Enseignant-chercheur, Mines Paris PSL) : 40%</li></ul>
<p><b>Pour candidater :</b> Faire parvenir un CV et une lettre de motivation à <a href="mailto:elsa.berthet@inrae.fr">elsa.berthet@inrae.fr</a> et <a href="mailto:Kevin.levillain@minesparis.psl.eu">Kevin.levillain@minesparis.psl.eu</a> avant le 30 avril 2025</p>
<p><b>Adéquation scientifique avec les priorités de l'établissement</b></p> <p>Ce projet de thèse s'inscrit principalement dans la thématique scientifique de la transition environnementale, mais aussi dans celles de la transition énergétique et des problématiques sociétales du LUDI. Il aborde en effet la question de la gouvernance des territoires, que ces derniers soient urbains ou ruraux, littoraux ou non, en vue d'augmenter leur habitabilité et leur résilience face aux crises environnementales. Cette thèse, ancrée dans les sciences de gestion (management public) et mobilisant les sciences de la conception, vise à développer une approche de gestion des territoires à la fois intégrée, c'est-à-dire permettant de faire interagir une diversité d'acteurs (par ex. de l'agriculture, de la gestion de l'eau, de l'aménagement urbain ou encore des infrastructures de transport et d'électricité) ; inclusive, c'est-à-dire donnant voix aux citoyens et à la société civile au-delà des acteurs économiques et politiques classiques ; et innovante, c'est-à-dire fondée sur l'exploration d'un large champ de solutions sur la base d'expertises variées. La démarche comparative entre collectivités territoriales et celle de recherche-intervention prévues dans la thèse contribueront à l'accompagnement des organisations et des politiques publiques.</p>
<p><b>Descriptif du sujet</b> <i>(enjeux scientifiques, applicatifs, sociétaux...)</i></p> <p><b>Contexte de la thèse</b></p> <p><i>Contexte socio-économique</i></p> <p><b>Face à l'Anthropocène, l'enjeu de transformation des socio-écosystèmes</b></p> <p>La notion d'Anthropocène met en évidence une rupture significative dans l'histoire géologique, liée à trois principaux facteurs : la transformation de la composition de l'atmosphère qui conduit aux dérèglements climatiques, l'effondrement de la biodiversité, et le bouleversement des grands cycles biogéochimiques (Bonneuil and Fressoz 2013). Jusqu'à présent, nos sociétés se sont montrées incapables de maîtriser la consommation mondiale ou encore la gestion durable des ressources naturelles de manière à atténuer les crises émergentes ou à s'y adapter. Transformer nos sociétés de manière à penser des interactions avec le vivant qui ne soient plus de l'exploitation ou de la destruction, est un enjeu crucial à la fois au plan scientifique, politique, mais aussi existentiel. Les chercheurs du réseau <i>Resilience Alliance</i> ont introduit le concept de « socio-écosystème » ou SES (Berkes and Folke 1998; Ostrom, 2007) afin de prendre en compte de manière plus explicite les interactions entre les hommes et les écosystèmes dans lesquels ils évoluent. Ainsi, les humains sont considérés comme une composante active du système et non comme une entité extérieure. Alors que de nombreux scientifiques soulignent l'urgence de transformer les socio-écosystèmes pour les rendre plus résilients (Juri et al. 2024), les cadres conceptuels permettant d'étudier les conditions de cette transformation restent largement à définir.</p>

## **La gouvernance territoriale pour piloter la transformation des socio-écosystèmes, une inconnue**

Actuellement, l'organisation de la gestion des territoires fonctionne essentiellement en silo, avec des acteurs spécialisés dans la gestion de l'eau, d'autres dans celle de l'énergie et dans des secteurs socio-économiques le plus souvent déconnectés les uns des autres, comme l'agriculture, les transports, ou encore la santé. L'action sur les SES est donc distribuée, et intercepte de nombreuses institutions hétérogènes (acteurs publics, entreprises, associations, politiques nationales et locales, etc.). Agir sur la transformation des SES suppose ainsi de construire une interaction complexe entre acteurs aux savoirs, valeurs et interrelations très différents, voire contradictoires, et ce alors que les « solutions » sont encore partiellement (si ce n'est largement) inconnues. Plusieurs travaux (Labatut & Hooge, 2015 ; Berthet et al. 2016, Della Rossa et al. 2022) ont montré l'intérêt de disposer de méthodes soutenant le raisonnement de conception pour dépasser les clivages, les conflits d'intérêt ou encore les effets de fixation. Cependant le passage à l'échelle du territoire nécessite une institutionnalisation de ces processus de conception collective, notamment via l'élaboration de règles de gouvernance (Ostrom 1990 ; Berthet et al. 2018) qui sont encore largement à déterminer. L'enjeu de la thèse est double : du point de vue théorique, contribuer à la recherche sur la « gouvernance transformative », c'est-à-dire la mise en œuvre d'institutions susceptibles de piloter la transformation des SES vers davantage de résilience ; et du point de vue socio-économique, accompagner les acteurs publics comme privés pour y parvenir, par l'expérimentation de nouveaux modes de gouvernance.

### *Etat de l'art scientifique*

#### **Gouvernance transformative : un concept à opérationnaliser**

La thèse porte sur la notion de « gouvernance transformative », c'est-à-dire une gouvernance en soutien à la transformation des SES. La gouvernance fait référence à l'ensemble des règles, lois, règlements, politiques, normes sociales, et organisations mobilisées pour prendre des décisions collectives, identifier des objectifs communs et prendre des mesures pour atteindre ces objectifs (Chaffin et al., 2016). La gouvernance transformative est une approche de la gouvernance environnementale (Delmas and Young, 2009) qui a la capacité de répondre, de gérer et de déclencher des changements de régime dans les systèmes socio-écologiques couplés à plusieurs échelles, de manière à faire évoluer activement les socio-écosystèmes dégradés vers des régimes alternatifs plus souhaitables (Chaffin et al., 2016).

#### **Vers une gouvernance territoriale des transformations écologiques**

Le niveau d'analyse que la thèse propose d'adopter est celui du territoire. Les territoires ruraux, de par leurs vulnérabilités mais aussi la diversité des leviers qui se situent à leur niveau – nombreux espaces de captation de carbone et de préservation de la biodiversité, ou encore capacités de production d'énergie et d'alimentation (Rieutort, 2023) – sont au cœur de la transformation des SES. Or la territorialisation de la transition écologique renforce les besoins de coopération à l'échelle des collectivités. Les communautés de communes, par exemple, pourraient devenir un moteur dans la coordination des acteurs ruraux à l'échelle de ces territoires. Cela amène à se questionner sur les modes de gouvernance actuellement mis en place (Molina, 2012). Rey-Valette et al. (2014) définissent la gouvernance territoriale comme « un processus dynamique de coordination (hiérarchie, conflits, concertation) entre des acteurs publics et privés aux identités multiples et aux ressources (au sens large : pouvoirs, relations, savoirs, statuts, capitaux financiers) asymétriques autour d'enjeux territorialisés. La gouvernance territoriale vise la construction collective d'objectifs et d'actions en mettant en œuvre de dispositifs (...) multiples, qui reposent sur des apprentissages collectifs et participent à des reconfigurations/innovations institutionnelles et organisationnelles au sein des territoires ». Ainsi la gouvernance territoriale semble être un outil d'intérêt pour permettre la coopération des acteurs dans le cadre de la transition écologique des territoires ruraux.

#### **S'inspirer du modèle de « mission » pour concevoir une gouvernance territoriale transformative**

Parmi les ressources scientifiques que la thèse propose de mobiliser, le champ de littérature qui étudie les évolutions de la gouvernance de l'entreprise face aux enjeux des transitions est très actif (Scherer & Voegtlin, 2020). Quoique les enjeux organisationnels diffèrent largement, plusieurs résultats nous semblent d'intérêt pour positionner et nourrir la thèse. Premièrement, une lignée de travaux répond à la difficulté qu'ont les cadres théoriques dominants en gouvernance à prendre en compte les capacités d'innovation et de transformation de l'entreprise (Segrestin & Hatchuel, 2011). La focalisation sur une finalité unique – la valeur pour l'actionnaire – amoindrit d'une part fortement ces capacités (Arora et al., 2015), et d'autre part rend incapable de conceptualiser la multiplicité des dimensions de responsabilité auxquelles l'entreprise devrait répondre, compte-tenu des effets considérables de ses activités sur nos sociétés et nos écosystèmes (Segrestin, 2018). A l'inverse, le cadre de « l'entreprise à mission » (Levillain, 2017) propose un modèle de gouvernance des processus créatifs visant à protéger leur intérêt collectif, notamment grâce à un engagement juridique dans une finalité sociale et environnementale plus large (Segrestin et al., 2020), susceptible de contrôle (Lévêque, 2022), et soutenant les organes de gouvernance face aux pressions économiques (Battilana et al., 2022). Un organe de gouvernance inédit, le comité de mission, vise d'ailleurs à rassembler les compétences nécessaires pour soutenir les apprentissages et révisions stratégiques nécessaires au respect de cette mission (Levillain

et al., 2014). Ces éléments (définition d'une mission, engagement juridique, contrôle) pourraient être sources d'inspiration dans le cadre d'une gouvernance territoriale visant également à soutenir des transformations profondes, et donc des apprentissages et des révisions de trajectoires réguliers, sans perdre de vue l'objectif collectif. Deuxièmement, plusieurs travaux montrent l'enjeu de repenser les modalités de la participation et de la délibération dans la gouvernance (Dryzek & Pickering, 2017) pour tenir compte du caractère radicalement incertain et multivoque des transformations attendues (Ferraro et al., 2015). Les oppositions usuelles des dispositifs de gouvernance entre participation large et expertise pointue ou entre centralisation de la décision et polycentricité (Scherer & Voegtlin, 2020) s'appliquent ainsi aussi bien au contexte du gouvernement de l'entreprise qu'aux enjeux territoriaux, et traiter ces deux contextes en parallèle peut là aussi ouvrir de nouvelles voies dans le cadre de la thèse. Enfin, la transformation du cadre contractuel des relations entre partenaires est également étudiée, avec notamment la recommandation de quitter le modèle centralisateur d'une gestion des parties prenantes par l'entreprise – dit « Hub & Spoke » – vers un modèle de gouvernance beaucoup plus distribué, reflétant mieux la multiplicité des interdépendances entre les parties concernées. Certains travaux (voir notamment la thèse en cours de Magali Savès à l'Université de Lille) étudient ainsi la gouvernance d'organisations rassemblant entreprises, partenaires publics, associations et collectivités pour concevoir collectivement des processus de transitions sur un territoire. Dans un contexte où le concept de « responsabilité territoriale des entreprises » (Filippi, 2024) se développe, il s'agit encore d'éviter une lecture à sens unique des relations entre entreprises et territoires.

### *Objectifs et résultats attendus de la thèse*

#### *Objectifs :*

D'un côté, la littérature scientifique identifie les principes d'une gouvernance transformative des SES (Chaffin et al. 2016 ; Visseren-Hamakers et al. 2021) sans rendre compte de cas concrets de leur mise en œuvre ; d'un autre côté, des innovations institutionnelles émergent de façon disparate, souvent sans suivi scientifique. La thèse visera dans un premier temps à formaliser la notion de gouvernance transformative à l'échelle de collectivités territoriales, en répondant aux questions suivantes : Quelles sont les propriétés d'une gouvernance favorisant l'exploration collective par une diversité de parties prenantes en vue de la transformation des socio-écosystèmes ? Dans quelle mesure les modalités de gouvernance à l'œuvre dans les territoires français présentent actuellement ces propriétés ? Ou quelles en sont les limites par rapport à ces propriétés de gouvernance transformative ? Par ailleurs dans la logique de mener une science elle-même « transformative » (Berthet 2024), l'enjeu de la thèse est aussi d'expérimenter des outils afin de compléter les dispositifs en place pour opérationnaliser la gouvernance transformative. D'où une deuxième série de questions : Peut-on explorer de nouvelles formes de gouvernance au sein de collectivités locales, et si oui, comment ? Quels outils concevoir et expérimenter pour accompagner les collectivités locales dans leur visée transformative ?

#### *Hypothèses de travail :*

Le projet de thèse s'appuie sur l'hypothèse que plusieurs collectivités territoriales mettent déjà en œuvre des dispositifs originaux pour faire travailler ensemble des acteurs hétérogènes, généralement consultés séparément, avec l'objectif d'engager une forme de transition territoriale. Les cadres théoriques habituellement mobilisés (en sciences politiques et management public) pour analyser ce type de dispositifs ne permettent généralement pas d'en identifier l'originalité et les capacités transformatives. Une approche fondée sur les théories de gouvernance en cours de développement (gouvernance transformative, gouvernance à mission), elles-mêmes liées aux théories de la conception, seraient ainsi plus fécondes.

Par ailleurs, à l'image de la recherche sur l'entreprise à mission, où les propositions de nouveaux cadres de gouvernance se sont appuyées sur un modèle théorique renouvelé de l'entreprise, nous pensons qu'une approche pluridisciplinaire, en s'inspirant des modèles scientifiques récents des socio-écosystèmes, devrait nourrir la conception et l'expérimentation de modes de gouvernance nouveaux pour penser la transformation.

#### *Matériel et méthodes :*

Kevin Levillain et Elsa Berthet ont déjà collaboré dans le cadre de l'encadrement d'un stage exploratoire de M1, mené en 2024 en collaboration avec la Communauté de communes Mellois en Poitou (79). Cet EPCI a mis en place une stratégie d'élaboration d'un Projet de territoire originale, mobilisant de nombreux dispositifs de concertation d'acteurs du territoire (450 personnes ont été réunies au cours de 22 rencontres). Pour caractériser le modèle de gouvernance territoriale mis en œuvre, ses atouts et ses limites, ce stage a déjà rassemblé une grande quantité d'éléments longitudinaux sur les processus déployés qui pourront être réanalysés dans le cadre de la thèse, et a permis de nouer des contacts féconds, y compris pour échanger sur les futurs développements.

La thèse consistera dans un premier temps à élaborer une grille comparative permettant de questionner le potentiel de dispositifs existants en termes de gouvernance transformative. Cette grille sera alors mobilisée pour une analyse comparative de cas, qui se basera sur des entretiens, de l'analyse participante et de l'analyse de documents au sein de plusieurs collectivités territoriales. Les données seront codées en mobilisant d'une part le formalisme des théories

de la conception (notamment la théorie CK – Hatchuel & Weil 2009), d'autre part un logiciel de codage tel que NVivo. Dans un second temps, la thèse reposera sur une approche de recherche-intervention avec une collectivité, qui pourra impliquer la mise en place d'un ou plusieurs ateliers de conception. Des partenariats avec au moins trois collectivités locales seront donc à mettre en place au début de la thèse. Nous ciblerons en priorité d'autres collectivités territoriales de La Région Nouvelle Aquitaine, avec un gradient allant du territoire ultra-rural au territoire urbanisé, avec différentes configurations en termes de gouvernance, et ayant mis en place des approches pionnières, originales, mais contrastées, sur les enjeux de résilience des SES.

### **Les rendus / livrables de la thèse**

Trois projets d'articles dans des revues scientifiques à comité de lecture sont envisageables :

- Analyse du cas du Mellois en Poitou : élaboration de la grille d'analyse de la gouvernance d'une collectivité au prisme de la transformation du socio-écosystème et application à ce cas empirique
- Analyse comparative d'autres cas de gouvernance territoriale
- Proposition d'une méthode pour outiller la gouvernance transformative à l'échelle d'un territoire

Chaque partenariat de recherche mis en place avec une collectivité territoriale donnera lieu à une ou plusieurs présentations des travaux de recherche auprès des élus, des agents et/ou des citoyens. Ces présentations seront co-organisées avec ces collectivités. Par ailleurs, de nombreux dispositifs de valorisation des travaux de recherche auprès du grand public existent à la fois dans les Deux-Sèvres et en Charente-Maritime : MT180, Université populaire, soirées scientifiques de Melle sont des dispositifs déjà bien connus au niveau du CEBC.

### **Contexte partenarial** (cotutelle internationale, EU-CONEXUS, partenariat avec un autre laboratoire, une entreprise...)

Cette thèse repose tout d'abord sur une collaboration, initiée depuis plusieurs années entre l'équipe Résilience du Centre d'Etudes Biologiques de Chizé (CEBC) et la Chaire Théorie de l'Entreprise du Centre de Gestion Scientifique (CGS), mais inédite ici par son intensité.

La recherche qui sera menée dans la thèse repose par ailleurs sur la mise en place de partenariats avec des collectivités territoriales. Certains sont déjà en place tel que celui avec la Communauté de Communes Mellois en Poitou. Des partenariats sont envisagés au sein de nos différents institutions : à La Rochelle Université : avec la Chaire Participations Médiation Transition citoyenne ; à INRAE : avec le réseau IDEAS (Initiative for Design in Agri-food Systems) et le RECAP (Réseau Expertise et Action Publique du département ACT) ; à Mines Paris PSL : avec le Bauhaus des transitions.

### **Impacts** (scientifiques, technologiques, socio-économiques, environnementaux, sociétaux...)

#### **Au niveau scientifique**

La thèse vise à formaliser la notion de gouvernance transformative à l'échelle de territoires, une notion introduite il y a un peu moins de dix ans mais aujourd'hui peu formalisée et peu opérationnelle. Par ailleurs dans la logique de mener une science elle-même « transformative » (Berthet 2024), l'enjeu de la thèse est aussi d'expérimenter des outils afin de compléter les dispositifs en place pour opérationnaliser la gouvernance transformative.

#### **Au niveau socio-économique, sociétal et environnemental**

Alors que l'empreinte écologique des humains sur la planète est telle que les scientifiques ont introduit une nouvelle ère géologique qualifiée d'Anthropocène, nos sociétés se montrent incapables de maîtriser la consommation mondiale ou encore la gestion durable des ressources naturelles de manière à atténuer les crises émergentes ou à s'y adapter. Transformer nos sociétés de manière à penser des interactions avec le vivant qui ne soient plus de l'exploitation ou de la destruction, est un enjeu crucial. Cependant, si de nombreux scientifiques appellent à la transformation urgente mais démocratique et délibérée des socio-écosystèmes pour les rendre plus résilients (Juri et al. 2024), l'organisation, la mise en place et le suivi de cette transformation restent largement à définir. La thèse développera des connaissances, mais aussi des outils opérationnels pour développer et mettre en œuvre une gouvernance transformative des territoires.

### **Programme de travail du doctorant** (tâches confiées au doctorant)

#### **1) Diagnostiquer les processus de gouvernance à l'œuvre**

Dans un premier temps, la thèse poursuivra le travail mené dans le cadre du stage en élaborant une grille d'analyse comparative et en l'appliquant au cas du Mellois en Poitou. Puis des critères de choix des terrains seront à établir, et les partenariats avec des collectivités territoriales seront à mettre en place. Le doctorant mènera alors une analyse comparative de processus de gouvernance mis en œuvre dans différents territoires, pour en identifier les intérêts et les limites vis-à-vis de la transformation des SES alimentaires. L'objectif sera notamment de caractériser les résultats

des processus de gouvernance notamment en termes de variété d'acteurs qui s'impliquent, d'ouverture et originalité du projet, mais aussi de transformations observables dans le territoire.

## **2) Concevoir et tester de nouveaux processus de gouvernance pour la transformation des systèmes alimentaires**

Ce second volet de la thèse mobilisera une approche de recherche-intervention et consistera à identifier et tester des conditions organisationnelles propices à l'engagement d'une diversité d'acteurs, notamment de citoyens, dans la gouvernance transformative du SES, et à leur implication de manière à favoriser l'exploration collective de modes de gouvernance innovants, contribuant à la transformation du SES. Cette recherche-intervention pourra être menée dans une (voire deux) collectivités intéressées.

### **Calendrier de réalisation**

Calendrier envisagé :

- De M1 à M6 : Recherche bibliographique sur les principales notions relatives à la thèse : gouvernance territoriale, résilience des socio-écosystèmes, transformation... + Elaboration de la grille comparative de cas + Elaboration des critères de sélection des cas d'étude et prospective.
- De M7 à M12 : Application de la grille d'analyse au cas du Mellois en Poitou + Rédaction du premier article de thèse et soumission à une revue à comité de lecture.
- De M13 à M18 : Collecte de données sur les différents cas + Analyse comparative.
- De M19 à M24 : Rédaction du second article de thèse + Elaboration de la méthodologie de la recherche-intervention.
- De M25 à M30 : Mise en œuvre de la recherche-intervention.
- De M31 à M36 : Rédaction du troisième article de thèse + Finalisation du manuscrit + Soutenance de thèse.

### **Accompagnement du doctorant / Fonctionnement de la thèse** (*accompagnement humain, matériel, financier, en particulier pour la prise en charge du fonctionnement de la thèse et des dépenses associées*)

Cette thèse sera accueillie au CEBC ; un bureau partagé, un ordinateur doté des logiciels nécessaires, ainsi qu'un accès à internet et aux ressources scientifiques seront mis à disposition du ou de la doctorant.e. Il/elle bénéficiera et contribuera à l'animation scientifique du laboratoire. Le ou la doctorant.e sera rattaché.e à l'Ecole Doctorale (ED) Euclide et bénéficiera de formations doctorales proposées par cette ED. D'autres formations seront proposées au niveau de l'Ecole des Mines et d'INRAE, notamment en sciences de gestion et en sciences de la conception. Le ou la doctorant.e sera co-encadré.e par Elsa Berthet (au CEBC) et par Kevin Levillain (à distance, avec des séjours croisés entre l'Ecole des Mines et le CEBC). La Chaire Théorie de l'Entreprise (Mines Paris) financera le fonctionnement de la thèse, qui consistera essentiellement en des frais de mission pour des déplacements dans les collectivités, ou lors de conférences scientifiques.