

# La gestion des réseaux de citoyenneté locale

---

Christophe Assens  
Dominique Phanuel

**L**a vision juridique, déclarative et passive de la citoyenneté implique que chacun connaisse les lois et les institutions du pays. « Etre citoyen » constitue un état, un geste (voter), une capacité, des droits et des devoirs. Mais la citoyenneté peut aussi se définir de façon plus dynamique, en référence à des attitudes et des comportements. Etre citoyen suppose d'être un acteur de la démocratie à part entière. Cette affirmation pose d'emblée le problème de la participation des citoyens : information, concertation et contrôle des décisions des élus locaux.

La citoyenneté doit également permettre de créer du lien social entre les individus [HET 98] et de créer des activités<sup>1</sup> collectives au service de la population locale. De cette manière, selon Chevènement, la citoyenneté est aussi l'art de « *l'invention en commun de l'avenir* » [CHE 93].

Chaque élu local, et en particulier le maire, exercera un mode de management différent de la citoyenneté. La citoyenneté locale s'élève par conséquent au rang d'objet à « gouverner » avec deux objectifs contradictoires. D'une part, il s'agit d'encourager des initiatives citoyennes qui renforcent la créativité et l'autonomie, mais qui peuvent également conduire à des formes d'individualisme contraire à l'intérêt général. D'autre

---

1. Les activités auxquelles il est fait référence sont des activités collectives économiques, sociales, culturelles, sportives....

part, il s'agit de développer un consensus collectif en privilégiant les contacts entre les citoyens<sup>2</sup>, mais qui risque de priver les acteurs d'une marge de manœuvre individuelle.

Le management de la citoyenneté a donc pour effet de concilier l'intérêt individuel et l'intérêt collectif, la responsabilité individuelle et la responsabilité collective en répondant à la question suivante : « *Comment garantir la reconnaissance sociale mutuelle des uns et des autres, conforter le "vivre ensemble", et, qui plus est, le "vouloir ensemble" ?* » [BEH 96].

Peut-on concilier une forme de citoyenneté active renforçant l'autonomie des acteurs avec le pouvoir de décision du maire garant de la stabilité démocratique et de l'intérêt général ? Après avoir exposé dans une première partie trois modèles possibles de management de la citoyenneté locale, nous illustrerons dans une seconde partie, celui du management en réseau à partir de l'exemple de la ville de Parthenay.

### **Les modes de management de la citoyenneté locale**

Trois modèles de management de la citoyenneté locale sont analysés dans cet article : le modèle autocratique (démocratie représentative ou de majorité), le modèle consultatif (démocratie participative) et le modèle en réseau (démocratie active). Chacun correspond à une vision spécifique de la démocratie locale, du rôle du maire, et présente des caractéristiques et des limites propres que nous allons détailler dans cette partie.

#### ***Le management autocratique : la démocratie représentative***

##### *Description*

Le pouvoir du maire est le reflet d'un mode de management local dirigiste que justifie, en partie, la démocratie de majorité. Pour Busson-Villa et Ducrocq [BUS 98], « *le gouvernement des villes évoque un mode d'action public centralisé et autoritaire, fondé sur le mécanisme de la représentation* ». Dans ce modèle, le maire occupe une position dominante ; il détient le pouvoir de réguler les échanges et devient un intermédiaire incontournable. Autour de cet acteur pivot, la commune est animée par des règles, des procédures et des contrats qui fixent non seulement les termes de l'échange, mais également les rôles et les

---

2. En créant des contacts, des solidarités, la démocratie locale peut être rapproché des approches théoriques postmodernistes qui mettent l'accent sur la création d'une valeur de lien et sur la recherche d'un idéal communautaire (Maffesoli 1988, Cova 1996).

obligations de chacun. Dans ce contexte, le maire et son conseil municipal prennent les décisions et les font appliquer. La légitimité du « maire pivot » résulte de l'exercice du droit de vote des citoyens. Le citoyen est électeur avant tout. Ce mode de management est alors la manifestation directe de la démocratie de majorité. Dans cette forme de démocratie locale, le pouvoir décisionnel est certes centralisé, mais en outre, l'acteur pivot n'informe que de façon éparse et épisodique les citoyens.

### *Limites*

Ce mode de management met en relief quatre limites. Premièrement, la démocratie représentative et l'accroissement des compétences des collectivités locales contribuent au « *renforcement de certaines autocraties locales et souvent à la limitation de leur transparence de gestion* », comme le dit Bally [BAL 97]. Deuxièmement, le vote ne crée qu'un lien très faible d'une part entre les citoyens et les élus, et d'autre part entre les citoyens eux-mêmes. Troisièmement, la citoyenneté exercée par les acteurs locaux est strictement passive, de nature juridique et individuelle. Le citoyen se doit d'adopter un comportement non nuisible aux autres, mais ne favorise pas particulièrement le développement d'actions collectives positives. Quatrièmement, selon de La Maisonneuve, « *le système majoritaire produit des ennemis politiques alors que dans les principes de notre démocratie tous les partisans devraient se réclamer des vertus unificatrices de la république* » [MAI 98].

Sauf à se retrancher derrière son autorité légale, le maire peut favoriser d'autres modes d'expression citoyenne, notamment afin d'éviter un repli égoïste et utilitariste de la part des individus ou de groupes de pression. Ce comportement du maire refléterait en définitive une absence de management actif de la citoyenneté locale. Ce type de management n'exclut toutefois pas un minimum d'information d'ordre légal<sup>3</sup> ou de concertation sociale.

### ***Le management consultatif : la démocratie participative***

#### *Description*

Ce modèle s'inscrit dans la logique de la démocratie de consultation fondée sur la participation des citoyens dont il sollicite les avis et les remarques. Le management consultatif s'apparente à la « gouvernance urbaine » dont la pratique fut repérée dans un grand nombre de communes

---

3. Les décisions des autorités locales doivent faire l'objet d'une publication par voie d'affichage et les délibérations apposées sur un registre.

par Busson-Villa<sup>4</sup> [BUS 98] : « *La gouvernance urbaine renvoie à une forme négociée de l'action publique fondée sur une plus large répartition du pouvoir et sur une coopération régulière entre acteurs publics et privés.* » Dans ce contexte, la population est associée à la prise de décision et demande des comptes ; le maire informe ses administrés en amont et en aval de la prise de décision. A la différence du modèle précédent, la relation entre la municipalité et les administrés s'exerce à double sens. Le pilotage de la citoyenneté reste centralisé, mais la concertation et la participation sont rendues possibles. Dans la mesure où la démocratie ne peut se passer d'un citoyen éclairé et de débat, le maire informe sur les projets choisis et/ou sur leur réalisation.

On distingue alors l'information (principe de liberté d'accès des habitants aux documents administratifs, publicité des données financières des collectivités...), le dialogue (annexes mobiles de mairie dans les quartiers...) et la concertation (concertation en matière d'urbanisme, comités consultatifs communaux...). D'après ce modèle, le rapprochement des citoyens implique des politiques et des pratiques d'information et de communication plus transparentes [SAU 97]. Ce marketing politique peut contribuer à faire évoluer la qualité des services locaux.

### *Limites*

La stratégie de communication risque d'être fondée sur la séduction [PAO 98] et le clientélisme. Dans ce cas, la notion de citoyenneté est bien réaffirmée, mais d'abord dans sa dimension commerciale : n'est-ce pas l'usager-électeur qui devient la cible prioritaire de cette communication de proximité [BAL 97] ? Quoi qu'il en soit, l'information sera partielle et partiale (asymétrie informationnelle entre les citoyens et le maire), délivrée avec en arrière plan la perspective des prochaines élections [ORA 98].

### ***Le management en réseau : la démocratie active***

#### *Description*

Le management en réseau est le reflet d'une démocratie de médiation, fondée sur le partenariat entre le maire et les citoyens locaux et entre les citoyens eux-mêmes. Le maire peut s'engager dans une pratique de création de valeur de lien entre les citoyens et la ville et de création d'activités

---

4. L'enquête des deux auteurs porte sur un recensement des pratiques des organisations communales en matière d'intervention des citoyens dans le processus de décision et par conséquent de la limitation de la discrétion managériale du maire par le contrôle direct des citoyens.

collectives. Développer des liens signifie favoriser les idées et les actes de proximité, d'ouverture, d'échange, d'altruisme et de solidarités. Il s'agit d'encourager l'expression citoyenne, qui n'est alors plus circonscrite au bulletin de vote. L'exercice de cette citoyenneté active basé sur l'autonomie et l'interdépendance entre les citoyens permet d'inventer des réponses collectives. Dès lors, « *le rôle du marketing des villes vise à ce que la ville permette des vécus, à ce que l'imaginaire puisse prendre chair et s'animer pour une communauté d'individus* » [HET 98]<sup>5</sup> et par une communauté d'individus (citoyen-acteur). Ce mode de management rend possible la création de liens pour et par les citoyens, débouchant sur des occasions de projets collectifs diversifiés et nombreux. Ainsi, chaque citoyen exerce une parcelle plus ou moins importante de la responsabilité collective [MAI 98].

L'instauration de ce mode de management exige un changement de culture de la part du maire et de son équipe avec la mise en place d'un processus participatif qui nécessite des moyens organisationnels, financiers, humains et techniques. L'un des moyens techniques mis en œuvre pour faciliter le fonctionnement en réseau est l'adoption des nouvelles technologies de l'information et de la communication : les bornes administratives interactives, les guichets municipaux électroniques, les sites d'informations et les forums de discussion sur internet.

Dans ce contexte, la perception du rôle et de la place du maire dans le jeu municipal se modifie. Le maire, en tant que pivot, peut impulser et organiser le réseau en créant les conditions nécessaires à son fonctionnement par la création de structures de concertation ou en décentralisant certaines fonctions et tâches, et en favorisant les initiatives individuelles et collectives même minoritaires.

Ce mode de management de la citoyenneté locale modifie la structure même de la mairie. Le maire devra décentraliser sa mairie et réduire le nombre de niveaux hiérarchiques. Ainsi, les élus de quartier ont des responsabilités transversales (ensemble des activités de la vie du quartier) en dehors des différents services hiérarchisés et compartimentés de la ville.

Dans ces conditions, la structure réticulaire de la mairie permet de promouvoir un « *entreprenariat altruiste* » [ORA 98]. L'animation du réseau devient alors la fonction essentielle de l'équipe municipale en position d'animateur, de soutien financier et matériel, et de coordonnateur de la citoyenneté active. Les membres du conseil municipal servent de relais entre les membres du réseau citoyen pour soutenir leurs initiatives ou pour mettre

---

5. « Ce qui fait la richesse de certaines villes, c'est qu'on a l'impression que leur champ des possibles en matière de vécus est quasi infini » [HET 98].

en relation des individus isolés. Ils gèrent également les flux d'entrée et de sortie à l'intérieur de ce réseau, en cooptant les nouveaux membres et en essayant d'intégrer les membres qui ne souhaitent pas encore participer aux échanges.

### *Limites*

D'après Le Pors, le fonctionnement en réseau n'incite pas forcément les citoyens à agir en dehors des institutions : « *Si les citoyens sont peu portés à prendre appui sur les institutions pour faire vivre la démocratie, ils ne sont pas davantage enclins à prendre des initiatives qui pourraient se développer en dehors d'elles* » [POR 99]. En effet, l'un des principaux blocages au management en réseau est le maintien du cloisonnement des individus du fait notamment de la perception d'un certain nombre de peurs : manque de confiance perçu par certains individus livrés à eux-mêmes, rejet du réseau internet par crainte de l'isolement, peur de l'absence de convivialité des outils informatiques, frein financier lié à l'adoption des nouvelles technologies. Un autre risque découle des dérives hiérarchiques de l'acteur pivot. En effet, l'autonomie citoyenne peut déstabiliser le pouvoir du maire et mettre en péril les fondements de la démocratie locale. Par réaction, celui-ci peut être tenté de contrôler toutes les prérogatives comme dans les modèles précédents, en se positionnant à l'intersection de tous les échanges [MIL 92].

### ***Synthèse des modes de management de la citoyenneté locale***

Les modes autocratique et consultatif du management sont fondés sur l'exercice hiérarchique et autoritaire du pouvoir du maire. Le vote des citoyens apporte la légitimité au maire, mais la pratique citoyenne demeure passive et l'initiative citoyenne rare, « *le citoyen est spectateur mais jamais acteur de l'action* » [CHE 93]. En comparaison, le management en réseau constitue une alternative ou un complément potentiel à ces deux modes de gouvernement. En effet, la coopération en dehors du maire aboutit à la formation d'un réseau dans lequel les échanges sont autorégulés. Les citoyens utilisent les ressources du réseau pour valoriser leurs propres compétences. Ce processus d'interaction entre les citoyens repose sur la complémentarité des individus. Il se déroule en l'absence de règles hiérarchiques dans un cadre prédéfini à la formation du réseau. Il aboutit à l'émergence de nouveaux liens et de nouveaux membres. La densité du maillage social augmente, ce qui a pour effet de démultiplier les possibilités d'interconnexion, en renforçant l'apparition de relations et de nouveaux nœuds de connexions. Ce phénomène s'auto-entretient.

Le maire peut concevoir dans le management en réseau un risque de perte d'autorité, ce qui explique largement le maintien d'un mode de commandement autocratique ou consultatif dans la plupart des villes.

Pourtant, certaines municipalités ont adopté le management en réseau : la ville de Castres, sous-préfecture du Tarn, est engagée dans un projet ambitieux de développement local. Avec l'appui financier de l'Union européenne, Castres vise à créer une plate-forme numérique, unique dans la région Midi-Pyrénées, afin de mettre en réseau les entreprises publiques et privées, les administrations et les hôpitaux, la mairie, les écoles et les citoyens. Cette expérience a pour but de développer le bassin d'emploi en créant de nouvelles activités. Ce projet est soutenu par un collectif de trente entreprises nationales destiné à promouvoir le développement des réseaux métropolitains dans la société de l'information.

Dans la deuxième partie de cet article, nous traiterons d'un autre exemple de ville numérisée destinée à favoriser les échanges citoyens dans un contexte de démocratie locale. Il s'agit de la ville de Parthenay. Par cette illustration, nous chercherons à déterminer les causes de la mise en place du mode de management en réseau. Puis, nous décrirons et analyserons ses modalités de fonctionnement, avant d'en examiner les conséquences sur le plan social et politique. De cette manière, on cherchera à mettre en évidence l'émergence d'un nouvel âge de la citoyenneté qui renforce la cohésion sociale par la base [POR 99].

### **Le management en réseau de la ville de Parthenay**

Nous avons choisi de présenter le cas de la ville de Parthenay car il s'agit d'une expérience française pionnière et bien documentée. La politique municipale s'appuie depuis plus de dix ans sur la volonté du maire de faire participer les électeurs à la dynamique sociale de la cité. Avec l'apparition des nouvelles technologies, la ville de Parthenay offre aujourd'hui la physionomie d'une démocratie locale qui vit au rythme des interactions électroniques entre les citoyens. Ainsi, le réseau internet accélère et amplifie la mise en relation des membres de la cité avec la création de nouveaux liens sociaux.

#### ***La pratique du management en réseau à Parthenay***

##### *Une démocratie en réseau*

Connectés au site intranet de la ville (« l'In Town-Net »), les citoyens de Parthenay jouissent d'une grande autonomie pour s'impliquer dans la vie

locale. Par ce biais, ils ont accès aux services administratifs (état civil, liste électorale, service national), aux informations cadastrales et au secrétariat de la mairie. A tout moment, ils peuvent consulter le budget de la mairie et connaître les dernières décisions du conseil municipal. Pour autant, l'In Town-Net n'est pas un site institutionnel mais le résultat du travail de différents acteurs sociaux : les habitants, les associations, les PME, les écoles et la mairie.

Pour renforcer les liens et les passerelles entre ces acteurs, des forums de discussions facilitent le dialogue en direct sur des thèmes qui touchent à la collectivité : les infrastructures et le cadre de vie, le social et la santé, l'éducation et la formation, le tourisme, la culture et le patrimoine, etc. Les comptes rendus de ces débats sont accessibles à tous dans des archives électroniques. Par ailleurs, un annuaire électronique permet aux utilisateurs de l'intranet d'en contacter d'autres à partir de critères d'affinités : les loisirs, les compétences, le sport.

Toutes ces mesures rendent les individus encore plus dépendants les uns des autres au sein de la collectivité. Cette nouvelle forme de solidarité s'amorce dans un réseau où les nouveaux entrants sont mis en confiance (les habitants sont encadrés par des animateurs qu'ils tutoient et qu'ils appellent par leur prénom) et dans lequel tous les membres partagent les mêmes prérogatives (des boîtes de message, des forums de discussion).

Dans ces conditions, l'informatique devient un formidable outil qui abolit les frontières sociales, politiques ou économiques entre les citoyens. Au sein de Parthenay, les utilisateurs de l'In Town-Net élargissent virtuellement leur cercle de relation avant d'entrer réellement en contact avec leurs interlocuteurs. D'autres sortent de leur isolement de citoyen en prenant conscience de la vie de la cité. De nouvelles frontières sociales se dessinent alors sur de nouvelles bases. Des communautés d'intérêts se constituent sur le principe des systèmes d'échanges réciproques de savoirs.

Dans chaque service, les décisions sont collégiales. En effet, chaque responsable de service fonctionne en binôme avec un élu. Une réunion mensuelle est ensuite organisée depuis la loi de décentralisation. Il est nécessaire d'ajuster les mandats des responsables des EDR avec ceux des élus dans chaque territoire.

La décentralisation conduit aussi à donner de plus grandes responsabilités aux acteurs sur le terrain. Cette politique contribue au besoin de motivation et de reconnaissance du personnel en lui accordant une plus grande



autonomie. En se rapprochant du terrain, elle place le client au centre de l'organisation ( organisation centrée-client ). Ce n'est plus à l'ère des services publics municipaux. Son secrétariat est accessible sans rendez-vous sur l'internet. Son programme politique est diffusé de façon transparente sur le site de Parthenay (expérience réalisée lors des élections régionales). D'autre part, il cherche à fédérer les habitants autour du projet de ville numérisée.

Grâce à ces mesures, les acteurs ont la possibilité d'ajuster leurs comportements sans tenir compte de la volonté municipale. En procédant ainsi, le maire espère que les habitants adopteront spontanément un « comportement citoyen », de sorte que la responsabilité de chacun soit librement conciliée avec l'intérêt général. Dans le meilleur des cas, chacun mettra son énergie à la recherche de solutions pour rendre la vie collective plus riche et agréable ; l'essor associatif dans le domaine culturel et le développement du commerce électronique illustre cette dynamique positive. Mais dans le pire des cas, la liberté de confiance risque de renforcer les rivalités individuelles et les antagonismes. En effet, certains notables craignent de voir la hiérarchie sociale ébranlée ou le savoir dispersé au sein du réseau. Pour cette raison, ils refusent délibérément de participer au projet de ville numérisée.

Au sein de la ville, nous constatons donc que les enjeux collectifs et individuels sont étroitement liés. Ainsi, l'extension du réseau à des créateurs d'entreprise ou à des villages proches du canton, avec la création d'associations ou de manifestations au sein du district de Parthenay participe d'une boucle vertueuse [POR 99]. Plus le groupement s'agrandit et plus les possibilités de connexions se multiplient. Avec l'accroissement du réservoir commun des ressources, c'est l'ensemble des participants qui gagne en compétitivité économique et dynamisme social sur les acteurs extérieurs au réseau. A l'inverse, plus les tentatives d'isolement et de repli sont grandes, soit par peur de la technologie, soit par conservatisme, et moins la collectivité a de chance de rayonner.

Cependant, la création d'espaces d'échange et de convivialité au sein des Maisons de la citoyenneté active, véritables « portails d'entrée municipal » pour l'accès à l'internet [HER 96], et l'adhésion de nouveaux membres grâce à la gratuité de l'internet semblent l'emporter sur le risque de repli des individus et sur la dissémination des responsabilités. En outre, la création d'un observatoire de la ville numérisée constitue un précieux outil de suivi et d'analyse du réseau de citoyens, capable d'évaluer les attentes sociales et de mesurer l'audience électronique.

## **Conclusion**

Le mode de gouvernement en réseau crée une forme de « citoyenneté active » qui s'exerce librement sans subir d'influence politique dominante. L'exemple de Parthenay s'écarte sensiblement des deux premiers modèles et se rapproche du troisième. L'un des faits les plus marquants est que la ville fonctionne sans secrétaire général, avec une décentralisation totale des responsabilités auprès de services municipaux autonomes qui se concertent sur l'internet. En raison de cette liberté d'action, le management en réseau apparaît à la fois comme une source de stabilité démocratique par la mise en relation des citoyens, mais également comme une source d'instabilité majeure lorsque l'intérêt individuel n'est pas canalisé dans le sens de l'intérêt collectif. Pourtant, un quart seulement des habitants utilise régulièrement l'accès à l'internet.

L'expérience menée au sein de Parthenay ne fait pas toujours des émules en France. En revanche, elle jouit d'un succès d'estime grandissant auprès de la Commission européenne pour laquelle la valorisation de la diversité l'emporte sur la recherche de conformisme [JOU 96].

En d'autres termes, le retour d'expérience de Parthenay semble globalement positif car il révèle les vertus du *networking* tel que le conçoivent les anglo-saxons. La construction d'un réseau permet en effet de gouverner de façon flexible en renforçant la capacité d'adaptation et d'innovation d'une ville. Toutefois, cette expérience sociale est difficilement transposable à d'autres municipalités françaises.

Le mode de management en réseau dépend en effet de plusieurs facteurs spécifiques à chaque collectivité locale. D'une part, il relève du contexte géographique, politique, historique et culturel qui établit les conditions préalables à la création d'activités et de liens sociaux. D'autre part, il dépend des moyens mis en œuvre par le maire, pour lequel le *networking* est associé à une décentralisation intelligente des responsabilités. Enfin, le principe du *networking* est liée à la taille de la ville. Pour des raisons de complexité, il semble en effet plus simple de fédérer un réseau de citoyens dans une petite ville de 11 000 habitants que dans une grande agglomération.

## **Bibliographie**

ASSENS C., « Connivence, discord et schisme dans un réseau d'entreprises », *Les cahiers de l'Artemis*, Presses Universitaires de Nantes, 1999, n° 1, 55-88.

- ASSENS C., « La dynamique des complémentarités et des conflits dans un réseau d'entreprises », *Flux, Cahiers Scientifiques Internationaux Réseaux et Territoires*, n° 36/37, 1999, 33-37.
- BALLY J.C., « Démocratie locale : citoyen, je vous aime », *La Lettre du cadre territorial*, n° 131, 1997.
- BARNEY J.B., HANSEN M.H., « Trustworthiness as a source of competitive advantage », *Strategic Management Journal*, vol. 15, 1994, 175-190.
- BARTMESS A., CERNY K., « Building competitive advantage through a global network of capabilities », *California Management Review*, 1993, 78-103.
- BARTOLI A., *Le management dans les organisations publiques*, Dunod, 1997.
- BEC Y., « citation du Maire d'Aurillac », *Le courrier des Maires*, Janvier 1997.
- BEHAR D., « La participation n'est plus ce qu'elle était », *Territoires*, 1996.
- BOSSON B., BOUYALA N., VERNIER J., « La participation des habitants », *Départements et communes*, 1992.
- BOUCHIKHI H., KIMBERLY J., « Le management 'bureauganique' ou comment réconcilier le clan avec la bureaucratie », *Gérer et Comprendre*, n° 29, 1992, 5-16.
- BRADACH J.L., ECCLES R.G., « Price, authority and trust : from ideal types to plural forms », *Annual Review of Sociology*, vol. 15, 1989, 97-118.
- BRESSANT A., DISTLER C., NICOLAIDIS K., « Vers une économie de réseau », *Politique Industrielle*, hiver 1989, 155-168.
- BUSSON-VILLA F., DUCROCQ C., « La mutation des relations entre le maire et les citoyens: vers une implication plus forte de la population dans la gestion communale », *Actes de la 2<sup>e</sup> Rencontre Ville Management*, 1998.
- Centre d'Information Civique, *Guide pratique des citoyens*, Dalloz, 1997.
- CHEVENEMENT J.P., *Le temps des citoyens*, Editions du Rocher, 1993.
- COVA B., *Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*, l'Harmattan, 1996.
- D'IRIBARNE A., « Les technologies de l'information dans la Cité : vie participative et citoyenneté », *Transversales Sciences/Cultures*, n° 39, 1996.
- D'IRIBARNE A., « Parthenay, ville numérisée... une ville moyenne à la recherche d'une appropriation sociale des nouvelles technologies de l'information et de la communication », *Culture & Recherche*, n° 56, 1996.
- D'IRIBARNE P., *La logique de l'honneur*, Editions du Seuil, 1989.
- DE CHAMPRIS A., « Conflits locaux : éviter la confrontation », *La lettre du cadre territorial*, n° 102, 1994.
- DE LA MAISONNEUVE E., *Incitation à la réflexion stratégique*, Economica, 1998.
- DEQUATREBARBES B., *Usagers ou clients*, Les éditions d'organisation, 1996.
- DRAZIN R., SANDLANDS L., « Autogenesis : a perspective on the process of organizing », *Organization Science*, vol. 3, n° 2, 1992, 230-249.
- DUVERGE Y., « Hervé Thermique se chauffe au tout-Internet », *Les Echos*, 8 septembre 1999.

12 La ville numérique. LCN, n° 1-2000

- EVENO E., *Les pouvoirs urbains face aux TIC*, Que sais-je, PUF, 1997.
- GAMBETTA D., « Can we trust ? », in Gambetta D (ed), *Trust : making and breaking cooperative relations*, Basic Blackwell, London, 1988, 213-237.
- GONTCHAROFF G., « Quelques réflexions sur les instances participatives de quartier », *Territoires*, n° 374-375, 1997.
- HERVE M., « Citoyenneté active et développement urbain durable : l'expérience de Parthenay », *Transversales Sciences/Cultures*, n° 41, 1996.
- HERVE M., « NTIC et Démocratie : les expériences menées à Parthenay », *Transversales Sciences/Cultures*, n° 46, 1997.
- HETZEL P., « Le Marketing des villes », *Actes de la 2<sup>e</sup> Rencontre Ville Management*, 1998.
- HIRSHMAN A.O., *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Economie et Humanisme, Editions Ouvrières, 1972.
- JARILLO J.C., « On strategic networks », *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988, 31-41.
- JOUEN M., Parthenay, un « laboratoire social » en zone rurale, compte rendu de la mission cellule de prospective, Commission Européenne, 1996.
- LE DUFF R., PAPILLON J.C., *Gestion publique*, Vuibert, 1988.
- LE PORS A., *La citoyenneté*, Que sais-je, PUF, 1999.
- LEVY M.L., « Démographie et suffrage », *Population et société*, n° 335, 1998.
- MAFFESOLI M., *Le temps des tribus*, Méridiens Klincksieck, 1988.
- MARSAUD A., « Recul, redéploiement ou déploiement du management dans les communes ? », *Politique et Management Public*, vol. 13, n° 3, 1995, 225-247.
- MILES R., SNOW C., « Causes of failure in network organizations », *California Management Review*, vol.34, n° 4, 1992, 53-72.
- MORIN E., *Science avec conscience*, Fayard, 1982.
- NONAKA I., « Creating organizational order out of chaos : self renewal in japanese firms », *Strategy & Organization*, 1988, 57-73.
- ORANGE G., « Démocratie locale, partenariat, réseaux », *Working paper*, CREGO, 1998.
- Paoletti M., « Le citoyen, acteur du territoire », *Pouvoirs locaux*, n° 39.
- PORTER M., « Les districts et les choix d'implantations », *L'expansion Management Review*, Juin 1999, 13-22.
- POTTIE-SPERRY P., « Les élus de quartiers », *Le courrier des maires*, 10 janvier 1997.
- RING P.S., « Transacting in the state of union : a case study of exchange governed by convergent interests », *Journal of Management Studies*, vol. 4, 1997, 1-25.
- SAUREL S., « Démocratie locale : clients ou citoyens ? », *Communes*, n° 363, 1997.  
Sur internet : <http://www.globenet.org/horizon-local/transver/46.html>.
- TEISSERENC P., *Les politiques de développement local*, Economica, 1994.
- THORELLI H.B., « Networks : between markets and hierarchies », *Strategic Management Journal*, vol. 7, 1986, 37-51.