

# Management international International Management Gestión Internacional



## Mot des rédacteurs invités Word from the Guest Editors Palabras de los redactores invitados

Sophie Cros, Florent Praflong and Tobin Im

Volume 25, Number 6, 2021

Les territoires intelligents

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1085583ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1085583ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)

1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Cros, S., Praflong, F. & Im, T. (2021). Mot des rédacteurs invités / Word from the Guest Editors / Palabras de los redactores invitados. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 25(6), 61–69.  
<https://doi.org/10.7202/1085583ar>

# Mot des rédacteurs invités

**Sophie Cros**

Université Le Havre Normandie, ISEL  
NIMEC

**Florent Praflong**

Université Paris 1 Panthéon Sorbonne  
PRISM-Sorbonne, Chaire ETI

**Tobin Im**

Seoul National University

Les villes représentent près de 2 % du territoire mondial pour 55 % de la population mondiale (celle-ci devant passer à 68 % en 2050, selon ONU World Urbanization Prospect, 2018). Ces territoires sont le champ de toutes les compétitions, les démesures et les controverses. Dans ces territoires ont désormais pris corps des solidarités multiples mais aussi des antagonismes d'intérêts qui interpellent la pratique du management public (Almirall *et al.*, 2016).

Un territoire intelligent doit être capable de comprendre et de s'adapter à son environnement, se transformer, être résilient, anticiper les perturbations, en minimiser leurs effets, en mettant en œuvre des moyens d'actions, grâce à l'apprentissage et à l'innovation, en fonction du but à atteindre, tout en respectant sa durabilité. Les contributions de ce numéro de *Management International* permettront de mieux comprendre les enjeux, la nature des politiques publiques permettant de mettre en place de tels territoires, et de mieux identifier les acteurs de ce système de réseaux interconnectés pour développer des flux efficaces et efficaces, entre acteurs privés et publics. L'urbanisation croissante de nos territoires porte atteinte à la durabilité environnementale, économique et sociale des villes (Bibri, Krogstie, 2017; Neirotti *et al.*, 2014). Les territoires intelligents soulèvent un certain nombre de questionnement : L'usage intensif des nouvelles technologies peut-il être compatible avec un management public durable ? Ces technologies peuvent-elle être motrices d'une nouvelle qualité de vie et de valeur ajoutée économique dans les territoires ? Quelles sont les nouvelles formes d'organisation citoyennes à l'ère actuelle ? Quels sont les facteurs de réussite à un management responsable des villes intelligentes ? Quels sont les enjeux et les modalités d'implication des parties prenantes dans les projets de ville intelligente ? Quelles modes de gouvernance partenariale pour impliquer les citoyens dans les projets des territoires intelligents ? Une recomposition des acteurs et des services semble donc nécessaire pour assurer une compatibilité entre "Territoires intelligents et Management public durable".

Les territoires intelligents ne font pas l'objet d'un consensus quant à leur définition, contrairement à la notion de ville intelligente. En 2012, une définition assez complète (Chourabi *et al.*, 2012) est proposée permettant d'analyser les progrès d'une ville intelligente et de la caractériser, fondée sur huit dimensions internes et externes, affectant la conception, la mise en œuvre, et l'utilisation

d'initiatives de ville intelligente : le management et l'organisation, la technologie, la gouvernance, le contexte politique, les individus et communautés, l'économie, les infrastructures, l'environnement. Les concepts et théories de la "Smart City" sont aussi scrutés par la communauté académique (Appio *et al.*, 2019; Camaro et al., 2019; Sharifi, 2020) pour, notamment, analyser la robustesse de ce paradigme à faire face aux défis contemporains à relever au niveau des développements sociaux, économiques, politiques et environnementaux.

Les territoires intelligents reposent sur un écosystème de services, suggéré par Hsiaoping (2017). Le Parlement européen (2014) a défini les villes intelligentes comme "un lieu où les réseaux traditionnels et les services sont plus efficaces avec l'utilisation du numérique et des télécommunications technologies, pour le bénéfice de ses habitants et entreprises". À cet égard, Söderström *et al.* (2014 : 10-11) indiquent que "la ville (intelligente) repose sur trois piliers principaux : les services de planification et de gestion; services d'infrastructure; et des services humains" construits autour de différentes dimensions : qualité de vie (vie intelligente), compétitivité (économie intelligente), capital social et humain (personnes intelligentes), services publics et sociaux et participation citoyenne (gouvernance intelligente), infrastructures de transport et de communication (mobilité intelligente) et ressources naturelles (environnement intelligent).

Longtemps, le territoire a été considéré "intelligent" en raison du développement des nouvelles technologies (les Technologies de l'Information et de la Communication, l'internet et les infrastructures numériques, la data, l'intelligence communicante et les objets connectés, etc.), qui étaient supposées apporter des solutions durables à des problèmes complexes. Cependant cette problématique territoriale ne peut pas n'être que technologique. Si la technologie est indispensable, ce n'est qu'un moyen de parvenir à la durabilité du territoire. L'humain doit être placé au cœur de la notion de "smart" dans le territoire. Loin d'une dérive "technocentrique", le territoire se construit sur quatre piliers fondateurs : l'*urbis* (infrastructures); le *spatium* (l'espace public partagé lieu de rencontre et de mixité); la *respublica* (la chose publique, l'intérêt général et les biens collectifs) et le *civis* (les citoyens, les habitants et les relations de services leurs afférents). Les nouvelles technologies viennent aujourd'hui ajouter un cinquième pilier : l'*ubiquitous* (la révolution ubiquitaire, la connectivité et leurs

outils qui bouleversent la vie dans les territoires, leur management, hors du temps et des espaces). S'appuyant désormais sur ces cinq piliers, le management public durable ne devrait-il pas se réfléchir en termes de transversalité territoriale, d'attractivité et de création de valeur ajoutée, conscient des questions écologiques, permettant la création de valeur sociale et la qualité de vie ?

Les axes de développement de ces territoires intelligents sont des améliorations dans la vie des citoyens (Neirotti *et al.*, 2014; Ferro *et al.*, 2020), au niveau de l'efficacité environnementale, de la sécurité et de la durabilité (Bulu, 2014; Niaros *et al.*, 2017) avec une centralisation des infrastructures technologiques contrôlées. Au-delà des technologies intégrées dans ces espaces (Kramers *et al.*, 2014, Elmaghraby, Losavio, 2014; Appio *et al.*, 2019), les changements organisationnels, technologiques et sociétaux sont induits par leur volonté d'être un élément de réponse aux enjeux territoriaux. Le territoire intelligent ne cherche-t-il pas à concilier les piliers sociaux, culturels et environnementaux à travers un mode de gouvernance participative et de gestion éclairée des territoires (Meijer et Bolivar, 2016) afin de faire face aux besoins des institutions, des entreprises et des citoyens ? La transformation de ces territoires est donc un processus multidimensionnel (De Santis *et al.*, 2014). Il s'agit essentiellement de développer le transport et la mobilité intelligente, l'environnement durable et l'urbanisation responsable en favorisant un habitat intelligent. L'absence de mécanismes de gouvernance appropriés pour la majorité des territoires paraît constituer le principal obstacle à l'efficacité de leur transformation (Manville *et al.*, 2014; Praharaj, Han et Hawken, 2018)). Quelques auteurs commencent même à douter de la réalisation de ces promesses de résultats durables à l'aide de technologies de pointe (Kunzmann, 2014; Shelton *et al.*, 2015).

L'objet de ce numéro est de présenter un état des lieux et des propositions pour confronter et optimiser la gestion des moyens attribués aux projets de pilotage public de nos territoires afin d'y mobiliser une dynamique partagée.

Dans l'article « *Communication territoriale et ville intelligentes : entre convergence et contingence. Une analyse croisée de cas français et québécois* », **Solange Hernandez et Bruno Tiberghien** nous présentent une recherche portant sur les principales tendances qui se dégagent des discours et pratiques, affichées ou réalisées, dans 12 villes, au nom du « Smart » dans les territoires intelligents. Si les transformations sont bien réelles, les spécificités de chacune des villes

perdurent et aucune convergence massive vers un format unique de ville intelligente ne se révèle.

« *Cartographier le territoire autrement : exemple de l'accompagnement d'un projet géothermique innovant grâce aux cartes cognitives* » de **Camille Guirou**, nous propose de schématiser les représentations diversifiées des acteurs pour mieux comprendre les débats qui les opposent et ainsi améliorer le processus de construction territoriale, à l'aide de cartes cognitives.

Les logiques d'acteurs sont également concernées par le management public des territoires.

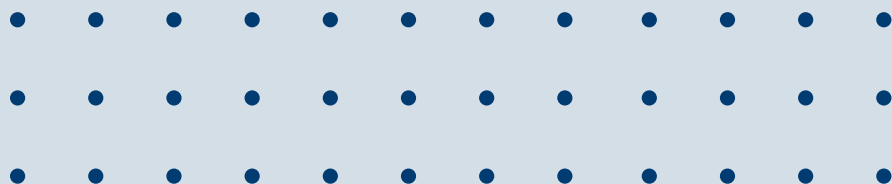
**Samia Khenniche et Julien Henriot** dans leur article « *Action publique : quête de performance et perte de sens. Un éclairage par les tensions de gouvernance* », mettent en évidence, suite à une recherche intervention menée pendant quatre ans au sein d'une commune d'Ile-de-France (France), que loin d'améliorer la qualité des relations entre les organisations publiques et leurs usagers, la recherche de la performance de l'action publique peut générer une perte de sens pour les agents et la population concernée.

« *Leadership du chef d'établissement et efficacité de service public de l'établissement scolaire : contribution à l'identification et à l'explication de la diversité des résultats* », d'**Audrey Leininger et Anthony Kuhn**, nous suggèrent, via une méta-analyse de 28 études publiées entre 1993 et 2018, de remettre au centre des débats l'autonomie des établissements scolaires.

Ainsi en mettant l'accent sur ces différents focus, nous vous proposons des pistes de réflexion pour une amélioration du pilotage public de nos territoires vers des territoires « intelligents ». Excellente lecture à tous !

## Bibliographie

- ALMIRALL E., WAREHAM J., RATTI C., CONESA P., BRIA F., GRAVARIA A., & A. EDMONSON (2016). "Smart Cities at the Crossroads: New Tensions in City Transformation". *California Management Review*. Vol. 59, N° 1, p. 141-152.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1177/0008125616683949>
- APPIO F.P, LIMA A., PAROUTIS S. (2019). "Understanding Smart Cities: Innovation ecosystems, technological advancements, and societal challenges", *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 142, p. 1-14  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2018.12.018>



- BULU M. (2014). "Upgrading a city via technology", *Technological Forecasting & Social Change*. Vol. 89, p. 63-67.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2013.12.009>
- CAMARO A. & E. ALBA (2019). "Smart City and information technology: A review", *Cities*, Vol. 93, p. 84-94  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.cities.2019.04.014>
- CHAROUBI H., NAM T., WALKER S., GIL-GARCIA J.R., MELLOULI S., NAHON K., PARDO T. & H.J. SCHOLL (2012). "Understanding smart cities: An integrative framework". In *Proceedings of the 45th Hawaii International Conference on System Sciences* (Maui, HI, Jan. 4-7) IEEE Computer Society Press, p. 2289-2297.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1109/HICSS.2012.615>
- DE SANTIS R., FASANO A., MIGNOLLI N. & A. VILLA (2014). Smart City: Fact and Fiction. [https://www.researchgate.net/publication/260963890\\_Smart\\_city\\_fact\\_and\\_fiction](https://www.researchgate.net/publication/260963890_Smart_city_fact_and_fiction)  
Google Scholar
- ELMAGHRABY, A.S.; LOSAVIO, M.M. (2014). "Cyber security challenges in smart cities: safety, security and privacy". *Journal of Advanced Research*. Vol. 5, N° 4, p. 491-497.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.jare.2014.02.006>
- European Parliament (2014). *Mapping Smart Cities in the EU*. Study. Policy Department A: Economic and Scientific Policy, European Parliament, Brussels.  
Google Scholar
- FERRO DE GUIMARAES F., SERRO E.A., WENYAKA L., LEITE P., DA COSTA B. & F. SALMORIA. (2020) : "Governance and quality of life in smart cities: Towards sustainable development goals", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 253, p. 1-13.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119926>
- HSHIAOPING Y. (2017). The effects of successful ICT-based smart city services: from citizens' perspectives, *Government Information Quarterly*, Vol. 34, N° 3, p. 556-565.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.05.001>
- KRAMERS A., HÖJER M., LÖVEHAGEN N. & J. WANGEL (2014). "Smart sustainable cities-exploring ICT solutions for reduced energy use in cities". *Environmental, Modelling & Software*, N° 56, p. 52-62.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2013.12.019>

- KUNZMANN, K.R. (2014). "Smart cities". *Crios*. Vol.4, N° 1, p. 9-20.  
Google Scholar
- MANVILLE C. *et al.* (2014). *Mapping smart cities in the EU*, European Parliament, Directorate-General for Internal Policies, Policy Department A: Economic and Scientific Policy, Brussels.  
Google Scholar
- MEIJER A. & M.P.R. BOLIVAR (2016). "Gouvernance des villes intelligentes. Analyse de la littérature sur la gouvernance urbaine intelligente", *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 82, N° 2, p. 417-435.  
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/risa.822.0417>
- NEIROTTI P., DE MARCO A., CAGLIANO A.C., MANGANO G. & F. SCORRANO (2014). "Current trends in smart city initiatives: some stylised facts". *Cities*, Vol. 38, p. 25-36.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.cities.2013.12.010>
- NIAROS V., KOSTAKIS V. & W. DRECHSLER (2017). "Making (in) the smart city: the emergence of makerspaces". *Telematics Information*. Vol. 34, N° 7, p. 1143-1152.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.05.004>
- PRAHARAJ S., HAN J.H. & S. HAWKEN (2018). "Towards the right model of smart city governance in India". *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 13, N° 2, p. 171-186.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.2495/sdp-v13-n2-171-186>
- SHELTON T., M. ZOOK & A. WIIG (2015). "The actually existing smart city". *Cambridge Journal of Regional Economic and Society*, Vol.8, N° 1, p. 13-25.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1093/cjres/rsu026>
- SHARIFI A. (2020). "A typology of smart city assessment tools and indicator sets", *Sustainable Cities and Society*, Vol. 53, p. 1-15.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.scs.2019.101936>
- SODESTROM O., PAASCHE T. & F. KLAUSER (2014). "Smart cities as corporate storytelling", *City*, Vol. 18, N° 3, p. 307-320.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1080/13604813.2014.906716>

---

## Word from the Guest Editors

**Sophie Cros**

Université Le Havre Normandie, ISEL  
NIMEC

**Florent Praflong**

Université Paris 1 Panthéon Sorbonne  
PRISM-Sorbonne, Chaire ETI

**Tobin Im**

Seoul National University

Cities represent almost 2% of the world's territory for 55% of the world's population (this is expected to rise to 68% by 2050, according to UN World Urbanization Prospect, 2018). These territories are the field of all competitions, excesses and controversies. In these territories, multiple solidarities but also antagonisms of interests have taken shape, which challenge the practice of public management (Almirall *et al.*, 2016).

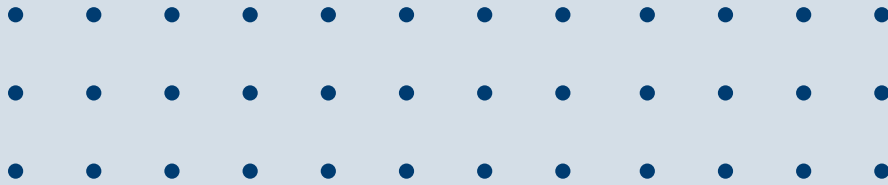
An intelligent territory must be capable of understanding and adapting to its environment, transforming itself, being resilient, anticipating disturbances, minimising their effects, implementing means of action, thanks to learning and innovation, according to the goal to be achieved, while respecting its sustainability. The contributions in this issue of *Management International* will provide a better understanding of the issues at stake, the nature of the public policies that make it possible to set up such territories, and to better identify the actors in this system of interconnected networks in order to develop effective and efficient flows between private and public actors. The increasing urbanisation of our territories is affecting the environmental, economic and social sustainability of cities (Bibri, Krogstie, 2017; Neirotti *et al.*, 2014). Smart territories raise a number of questions: Can the intensive use of new technologies be compatible with sustainable public management? Can these technologies be a driver of a new quality of life and economic added value in the territories? What are the new forms of citizen organisation in the current era? What are the success factors for responsible management of smart cities? What are the issues and methods of stakeholder involvement in smart city projects? What modes of partnership governance are needed to involve citizens in smart territory projects? A recomposition of actors and services therefore seems necessary to ensure compatibility between "Smart Territories and Sustainable Public Management".

There is no consensus on the definition of smart territories, unlike the notion of smart city. In 2012, a fairly comprehensive definition (Chourabi *et al.*, 2012) was proposed to analyse the progress of a smart city and to characterise it, based on eight internal and external dimensions, affecting the design, implementation and use of smart city initiatives: management and organisation, technology, governance, political context, individuals and communities, economy, infrastructure, environment. The concepts and theories of the Smart City are

also scrutinised by the academic community (Appio *et al.*, 2019; Camaro and Alba, 2019; Sharifi, 2020) to, among other things, analyse the robustness of this paradigm to face contemporary challenges in social, economic, political and environmental developments.

Smart territories are based on an ecosystem of services, suggested by Hsiaoping (2017). The European Parliament (2014) defined smart cities as "a place where traditional networks and services are more efficient with the use of digital and telecommunication technologies, for the benefit of its inhabitants and businesses". In this regard, Söderström *et al* (2014: 10-11) state that 'the (smart) city is based on three main pillars: planning and management services; infrastructure services; and human services' built around different dimensions: quality of life (smart life), competitiveness (smart economy), social and human capital (smart people), public and social services and citizen participation (smart governance), transport and communication infrastructure (smart mobility) and natural resources (smart environment).

For a long time, the territory has been considered "smart" because of the development of new technologies (Information and Communication Technologies, the Internet and digital infrastructures, data, communicating intelligence and connected objects, etc.), which were supposed to bring sustainable solutions to complex problems. However, this territorial problem cannot be only technological. If technology is essential, it is only a means to achieve the sustainability of the territory. The human being must be placed at the heart of the notion of "smart" in the territory. Far from a "technocentric" drift, the territory is built on four founding pillars: *urbis* (infrastructures); *spatium* (the shared public space, a place for meeting and mixing); the *respublica* (the public thing, the general interest and collective goods) and the *civis* (the citizens, the inhabitants and the related service relationships). New technologies have now added a fifth pillar: *ubiquitous* (the ubiquitous revolution, connectivity and their tools, which are transforming life in the territories and their management, outside of time and space). Based on these five pillars, shouldn't sustainable public management be thought of in terms of territorial transversality, attractiveness and creation of added value, aware of ecological issues, allowing the creation of social value and quality of life?



The development axes of these smart territories are improvements in the life of citizens (Neirotti *et al.*, 2014; Ferro *et al.*, 2020), in environmental efficiency, safety and sustainability (Bulu, 2014; Niaros *et al.*, 2017) with a centralisation of controlled technological infrastructures. Beyond the technologies integrated in these spaces (Kramers *et al.*, 2014; Elmaghraby, Losavio, 2014; Appio *et al.*, 2019), organisational, technological and societal changes are induced by their will to be an element of response to territorial issues. Doesn't the smart territory seek to reconcile the social, cultural and environmental pillars through a mode of participatory governance and enlightened management of territories (Meijer and Bolivar, 2016) in order to meet the needs of institutions, businesses and citizens? The transformation of these territories is therefore a multidimensional process (De Santis *et al.*, 2014). It is essentially about developing transport and smart mobility, sustainable environment and responsible urbanisation by promoting smart housing. The lack of appropriate governance mechanisms for the majority of territories seems to be the main obstacle to the effectiveness of their transformation (Manville *et al.*, 2014; Praharaj, Han and Hawken, 2018). Some authors are even beginning to question whether these promises of sustainable results with advanced technologies can be realised (Kunzmann, 2014; Shelton *et al.*, 2015).

The purpose of this issue is to present a state of the art and proposals to confront and optimize the management of the means attributed to the public piloting projects of our territories in order to mobilize a shared dynamic.

In the article “*Territorial Communication and Smart Cities: Between Convergence and Contingency. A Cross Analysis of French and Quebec Cases*”, **Solange Hernandez and Bruno Tiberghien** present us with a research on the main trends that emerge from the speeches and practices, displayed or carried out, in 12 cities, in the name of the “Smart” in intelligent territories. Although the transformations are real, the specificities of each city remain and no massive convergence towards a single smart city format is revealed.

**Camille Guirou's** “*Mapping the Territory Differently: An Example of an Unnovative Geothermal Project Using Cognitive Maps*”, proposes us to schematize the diversified representations of the actors in order to better understand the debates which oppose them and thus to improve the process of territorial construction, using cognitive maps.

The logics of actors are also concerned by the public management of territories.

**Samia Khenniche and Julien Henriot** in their article “*Public Action: Quest for Performance and Loss of Meaning. Providing Insight through Tensions of Governance*”, they highlight, following an intervention research carried out during four years within a municipality of Ile-de-France (France), that far from improving the quality of the relations between public organisations and their users, the search for the performance of the public action can generate a loss of meaning for the agents and the population concerned.

**Audrey Leininger and Anthony Kuhn's** “*Leadership by School Principals and Effectiveness of the Public Service Provided by Schools: Contribution to Identification and Explanation of the Diversity of Results*” suggest, via a meta-analysis of 28 studies published between 1993 and 2018, that school autonomy should be put back at the centre of the debate.

Thus, by focusing on these different areas, we suggest ways of thinking about improving the public management of our territories towards “intelligent” territories. Enjoy your reading!

## References.

- ALMIRALL E., WAREHAM J., RATTI C., CONESA P., BRIA F., GRAVARIA A., & A. EDMONSON (2016). “Smart Cities at the Crossroads: New Tensions in City Transformation”. *California Management Review*. Vol. 59, N° 1, p. 141-152.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1177/0008125616683949>
- APPIO F.P, LIMA A., PAROUTIS S. (2019). “Understanding Smart Cities: Innovation ecosystems, technological advancements, and societal challenges”, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 142, p. 1-14  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2018.12.018>
- BULU M. (2014). “Upgrading a city via technology”, *Technological Forecasting & Social Change*. Vol. 89, p. 63-67.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2013.12.009>
- CAMARO A. & E. ALBA (2019). “Smart City and information technology: A review”, *Cities*, Vol. 93, p. 84-94  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.cities.2019.04.014>



CHAROUBI H., NAM T., WALKER S., GIL-GARCIA J.R., MELLOULI S., NAHON K., PARDO T. & H.J. SCHOLL (2012). "Understanding smart cities: An integrative framework". *In Proceedings of the 45th Hawaii International Conference on System Sciences* (Maui, HI, Jan. 4–7) IEEE Computer Society Press, p. 2289–2297.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1109/HICSS.2012.615>

DE SANTIS R., FASANO A., MIGNOLLI N. & A. VILLA (2014). Smart City: Fact and Fiction. [https://www.researchgate.net/publication/260963890\\_Smart\\_city\\_fact\\_and\\_fiction](https://www.researchgate.net/publication/260963890_Smart_city_fact_and_fiction)  
Google Scholar

ELMAGHRABY, A.S.; LOSAVIO, M.M. (2014). "Cyber security challenges in smart cities: safety, security and privacy". *Journal of Advanced Research*. Vol. 5, N° 4, p. 491–497.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.jare.2014.02.006>

European Parliament (2014). *Mapping Smart Cities in the EU*. Study. Policy Department A: Economic and Scientific Policy, European Parliament, Brussels.  
Google Scholar

FERRO DE GUIMARAES F., SERRO E.A., WENYAKA L., LEITE P., DA COSTA B. & F. SALMORIA. (2020) : "Governance and quality of life in smart cities: Towards sustainable development goals", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 253, p. 1–13.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119926>

HSIAOPING Y. (2017). The effects of successful ICT-based smart city services: from citizens' perspectives, *Government Information Quarterly*, Vol. 34, N° 3, p. 556–565.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.05.001>

KRAMERS A., HÖJER M., LÖVEHAGEN N. & J. WANGEL (2014). "Smart sustainable cities—exploring ICT solutions for reduced energy use in cities". *Environmental, Modelling & Software*, N° 56, p. 52–62.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2013.12.019>

KUNZMANN, K.R. (2014). "Smart cities". *Crios*. Vol. 4, N° 1, p. 9–20.  
Google Scholar

MANVILLE C. *et al.* (2014). *Mapping smart cities in the EU*, European Parliament, Directorate-General for Internal Policies, Policy Department A: Economic and Scientific Policy, Brussels.  
Google Scholar

MEIJER A. & M.P.R. BOLIVAR (2016). "Gouvernance des villes intelligentes. Analyse de la littérature sur la gouvernance urbaine intelligente", *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 82, N° 2, p. 417–435.  
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/risa.822.0417>

NEIROTTI P., DE MARCO A., CAGLIANO A.C., MANGANO G. & F. SCORRANO (2014). "Current trends in smart city initiatives: some stylised facts". *Cities*, Vol. 38, p. 25–36.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.cities.2013.12.010>

NIAROS V., KOSTAKIS V. & W. DRECHSLER (2017). "Making (in) the smart city: the emergence of makerspaces". *Telematics Information*. Vol. 34, N° 7, p. 1143–1152.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.05.004>

PRAHARAJ S., HAN J.H. & S. HAWKEN (2018). "Towards the right model of smart city governance in India". *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 13, N° 2, p. 171–186.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.2495/sdp-v13-n2-171-186>

SHELTON T., M. ZOOK & A. WIG (2015). "The actually existing smart city". *Cambridge Journal of Regional Economic and Society*, Vol. 8, N° 1, p. 13–25.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1093/cjres/rsu026>

SHARIFI A. (2020). "A typology of smart city assessment tools and indicator sets", *Sustainable Cities and Society*, Vol. 53, p. 1–15.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.scs.2019.101936>

SODESTROM O., PAASCHE T. & F. KLAUSER (2014). "Smart cities as corporate storytelling", *City*, Vol. 18, N° 3, p. 307–320.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1080/13604813.2014.906716>

# Palabras de los redactores invitados

**Sophie Cros**

Université Le Havre Normandie, ISEL  
NIMEC

**Florent Praflong**

Université Paris 1 Panthéon Sorbonne  
PRISM-Sorbonne, Chaire ETI

**Tobin Im**

Seoul National University

Las ciudades representan casi el 2% del territorio mundial para el 55% de la población mundial (se espera que esta cifra aumente hasta el 68% en 2050, según la Perspectiva Mundial de la Urbanización de la ONU, 2018). Estos territorios son el campo de todas las competencias, excesos y controversias. En estos territorios se han configurado múltiples solidaridades pero también antagonismos de intereses que desafían la práctica de la gestión pública (Almirall *et al.*, 2016).

Un territorio inteligente debe ser capaz de comprender y adaptarse a su entorno, de transformarse, de ser resiliente, de anticiparse a las perturbaciones, de minimizar sus efectos, de poner en marcha medios de acción, gracias al aprendizaje y a la innovación, en función del objetivo a alcanzar, respetando su sostenibilidad. Las contribuciones de este número de Management International permitirán comprender mejor lo que está en juego, la naturaleza de las políticas públicas que hacen posible la creación de estos territorios, así como identificar mejor a los actores de este sistema de redes interconectadas para desarrollar flujos eficaces y eficientes entre los actores privados y públicos. La creciente urbanización de nuestros territorios está afectando a la sostenibilidad ambiental, económica y social de las ciudades (Bibri, Krogstie, 2017; Neirotti *et al.*, 2014). Los territorios inteligentes plantean una serie de cuestiones: ¿Puede ser compatible el uso intensivo de las nuevas tecnologías con una gestión pública sostenible? ¿Pueden estas tecnologías ser el motor de una nueva calidad de vida y un valor económico añadido en los territorios? ¿Cuáles son las nuevas formas de organización ciudadana en la época actual? ¿Cuáles son los factores de éxito para una gestión responsable de las ciudades inteligentes? ¿Cuáles son los problemas y los métodos de participación de las partes interesadas en los proyectos de ciudades inteligentes? ¿Qué modos de gobernanza asociativa son necesarios para implicar a los ciudadanos en los proyectos de territorios inteligentes? Por lo tanto, parece necesaria una recomposición de los actores y los servicios para garantizar la compatibilidad entre los “territorios inteligentes y la gestión pública sostenible”.

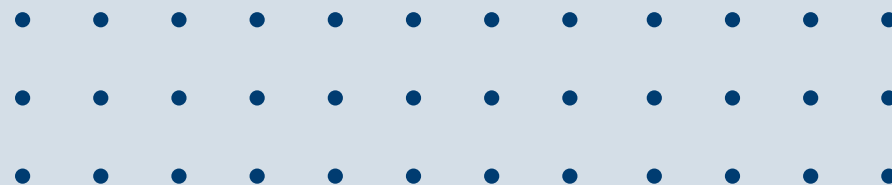
No hay consenso sobre la definición de territorios inteligentes, a diferencia de la noción de ciudad inteligente. En 2012 se propuso una definición bastante completa (Chourabi *et al.*, 2012) para analizar el progreso de una ciudad inteligente y caracterizarla, basándose en ocho dimensiones internas y externas, que

afectan al diseño, la implementación y el uso de las iniciativas de ciudades inteligentes: gestión y organización, tecnología, gobernanza, contexto político, individuos y comunidades, economía, infraestructura, medio ambiente. Los conceptos y las teorías de la ciudad inteligente también son examinados por la comunidad académica (Appio *et al.*, 2019; Camaro y Alba, 2019; Sharifi, 2020) para, entre otras cosas, analizar la solidez de este paradigma para hacer frente a los retos contemporáneos en materia de desarrollo social, económico, político y medioambiental.

Los territorios inteligentes se basan en un ecosistema de servicios, sugerido por Hsiaoping (2017). El Parlamento Europeo (2014) definió las ciudades inteligentes como “un lugar donde las redes y los servicios tradicionales son más eficientes con el uso de tecnologías digitales y de telecomunicaciones, en beneficio de sus habitantes y empresas”. En este sentido, Söderström *et al.* (2014: 10-11) afirman que “la ciudad (inteligente) se basa en tres pilares principales: servicios de planificación y gestión; servicios de infraestructuras; y servicios humanos” contruidos en torno a diferentes dimensiones: calidad de vida (vida inteligente), competitividad (economía inteligente), capital social y humano (personas inteligentes), servicios públicos y sociales y participación ciudadana (gobernanza inteligente), infraestructuras de transporte y comunicación (movilidad inteligente) y recursos naturales (medio ambiente inteligente).

Durante mucho tiempo, el territorio se ha considerado “inteligente” por el desarrollo de las nuevas tecnologías (Tecnologías de la Información y la Comunicación, Internet e infraestructuras digitales, datos, inteligencia comunicativa y objetos conectados, etc.), que se suponía iban a aportar soluciones sostenibles a problemas complejos. Sin embargo, este problema territorial no puede ser sólo tecnológico. Si la tecnología es esencial, es sólo un medio para lograr la sostenibilidad del territorio. El ser humano debe situarse en el centro de la noción de “smart” en el territorio. Lejos de una deriva “tecnocéntrica”, el territorio se construye sobre cuatro pilares fundacionales: urbis (las infraestructuras); spatium (el espacio público compartido, lugar de encuentro y de mezcla); la respublica (la cosa pública, el interés general y los bienes colectivos) y la civis (los ciudadanos, los habitantes y las relaciones de servicio relacionadas). Las nuevas tecnologías han añadido ahora un quinto pilar: la ubicuidad (la revolución ubicua, la conectividad





y sus herramientas, que están transformando la vida en los territorios y su gestión, fuera del tiempo y del espacio). A partir de estos cinco pilares, ¿no debería pensarse la gestión pública sostenible en términos de transversalidad territorial, atractivo y creación de valor añadido, consciente de las cuestiones ecológicas, que permita la creación de valor social y calidad de vida?

Los ejes de desarrollo de estos territorios inteligentes son las mejoras en la vida de los ciudadanos (Neirotti *et al.*, 2014; Ferro *et al.*, 2020), en la eficiencia medioambiental, la seguridad y la sostenibilidad (Bulu, 2014; Niaros *et al.*, 2017) con una centralización de las infraestructuras tecnológicas controladas. Más allá de las tecnologías integradas en estos espacios (Kramers *et al.*, 2014, Elmaghraby, Losavio, 2014; Appio *et al.*, 2019), los cambios organizativos, tecnológicos y sociales son inducidos por su voluntad de ser un elemento de respuesta a las cuestiones territoriales. ¿Acaso el territorio inteligente no busca conciliar los pilares social, cultural y ambiental a través de un modo de gobernanza participativa y de gestión ilustrada de los territorios (Meijer y Bolívar, 2016) para satisfacer las necesidades de las instituciones, las empresas y los ciudadanos? La transformación de estos territorios es, por tanto, un proceso multidimensional (De Santis *et al.*, 2014). Se trata esencialmente de desarrollar el transporte y la movilidad inteligente, el medio ambiente sostenible y la urbanización responsable promoviendo la vivienda inteligente. La falta de mecanismos de gobernanza adecuados para la mayoría de los territorios parece ser el principal obstáculo para la eficacia de su transformación (Manville *et al.*, 2014; Praharaj, Han y Hawken, 2018). Algunos autores empiezan incluso a cuestionar que estas promesas de resultados sostenibles con tecnologías avanzadas puedan hacerse realidad (Kunzmann, 2014; Shelton *et al.*, 2015).

El objetivo de este número es presentar un estado de la cuestión y propuestas para afrontar y optimizar la gestión de los medios atribuidos a los proyectos de pilotaje público de nuestros territorios con el fin de movilizar una dinámica compartida.

En el artículo “*Comunicación territorial y ciudades inteligentes: entre convergencia y contingencia. Un análisis cruzado de los casos de Francia y Quebec*”, **Solange Hernández y Bruno Tiberghien** nos presentan una investigación sobre las principales tendencias que se desprenden de los discursos y las prácticas, expuestas o realizadas, en 12 ciudades, en nombre del “Smart” en los territorios inteligentes. Aunque las transformaciones son reales, las especificidades de

cada ciudad permanecen y no se revela una convergencia masiva hacia un único formato de ciudad inteligente.

La obra de **Camille Guirou** “*Trazar el territorio de forma diferente: ejemplo de apoyo a un proyecto geotérmico innovador gracias a los mapas cognitivos*”, nos propone esquematizar las representaciones diversificadas de los actores para comprender mejor los debates que se oponen y así mejorar el proceso de construcción territorial, utilizando los mapas cognitivos.

Las lógicas de los actores también tienen que ver con la gestión pública de los territorios.

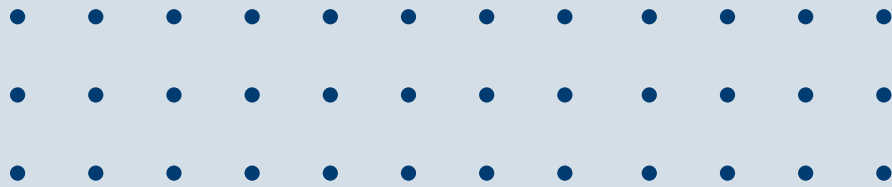
**Samia Khenniche y Julien Henriot** en su artículo “*Acción pública: búsqueda de rendimiento y pérdida del significado. Un enfoque a través de las tensiones de gobernanza*”, ponen de manifiesto, tras una investigación de intervención realizada durante cuatro años en un municipio de Île-de-France (Francia), que lejos de mejorar la calidad de las relaciones entre las organizaciones públicas y sus usuarios, la búsqueda del rendimiento de la acción pública puede generar una pérdida de sentido para los agentes y la población afectada.

El trabajo de **Audrey Leininger y Anthony Kuhn** “*El liderazgo del director de centro y la eficacia del servicio público del centro escolar: una contribución a la identificación y a la explicación de la diversidad de resultados*” sugiere, a través de un meta-análisis de 28 estudios publicados entre 1993 y 2018, que la autonomía escolar debe volver a situarse en el centro del debate.

Así, al centrarnos en estos diferentes ámbitos, sugerimos formas de pensar en la mejora de la gestión pública de nuestros territorios hacia territorios “inteligentes”. ¡Disfrute de su lectura!

## Referencias.

- ALMIRALL E., WAREHAM J., RATTI C., CONESA P., BRIA F., GRAVARIA A., & A. EDMONSON (2016). “Smart Cities at the Crossroads: New Tensions in City Transformation”. *California Management Review*. Vol. 59, Nº 1, p. 141-152.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1177/0008125616683949>
- APPIO F.P, LIMA A., PAROUTIS S. (2019). “Understanding Smart Cities: Innovation ecosystems, technological advancements, and societal challenges”, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 142, p. 1-14  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2018.12.018>



BULU M. (2014). "Upgrading a city via technology", *Technological Forecasting & Social Change*. Vol. 89, p. 63-67.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2013.12.009>

CAMARO A. & E. ALBA (2019). "Smart City and information technology: A review", *Cities*, Vol. 93, p. 84-94  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.cities.2019.04.014>

CHAROUBI H., NAM T., WALKER S., GIL-GARCIA J.R., MELLOULI S., NAHON K., PARDO T. & H.J. SCHOLL (2012). "Understanding smart cities: An integrative framework". *In* Proceedings of the 45th Hawaii International Conference on System Sciences (Maui, HI, Jan. 4-7) IEEE Computer Society Press, p. 2289-2297.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1109/HICSS.2012.615>

DE SANTIS R., FASANO A., MIGNOLLI N. & A. VILLA (2014). Smart City: Fact and Fiction. [https://www.researchgate.net/publication/260963890\\_Smart\\_city\\_fact\\_and\\_fiction](https://www.researchgate.net/publication/260963890_Smart_city_fact_and_fiction)  
Google Scholar

ELMAGHRABY, A.S.; LOSAVIO, M.M. (2014). "Cyber security challenges in smart cities: safety, security and privacy". *Journal of Advanced Research*. Vol. 5, N° 4, p. 491-497.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.jare.2014.02.006>

European Parliament (2014). *Mapping Smart Cities in the EU*. Study. Policy Department A: Economic and Scientific Policy, European Parliament, Brussels.  
Google Scholar

FERRO DE GUIMARAES F., SERRO E.A., WENYAKA L., LEITE P., DA COSTA B. & F. SALMORIA. (2020) : "Governance and quality of life in smart cities: Towards sustainable development goals", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 253, p. 1-13.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119926>

HSIAOPING Y. (2017). The effects of successful ICT-based smart city services: from citizens' perspectives, *Government Information Quarterly*, Vol. 34, N° 3, p. 556-565.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.05.001>

KRAMERS A., HÖJER M., LÖVEHAGEN N. & J. WANGEL (2014). "Smart sustainable cities-exploring ICT solutions for reduced energy use in cities". *Environmental, Modelling & Software*, N° 56, p. 52-62.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2013.12.019>

KUNZMANN, K.R. (2014). "Smart cities". *Crios*. Vol.4, N° 1, p. 9-20.  
Google Scholar

MANVILLE C. *et al.* (2014). *Mapping smart cities in the EU*, European Parliament, Directorate-General for Internal Policies, Policy Department A: Economic and Scientific Policy, Brussels.  
Google Scholar

MEIJER A. & M.P.R. BOLIVAR (2016). "Gouvernance des villes intelligentes. Analyse de la littérature sur la gouvernance urbaine intelligente", *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 82, N° 2, p. 417-435.  
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/risa.822.0417>

NEIROTTI P., DE MARCO A., CAGLIANO A.C., MANGANO G. & F. SCORRANO (2014). "Current trends in smart city initiatives: some stylised facts". *Cities*, Vol. 38, p. 25-36.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.cities.2013.12.010>

NIAROS V., KOSTAKIS V. & W. DRECHSLER (2017). "Making (in) the smart city: the emergence of makerspaces". *Telematics Information*. Vol. 34, N° 7, p. 1143-1152.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.05.004>

PRAHARAJ S., HAN J.H. & S. HAWKEN (2018). "Towards the right model of smart city governance in India". *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 13, N° 2, p. 171-186.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.2495/sdp-v13-n2-171-186>

SHELTON T., M. ZOOK & A. WIIG (2015). "The actually existing smart city". *Cambridge Journal of Regional Economic and Society*, Vol.8, N° 1, p. 13-25.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1093/cjres/rsu026>

SHARIFI A. (2020). "A typology of smart city assessment tools and indicator sets", *Sustainable Cities and Society*, Vol. 53, p. 1-15.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.scs.2019.101936>

SODESTROM O., PAASCHE T. & F. KLAUSER (2014). "Smart cities as corporate storytelling", *City*, Vol. 18, N° 3, p. 307-320.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1080/13604813.2014.906716>