

**(RÉ) INVENTER LE MODE DE GOUVERNANCE ; VERS UNE GOUVERNANCE  
TERRITORIALE ENDOGÈNE**

---

**(RÉ) INVENTER LE MODE DE GOUVERNANCE ; VERS UNE  
GOUVERNANCE TERRITORIALE ENDOGÈNE**

**(RE) INVENTING THE MODE OF GOVERNANCE ; TOWARDS  
ENDOGENOUS TERRITORIAL GOVERNANCE**

**YASMINE ALAOUI**

Professeur chercheur à ESCA École de Management, Casablanca, Maroc  
[Alaouiyasmine1@gmail.com](mailto:Alaouiyasmine1@gmail.com), [Yalaoui2@esca.ma](mailto:Yalaoui2@esca.ma)

**Date de soumission: 15/07/2019**

**Date d'acceptation: 30/10/2019**

**Date de publication: 04/11/2019**

**DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3526740>**

## (RÉ) INVENTER LE MODE DE GOUVERNANCE ; VERS UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE ENDOGÈNE

---

### RESUME

Le dessein de cette recherche est de s'interroger sur la manière dont les collectivités territoriales, et plus particulièrement les communes, déploient leur mode d'intervention et stratégies de gouvernance politique et administrative avec les différents partenaires locaux, pour mener une stratégie territoriale cohérente et partagée.

Les recherches sur la gouvernance territoriale trouvent leur place dans les ajustements qui touchent la (re) construction de l'action publique et sur les nouvelles visions de la concertation structurelle verticale et horizontale des parties prenantes ; quels rôles jouerait donc les méthodes et les techniques en l'occurrence marketing dans la conception de la gouvernance locale pour une attractivité réussie, et comment favoriser une gouvernance basée sur une stratégie endogène ?

Ce document a pour principale vocation de constituer un outil de réflexivité pour renforcer la gouvernance territoriale, il en expose les enjeux et propose de contribuer à l'ingénierie de la gouvernance territoriale.

**MOTS CLES : Gouvernance territoriale, stratégie endogène, attractivité territoriale, marketing territorial**

### ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the way in which local authorities, and more particularly municipalities, deploy their mode of intervention and strategies of political and administrative governance with the various local partners, to carry out a coherent territorial strategy and shared.

Research on territorial governance finds its place in the adjustments that affect the (re) construction of public action and the new visions of vertical and horizontal structural consultation of stakeholders; what role would the devices and tools in this case play in the local governance factory for a successful attractiveness, and how to promote governance based on an endogenous strategy?

The main purpose of this document is to constitute a reflexivity tool for strengthening territorial governance, it sets out the challenges and proposes to contribute to the engineering of territorial governance.

**KEY WORDS : Territorial governance, endogenous strategy, territorial attractiveness, territorial marketing**

## (RÉ) INVENTER LE MODE DE GOUVERNANCE ; VERS UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE ENDOGÈNE

---

### INTRODUCTION

La gouvernance est perçue aujourd'hui comme un outil d'intelligence territoriale en faveur du développement partagé et harmonieux des territoires, c'est là la thèse défendue dans le projet « PSDR Gouv.Innov », une initiative menée par un total de vingt-deux personnes, chercheurs et acteurs locaux de discipline variées engagés dans l'élaboration d'un guide ayant pour principal but le développement d'une gouvernance territoriale basée sur la concertation et la participation active de toutes les parties prenantes.

Le concept de la gouvernance territoriale cache deux grands volets de signification ; un volet qui met le focus sur les modes de gouvernance et son institutionnalisation et un autre volet qui concerne le territoire.

Ces deux volets sont indispensables pour la survie des habitants pour un développement territorial dans un contexte marqué par la complexité affirmée et une conscience de plus en plus grandissante de l'importance de la responsabilité sociale et sociétale.

Ce document a pour vocation de constituer un outil de réflexivité pour renforcer la gouvernance, il en expose les enjeux et propose de contribuer à l'ingénierie de la gouvernance territoriale définie comme l'ensemble des méthodes et outils permettant la coordination, la participation et l'apprentissage des acteurs ainsi que le pilotage des projets de territoires.

#### **I. La gouvernance territoriale est un processus dynamique**

Dans cette synthèse, la gouvernance territoriale peut être définie comme « un processus dynamique de coordination (hiérarchie, conflits, concertation) entre des acteurs publics et privés aux identités multiples et aux ressources (au sens très large : pouvoirs, relations, savoirs, statuts, capitaux financiers) asymétriques » ; l'accent est mis sur la nécessité de prendre en compte les variables de coordination dans un contexte dont le dynamisme collectif requiert un knowledge management, une capitalisation des expériences et des stratégies adaptables aux exigences de chaque partie prenante. Ceci ne pourrait avoir des résultats ad-hoc à la situation de la collectivité que si le modèle de gouvernance s'appuie sur des systèmes de pilotage innovants basés sur la mutualisation des ressources et sur l'état d'esprit des 4P du marketing territorial, à savoir, les Partenariats Privé Public Pertinents.

Est alors proposée la grille d'analyse opérationnelle reportée ci-dessous :

## (RÉ) INVENTER LE MODE DE GOUVERNANCE ; VERS UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE ENDOGÈNE

**Figure 1. Grille d'analyse opérationnelle**

|   |   |   |
|---|---|---|
| Hiérarchie, conflits, concertation, participation citoyenne...  |   |   |
| ↓   |   |   |
| Agencement<br>de :<br><br>Procédures,<br>mesures,<br>connaissances,<br>savoir faire<br>et<br>informations<br>diversifiées | Démarches dynamique de coordination entre les parties prenantes publics et privés aux identités multiples et aux ressources asymétriques autour d'enjeux territorialisés<br><br>(i) Visant la construction collective d'objectifs et d'actions,<br><br>(ii) En mettant en œuvre des <u>dispositifs multiples</u> qui reposent sur des apprentissages collectifs et participent des innovations institutionnelles et organisationnelles au sein des territoires. | Au sens large,<br>en termes de :<br><br>Pouvoirs,<br>relations,<br>savoirs,<br>statuts,<br>capitaux |

**Source : Auteur**

Beuret et Cadoret (2011) ont conduit des analyses sur plus de 300 initiatives qui ont essayé de conduire une gouvernance territoriale endogène de l'environnement fait émerger des proximités organisées à des échelles ajustées, contribuant à doter les territoires d'un capital social territorial spécifique et exposent les contours de ce que pourraient être des politiques d'appui à ces formes de gouvernance.

L'intérêt d'une telle étude pour notre objet de recherche réside dans le fait de pouvoir transposer la démarche proposée dans d'autres champs que celui de l'environnement.

En effet, des notions éclairantes sont alors explicitées dans cette analyse : les initiatives locales portées par des élus, des agents de collectivités locales, des associations ou de simples citoyens font partie de la gouvernance définie comme l'ensemble des formes de régulation qui ne sont ni marchandes, ni étatiques (Benko et Lipietz, 1992), une gouvernance qui émergerait au cœur des territoires, contrairement à d'autres formes de gouvernance qui elles, seraient impulsées par l'extérieur.

## **(RÉ) INVENTER LE MODE DE GOUVERNANCE ; VERS UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE ENDOGÈNE**

---

Envisagée ici comme un mode d'organisation des acteurs (institutions, entreprises, associations), cette régulation repose davantage sur l'accommodement que sur la hiérarchie ou la domination, destiné à concevoir et à mettre en œuvre un projet (Laganier, Villalba, Zuindeau, 2002), dans le cadre de la création d'un ordre qui résulte de l'interaction d'un grand nombre de gouvernants qui s'influencent réciproquement (Kooiman et Van Vliet, 1993).

La gouvernance mise en œuvre dans les territoires résulterait alors de deux types de dynamiques : une gouvernance territoriale exogène, mise en place par des autorités publiques externes au territoire, de manière coercitive et sur la base de procédures imposées ; et une gouvernance territoriale endogène, issue d'initiatives locales. La première serait issue d'une régulation de contrôle alors que la seconde s'inscrirait davantage dans une régulation autonome (Reynaud, 1989), même si les deux peuvent être combinées dans une régulation conjointe.

Il est aussi rappelé que de nombreux auteurs comme Leloup (2005), Hüfty (2008) ou Létourneau (2009) ont souligné le caractère polysémique du concept de gouvernance territoriale. Distinguons le recours à la « bonne gouvernance », c'est à dire à la transparence et à l'imputabilité de la gestion publique, de la gouvernance comme théorie qui vise plutôt les processus de décision sur des questions d'intérêt public, en faisant référence à une pluralité d'acteurs ou de groupes (Létourneau, 2009) ; c'est précisément cette deuxième acception qui sera ici retenue, en nous intéressant à des formes de gouvernance qui peuvent être indépendantes de politiques de décision publique mais qui les rejoignent par le fait de correspondre à de « nouvelles modalités de production de l'intérêt général » (Petrella et Richez-Battesti, 2010).

Citant Gilly, Leroux et Wallet (2004), qui énoncent que « la gouvernance locale est le processus de structuration d'une mise en compatibilité de différentes modalités de coordination entre des acteurs géographiquement proches », les auteurs de cette étude rapprochent cette notion-là de celle de développement local aussi qualifié d'endogène, compte tenu de l'implication croissante des acteurs privés dans ces démarches : « processus non seulement de coordination des acteurs mais aussi d'appropriation des ressources et de construction de

## (RÉ) INVENTER LE MODE DE GOUVERNANCE ; VERS UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE ENDOGÈNE

---

la territorialité (...) Y sont mises en valeur les vertus d'imagination, d'organisation et de coordination de ces acteurs locaux » (Leloup *et al.*, 2005).

Riches de tous ces éclairages, les auteurs nous proposent la définition suivante de la gouvernance territoriale endogène comme étant « l'ensemble des initiatives de gouvernance qui émergent dans des espaces publics locaux et associent des acteurs aux statuts et prérogatives diverses qui se mobilisent autour d'un bien commun envisagé comme un construit territorial.

### **1. De la concertation à la coopération**

Avec Beuret et Cadoret, retenons que la concertation désigne des processus de construction collective de visions, d'objectifs, de projets communs, en vue d'agir ou de décider ensemble (Beuret, 2006), où l'orientation coopérative prédomine, l'intention partagée étant de construire ensemble (Touzard, 2006). La gouvernance territoriale endogène se développe dans des espaces publics, au sens où Habermas l'entendait en 1978 dans son ouvrage « Raison et légitimité », comme étant un lieu qui « repose sur la liberté et l'autonomie des citoyens pour la formation par la raison d'une opinion et d'une volonté collective qui viendraient influencer la production de lois.

La gouvernance territoriale endogène recouvre une large diversité d'interventions, selon que l'on se situe en amont, en aval ou au cœur de la concertation entre les acteurs.

L'étude de Beuret et Cadoret vient encore éclairer une dynamique portant sur la notion d'itinéraire de concertation qui comprend plusieurs étapes : celui-ci débute bien par la mise en place d'instances de concertation, visant le plus souvent à mobiliser ou à rapprocher les participants, alors que d'autres peuvent favoriser la mise en œuvre d'idées issues de concertations ou peuvent se situer en fin d'itinéraire.

Dépassant la dichotomie entre démocratie représentative (les élus sont légitimes pour décider au nom de ceux qui les ont désignés) et démocratie participative (les citoyens et représentants associatifs sont invités à participer à la gestion publique), une voie permettrait l'émergence d'espaces de développement co-construits par et pour les acteurs, qui viserait moins à faire naître un consensus autour d'avis ou de propositions (objectif principal des dispositifs de participation), que de construire de l'action collective par la coopération.

## (RÉ) INVENTER LE MODE DE GOUVERNANCE ; VERS UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE ENDOGÈNE

---

Dès lors, nous pourrions retenir avec Beuret et Cadoret (2010) la définition suivante pour la démocratie collaborative : « c'est une démocratie polycentrée (terme mis en avant par Létourneau, 2009) qui reconnaît comme un fait la distribution du pouvoir, des ressources et des informations entre de nombreuses mains et envisage la coopération comme l'un des moyens d'une coordination efficace. La démocratie coopérative vise à construire de l'action collective plus que du consensus (...) La place de l'Etat de droit est repensée avec un rôle d'animateur, de catalyseur, et de capacitateur (ce que Giddens appelle *the enabling state*) (...) Enfin, c'est une démocratie appelée à reconnaître des initiatives prises en faveur d'un intérêt qui dépasse celui de leurs promoteurs, fondées sur un attachement au territoire et à certains biens communs localisés ».

Enfin dans cette même étude, le point de vue de Rusconi (1994), cité par Gaudin, (1999) met en lumière un point intéressant sur le fait que la mobilisation de chacun ne relève ni totalement de la recherche de l'avantage individuel et direct, ni uniquement de la quête d'un sens global et solidaire, mais d'un dosage variable de ces deux perspectives. Cette approche nous pousse alors à dépasser une vision des relations entre acteurs publics et privés centrés sur la contractualisation ou la négociation, pour tendre vers une prolifération de centres d'initiatives et de négociations multipolaires, parfois instables, il faut le reconnaître.

Se pose aussi la question de la place qu'occuperait la gouvernance territoriale endogène vis à vis des politiques publiques ; il semblerait opportun de leur trouver une place dans un espace global où elles seraient intégrées, là où se rencontreraient politiques publiques et initiatives locales, un espace régi par des règles édictées par l'Etat et d'autres construites par les acteurs locaux, l'exercice du gouvernement et les expérimentations pratiques de gouvernance.

Comment alors exploiter les complémentarités existantes ? Et quels en seraient les limites et les atouts ?

### **2. Du réseau au partenariat**

Progressivement dans la littérature péri-professionnelle, nous avons pu assister à un glissement sémantique du concept de réseau à celui de partenariat, mettant en exergue des problématiques relatives aux conditions de coopération. De toutes les définitions, proposons de retenir celle de Claude Neuschwander qui dans un article de la revue « Pour » en 1991, sur

## (RÉ) INVENTER LE MODE DE GOUVERNANCE ; VERS UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE ENDOGÈNE

---

la proximité et la connivence des acteurs entre eux, définissait le réseau comme « un assemblage variable d'acteurs libres qui entretiennent entre eux une communication forte. ».

Celle-ci compterait trois caractéristiques :

- Premièrement, elle s'établirait autour d'un intérêt commun, un domaine de connaissances, de compétences, ou d'activités par rapport auquel le réseau permettrait d'établir des relations d'échange ;
- Deuxièmement, cette communication ne se maintiendrait que s'il y a une compréhension (concepts familiers, forme de culture commune et même des valeurs partagées) ;
- Enfin, cette communication ne se réalise que s'il y a une crédibilité mutuelle quasi immédiate ; elle ne connaît ni délais, ni procédure ; elle ne tolère ni formalisme, ni hiérarchie ; elle ne concerne que les individus, jamais les institutions.

### **II. Considérer la complexité des dynamiques instituantes impliquées (règles, sens et identité)**

La centralisation et l'administration pyramidale ont laissé place à la décentralisation et à la territorialisation d'actions déclinées sous forme de programmes qui sont eux même au confluent de plusieurs politiques publiques. Les défis de l'action publique territoriale qui se présentent désormais sont intrinsèquement liés au pilotage de dispositifs portés par des organes composés de plusieurs institutions présentes sur le territoire conduisant des agents de culture et de métiers différents, à travailler ensemble, dans un objectif de transversalité des interventions. Il s'agit de développer des projets qui correspondent aux problématiques locales et aux attentes des usagers pour faire émerger ce que Philippe Lyet a notamment présenté comme étant une « gouvernance partenariale ».

Citant lui-même Jacques Ion, il précise encore que l'enjeu est alors « de faire parler un même langage à des intervenants (personnes ou institutions) usant de langages différents, ayant des intérêts qui ne sont pas convergents ». Il en ressort bien souvent que l'énergie dépensée à vouloir faire collaborer ensemble collectivités territoriales, services de l'Etat, associations, etc., est largement autant orientée à organiser et à réguler la collaboration (et par conséquent les conflits induits) qu'à réellement mettre en œuvre l'action.



## **(RÉ) INVENTER LE MODE DE GOUVERNANCE ; VERS UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE ENDOGÈNE**

---

Il ne suffit pas donc de vouloir articuler différentes politiques dans une dynamique territoriale, inciter à monter un dispositif d'élaboration collective de la décision autour de normes partagées et commune, pour arriver à travailler ensemble. Il faut aussi faire face à des tensions intra-institutionnelles et inter-institutionnelles et à une réelle capacité de résistance au changement ; dans l'esprit de ce qu'avait mis en lumière Michel Crozier, cette résistance tient à des conflits d'intérêts, à des identités parfois malmenées ou aux difficultés des personnes à trouver du sens à des compromis ou à des projets ayant pu être élaborés sans eux, les laissant comme en marge des décisions finales.

Comme le souligne Lyet, il est à regretter que la dimension extra-institutionnelle de quelques actions initiées de manière isolée et créative, doive faire face à un déficit d'appropriation de ces mêmes actions par les institutions. Il nous met également en garde contre le risque d'une stratégie de réorientation de l'action publique qui pourrait être rendue inopérante par déficit d'institution : en effet, on pourrait penser que le renouvellement d'une action confiée en mode projet partagé à plusieurs acteurs en capacité d'agir, et s'appuyant sur des particularités transversales et connues d'eux, suffirait à échapper à des modes d'intervention trop rigides et uniformes ; mais tel n'est pas le cas : en effet, plusieurs objections pourraient être émises. Premièrement, cette stratégie de développement de l'action publique s'apparenterait à un mode de management qui mettrait l'accent sur la capacité d'initiative de petits collectifs porteurs de projets et sur la responsabilisation de quelques acteurs, ceux-ci étant eux-mêmes réduits à une dimension individuelle (Boltanski et Chiapello, 1999), or il apparaît périlleux de séparer, d'une part, la question de l'action et de son développement et, d'autre part, la question du pouvoir ; pourtant c'est bien de cela dont il s'agit le plus souvent, dans la stratégie récente de l'action publique : le pilotage et le portage des actions restant déconnectés.

Deuxièmement, il est à craindre que le prix à payer pour cette stratégie ne soit que trop élevé : en effet, c'est parfois beaucoup d'effort dépensé pour un résultat incertain, pas toujours capitalisé et qui pourrait s'évaporer une fois le collectif dissout.

Troisièmement, une action n'est pas qu'une adaptation à un besoin ; son processus de construction est une création institutionnelle qui s'ancre dans une certaine conception des problématiques et des voies de solutions ; aussi ce qui s'invente dans un partenariat – s'il ne

## **(RÉ) INVENTER LE MODE DE GOUVERNANCE ; VERS UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE ENDOGÈNE**

---

peut être transposé tel quel – reste toujours porteur de leçons pour d'autres parce qu'il permet de construire un cadre normatif ou symbolique, susceptible de produire de nouveaux développements, dans des articulations entre local et global, sur des tiers lieux par exemple.

« En résumé, pour la question qui nous intéresse, ces collaborations territoriales et transversales mobilisent, face à l'évolution des problématiques, des professionnels sur la recherche de nouvelles modalités d'action, en collaboration avec des intervenants avec lesquels il ne leur était pas habituel de travailler. Il s'agit de réaliser ce que Pierre Tesseirenc (1994) a nommé « création institutionnelle » à propos d'initiatives de développement local. Mais ce processus est rarement abouti pour des raisons qui conduisent à se demander si ces nouvelles formes d'action publique ne pècheraient pas par déficit d'institution. »

Tout semble montrer que la gouvernance partenariale est vécue de manière paradoxale. Si les différentes parties prenantes d'un territoire, mobilisées sur une action de co-construction, en reconnaissent l'intérêt et la valorisent ouvertement, leur engagement et implication « réels » dans ce partenariat aurait aussi tendance à être anxiogène parfois, les inscrivant dans une situation où ils seraient conduits à abdiquer une part de leur « pouvoir » dans un jeu collectif aux contours incertains.

Force est de constater que de nouvelles perspectives se profilent sur l'engagement même des parties prenantes ; l'article de Berthoin Antal et Sobczak en expose différentes approches : en effet, l'évolution des enjeux sociétaux conduit les acteurs locaux à porter une attente différente à l'égard des entreprises notamment : il ne s'agit plus seulement d'évaluer les performances réalisées, mais l'intérêt est porté sur de plus larges enjeux sociétaux nécessitant souvent des solutions complexes, comme la lutte contre le réchauffement climatique, la promotion de l'égalité des chances...

« En passant du terme de « relations entre l'entreprise et la société » vers celui de « responsabilité sociale des entreprises », on modifie cependant la perspective de l'analyse, mettant cette fois-ci l'entreprise, ses activités et ses modes de décision au cœur du débat. Cela s'est également traduit au niveau des cadres théoriques mobilisés par les chercheurs en sciences de gestion (Gond et Mullenbach-Servayre, 2003) – la théorie des parties prenantes, la théorie contractualiste et la théorie institutionnaliste – s'articulent toutes autour de

## (RÉ) INVENTER LE MODE DE GOUVERNANCE ; VERS UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE ENDOGÈNE

---

différentes manières de concevoir le rôle de l'entreprise et ses relations avec les autres acteurs.

Cela était déjà particulièrement d'actualité lorsque R. Edward Freeman en 1984 développait la théorie des parties prenantes en focalisant son analyse sur les relations entre l'entreprise et la société et encore plus sur la responsabilité sociale des entreprises ; cette théorie avait alors été reprise par les chercheurs comme Post, Preston et Sachs en 2002, pour définir les principes permettant aux entreprises de « manager » leur parties prenantes, dans une perspective instrumentale.

Or dans un contexte mondial qui se complexifie, la question des enjeux économiques, sociaux et environnementaux implique de plus en plus souvent une co-construction de solutions collectives avec tous les acteurs, quel que soit leur statut. Bento, 2009, suggérait alors de tendre vers la notion plus élargie de responsabilité sociale des organisations (non pas seulement des entreprises). Dans cette même lignée, Berthoin Antal et Sobczak, 2004, proposent d'aller encore plus loin pour retenir la notion de responsabilité globale qui met aussi mieux en évidence que les intérêts à prendre en compte ne sont pas uniquement sociaux, mais au moins aussi environnementaux et économiques et qu'ils doivent être abordés de manière transversale et dans un contexte international.

### **III. Gouvernance endogène et nouveau marketing territorial**

#### **3.1. Une démarche marketing basée sur la gouvernance endogène**

La démarche du marketing territorial et donc le projet d'attractivité territoriale doit être communiqué au premier lieu aux habitants, et pourquoi pas coproduit et fait pour et par les résidents, partagé mais aussi compris et porté par les parties prenantes d'où l'importance de l'application d'une stratégie de gouvernance qui commence par le résident et qui émerge du cœur du territoire et ne peut aucunement être impulsée par l'extérieur.

Il est dans ce sens important de se focaliser sur l'implication du citoyen constituant l'élément essentiel de la démarche d'hospitalité définie comme la capacité d'un territoire à garder sur place les ressources (résidents, touristes et investisseurs) déjà acquis.

L'implication de l'habitant n'est plus un choix mais une nécessité primordiale pour la réussite de la démarche d'attractivité territoriale, et ce pour deux raisons essentielles : la première

## **(RÉ) INVENTER LE MODE DE GOUVERNANCE ; VERS UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE ENDOGÈNE**

---

étant d'impliquer d'une façon directe le citoyen dans la gestion de l'affaire public du fait le projet du territoire devrait traduire sa personne en général, et la deuxième conforte le nombre de voix qui se sont élevés dernièrement afin de plaider en faveur de la recherche des atouts immatériels des territoires consistant à toucher en premier la sensibilité, l'affection et le sentiment d'appartenance du résident. C'est sans doute ce résident qui construit et constitue le territoire au quotidien et qui, de fait, coopèrent à véhiculer ce que fait que le territoire est ce qu'il est d'après leurs perception propre et façonnent donc directement ou indirectement son image de marque.

Dans cette même veine il est important de rappeler que le résident peut jouer quatre rôles par rapport à son territoire : il est de prime à bord une cible directe, il peut être un argument valorisant du territoire, un partenaire dans construction du processus d'attractivité et finalement un ambassadeur et un avocat passionné pouvant facilement influencer la décision d'autres cibles.

### **3.2. L'habitant au cœur de la réflexion**

Nous jugeons que l'élément central de la gouvernance endogène et par lequel il conviendrait de commencer dans toutes démarches d'attractivité territoriale est l'habitant, du fait que c'est lui le premier contact d'un touriste ou d'un entrepreneur avec le territoire (cibles du marketing territorial).

En effet, le territoire est l'affaire de tous. Un résident satisfait, est un résident qui se sent chez-lui, défend son « chez-lui », le protège et ne peut donc que bien parler de lui.

Il semble exister en français une certaine confusion entre les substantifs résident et résidant Dupré (1972). La distinction, proposée dans le Dictionnaire de la langue française Lexis Dubois (1992), paraît utile entre le résident, personne qui réside dans un autre endroit que son pays d'origine, et le résidant «se dit de quelqu'un qui habite dans un lieu quelconque, synonyme d'habitant.

## (RÉ) INVENTER LE MODE DE GOUVERNANCE ; VERS UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE ENDOGÈNE

---

### Prenons le cas suivant :

Ayant envie d'entreprendre dans le pays « x », M.Y, un grand investisseur étranger prend un rendez-vous avec des responsables pour inspecter le territoire et étudier le territoire avant de prendre la décision d'investissement.

M.Y réserve son billet d'avion et son hôtel sur internet. Vu que M.Y est une personne avertie et homme de terrain, il préfère prendre un taxi pour se rendre à l'hôtel et pouvoir ainsi inspecter de près le territoire dans lequel il veut investir.

Alors comment est l'aéroport de la ville ? Comment est-il organisé ? comment jugerait-il l'accueil à l'aéroport ? L'environnement physique ? Qu'est ce qu'il voit en sortant de l'aéroport ? Abstraction faite de l'heure d'arrivée, trouverait-il un taxi ? Mêmes questions s'il arrive au port ! Sinon, trouverait-il un autre moyen de transport ? Supposons qu'il allait trouver un taxi, le chauffeur serait-il sympathique/accueillant ? Supposons que le chauffeur allait engager une discussion avec M.Y, de quoi irait-il parler ? Que dirait-il de son territoire et de ses habitants ? Est-ce que le taxi commet des incivilités ?...Une fois à l'hôtel comment pourrait-on l'accueillir ? Trouverait-il ou se restaurer à n'importe quelle heure ?...

Autant de question à se poser que de situations dans lesquelles serait affronté M.Y sur le territoire x. Toutes ses questions et bien d'autres sont intimement liées au résidant, c'est de ce dernier que dépend principalement l'image de marque du territoire vis-à-vis de tous ceux qui y mettent les pieds !

Le fait d'impliquer l'habitant dans la démarche d'attractivité territoriale renforcerait la crédibilité du territoire, du fait que le premier contact de M.Y traduit le territoire réel, qui, pour une attractivité réussie doit forcément être à la hauteur des attentes de la cible ou au moins y répondre.

Cet exemple nous amène à développer la prise de conscience des territoires des liens à tisser et à développer impérativement entre ambition (l'image voulue) territoriale et la vraie vie ainsi que les vrais habitants c'est à dire les vrais gens qui vivent sur le territoire. Le but étant de diminuer le gap entre l'attente et l'expérience qui déterminent ensemble la décision de la cible pour que M.Y ou le taxi que j'évoquais en exemple se sentent concernés, investis et, peut-être, acceptent de collaborer dans le processus d'attractivité, chose qui va marquer l'authenticité du territoire.

## **(RÉ) INVENTER LE MODE DE GOUVERNANCE ; VERS UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE ENDOGÈNE**

---

Afin d'atteindre les objectifs recherchés par la démarche d'attractivité, le projet d'attractivité territoriale doit être communiqué au premier lieu aux habitants, et pourquoi pas coproduit et fait pour et par les résidents/résidants, partagé mais aussi compris et porté par les parties prenantes ce serait en effet la matérialisation de la gouvernance territoriale endogène expliqué plus-haut.

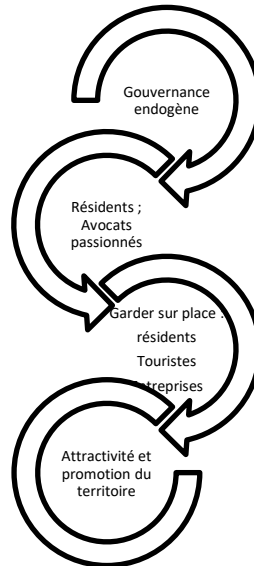
Il est dans ce sens important de se focaliser sur l'identité territoriale constituant l'élément clé de cette réflexion. Et ce, pour deux raisons, la première étant d'impliquer d'une façon directe le citoyen du fait que l'identité territoriale traduit sa personne en général et la deuxième conforte le nombre de voix qui se sont élevés dernièrement afin de plaider en faveur de la recherche des atouts immatériels des territoires consistant à toucher en premier la sensibilité, l'affection et le sentiment d'appartenance du résident. C'est sans doute ce résident qui construit et constitue le territoire au quotidien et qui, de fait, coopèrent à véhiculer ce que fait que le territoire est ce qu'il est d'après leurs perception propre et façonnent donc directement ou indirectement son image de marque.

Dans cette même veine il est important de rappeler que le résident peut jouer au moins quatre rôles par rapport à son territoire : il est de prime à bord une cible directe, il peut être un argument valorisant du territoire, un partenaire dans construction du processus d'attractivité et finalement un ambassadeur et un avocat passionné pouvant facilement influencer la décision d'autres cibles.

## (RÉ) INVENTER LE MODE DE GOUVERNANCE ; VERS UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE ENDOGÈNE

---

Figure 2 : Le résident au cœur de la réflexion sur l'attractivité territoriale



Source : Auteur

## (RÉ) INVENTER LE MODE DE GOUVERNANCE ; VERS UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE ENDOGÈNE

---

### CONCLUSION

La notion de gouvernance et/ou de « management » des parties prenantes a évolué vers celle d' « engagement » traduisant le fait que quelques entreprises innovantes soient passées d'un management réactif des enjeux sociétaux qui se limitait à respecter les normes, à la mise en œuvre d'initiatives plus proactives et interactives permettant de traiter ces enjeux de manière plus efficace par des stratégies d'engagement de leurs réseaux de parties prenantes (Andriof et Waddock, 2002).

La notion même d'engagement est alors à expliciter : dans la culture anglo-saxonne, ce terme évoque un mariage ou un accord mais aussi une lutte ; dans le dictionnaire français, on retrouve assez bien cette idée dans « un combat de courte durée et localisée », comme dans le fait de « prendre parti sur les problèmes politiques et sociaux par son action et ses discours ».

Il est rappelé que Greenwood (2007) proposait de définir l'engagement des parties prenantes comme un ou des processus de consultation, de communication, de dialogue et d'échange. Aussi, proposons avec Berthoin Antal et Sobczak de définir l'engagement des parties prenantes « comme la création active de relations d'apprentissage avec les différentes parties prenantes afin de trouver des solutions aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux », sans perdre de vue que le conflit puisse y paraître quasi inévitable.

Cela illustre la diversité et la complexité des formes de gouvernance marquées par l'engagement des parties prenantes, différentes approches citées dans cet article révélant une dimension humaine inhérente à tout engagement, donnant un visage à chaque partie prenante considérée, l'énergie du conflit devant être transcendée pour entrer dans une relation plus constructive reposant sur des compromis fondés sur des solutions innovantes. D'autres approches ici reprises insistent sur la dimension affective la gouvernance endogène et de l'engagement des parties prenantes dans la responsabilité globale qui repose souvent sur la passion des individus, leur empathie et leur capacité d'influence ou d'entraînement des autres acteurs. Cette part de subjectivité ne doit pas être sous-estimée.



## (RÉ) INVENTER LE MODE DE GOUVERNANCE ; VERS UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE ENDOGÈNE

---

### BIBLIOGRAPHIE

**André Sobczak**, Ariane Berthoin Antal, *Nouvelles perspectives sur l'engagement des parties prenantes : enjeux, acteurs, recherches*, Management Prospective Ed., 2010, p.116-126  
Barbe E., Rey-Valette H., Chia E., Clément C., Durif H., Guiheneuf P.Y, Jarrige F., Laurent A., Maurel P., Michel

**Bertacchini, Y.** (2002). Concertation territoriale et politique territoriale concertée. *International Journal of Info & Com Sciences for Decision Making*, (5), 1–6. Retrieved from [http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00000477](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000477)

**Beuret, J. E., & Cadoret, A. (2011).** Une gouvernance territoriale endogène de l'environnement: Contours et enjeux: Pr??s de 300 initiatives soumises ?? une analyse comparative. *Geographie Economie Societe*, 13(4), 363–386. <http://doi.org/10.3166/ges.13.363-386>

**Bourdeau-Lepage, L., Huriot, J.-M., & Perreur, J. (2009).** À La Recherche De La Centralité Perdue. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, juillet (3), 549. <http://doi.org/10.3917/reru.093.0549>

**Bourret, C. (2008).** Éléments Pour Une Approche De L'Intelligence Territoriale Comme Synergie De Projets Locaux Pour Développer Une Identité Collective. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 0(1), 79. <http://doi.org/10.3917/proj.000.0079>

**Burgos-Vigna, D. (2010).** Démocratie participative et attractivité des villes en Amérique latine. *Mondes En Développement*, 149(1), 53. <http://doi.org/10.3917/med.149.0053>

**Chamard, C. (2014).** Le marketing territorial. Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires. *De boeck*.

**Desjardins, X. (2014).** La réforme par le changement d'échelle : retour sur une ambition déçue de la coopération intercommunale. *Géographie, Économie, Société*, 16(3), 275–296. <http://doi.org/10.3166/ges.16.275-296>

**Dumont, M. (2004).** Les micro-territoires dans l'aménagement urbain, objets spatiaux et sociaux paradoxaux. *Revue.org, Norois*, 193.

**Eshuis, J., Klijin, E.-H., & Braun, E. (2014).** Marketing territorial et participation citoyenne : le branding, un moyen de faire face à la dimension émotionnelle de l'élaboration des politiques ?

## (RÉ) INVENTER LE MODE DE GOUVERNANCE ; VERS UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE ENDOGÈNE

---

*Revue Internationale Des Sciences Administratives*, 80(1), 153.  
<http://doi.org/10.3917/risa.801.0153>

**Fauchard, L., Mocellin, P. (2009).** Conduire une démarche de prospective territoriale. *L'harmattan*.

**Friboulet, J.-J. (2010).** La construction de l'attractivité : une analyse en termes de capacité. *Mondes En Développement*, 149(1), 11. <http://doi.org/10.3917/med.149.0011>

**Gérardin, H., & Poirot, J. (2010).** L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel. *Mondes En Développement*, 149(1), 27. <http://doi.org/10.3917/med.149.0027>

**Gollain, V. (2014).** Réussir sa démarche de marketing territorial. Méthode, techniques et bonnes pratiques. Dossier d'expert. *Territorial éditions*.

**Guesnier, B., & Lemaignan, C. (2004).** L'émergence des territoires créatifs. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, février(1), 135. <http://doi.org/10.3917/reru.041.0135>

**Halter, J.-P., Lorrot, P., & Weiss, D. (2004).** Psychosociologie et gouvernement des « Territoires ». *Revue Internationale de Psychosociologie*, X(1), 122. <http://doi.org/10.3917/rips.022.0122>

**Heckscher, C., Qu, O., Souhaitent, E., & Ensemble, A. (2015).** « Il existe un autre type de négociations : quand les parties essaient d'envisager collectivement un objectif qu'elles souhaitent atteindre ensemble ». <http://doi.org/10.3917/neg.023.0023>

**Leloup, F., Moyart, L., & Pecqueur, B. (2005).** La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Geographie Economie Societe*, 7(4), 321–331. <http://doi.org/10.3166/ges.7.321-331>

**Leroux, I. (2006).** Gouvernance territoriale et jeux de négociation. *Négociations*, 6(2), 83. <http://doi.org/10.3917/neg.006.98>

**Lucet, A., Rouzet, C., Vivien, B. (2015).** Le management par projet. Des outils au service de la réforme territoriale et des collectivités. Dossier d'experts. *Territorial éditions*.

**Lyet, P. (2008).** L'institution incertaine du partenariat. Une analyse socio-anthropologique de la gouvernance partenariale dans l'action sociale territoriale. *L'harmattan*.

## (RÉ) INVENTER LE MODE DE GOUVERNANCE ; VERS UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE ENDOGÈNE

---

**Maurel, P., Barbe, É., Rey-valette, H., Chia, E., Soulard, C., & Pinto, M. (2014).** Retour d'expérience sur la co-construction d'un guide sur la gouvernance territoriale.

**Pelissier, M. (2009).** Étude Sur L ' Origine Et Les Fondements De L ' Intelligence Territoriale : L ' Intelligence Territoriale Comme Une Simple Déclinaison De L ' Intelligence Économique À L ' Échelle Du Territoire ? *Revue Internationale d'Intelligence Economique*, 1, 291–304

**Pinson, G. (2010).** La gouvernance des villes françaises. *Métropoles*, (7). Retrieved from <http://metropoles.revues.org/4276>

**Requier-Desjardins, D. (2009)** *Territoires – Identités – Patrimoine : une approche économique* ? dans Développement durable et territoires, dossier N°12, p.16

**Rey-Valette, H., & Mathé, S. (2012).** L'évaluation de la gouvernance territoriale. Enjeux et propositions méthodologiques. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine - RERU*, (2012/5), 783–804. <http://doi.org/10.3917/reru.125.0783>.

**Sigot, F.,** *Les territoires se mettent en quatre pour booster leur attractivité*, La Gazette, Mars 2016, p. 46-47

**Sobczak, A., & Antal, B. (2010).** NOUVELLES PERSPECTIVES SUR L ' ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES : ENJEUX , ACTEURS , RECHERCHES Dossier Nouvelles perspectives sur l ' engagement des parties prenantes : enjeux , acteurs , recherches coordonné par André Sobczak et Ariane Berthoin Antal Co.

**Villemus, P. (2014).** Magic Marketing. Réinventer la croissance. *Dunod*.