

Les apprentissages au service de la gouvernance territoriale. Le rôle des acteurs et des instruments dans les processus de développement des territoires

Eduardo Chia^a et André Torre^b

a. CIET-LR, UMR Innovation (INRAE), ORCID : 0000-0002-4557-6586

b. Université Paris-Saclay, INRAE, AgroParistech, ORCID : 0000-0001-5041-4146

Résumé

Dans cet article¹, nous nous intéressons aux apprentissages territoriaux qui se trouvent à la base des processus de développement et de gouvernance territoriale, avec une attention particulière pour les instruments permettant la mise en œuvre cette dernière. Comprendre les modalités de gouvernance des territoires contribue à favoriser leur développement et leur pérennisation, à tenir compte des avis des populations locales, et à soutenir les actions et projets entrepris par les parties prenantes locales. Mais comment se mettent en place ces dynamiques, comment s'ajustent les plans des agents et se déploient les chemins de développement ? Nous montrons que c'est en partie grâce aux apprentissages collectifs, qui permettent aux acteurs d'apprendre des expériences des autres et de leurs propres erreurs, grâce à des processus d'essais et d'erreurs reposant sur différents types d'instruments et de dispositifs territoriaux. Pour les acteurs, ces processus consistent à intégrer les informations et connaissances relatives à l'élaboration des accords, des conflits, ou des tensions, ainsi que les résultats des actions entreprises, couronnées de succès ou non, à s'approprier les instruments proposés par l'État, les détourner ou en fabriquer de nouveaux. Nous avançons l'idée qu'en retour l'utilisation de ces instruments modifie le comportement et la connaissance des acteurs et de leurs relations, et en fin de compte, permet de développer des apprentissages de gouvernance territoriale.

Mots-clés : gouvernance territoriale, développement territorial, apprentissages, instruments.

¹ Nous remercions deux rapporteurs anonymes, ainsi que Frederic Wallet, pour leurs remarques sur des versions antérieures de l'article.

Abstract

Learning for territorial governance. The role of actors and instruments in territorial development processes. *In this article, we focus on the territorial learnings that underlie the processes of territorial development and governance, with a particular focus on the instruments that enable the implementation of territorial governance. Understanding the territorial governance process helps to promote the territorial development and sustainability, to take into account the opinions of local populations, and to support the actions and projects undertaken by local stakeholders. But how are these dynamics set up, how are the agents' plans adjusted and the paths of development deployed? We show that this is partly due to collective learning, which allows actors to learn from the experiences of others and from their own mistakes thanks to trial-and-error processes based on different types of instruments and territorial devices. For the actors, these processes consist of integrating information and knowledge relating to the development of cooperation, conflicts or tensions, as well as the results of the actions undertaken, successful or not, to appropriate the instruments proposed by the State, to divert them or to create new ones. We put forward the idea that in return the use of these instruments modifies the behaviour and knowledge of the actors and their relationships and ultimately makes it possible to develop learning about territorial governance.*

Keywords: territorial governance, territorial development, learning, tools.

Introduction

L'approche du développement territorial vient aujourd'hui concurrencer et parfois se substituer aux politiques descendantes, dominantes et impulsées par des États ou des instances supranationales, sur la base de principes souvent considérés comme universels (Talandier, 2023 ; Torre, 2023). Cette prise en charge par les acteurs eux-mêmes repose sur un changement de position par rapport à la conception qui a prévalu au cours du XX^e siècle : on admet maintenant que les processus de développement ne relèvent pas de la seule approche macroéconomique, et qu'il est nécessaire, non seulement d'administrer, mais également de gouverner les territoires pour contribuer à leur développement (Torre, 2015).

Produit d'une longue tradition de démarches à destination du local portées par des acteurs ou des groupes de différentes origines, le développement territorial prône ainsi avant tout la mobilisation des ressources locales et la mise en œuvre de solutions issues de la créativité ou de la capacité d'innovation des populations, dans la droite ligne des analyses du développement par le bas, local ou endogène (Stöhr, 1978 ; Genné, 2000 ; Angeon et Callois, 2005). Toutefois, à la dimension économique et à la focalisation sur les entreprises ou les pouvoirs publics, vient s'ajouter une prise en compte bien plus forte des actions et des volontés des populations locales, individus isolés ou ensembles de personnes comme des associations et des représentants de groupes d'intérêts ou de collectifs divers... les fameuses parties prenantes (Mercier, 2001 ; Benn, 2016).

Le développement territorial n'est pas un objet ou un concept statique, mais un processus en constante évolution, impulsé par des projets initiés par des acteurs locaux ou provenant de l'extérieur (notamment par les autorités publiques ou les grandes entreprises), ainsi que par des tensions et conflits. C'est la raison pour laquelle politiques et

actions publiques territoriales exigent la participation des parties prenantes locales, dans leur élaboration comme dans leur mise en œuvre. Il s'agit d'une manière de répondre aux crises de gouvernementalité auxquelles sont confrontés les pouvoirs publics, ainsi qu'aux objectifs de développement territorial portés par l'ensemble des acteurs locaux (Torre, 2018). Toutefois, cette participation ne se décrète pas et se construit à partir des projets et des relations qu'entretiennent les acteurs, ainsi que des liens de proximités, de coopération et d'oppositions qu'ils tissent progressivement, à mesure de leurs interactions.

Face à cette évolution nous croisons nos regards et mobilisons notre expérience de chercheurs en sciences régionales et sciences de gestion. Nous nous intéressons aux apprentissages territoriaux, à la base des processus de gouvernance territoriale (Leloup *et al.*, 2023 ; Rey-Valette *et al.*, 2014) et de développement territorial (Torre, 2015). Si la participation et la coproduction des projets sont souvent considérées comme les leviers majeurs de l'action publique territoriale (Gourgues, 2012 ; Villancourt, 2015), peu d'études se concentrent sur les processus d'apprentissage à l'origine de ces évolutions (Chia *et al.*, 2008 ; Vitry *et al.*, 2016 ; Ait Hammou *et al.*, 2022). Ces derniers sont pourtant essentiels à l'élaboration d'un langage et de projets communs, ainsi qu'à la fabrication des instruments et dispositifs (Gilbert et Raulet-Croset, 2021) garantissant la coordination entre les parties prenantes impliquées dans les mécanismes d'élaboration et de fonctionnement de la gouvernance territoriale, y compris dans ses dimensions conflictuelles. Dans ces situations d'actions collectives, les acteurs doivent apprendre à travailler ensemble, à développer des projets, à innover et co-innover, ou à s'approprier des instruments pour construire des projets, qu'ils le fassent ensemble ou en s'opposant au sein de groupes constitués. Ce sont donc les apprentissages qui permettent l'émergence d'un système ou d'un mode de gouvernance et sa permanence dans le temps (Aggéri, 2023).

Dans cet article, nous montrons comment les actions collectives qui contribuent au développement territorial nécessitent non seulement que les acteurs locaux et non locaux, privés, publics ou associatifs, s'accordent sur un projet territorial, à moyen ou long terme, mais également qu'ils construisent ou s'approprient des instruments et des dispositifs leur permettant d'initier des actions, de les évaluer et, dans certaines situations, de corriger la trajectoire ainsi engagée. Pour atteindre cet objectif nous procédons par étapes successives, qui nous permettent d'assembler les briques analytiques nécessaires à la construction de notre argumentaire théorique. Nous nous appuyons, pour mener à bien cette entreprise, sur nos travaux de recherche et d'intervention, réalisés au cours des 30 dernières années en France² (métropolitaine et ultramarine) et à l'étranger (Argentine, Brésil, Cuba, Chili, France, Portugal... pour ne citer que les principaux).

Nous commençons par montrer qu'il est nécessaire de piloter les processus de développement territorial, et donc d'introduire l'analyse des modalités de gouvernement ou de gouvernance au niveau local, avant d'insister sur l'importance des parties prenantes, puis de montrer que la gouvernance territoriale repose sur les processus de coopération et d'opposition de ces dernières. Nous abordons ensuite les dimensions coopératives et conflictuelles de la gouvernance territoriale, en montrant qu'elles s'appuient sur des apprentissages collectifs et individuels. Après avoir examiné le rôle innovant joué par les

² Par exemple, Chia et Brossier (1993) ; Chia *et al.* (2008) ; Coudel *et al.* (2008) ; Jorge *et al.* (2020) ; Mathé *et al.* (2017) ; Rey-Valette *et al.* (2014) ; Torre *et al.* (2006) ; Torre et Chia (2001) ; Vitry et Chia (2017).

instruments, supports et objets, dans ces apprentissages, nous détaillons enfin les catégories et types d'apprentissage de gouvernance territoriale, avant de conclure sur de futurs développements. Pour plus de clarté, à la fin de chaque partie nous présentons un propos d'étape permettant de résumer l'avancée de notre démonstration.

1. Innover pour se développer : de l'innovation technologique à la prise en compte des problématiques de gouvernance

On a longtemps considéré que les processus de développement reposaient avant tout sur les modalités de production, et encore davantage d'innovation, des entreprises et organisations locales ou extra-locales. Les grands modèles historiques de croissance économiques (Domar, 1949) et de l'innovation (Aggeri, 2023) font d'abord référence aux variables travail et capital, dont les équilibres respectifs devaient permettre de réaliser un optimum de production et favoriser le développement des volumes de production ainsi que des capacités productives. Devant leurs difficultés répétées à expliquer les dynamiques de croissance, Solow (1956) a introduit l'importance du progrès technique, et les économistes standard ont commencé à faire référence aux dimensions de l'innovation. On a ainsi redécouvert, dans les années 1980, les recherches de Schumpeter (1934) sur l'innovation (le plus souvent technologique et linéaire), devenue l'alpha et l'oméga des processus de développement (Dosi, 1988). La recherche académique et les politiques ont alors fini par considérer que l'innovation se trouve à la base des processus de développement et qu'il importe avant tout de développer les capacités d'innovation, puis les compétences en matière de connaissances et de savoir-faire.

Cette approche, d'abord initiée au niveau macro le plus large, a trouvé une traduction plus spatiale, d'abord avec l'étude des systèmes nationaux d'innovation (Nelson, 1993 ; Nelson et Winter, 1982). Puis, à partir des années 1990 a émergé l'idée que le développement local repose sur l'existence de systèmes localisés de production et d'innovation, dont la richesse se diffuse au niveau d'une région ou d'un territoire (Aydalot, 1986 ; Courlet, 2001 ; Doloreux *et al.*, 2019). L'innovation technologique trouvait ainsi une place prépondérante dans les processus de développement, avec des modèles théoriques, comme celui des clusters (Porter, 1985, 2003), ou de réussite technologique, comme la Silicon Valley en Californie, exemple de développement fondé sur l'innovation et la high-tech. La promotion des activités innovantes au niveau local a reposé sur la création de systèmes imités de ces modèles. On alors vu fleurir les technopoles, pôles de compétitivités, clusters locaux, zones de haute technologies, etc. en réalité une série de déclinaisons locales des politiques locales en termes d'innovation technologique et de connaissances de haut niveau.

Mais la mise en œuvre s'est révélée finalement plus compliquée que ne le laissait augurer l'enthousiasme initial et la croyance forte dans les vertus de l'innovation ; et les politiques localisées d'innovation ou de hightech ont connu bien des vicissitudes (Gilding *et al.*, 2020). On ne compte plus les technopoles ou les parcs scientifiques peinant à attirer des entreprises ou des laboratoires, ou les zones de production fondées sur la seule accumulation d'entreprises, sans réussir à créer des effets de réseau importants, et à impulser un développement localisé sur les territoires qui les accueillent (Vicente, 2016). Ces échecs posent la question de la duplication et de la reproduction de modèles idéaux

initiaux, qui se sont imposés dans des circonstances particulièrement favorables, voire exceptionnelles, comme la Silicon Valley, Campinas ou Bangalore.

Un retour sur ces expériences révèle plusieurs limites à ce processus de duplication, dont certaines sont explicitement liées à des dimensions de gouvernance.

1) L'innovation technologique présente de fortes particularités spatiales : elle ne se développe harmonieusement que dans un petit nombre de lieux dans le monde et dans des circonstances bien particulières ; de plus les pionniers dans la course à l'innovation restent en tête pour longtemps et il est bien difficile de les rejoindre, même au prix d'efforts importants, en raison des effets de dépendance au passé et à l'histoire (Arthur, 1990 ; David, 1985) ;

2) La création de l'innovation technologique n'est pas adaptée à tous les territoires et à tous les contextes : par exemple, elle émerge rarement des zones les plus périphériques ou rurales, qui fondent leur prospérité sur d'autres atouts, comme des innovations sociales ou institutionnelles (Vercher *et al.*, 2023), ainsi qu'une culture locale forte (Ostrom, 1990), ce que l'on qualifie parfois d'innovation territoriale ;

3) Il faut s'intéresser aux modalités d'organisation et de gouvernance de ces systèmes locaux, ainsi qu'aux relations de coordination entre acteurs. Il ne suffit pas d'entasser de nombreuses entreprises hightech dans un même lieu pour que le développement émerge. Encore faut-il qu'elles échangent des connaissances, des savoir-faire, que leurs activités soient compatibles et complémentaires, qu'elles poursuivent un objectif commun en privilégiant des échanges locaux et se trouvent intégrées à des boucles d'apprentissage localisées ;

4) Enfin, tout système repose sur une structure et des modalités de gouvernance interne. De nombreuses études montrent que même si l'agglomération d'entreprises et de compétences peut parfois se réaliser de manière spontanée, les aides et contributions apportées par les pouvoirs publics s'avèrent essentielles au maintien de ces dynamiques (Pin, 2020). De plus, les systèmes locaux, loin d'être totalement auto-régulés, s'appuient le plus souvent sur des structures de gouvernance locales, telles que des fondations, des organisations de pôles, ou des syndicats de producteurs (Michel *et al.*, 2016). Ces organisations facilitent les échanges et les coopérations au niveau local, définissent des normes de comportement, punissent les comportements déviants et jouent souvent le rôle d'interface avec les acteurs extérieurs au système.

Propos d'étape 1 : *Le processus de développement territorial repose sur des innovations territoriales de différentes natures. Pour le piloter, il faut analyser les modalités de gouvernance au niveau local.*

2. Gouverner pour agir : la coopération et l'émergence des parties prenantes

La nécessité de prendre en compte les dimensions organisationnelles pour décrire et comprendre les processus de développement territorial, en particulier la mécanique des systèmes locaux et des relations entre acteurs, repose sur trois notions qui sous-tendent l'approche systémique du développement et la mise en œuvre de processus collectifs au niveau local : la coopération, la confiance et les réseaux.

– L'analyse des relations de coopération, héritière des travaux de Coase (1937), va bien au-delà de la révélation de différentes formes d'organisation des firmes, comme

l'intégration verticale (Williamson, 1981). Les entreprises peuvent coopérer afin de produire ensemble certains biens si elles ont à faire face à une commande importante (coopération horizontale), ou entre différentes étapes de la chaîne de production (coopération verticale). La coopération n'exclut pas la possibilité d'un certain degré de concurrence, car elle peut porter sur un nombre limité de domaines (comme la mise en commun de pièces dans la construction d'une voiture ou le développement commun d'un pesticide), la compétition restant importante au niveau de la vente. Elle s'incarne fortement au niveau local, en particulier dans les systèmes locaux de production (Courlet, 2001 ; Doloreux *et al.*, 2019), dans lesquels les notions d'entraide et de mise en commun des savoirs et des ressources s'avèrent essentielles (Ostrom, 1990 ; Torre *et al.*, 2006). Elle joue également un rôle important dans le cadre de l'économie sociale et solidaire (Itçaina et Richez-Battesti, 2022 ; Torre, 2022), entre les acteurs des circuits courts, des *fablabs* ou des *living labs*, ou dans les communs, avec l'usage partagé des ressources (Kebir *et al.*, 2018).

Les deux autres notions sont des corollaires de la coopération, car elles lui sont souvent associées ou en découlent. Nous les mentionnons ici sans y revenir de manière appuyée par la suite.

- La confiance est trop souvent confondue avec la coopération ; or on peut entretenir une relation de coopération fondée sur des comportements de défiance et de surveillance réciproque (Nootboom, 2002). Toutefois, quand elle existe, elle contribue fortement à l'établissement et au maintien des relations coopératives. Son importance est souvent soulignée dans la littérature sur les systèmes locaux, et semble parfois être liée à l'existence même des relations locales, comme si le fait d'appartenir à un même territoire allait de pair avec ce type de relations, même si nombreux sont les exemples d'oppositions ou de conflits entre proches voisins, ou de relations très dégradées entre des habitants d'un village ou d'une communauté. Les relations de confiance dépendent principalement de deux facteurs, importants au niveau local. Il s'agit de la répétition des interactions réciproques, qui fait naître, si ces dernières se passent bien et sont fructueuses, un sentiment de confiance entre les acteurs. Mais également de l'appartenance à une même culture ou à une même communauté ; les acteurs qui s'y reconnaissent accordent une plus grande confiance ou un plus grand crédit aux autres membres, qu'il s'agisse d'un club d'anciens élèves ou des natifs d'un même territoire (Chia et Torre, 1999 ; Adam-Ledenois *et al.*, 2008), ce qui peut se révéler intéressant dans les processus d'apprentissage.
- La notion de réseaux d'acteurs (Callon, 1986 ; Grossetti, 2008) permet de dépasser le réductionnisme des relations de coopération bilatérales (Lazega, 2016), pour une approche systémique du développement territorial. Il s'agit d'un outil particulièrement utile pour mettre en place des processus de régulation et de gouvernance, afin d'administrer et de gérer les systèmes locaux. On pense aux réseaux locaux d'innovation, mais l'approche s'applique plus largement à toutes les formes de relations de coopération entre acteurs, leurs activités communes ou leurs actions menées en collaboration (Azouaoui, 2021 ; Boukamel, 2017). Elle présente également l'avantage de visualiser, en termes de représentations graphiques, l'organisation des relations et de qualifier la complétude des liens au niveau local. L'appareillage des réseaux sociaux permet d'analyser les relations, de discerner les manques ou les faiblesses de

la structure locale, d'identifier les principaux acteurs, ainsi que leur rôle plus ou moins central ou périphérique dans le système territorial.

Ce dépassement des relations productives et des relations bilatérales de production incite à la prise en compte de nombreuses parties prenantes locales (ou *stakeholders*), qui débordent largement le simple champ économique ou institutionnel et dont les actions se révèlent déterminantes dans les dynamiques territoriales, en particulier en termes de coopération mais pas seulement. Il s'agit d'entreprises ou d'exploitations agricoles, de coopératives de production ou de partage de savoir-faire, d'associations de protection de la nature et de voisinage, ou de communautés locales et de leurs représentants, de syndicats de producteurs ou de gestion des ressources naturelles, des chambres consulaires, ainsi que des pouvoirs publics dans leurs différentes déclinaisons, des représentants locaux de l'État jusqu'aux régions, aux élus des territoires ou aux municipalités. L'étude de leurs liens complexes et asymétriques contribue à la compréhension des processus de gouvernance territoriale.

Propos d'étape 2 : *Il est nécessaire d'intégrer à l'analyse de la gouvernance territoriale une diversité d'acteurs autres que les entreprises ou les pouvoirs publics, i.e. les parties prenantes et leurs relations de coopération.*

3. Coopérer ou s'opposer : dilemme à la base de la gouvernance territoriale

Face à la complexité et au caractère multiforme des processus de développement et de gouvernance territoriale, comment conjuguer les intérêts des acteurs et harmoniser leurs différents plans et projets, afin de mettre en œuvre des processus de développement territorial partagés ? Plusieurs solutions s'offrent. La plus directe est celle du gouvernement et de l'application d'une autorité descendante sur les territoires. Dans ce cas, les décisions sont prises au niveau supérieur, par exemple de l'État, et s'appliquent par étapes aux échelons inférieurs, comme les régions, les départements, les municipalités, etc. À chacun des échelons, des représentants de la puissance publique sont chargés de mettre en œuvre les directives nationales et de contrôler leur application. Cette méthode présente de nombreux avantages, par sa simplicité et les retours d'expérience qu'elle permet, mais elle a suscité des réserves croissantes au cours des dernières décennies, qui ont conduit à des crises de gouvernabilité.

En effet, une part importante des décisions et actions des pouvoirs publics fait l'objet de contestations répétées ou de rejets, en particulier au niveau des territoires. Ces contestations présentent deux caractéristiques. D'une part, elles proviennent généralement de groupes d'acteurs locaux (tout ou partie des parties prenantes), qui remettent en question les décisions prises à un niveau supérieur, arguant qu'elles ne correspondent pas aux besoins ou aux volontés des populations locales (Pasquier *et al.*, 2007 ; Féral, 2021). D'autre part, est souvent contestée la capacité de prise de décision des élus locaux, qui bénéficient d'un mandat général de plusieurs années, dans lequel ne sont pas incluses ou prévues toutes les possibilités de nouveaux projets par exemple. Les acteurs locaux réclament des formes de démocratie participative plus concrètes, dans lesquelles ils seraient consultés pour toute décision nouvelle, ou avant le lancement de tout projet d'importance pouvant impacter leur vie au quotidien (Bourdeau-Lepage et Pasquier, 2024 ; Felix et Vaesken, 2021).

Dans les pays industrialisés, les contestations les plus courantes sont liées aux projets d'infrastructures ou à la modification des règles de fonctionnement des systèmes locaux. Il s'agit avant tout de projets de taille importante portés par l'État ou par de grandes entreprises : ligne de TGV ou autoroute, tunnel, aménagement portuaire, construction d'une centrale de production d'énergie ou de traitement de déchets, installation d'une usine potentiellement polluante, projet immobilier de grande taille (Jorge *et al.*, 2020). Les règles de fonctionnement concernent la mise en place de périmètres de protection de l'environnement comme les zones « Natura 2000 », des restrictions de production dans certains territoires ou l'interdiction de nouvelles constructions dans des zones agricoles ou périurbaines... Mais également le changement des structures de gouvernance au niveau local, comme le renouvellement des modalités d'organisation au sein d'un conseil d'administration ou du comité de pilotage d'un bassin versant (Torre *et al.*, 2016).

Très diverses, ces formes de contestation prennent souvent la forme d'une judiciarisation ou d'une publicisation. Le recours au tribunal reste classique, une fois le projet réalisé, et encore plus souvent de manière préalable, afin d'essayer de bloquer ce dernier avant même sa mise en œuvre, souvent dès la connaissance de son existence. Mais ce recours s'avère coûteux, les décisions sont longues à intervenir, parfois quand le projet est déjà réalisé, et les résultats incertains. C'est pourquoi d'autres formes de contestation sont souvent utilisées par les groupes d'opposants, telles que manifestations publiques, blocages, protestations ou médiatisation. Ces derniers s'expriment dans les médias (télévision, radio, journaux...) ou sur les réseaux sociaux et font entendre leur voix afin de tenter de trouver des alliés et de recruter des soutiens à leur action, localement ou de manière encore plus étendue (Jorge *et al.*, 2020).

Ces oppositions ne doivent pas être considérées comme des obstacles à une gouvernance « idéale », ou « bonne », reposant sur de larges accords, une coopération ou un consensus, comme celle prônée par le FMI ou la Banque mondiale par exemple. En effet, une part conséquente de la gouvernance des territoires dépend des processus de négociation, de concertation, et donc de collaboration entre tout ou partie des acteurs locaux. Mais l'autre partie résulte des oppositions aux projets mis en œuvre par les pouvoirs publics et des organisations publiques ou privées. La gouvernance territoriale marche ainsi sur ses deux jambes : les relations de coopération et de concertation d'une part, les relations d'opposition et de conflits d'autre part. Dans tous les cas, elle est l'expression des modes de coordination qui se mettent en place entre des acteurs locaux désirant vivre et travailler ensemble, même si leurs projets ou leurs visions respectives ne correspondent pas toujours et doivent s'ajuster (Torre *et al.*, 2016).

Ces deux dimensions, de coopération et d'opposition, reposent sur des apprentissages et en produisent de nouveaux (Lauriol *et al.*, 2008). Pour les dimensions coopératives, il s'agit de la mise en commun des propositions locales, de leur discussion et de la démarche d'obtention d'un accord en mesure de satisfaire les différentes parties prenantes. Évidemment, ce processus ne va pas de soi et repose sur de nombreuses itérations, des compromis, des révisions et des retours en arrière parfois, qui impliquent une prise en considération des étapes précédentes et une intégration des succès et des échecs passés. Les nouveaux processus d'apprentissage sont divers et multiples. On apprend à travailler ensemble, à se coordonner... Pour les oppositions, il s'agit clairement d'un processus d'apprentissage par essais et erreurs. Quand est lancé un nouveau projet, trois solutions

sont possibles : 1) il rencontre un accord unanime, et donc est immédiatement accepté, ce qui est relativement rare ; 2) il rencontre une opposition massive, qui peut durer des années, jusqu'à son rejet ; 3) la situation la plus courante aujourd'hui est une opposition importante mais pas définitive, qui implique des négociations et des réorganisations.

Dans ce dernier cas s'ouvre un cycle de phases de conflits et de négociations, qui finit par déboucher sur un accord (Torre *et al.*, 2016) voire par la décision d'une autorité qui clôt la situation. Au cours du cycle s'opèrent une modification et une hybridation des groupes ainsi que des représentants des parties prenantes. Enfin, le projet final lui-même porte la trace de ces étapes d'interactions puisqu'il fait l'objet de modifications importantes par rapport à la version initiale. Par exemple, un projet d'autoroute est finalement réalisé, mais avec des modifications importantes de son tracé. Les acteurs acquièrent, dans ces différentes situations d'apprentissage, des alliés, des expériences, des connaissances et des pratiques qui pourront être mobilisés dans les situations futures.

Les processus ainsi décrits nous permettent de définir la gouvernance territoriale comme un processus dans lequel les apprentissages de coopération et d'opposition jouent un rôle important. Nous la considérons comme un processus dynamique de coordination entre des parties prenantes ou des acteurs de différentes natures (productifs, associatifs, particuliers, pouvoirs publics ou collectivités territoriales), aux ressources asymétriques, réunis autour d'enjeux territorialisés et contribuant avec l'aide d'outils et de structures appropriés à l'élaboration, concertée ou conflictuelle, de projets communs (Rey-Valette *et al.*, 2014 ; Torre et Traversac, 2011). Les apprentissages collectifs participent des reconfigurations/innovations qui dessinent les modes de gouvernance, puis les chemins de développement des territoires.

Propos d'étape 3 : *La gouvernance territoriale repose sur les processus de coopération et d'opposition des parties prenantes.*

4. Apprendre à travailler ensemble : des apprentissages pour gouverner les territoires

Les territoires peuvent être considérés comme de véritables organisations, certes particulières car, à la différence d'une entreprise (Lauriol *et al.*, 2008), ils ne disposent pas toujours de dirigeants possédant un pouvoir décisionnel clair, et leurs frontières sont plus ou moins bien définies (Raulet-Croset, 2014) : un territoire peut préexister à l'élaboration d'un projet commun ou se construire dans le même temps qu'émergent des leaders ou des porte-paroles. Dans les territoires de taille importante, ou qui présentent une forte historicité, de nombreux projets se développent en parallèle, à des vitesses et des degrés d'avancement différents, avec des degrés de résistance variables, au cours desquels les acteurs doivent travailler ensemble. La mise en œuvre de ces projets nécessite des apprentissages multiples, dans le temps et dans l'espace, qui occupent une place centrale dans la gouvernance territoriale (Le Galès, 2010 ; Rey-Valette *et al.*, 2014 ; Vitry *et al.*, 2017) : les acteurs mobilisent des connaissances acquises antérieurement, dans d'autres situations, de conflit ou de coopération, et les utilisent pour résoudre des problèmes ou encore pour élaborer de nouveaux projets.

Les coopérations entre entreprises relèvent avant tout d'une stratégie de mise en commun ou d'échange de compétences et de connaissances, dans l'objectif d'un gain productif ou de la fabrication de produits communs : circulation d'informations, mise en commun

de savoirs et de connaissances, échanges d'expériences, productions communes... Elles s'appuient généralement sur la répétition des relations, qui génère des effets d'apprentissage et sur une défiance réciproque et bien comprise, validée par des contrats et des accords formels, ou sur des relations tacites. Pour la coopération entre parties prenantes, la dimension citoyenne, qui importe (Chia *et al.*, 2008), renvoie à la construction d'outils et de représentations partagées. Le territoire est ainsi le lieu de projets collectifs (Rey-Valette *et al.*, 2014), entre acteurs de natures très diverses, dont la coordination ne constitue pas une évidence, ni le résultat d'arrangements spontanés (Torre, 2022). Pour fonctionner ensemble, ces acteurs doivent utiliser ou fabriquer des dispositifs hétérogènes composés de personnes, d'institutions, d'aménagements, mais aussi de discours, de règles et de lois... (Foucault, 1975), et développer un langage commun. Ici encore, la pérennité des relations de coopération naît de la répétition des interactions et des apprentissages.

Toutefois, dans de nombreuses situations, les parties prenantes développent, dans leur organisation ou sur le territoire, des stratégies et des pratiques défensives ou de résistance au changement (Argyris, 1995). Les raisons peuvent en être multiples mais l'objectif est toujours le même : il s'agit de modifier, ralentir, voire stopper le processus de changement. Dans les dynamiques territoriales, ces comportements conduisent à l'émergence d'oppositions aux projets et parfois à des conflits plus ou moins violents et étendus, évoqués plus haut. Même dans de telles situations les acteurs continuent à apprendre et à produire des connaissances, tant individuelles que collectives, à les partager (en interne et en externe) et à les stocker, le plus souvent au sein de groupes d'opposants. Cet échange ou ce partage d'expériences et d'informations peut également conduire les parties prenantes à réduire leurs différends et à s'accorder sur un principe de négociation par exemple.

Les processus d'apprentissage ainsi à l'œuvre consistent, pour les acteurs, à intégrer les informations et les connaissances relatives à l'élaboration des accords, des conflits, ou des tensions (comme des situations, des comportements ou positionnements d'acteurs...), ainsi que les résultats des actions entreprises précédemment, qu'elles soient ou non couronnées de succès (Adam-Ledunois *et al.*, 2018). Le stock d'informations et de connaissances issues de ces expériences va servir dans la suite du processus, et se voir mobilisé en cas de situation similaire ou voisine. On parle alors de création d'un sens commun ou *sensemaking*, qui repose sur trois moments clés (Weick, 1988) : 1) *l'enactement* (mise en scène, engagement), qui implique de s'engager dans l'action ; 2) l'identification et la sélection des informations, phase au cours de laquelle les acteurs confrontent les connaissances et signaux perçus à des modèles préexistants ; 3) le stockage des informations. La liberté de dialogue, la flexibilité, favorisent la fabrication de nouveaux modèles d'action.

Les travaux de Simon, Argyris, Schön, March, Nonaka et Takeuchi, ou Weick *et al.* (2005) ont mis en évidence l'importance des apprentissages dans le fonctionnement des organisations. L'apprentissage organisationnel est « un phénomène collectif d'acquisition et de développement de compétences qui (...) modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes » (Koenig, 2015). Il consiste en un changement cognitif ou comportemental produit par les individus. On peut distinguer des « boucles » d'apprentissages, qui mettent en relation les connaissances et les situations (Argyris et Schön, 2002). L'apprentissage en simple boucle fait référence à un changement dans les pratiques, fondé sur une compréhension et des connaissances préalables (et donc disponibles), afin de contextualiser les connaissances en fonction des situations rencontrées.

L'apprentissage en double boucle renvoie à un changement d'objectifs ou de valeurs, où les acteurs doivent fabriquer de nouvelles connaissances sur les pratiques et les objectifs poursuivis. La troisième boucle, ou deutéro-apprentissage (Bateson, 1972), renvoie à la capacité à « apprendre à apprendre ». C'est l'idée des « organisations apprenantes », dans lesquelles les acteurs développent de nouvelles compétences leur permettant d'innover, voire de modifier les valeurs des entreprises ou organisations (Belmondo et Sargis, 2012 ; Kassis et Bertrand, 2023).

Les apprentissages en double et triple boucle jouent ainsi un rôle majeur dans le processus adaptatif de gouvernance territoriale. Les acteurs apprennent, et mobilisent leurs apprentissages dans le cadre d'un projet collectif de territoire – défini conjointement même s'il est temporaire et susceptible d'évoluer – ce qui permet l'émergence de nouvelles formes de coordination et de prise de décision au niveau local, ainsi que la mise en place de nouvelles oppositions porteuses de changement. La gouvernance met en jeu de nouvelles pratiques, que tous les acteurs impliqués dans le processus doivent apprendre et respecter, même en cas de conflit. Le développement de nouvelles formes d'apprentissages contribue ainsi à la gouvernance territoriale, qui « suppose de nouvelles façons de travailler en réseau, de partager, de participer... » (Rey Valette *et al.*, 2011 ; Vitry *et al.*, 2016).

Propos d'étape 4 : *Les processus de coopération et les conflits résultent et engendrent des apprentissages individuels et collectifs constitutifs de la gouvernance territoriale.*

5. Utiliser les instruments : de nécessaires intermédiaires des apprentissages et de la gouvernance territoriale

Qu'ils soient individuels ou collectifs, de première, deuxième ou troisième boucle, les apprentissages se construisent à travers des dispositifs et des instruments. Les instruments, selon Hatchuel et Weil (1992), reposent sur trois éléments : un substrat technique, qui permet de fonctionner (un tableur...) ; une philosophie gestionnaire, qui traduit l'esprit de la conception et l'usage que les acteurs en feront ; et une vision simplifiée des acteurs et de leurs relations³. L'idée de dispositif, privilégiée par certains auteurs davantage concernés par la dimension sociale et politique (Oiry, 2003 ; Boussard et Maugeri, 2003 ; Chiapello et Gilbert, 2012), repose selon Foucault (2001) sur « un ensemble de règles, lois, propositions, énoncés scientifiques, en bref, un ensemble d'outils et d'instruments qui, mis en relation les uns avec les autres, constituent un réseau que l'on appelle dispositif » (p. 299) et dont l'objectif est l'élaboration de stratégies et visions futures. Nous considérons ici que les instruments sont partie intégrante des dispositifs et contribuent à leur construction.

Les recherches sur l'instrumentation de l'action publique rendent compte de la manière dont les politiques publiques se structurent en fonction des instruments qu'elles mobilisent (Halpern *et al.*, 2014). Au niveau territorial, il s'agit de s'approprier les ins-

³ Les instruments, ainsi définis, doivent être distingués d'un autre concept étroitement lié et parfois utilisé de manière indifférenciée : les outils de gestion. Un outil peut être défini comme une « extension de la main », un auxiliaire « utile » avec une finalité opérationnelle (Aggeri et Labatut, 2010). Sa raison d'être réside dans la manière dont les individus l'utilisent. Une clé à molette sert, et a été créée, pour visser des écrous, mais peut être également utilisée pour se défendre ou attaquer quelqu'un.

truments proposés par l'État ou d'en fabriquer de nouveaux (Vitry et Chia, 2017). Les SCOT (schémas de cohérence territoriale), PLU (plans locaux d'urbanisme), OCAGER (opérations concertées d'aménagement de l'espace rural) ou CTE (contrats territoriaux d'exploitation) (Chia *et al.*, 2008), constituent des exemples concrets d'instruments au service de l'aménagement des territoires (Michel *et al.*, 2018 ; Rey-Valette *et al.*, 2014). On retrouve cette idée dans la manière dont les acteurs locaux se saisissent des projets Natura 2000 afin de s'engager en faveur de mesures locales pour la mise en place d'une politique environnementale (Beuret *et al.*, 2023).

L'analyse des instruments apporte des éléments de compréhension des processus de gouvernance territoriale (Chia *et al.*, 2008) et permet de s'intéresser aux actes et aux pratiques plutôt qu'au discours des acteurs, qui peuvent être teintés de subjectivité. Les apprentissages nécessaires à la mise en œuvre et au fonctionnement de la gouvernance sont « activés » grâce aux outils et instruments (Moisdon, 2007). Ils sont ensuite mis en œuvre et utilisés lors du processus de contextualisation (Rouquet, 2011), *i.e.* la manière dont les individus, au sein d'une organisation, s'approprient les instruments et les modifient pour les adapter à la situation. Mais l'usage de ces instruments produit également des reconfigurations, des changements, de l'apprentissage (en triple boucle, apprendre à apprendre), sur le territoire. Les parties prenantes peuvent également créer de nouveaux outils, instruments et mécanismes pour mettre en œuvre la gouvernance. C'est alors d'un autre processus d'apprentissage qu'il s'agit, plus global, dans lequel sont élaborés un « langage commun », de nouvelles valeurs et un projet, ainsi que des instruments et de nouvelles connaissances. C'est le cas, par exemple, de l'OCAGER mise en place dans le pays Corbières Minervois (PCM) dans l'Aude (Rey-Valette *et al.*, 2014 ; Michel *et al.*, 2018), où la participation des agriculteurs a joué un rôle essentiel dans la conception et la mise en œuvre de cet instrument de développement territorial.

Deux visions coexistent dans l'analyse des instruments. Certains auteurs analysent leur évolution en termes d'adoption, limitant l'intégration de l'innovation ou de l'instrument dans l'organisation à un choix binaire entre adoption et rejet (Aggeri, 2023). D'autres qui voient les choses sous un angle d'appropriation, limitent le caractère transformateur du processus à une modification de l'instrument par les acteurs qui se l'approprient (Rouquet, 2011 ; Oiry 2003 ; David 1998). Nous privilégions la notion de contextualisation (David, 1998 ; Vitry et Chia, 2017), qui prend en compte non seulement la possibilité pour les acteurs de s'approprier l'instrument et de le modifier, mais aussi la manière dont l'instrument, pour transmettre la vision simplifiée des relations et la « philosophie gestionnaire », va modifier le comportement et la connaissance des acteurs de la situation et d'eux-mêmes, et en fin de compte, leur permettre d'apprendre à travailler ensemble et à explorer de nouvelles situations. Cependant, à côté de la contextualisation interne à l'organisation, s'impose ainsi également une contextualisation externe (Rouquet, 2011) et donc collective, qui dépend de la manière dont l'instrument a été contextualisé et utilisé, mais également des résultats qu'il a produit dans des organisations similaires.

Propos d'étape 5 : *Les instruments sous-tendent et permettent de comprendre les processus d'apprentissage individuels et collectifs au niveau des territoires.*

6. Apprendre pour agir : les apprentissages de gouvernance

Nous avons analysé le rôle joué par les apprentissages dans la gouvernance des territoires, ainsi que la place des instruments dans le fonctionnement de ces apprentissages. Reste à étudier la mécanique des apprentissages de gouvernance, un terme peu courant dans la littérature mais proche de l'apprentissage social, qui désigne la capacité des parties prenantes à travailler ensemble, à partir de cadres conceptuels tels que la « capacité à apprendre ensemble par la coopération », ou la « capacité à coopérer » (Crona et Parker, 2012 ; Pahl-Wostl, 2009 ; Rist *et al.*, 2007).

Nous définissons les apprentissages de gouvernance territoriale comme des processus cognitifs ou comportementaux, individuels ou collectifs, qui favorisent des évolutions dans la gouvernance d'un territoire, et donc dans la participation des parties prenantes à la discussion et à la définition de ce qu'il convient de faire et aux nouvelles options ou au pilotage d'un territoire spécifique (Vitry et Chia, 2016). Ces apprentissages modifient les modèles mentaux partagés (Senge, 1990 ; Dieleman, 2013 ; Huet *et al.*, 2008), la définition d'une vision partagée du territoire (Rist *et al.*, 2007), la mise en œuvre de relations de confiance et de coopération (Sol *et al.*, 2013), mais aussi les compétences organisationnelles des acteurs, telles que la capacité à participer à des réunions, à travailler ensemble (Duguid *et al.*, 2007) ou à continuer à échanger durant les phases de conflit.

Les processus d'apprentissage de gouvernance ont pour objectif de définir et d'aider au déploiement des chemins de développement des territoires. Leurs formes et modalités influencent fortement l'intérêt des acteurs à continuer à y participer (Innes et Booher, 2003). Ils peuvent conduire à des configurations locales diverses, qui s'incarnent dans la forme particulière prise par les réseaux relationnels. L'apprentissage collectif peut par exemple conduire à une intensification des échanges entre les acteurs, en particulier concernant les compétences de chacun, et donc à une centralisation du réseau de gouvernance autour de quelques acteurs, dans l'espoir d'une communication plus efficace (Newig *et al.*, 2010). Khan (2009) propose ainsi, dans le secteur public, la notion de groupe de connaissance (ou *knowledge group*), une sorte de communauté de pratique, comme moyen d'échanger des expériences passées et d'améliorer la gouvernance.

Les apprentissages de gouvernance sont ainsi divers et prennent des formes multiples. Quand il s'agit des relations de coopération ou de pilotage des conflits, nous les regroupons en neuf types, qui répondent à trois grandes catégories d'objectifs (Chia *et al.*, 2008 ; Vitry et Chia, 2017) (tableau 1) suivants :

1) Produire une vision partagée du territoire ou de l'action à mener en commun par les acteurs locaux (Weick *et al.*, 2005). Il s'agit de donner un sens au collectif et à l'action, et de construire un cadre de référence au sein duquel les acteurs seront en mesure d'agir. On voit ici apparaître des stratégies de *sensemaking*, qui consistent à donner du sens au collectif, à produire un langage commun, ainsi qu'à élaborer de nouveaux cadres de références (Weick, 1988), et de *sensegiving*, dans lesquelles les acteurs impliqués partagent leurs apprentissages, instruments et dispositifs, au sein du système local ou à l'extérieur ;

2) Former et légitimer un collectif. Il s'agit d'apprendre à travailler ensemble, d'impliquer de nouveaux acteurs (les parties prenantes) dans le(s) projet(s) et de construire un système de règles pour la gouvernance ;

3) Assurer le fonctionnement de la gouvernance en apprenant à adapter des instruments déjà existants (Martineau, 2023) ou à en fabriquer de nouveaux (*instrument-seizing*, Vitry *et al.*, 2016), à mobiliser les connaissances et les savoirs pour faire face aux changements internes et externes en modifiant les pratiques, ainsi qu'à modifier les objectifs (valeurs) et les pratiques lorsque les transformations le nécessitent. Il s'agit d'innover dans la manière de produire de nouvelles connaissances et dispositifs nécessaires à l'élaboration de nouveaux objectifs ou valeurs. Les actions d'appropriation, de contextualisation, voire de fabrication de nouveaux instruments peuvent donner naissance à des dispositifs, des matrices des stratégies et visions futures (Berry, 1983 ; Moisdon, 2007 ; Halpern *et al.*, 2014 ; Aggeri et Labatut, 2010).

Tableau 1 : Types d'apprentissages, usages et objectifs des instruments

Objectifs des apprentissages	Types d'apprentissage de gouvernance	Usages
Produire une vision partagée. Sensibilisation	<i>Sensemaking</i> Création de sens	Donner du sens au collectif, produire un langage commun (première boucle). Élaborer des nouveaux cadres de références (deuxième et troisième boucle)
	Interconnaissance	Apprendre à travailler ensemble, partager connaissances et compétences (deuxième boucle)
	<i>Sensegiving</i> Partage de sens	Partager les représentations de la réalité entre les acteurs locaux et au-delà
Former un collectif	Travail en commun	Développer des lieux et des modalités qui facilitent l'interaction et le travail en commun
	Implication	Apprendre à apprendre (troisième boucle)
	Intégration des principes de gouvernance	Développer des actions pour impliquer d'autres acteurs (internes et externes) dans la situation, même temporairement (première et deuxième boucle)
Élaborer ou réviser une stratégie et des objectifs communs	<i>Instrument-seizing</i> Capacité des acteurs à s'approprier, transformer, contourner un instrument	S'approprier et contextualiser des instruments pouvant donner naissance à des dispositifs, qui permettent aux acteurs de fabriquer objectif et langage communs, visions futures et stratégies. Faire partager les principes de gouvernance à toutes les parties prenantes (internes et externes).
	Adéquation des instruments	Accroître ou améliorer la capacité d'adaptation des instruments
	Négociations d'un objectif	Revoir la stratégie de la première boucle d'apprentissage. Utiliser les connaissances pour modifier les actions

Source : tableau inspiré de Vitry et Chia (2017).

Ces formes complexes d'apprentissages permettent de rendre compte des dynamiques de gouvernance et accompagnent les dynamiques territoriales d'innovation (Torre, 2018) décrites plus haut dans l'approche du développement territorial.

Propos d'étape 6 : *Les apprentissages de gouvernance territoriale ne sont pas figés et évoluent en fonction des situations et du contexte. Ils prennent des formes variées, reposant sur la diversité des instruments.*

Considérations finales

En nous appuyant sur notre expérience en sciences régionales et en sciences de gestion, nous avons tenté d'explorer différents leviers de l'action territoriale (en particulier les projets, les conflits et les coopérations, dans le cadre de l'action publique), en les liant aux dynamiques d'apprentissage de la gouvernance des territoires. Nous avons souligné que le processus de développement territorial naît de la conjonction incessante des dimensions de conflits et de coopération et qu'il nécessite le développement d'apprentissages, qui constituent le principal levier de la gouvernance territoriale, comprise comme un processus d'action collective. La dynamique de gouvernance territoriale résulte des multiples chemins de développement qu'empruntent les territoires, avec des avancées rapides, des blocages et des reculs. Les acteurs, dans leur travail quotidien, apprennent, par essais et erreurs, à résoudre les tensions et les conflits, à élaborer des innovations territoriales de toutes sortes et à construire progressivement un langage partagé leur permettant de poursuivre des objectifs communs.

Il importe donc d'aborder la question des apprentissages et en particulier des apprentissages de gouvernance territoriale, compris comme un ensemble de changements cognitifs ou comportementaux (individuels ou collectifs), favorisant des transformations dans la gouvernance d'un territoire. Les apprentissages de gouvernance peuvent viser à reproduire des processus externes déjà existants, à favoriser le partage avec des acteurs (*sense-giving*) ou à amplifier des projets locaux en les rendant plus généraux ou de plus grande envergure. Par ailleurs, ils favorisent l'innovation, surtout dans le cas de l'apprentissage collectif, qui conduit à la création et à la mise en œuvre de nouveaux projets (Vitry et Chia, 2017).

Suivant Torre (2022), nous avons constaté que les apprentissages favorisent les mécanismes de destruction créatrice (Schumpeter, 1934), qui provoquent à leur tour des changements économiques et d'état d'esprit. Les mutations qui se produisent dans les structures institutionnelles et les reconfigurations des réseaux sociaux sont au cœur de la gouvernance territoriale. Les transformations de la structure et du fonctionnement de la gouvernance entraînent une certaine complexité des processus d'innovation, qui nécessitent la participation des acteurs et l'utilisation d'expérimentations locales qui, si elles réussissent, peuvent se diffuser ou se reproduire ailleurs (*sensegiving*).

Identifier les types d'apprentissages (*sensemaking, instrument-seizing, etc.*) et les caractériser s'avère ainsi essentiel lors de la conception de politiques publiques participatives ou d'actions publiques. Suivant Foucault, qui suggérait, pour analyser les dispositifs, de suivre plutôt les pratiques que les intentions des acteurs, nous proposons de mettre l'accent sur l'analyse du rôle des instruments et dispositifs dans les appren-

tissages de gouvernance. De futures recherches devraient analyser les types d'apprentissage que les acteurs développent dans des situations de coopération et d'oppositions au niveau territorial. Reste également à approfondir le caractère situé et contextualisé de la gouvernance, ce qui nous confronte à l'existence d'une multitude de modes de gouvernance territoriale. Dans ce cadre, la notion de territoires apprenants (Truong, 2023 ; Gwiazdzinski et Cholat, 2021 ; Crevoisier, 1999 ; Morgan, 2007) pourrait être mobilisée afin d'approfondir les caractéristiques des lieux de prises de décisions et des changements de modes d'organisations.

Attention, toutefois, étudier les apprentissages et les instruments mobilisés nécessite un travail important et un niveau élevé de confiance avec les acteurs afin de distinguer les modèles de justification, *i.e.* les arguments avancés par les acteurs pour justifier leurs choix, des modèles d'usage, *i.e.* leurs pratiques au moment de réaliser une action ou décision (Argyris et Schön, 2001). Si les outils de gestion font souvent partie d'une « technologie invisible » (Berry, 1983), ils ont également un effet structurant sur la réalité, notamment sur le comportement des acteurs, et l'évolution des instruments peut échapper au contrôle de ceux qui les mettent en place. Plutôt que les intentions ou la rhétorique des acteurs, ce sont ces situations, produites par ces instruments, qu'il faut étudier pour saisir la réalité.

Bibliographie

- Adam-Ledunois S. Renault S., 2008. La coordination spatiale des Parcs industriels fournisseurs. *Revue française de gestion* 34(184), 167-180. <https://doi.org/10.3166/rfg.184.167-180>
- Aggeri F. 2023. *L'Innovation, mais pourquoi faire ? Essai sur un mythe économique et managérial*. Paris, Seuil.
- Aggeri F., Labatut J., 2010. La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie* 13(3), 5-37.
- Ait Hammou S., Fort F, Brabez F., Saidoun R., 2022. Rôle de l'apprentissage dans la gouvernance territoriale. Le cas d'une indication géographique en Algérie. *Économie rurale* 370, 47-60.
- Angeon V., Callois J. M., 2005. Fondements théoriques du développement local : quels apports du capital social et de l'économie de proximité ? *Économie et institutions* (6-7), 19-50.
- Argyris Ch., 1995. *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. InterEditions (traduction française de la 1ère édition).
- Argyris Ch., Schön D., 2002. *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthodes, pratiques*. DeBoeck, Université (Traduction française de la 1ère édition).
- Arthur W. B., 1990. "Silicon Valley" locational clusters: when do increasing returns imply monopoly? *Mathematical Social Sciences* 19(3), 235-251.
- Aydalot P., 1986. Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs (GREMI). *Milieux innovateurs en Europe*. GREMI.
- Azouaoui H., Lahlou A., 2021. Réseaux d'acteurs comme forme de gouvernance et attractivité territoriale des entreprises : une approche par la proximité des acteurs dans le contexte marocain. *Management & Innovation* 1(3), 53-73.
- Bateson G., 1972. *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*, University of Chicago Press, 533 p.
- Benn S., Abratt R., O'Leary B., 2016. Defining and identifying stakeholders: Views from management and stakeholders. *South African Journal of Business Management* 47(2), 1-11
- Berkes F., 2009. Evolution of co-management: Role of knowledge generation, bridging organizations and social learning. *Journal of Environmental Management* 90(5), 1692-1702.
- Berry M., 1983. *Une technologie invisible – L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. <https://hal.science/hal-00263141>

- Beuret J.E., Rey-Valette H., Clennell M., 2023. Appréhender les trajectoires d'engagement dans la gouvernance d'une politique environnementale : l'exemple de Natura 2000 en mer. *Géographie, Économie, Société* 2-3(25), 375-397.
- Belmondo C., Sargis C., 2012. Apprendre à apprendre : une perspective intégrative de l'émergence des routines d'apprentissage. *Systèmes d'information & management* 3 (17), 71-110.
- Boukamel O., 2017. Le rôle des réseaux d'acteurs dans l'innovation publique complexe : le cas du vote électronique dans le canton de Genève, *Politiques & management public* 3-4, 267-286.
- Bourdeau-Lepage L., Pasquier R., 2024. Transitions écologique et territoriale : quelle gouvernance pour quelles solidarités ? *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, numéro Spécial.
- Boussard V., Maugeri S., 2003. *Du politique dans les organisations : sociologies des dispositifs de gestion*. L'Harmattan.
- Callon M., 1986. Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année Sociologique*, 36, 169-208. <http://www.jstor.org/stable/27889913>
- Chia E., Dulcire M., Piraux M., 2008. Le développement d'une agriculture durable a-t-il besoin de nouveaux apprentissages ? *Études caribéennes* (11). Open édition.
- Chia E., Rey-Valette H., Torre A., 2008. Conclusion : Vers une « technologie » de la Gouvernance Territoriale ! Plaidoyer pour un programme de recherche sur les instruments et dispositifs de la Gouvernance des Territoires. *Norois* 209(4), 167-177.
- Chia E., Torre A., 1999. Règles et confiance dans un système localisé. Le cas de la production de Comté AOC. *Sciences de La Société* 48, 49-68.
- Chia E., Brossier J., 1993. Qualité des eaux sous les racines et agriculture, une démarche de recherche-action. *Actes du Deuxième Congrès Européen de Systémique*, Prague, 225-1234.
- Chiapello E., Gilbert P., 2012. Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ? *Le Travail Humain* 75(1), 1-18.
- Coase R., 1937. The Nature of the firm. *Economica* 4(16), 386-405.
- Coudel É., Tonneau, J., Bousquet, F., Caniello, M., Chia, E., Daré, W., et al., 2008. Introduction : Dispositifs et outils de gouvernance territoriale. *Norois* 209(4), 7-13.
- Courle, C., 2001. Les systèmes productifs localisés : un bilan de littérature. *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurale* (58-59), 82-103.
- Crevoisier O., 1999. Two ways to look at learning regions in the context of globalization: The homogenizing and particularizing approaches, *Geojournal* (49), 353-361.
- Crona B. I., Parker, J. N., 2012. Learning in support of governance: Theories, methods, and a framework to assess how bridging organizations contribute to adaptive resource governance. *Ecology and Society* 17(1).
- Cundill G., Rodela R., 2012. A review of assertions about the processes and outcomes of social learning in natural resource management. *Journal of Environmental Management* 113, 7-14.
- David A., 1998. Outils de gestion et dynamique du changement. *Revue française de gestion* 120, 44-59
- David P.A., 1985. Clio and the economics of QWERTY, *The American Economic Review*. Papers and Proceedings of the Meeting of the American Economic Association 75(2), 332-337.
- Desgourdes C., Leroy D., 2020. Proposition d'une échelle de mesure du sensegiving en période de changement organisationnel, *Recherches en Sciences de Gestion* 139(4), 197-223.
- Dieleman H., 2013. Organizational learning for resilient cities, through realizing eco-cultural innovations. *Journal of Cleaner Production* 50, 171-180.
- Doloreux D., de la Puerta J. G., Pastor-López I., Porto Gómez I., Sanz, B., Zabala-Iturriagoitia J.B., 2019. Territorial innovation models: To be or not to be, that's the question. *Scientometrics* 120(120).
- Domar E., 1949. The problem of capital accumulation. *American Economic Review* 37, 34-55.
- Dosi G., 1988. Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature* 25, 1120-1171.
- Duguid F., Karsten M. I., Schugurensky D., 2007. Volunteer work, informal learning, and the quest for sustainable communities in Canada. *Canadian Journal for the Study of Adult Education* 20(2), 41-56.
- Felix M., Vaesken P., 2021. *Rethinking Territorial Development Policies: A New Framework for Territorial Stakeholders, Theory, Methods and Implementations*, Vernon Press.
- Féral B., 2021. Place des conflits de valeurs dans les relations entre organisations publiques et parapubliques. *10^e colloque AIRMAP : Proximités et territoires aux défis du Management Public*, mai, Clermont-Ferrand.

- Foucault M., 2001. *Dits et écrits II, 1976-1988*. Paris, Gallimard.
- Foucault M., 1975. *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.
- Gambetta D., 2000. *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford University Press.
- Genné M., 1980. Pour un développement endogène. *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement* 1(1), 193-195.
- Gilding M., Brennecke J., Bunton V., Lusher D., Molloy P.L., Codoreanu A., 2020. Network failure: Biotechnology firms, clusters and collaborations far from the world superclusters, *Research Policy* 49(2).
- Gilbert P., Raulet-Croset N., 2021. *Lire le management autrement : Le jeu des dispositifs*. EMS Editions.
- Gourgues G., 2012. Des dispositifs participatifs aux politiques de la participation. L'exemple des conseils régionaux français. *Revue de sciences sociales sur la démocratie et la citoyenneté* 2(1), 30-52.
- Grossetti M., 2008. Réseaux sociaux et médiations dans les activités d'innovation, *Hermès, La Revue* 50(1), 19-27.
- Gwiazdzinski L., Cholat Fl., 2021. *Territoires apprenants. Un processus d'apprentissage émergeant à l'épreuve du réel*. Elya Editions.
- Halpern Ch., Lascombes P., Le Galès P., 2014. *L'instrumentation de l'action publique : Controverses, résistance, effets*. Les Presses de Sciences Po. 23
- Hatchuel A., Weil B., 1992. *L'expert et le système*. Paris, Economica.
- Huet F., Giannakou P., Choplin, H, Lenay P., 2008. Entre territoire et apprentissage, les dynamiques d'agencement. *Projectics / Projéctica/Projectique*, 55-67.
- Innes J., Booher D.E., 2003. Collaborative policymaking: Governance through dialogue. In Hajer MA, Wagenaar H., (Eds.), *Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society*, Cambridge University Press.
- Itçaina X., Richez-Battesti N., 2022. Introduction au dossier. Les polarisations territoriales de l'économie sociale et solidaire : travail politique, institutionnalisation, régimes territoriaux. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine* 1, 7-14.
- Jorge P., Chia E., Torre A., Stamm C., Bustos B. et Lukas M., 2020. Justice spatiale et conflits territoriaux dans un contexte néolibéral. Le cas du plan stratégique de Til Til dans la région métropolitaine de Santiago du Chili. *Annales de géographie* 731(1), 33-61.
- Khan I.A., 2009. Knowledge groups: a model for creating synergy across the public sector. *Public Organization Review* 10(2), 139-152.
- Kassis G., Bertrand N., 2023. L'émergence d'une gouvernance foncière au profit de la préservation des milieux aquatiques : quelles nouvelles modalités de coordination et d'apprentissage social à l'échelle des territoires ? Le cas du département de l'Isère, *Géographie, économie, société* 2-3(25), 445-464.
- Kebir L., Nahrath S., Wallet, F., 2018. Éditorial. *Espaces et sociétés* 175(4), 7-17 (Introduction au numéro *Biens communs et territoires*).
- Koenig G., 2015. L'apprentissage organisationnel repérage des lieux. *Revue française de gestion* 41(253), 83-95.
- Lamari M., 2011. Le transfert intergénérationnel des connaissances tacites. *Télescope* 16(1), 39-65.
- Lauriol J., Perret V., Tannery F., 2008. Stratégies, espaces et territoires : Une introduction sous un prisme géographique. *Revue française de gestion* 38(184), 91-103. <https://doi.org/10.3166/rfg.184.91-103>
- Lazega E., 2016. *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, coll. Que Sais-je, PUF, Paris.
- Le Galès P., 2010. Gouvernance. In Boussaguet L. (éd.), *Dictionnaire des politiques publiques*. Paris, Presses de Sciences Po.
- Leloup F., Moyart L., Pecqueur B., 2023. Gouvernance, action publique et cohésion, ou comment piloter nos territoires. *Géographie, Économie, Société*, numéro spécial.
- Lorange P., Roos J., 1991. Why Some Strategic Alliances Succeed and Others Fail. *Journal of Business Strategy* 12(1), 25-30.
- Lundvall B.-A., Maskell P., 2000. Nation states and economic development: From national systems of production to national systems of knowledge creation and learning. In G. L. Clark, M. Feldman et G. Gertler (Eds.), *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford University Press.
- Martineau, R. (2023). *Anatomie des outils de gestion*, Presses Universitaires des Mines.
- Mathé S., Rey-Valette H., Chia E., Aubin J. et Fontaine P., 2017. Déterminants des aptitudes à l'éco-innovation des pisciculteurs Exemples de la France et du Brésil. *Revue française de gestion* 43(262), 51-64.
- Mercie S., 2001. L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. *X^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 26.

- Michel L., Soular Ch., Chi E., 2016. Comprendre la faible participation des agriculteurs à la gouvernance territoriale. Étude de cas dans l'Aude, *Revue européenne des sciences sociales* 56(1), 113-142.
- Moison J.C., 2007. Comment apprend-on par les outils de gestion ? *Recherches*, 239-250.
- Morgan K., 2007. The learning region: Institutions, innovation and regional renewal, *Regional Studies* 41, S1, 147-159.
- Nelson R., 1993. *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
- Nelson R., Winter S., 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap/Harvard University Press.
- Newig J., Günther D., Pahl-Wostl Cl., 2010. Synapses in the network: Learning in governance networks in the context of environmental management. *Ecology and Society* 15(4), 24-35.
- Nonaka I., Takeuchi H., 1997. *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante*. DeBoeck (traduction française de la 1ère édition).
- Nooteboom B., 2002. *Trust. Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*, Edward Elgar.
- Oiry E., 2003. La construction des dispositifs de gestion : Une analyse par le concept de traduction. In Boussard V., Maugeri S., *Du politique dans les organisations : sociologies des dispositifs de gestion*. L'Harmattan, Paris.
- Ostrom E., 1990. *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Pahl-Wostl Cl., 2009. A conceptual framework for analysing adaptive capacity and multi-level learning processes in resource governance regimes. *Global Environmental Change* 19(3), 354-365.
- Pasquier R., Simoulin V., Weisbein J., 2007. *La Gouvernance territoriale : pratiques, discours et théories*, Paris, LGDJ.
- Pin C., 2020. La gouvernance territoriale de l'innovation. Politique de cluster et policy feedbacks dans le contexte parisien (2005-2015). *Gouvernement et action publique* 1(9), 57-85. Doi : 10.3917/gap.201.0057.
- Porter M.-E., 2003. The economic performance of regions. *Regional Studies* 37(6-7), 549-579.
- Porter M. E., 1985. *Competitive Advantage*. Free Press.
- Raulet-Croset N., 2014. Le territoire comme objet de gestion. *Annales des Mines – Responsabilité et environnement* 2(74), 48-52
- Rey-Valette H., Chia E., Mathé S., Michel L., Nougardès B., Soulard C., et al., 2014. Comment analyser la gouvernance territoriale ? Mise à l'épreuve d'une grille de lecture. *Géographie, économie, société* 16(1), 66-89.
- Rey-Valette H., Pinto M., Maure I. P., Chia E., Guihéneuf P.Y., Michel L., Nougardès B., Soulard C.S., Jarrige F., Guillemot S. et al., 2011. *Guide pour la mise en œuvre de la gouvernance en appui au développement durable des territoires*. Diffusion INRA-Montpellier.
- Rouquet A., 2011. Contextualisation interne et externe des outils de gestion. Une « Expansion » des travaux d'Albert David. In Dominguez-Péry (dir.), *Valeurs et outils de gestion : De la dynamique d'appropriation au pilotage*. Hermès Science Publications. Paris.
- Schumpeter J., 1934. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. New Brunswick et Londres, Transaction Publishers.
- Senge P., 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Science of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Sol J., Beers P., Wals A., 2013. Social learning in regional innovation networks: Trust, commitment and reframing as emergent properties of interaction. *Journal of Cleaner Production*, 1-9.
- Solow R., 1956. A contribution to the empirics of economic growth. *Quarterly Journal of Economics* 70, 65-94.
- Stöhr W. B., 1978. *Development From Below: The Bottom-Up and Periphery-Inward Development Paradigm*. WU Vienna University of Economics and Business. IIR-Discussion Papers No. 4 <https://doi.org/10.57938/b05d32e0-763a-474e-b517-09562fc60515>
- Talandier M., 2023. *Développement territorial. Repenser les relations villes-campagnes*, Armand Colin, Paris.
- Torre A., Aznar O., Bonin M., Caron A., Chia E., Galman, M., et al. 2006. Conflits et tensions autour des usages de l'espace dans les territoires ruraux et périurbains. Le cas de six zones géographiques françaises. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* 3, 415-453.
- Torre A., Chia E., 2001. Pilotage d'une A.O.C. fondée sur la confiance. Le cas de la production de fromage Comté. *Gérer et Comprendre* 65, 55-67.
- Torre A., 2011. Les processus de gouvernance territoriale. L'apport des proximités. *POUR*, juin 209-210, 115-122.

- Torre A., 2015. Théorie du développement territorial. *Géographie, Économie, Société* 17, 273-288.
- Torre A., 2018. Les moteurs du développement territorial. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* 4, 711-736
- Torre A., 2022. Les dimensions coopératives du développement territorial, *RECMA* 364, 238-249
- Torre A., 2023. Contribution to the theory of Territorial development—A territorial innovation approach. *Regional Studies* doi.org/10.1080/00343404.2023.2193218
- Torre A., Aznar, O., Bonin, M., Chia, E. *et al.*, 2006. Conflits et tensions autour des usages de l'espace dans les territoires ruraux et périurbains. Le cas de six zones géographiques françaises. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* (3), 415-453
- Torre A., Beuret J-E., 2012. *Proximités territoriales*. Collection Anthropos, Economica, Paris.
- Torre A., Kirat Th., Melot R., Pham H-V., 2016. Les conflits d'usage et de voisinage de l'espace. Bilan d'un programme de recherche pluridisciplinaire. *L'Information Géographique* 80, 8-29.
- Torre A., Traversac, J.B. (eds), 2011. *Territorial Governance. Local Development, Rural Areas and Agrofood Systems*. Springer Verlag, Heidelberg et New York.
- Truong G. P., 2023. Les Territoires ruraux apprenants aux avant-postes des transitions. *Paysans & société* 397(1), 49-54.
- Vercher N., Bosworth G., Esparcia J., 2023. Developing a framework for radical and incremental social innovation in rural areas, *Journal of Rural Studies* 99, 233-242.
- Vicente J., 2016. *Économie des clusters*, Repères Économie, La Découverte.
- Vitry C., Chia E., 2016. Contextualisation d'un instrument et apprentissage pour l'action collective. *Management & Avenir* 83, 121-141
- Vitry C. et Chia E., 2017a. Une analyse des apprentissages de gouvernance dans des territoires périurbains. *Canadian Journal of Regional Science/Revue canadienne des sciences régionales* 40(2), 115-1234.
- Vitry C. et Chia E., 2017b. Stratégies d'opposition des acteurs à l'enrôlement. *Management & Avenir* 97(7), 149.
- Weick K., 1988. Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies* 25, 305-317
- Weick K., Sutcliffe K. M., Obstfeld D., 2005. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science* 16(4), 409-421.
- Williamson O. E., 1981. The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology* 87, 548-77.