

L'application de la théorie des parties prenantes au milieu urbain

Introduction du chapitre

- I. La théorie des parties prenantes**
- II. L'approche des parties prenantes adaptée au milieu urbain**
- III. La gouvernance urbaine**

Conclusion du chapitre

Introduction du chapitre

La mondialisation, le développement des ONG et de leurs poids, la course aux résultats, l'instabilité des marchés et la présence des scandales financiers, écologiques ou les progrès de la technologie des communications sont autant de facteurs qui participent aux nouvelles réflexions développées sur une nouvelle gouvernance¹⁰. L'idée est d'améliorer la relation de l'entreprise avec les différentes parties et gagner en légitimité et en notoriété.

La gouvernance s'intéresse ainsi aux relations que l'organisation entretient avec ses nombreux partenaires (*stakeholders*) pour lui permettre d'atteindre ses objectifs.

Cependant, plusieurs chercheurs pensent que même si le concept de parties prenantes s'est complètement intégré dans le vocabulaire académique, ses fondements théoriques sont restés à un stade de développement « embryonnaire » (DONALDSON et PRESTON, 1995 ; JONES et WICKS, 1999). En effet, la diversité des approches théoriques pousse à identifier « des théories » des parties prenantes et à porter un regard critique sur leurs limites conceptuelles¹¹ mais en même temps à s'ouvrir à de nouvelles disciplines.

Le présent chapitre présente la genèse de la théorie des parties prenantes, de ses principes mais aussi de la possibilité de son application à d'autres domaines tels que le milieu urbain.

¹⁰IGALENS J., POINT S. (2009), Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : L'entreprise face à ces parties prenantes, Dunod, Paris , p 8

¹¹MERCIER S., GOND J-P. (2005), La théorie des parties prenantes, *Cahier du FARGO* (FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations) n° 1050502 URL : leg.u-bourgogne.fr/wp/1050502.pdf (consulté le 13-02-2013)

I. La théorie des parties prenantes

De nos jours la théorie des parties prenantes retient une attention croissante dans la littérature managériale qui cherche à délimiter le rôle joué par l'entreprise dans les sociétés et qui tend à se poser comme une alternative aux théories contractuelles des organisations (théorie de l'agence et économie des coûts de transaction) pour reformuler la théorie de la firme.

Quant à la notion de partie prenante, elle a d'abord été mobilisée en stratégie avant de devenir incontournable dans les réflexions centrées sur les systèmes de gouvernance des entreprises (BLAIR, 1995 ; CHARREAUX, 1997, 1999 ; CHARREAUX et DESBRIERES, 1998 ; WIRTZ, 1999)¹².

Cette partie concerne une revue de la littérature relative à la théorie des parties prenantes. Il sera question, de la genèse de cette théorie, de la définition de son sujet d'étude, de ses principes et limites et de ses domaines d'application.

I.1 Qu'est qu'une partie prenante ?

AMEDZRO ST-HILAIRE considère la partie prenante comme un acteur particulier à partir du moment où il a un sens moral. Cet acteur serait à la fois *homo economicus* (un être économique engagé dans des transactions dans le but d'en tirer un profit), *homo socialis* (il est profondément enraciné dans des relations sociales qui lui donnent une identité), *homo politicus* (il déploie des relations de pouvoirs et de contrôle), et *homo moralis* (il fonctionne sur la base d'un ensemble de principes culturels, de codes déontologiques et de règles d'éthique). A partir de là, une partie prenante aurait plusieurs visages, bien que les approches traditionnelles ne considère qu'une seule dimension à la fois¹³.

Le terme de *Stakeholder* (*stake* pour intérêt) a été créé par opposition au terme de *Stockholder* (désignant l'actionnaire) pour souligner l'existence d'autres groupes qui peuvent avoir des intérêts dans l'entreprise. Ce terme est traduit par les expressions comme, « partie intéressée », « ayant droit » ou « partie prenante » (ce dernier étant le plus utilisé dans la littérature francophone).

¹²MERCIER S. (2001), *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin

¹³AMEDZRO ST-HILAIRE, W-G (2011), *L'adaptation organisationnelle dans les théories managériales et sociales*, Presses de l'Université du Québec, Québec, p 132

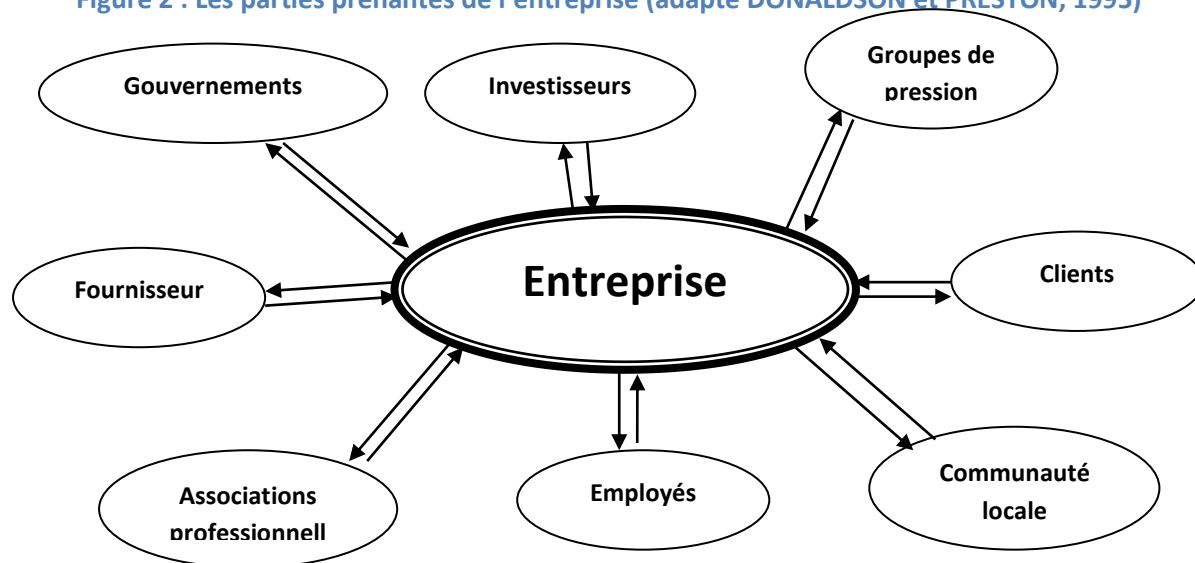
Après l'introduction de cette notion par FREEMAN pendant une communication au sein du *Stanford Research Institute*, elle a été imposée dans la littérature dans son ouvrage : *Strategic Management : A Stakeholder Approach* (1984).

Au tout début, le concept de partie prenante désignait les groupes indispensables à la survie de l'entreprise (*Stanford Research institute*, 1963)¹⁴ mais par la suite les définitions se sont multipliées (voir Tableau n°1) en donnant naissance à différentes approches de la théorie des parties prenantes : normative, instrumentale ou empirique.

Nous retiendrons pour la suite de ce travail la définition de FREEMAN (1984) : « *une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ». A partir de cette définition, une cartographie des différentes parties prenantes de l'entreprise peut être dessinée (voir Figure 2).

En outre, des parties prenantes peuvent affecter l'entreprise sans être affectées (et vice versa) et peuvent de ce fait constituer un danger ou, au contraire, une aide pour l'entreprise.

Figure 2 : Les parties prenantes de l'entreprise (adapté DONALDSON et PRESTON, 1995)



Source : MERCIER Samuel (2001), *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin

Ne sont exclus de cette acception que ceux qui ne peuvent affecter l'entreprise (du fait de leur absence de pouvoir) et ceux qui ne sont pas affectés par ses actes (du fait de l'absence d'une quelconque relation). Il convient également de noter qu'une parties prenantes peut

¹⁴MERCIER S. (2001), op.cit.

très bien être affectée sans pouvoir affecter l'entreprise (et réciproquement). Ces parties prenantes peuvent donc constituer, de façon potentielle, soit une aide, soit un danger pour l'organisation. Leurs droits légitimes se fondent sur l'existence d'une relation d'échange avec l'entreprise

Tableau 1 : Les différentes définitions des parties prenantes

Auteurs	Définitions proposées
STANFORD RESEARCH INSTITUTE (1963)	« les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité par FREEMAN, 1984)
RHENMAN ET STYMNE (1965)	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence »
STURDIVANT (1979)	1 - « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » 2 – « tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci »
FREEMAN ET REED (1983)	- « groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » - sens restreint : « groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » -sens large: voir Freeman, 1984
FREEMAN (1984)	« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »
HILL ET JONES (1992)	« les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
EVAN ET FREEMAN (1993)	« groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise »
CLARKSON (1994)	« encourent un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell et al., 1997)
CLARKSON (1995)	« personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités »
MITCHELL, AGLE ET WOOD (1997)	« possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence»
CHARREAUX ET DESBRIERES (1998)	« agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »
KOCHAN ET RUBINSTEIN (2000)	« apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
POST, PRESTON ET SACHS (2002)	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »

Source : MERCIER S., GOND J-P. (2005), La théorie des parties prenantes, Cahier du FARGO (FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations) n° 1050502 URL : leg.u-bourgogne.fr/wp/1050502.pdf(2013-02-consulté 13)

I.2 Identification et analyse des parties prenantes

Selon MAYERS (2005), l'analyse des parties prenantes permet non seulement l'aide à la décision dans une recherche d'équilibre et de gestion d'intérêts contradictoires mais aussi l'établissement de scénarios possibles (C'est le problème de qui ? Qui y gagne ? Qui y perd ? Quelles sont les relations et les différences de pouvoir entre les parties prenantes ? Quelle est leur influence respective ?)¹⁵. Traiter des parties prenantes pose la question de leur identification effective et leur hiérarchisation. De là, plusieurs classifications ont été proposées. Nous retenons ici la classification d'IGALENS et PONT (2009)¹⁶ :

A. Selon la proximité des parties prenantes :

Dans cette catégorie on retrouve les parties prenantes qui sont impliquées dans les activités de l'entreprise.

PP interne et PP externe : CARROLL et NÄSI (1997) proposent de classer les parties prenantes selon leur positionnement par rapport à l'organisation, les parties prenantes internes regroupent les propriétaires, dirigeants, employés et les parties prenantes externes qui regroupent les concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, media, communauté et environnement naturel¹⁷.

PP primaire et PP secondaire : les parties prenantes primaires sont celles qui ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise (propriétaires, employés, fournisseurs et clients) tandis que les secondaires sont celles qui peuvent avoir une influence potentielle sur la performance de l'entreprise (média, consommateurs, groupes de pression, gouvernements, concurrents, public et société (CARROLL et BUCHHOLTZ, 2000; GIBSON, 2000; WEISS, 1994; CLARKSON, 1995)¹⁸

PP normatives, fonctionnelles, diffuses et consommatrices : cette classification est établie en fonction de la relation qu'entretiennent les pp avec leur entreprise. Les pp normatives représentent les autorités qui régulent les activités de l'entreprise, celles fonctionnelles affectent quotidiennement le fonctionnement de l'entreprise, celles diffuses concernent les

¹⁵ MAYERS J. (2005), Analyse du pouvoir des parties prenantes, Power tools series. , International Institute for Environment and Development, Londres, Royaume Uni.

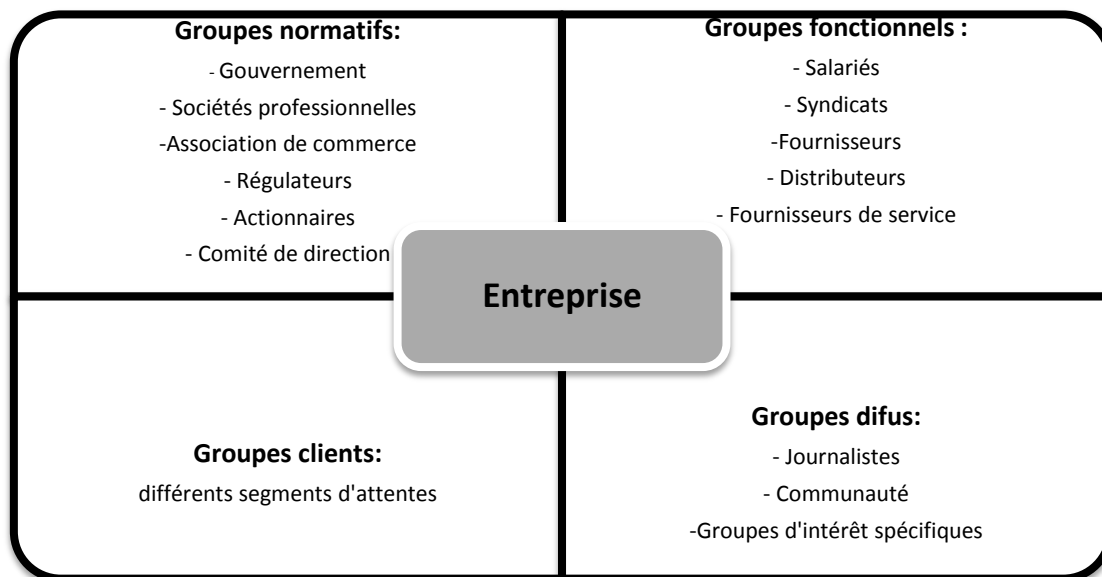
¹⁶ IGALENS J., POINT S. (2009), op.cit., pp 26-35

¹⁷ MERCIER S. (2001), op.cit.

¹⁸ Ibid.

parties intéressées par la défense du droit d'autrui en relation avec l'entreprise et celles consommatrices représentent les clients (voir Figure 3).

Figure 3: Segmentation selon les relations des parties prenantes avec l'entreprise



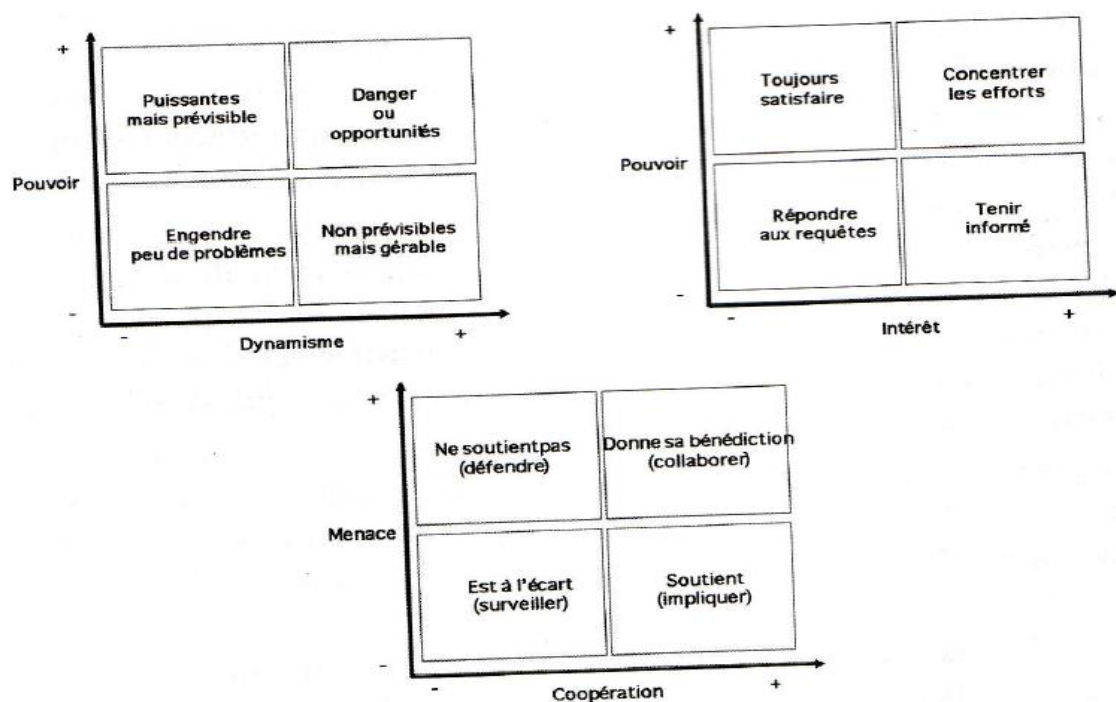
Source : IGALENS J., POINT S. (2009), op.cit., p 28

B. Selon le pouvoir des PP

L'influence que les parties prenantes peuvent avoir sur leur entreprise est déterminante de leur classification. Plus l'entreprise est dépendante d'une pp, plus celle-ci trouvera son pouvoir renforcé. IGALENS et PONT (2009) recensent trois grilles d'analyse à double entrée :

- dynamisme /pouvoir : elle recense les pp passives et actives et leur poids vis-à-vis de l'entreprise
- pouvoir/intérêt : elle recense les intérêts des pp et l'influence qui en découle
- menace/coopération : elle évalue la capacité de menace des pp et son degré

Figure 4 : Les grilles d'analyse des parties prenantes



Source : IGALENS J., POINT S. (2009), op.cit., p 30

C. Selon une approche multidimensionnelle

Cette approche assez dynamique, propose de classer les PP selon leur pouvoir (capacité à influencer l'entreprise directement ou par le biais d'autres parties prenantes), la légitimité de leurs relations avec l'entreprise (la reconnaissance du bien-fondé de la partie prenante à exprimer une demande envers l'entreprise) et l'urgence de la demande (MITCHELL, AGLE, WOOD, 1997). Sept types de parties prenantes sont alors identifiés, selon qu'elles possèdent un, deux ou trois attributs (voir Tableau 2)

Tableau 2: Classification des parties prenantes selon MITCHELL, AGLE & WOOD (1997)

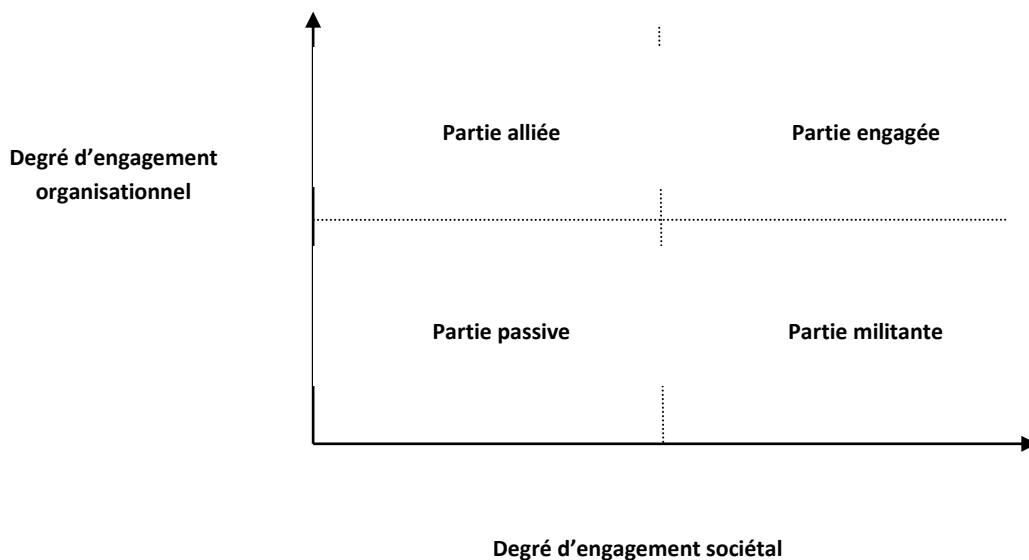
Types / attributs	Pouvoir	Légitimité	Urgence
Dormante : Elles ne possèdent que le pouvoir qui reste inutilisé par manque de légitimité.	x		
Discretionnaire : Elles disposent de légitimité, mais pas de pouvoir ni d'urgence et n'ont aucune pression sur les managers pour les engager dans une relation active.		x	
Demandeuse : Pas de pouvoir ni de légitimité. Malgré leur demande, elles n'ont aucune capacité d'influence sur l'entreprise			x
Dominante : Le pouvoir d'influence est légitime et donc toute demande est à considérer sérieusement même les non urgentes.	x	x	
Dépendante : Elles expriment des demandes légitimes et urgentes, mais ne possèdent aucun pouvoir pour les faire valoir. Elles restent dépendantes de l'entreprise ou d'autres parties prenantes.		x	x
Dangereuse : sans légitimité mais suffisamment de pouvoir pour exiger des demandes urgentes.	x		x
Prénante : Catégorie à caractère prioritaire dans les stratégies de l'entreprise	x	x	x

Inspiré de EL ABOUBI et CORNET (2008)

Source : EL ABOUBI M., CORNET A. (2008), « Entreprendre une Certification Sociale dans une PME: Quels Enjeux pour la Mobilisation des Parties Prenantes ? », *9ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, Louvain-la-Neuve, Belgique.

Une autre classification est proposée par SOBCZAK et GIRARD (2006) qui est fondée sur le degré d'engagement des parties prenantes à l'égard de l'entreprise (engagement organisationnel) et de la société (engagement sociétal) : les parties prenantes alliées, engagées, passives et militantes (voir Figure 5).

Figure 5 : Typologie des parties prenantes de SOBZACK et GIRARD (2006)



Source : EL ABBOUBI M., CORNET A. (2008), « Entreprendre une Certification Sociale dans une PME: Quels Enjeux pour la Mobilisation des Parties Prenantes ? », *9ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, Louvain-la-Neuve, Belgique.

D'autres classifications sont proposées, comme celle de LEPINEUX (2003) qui propose de retenir les catégories d'acteurs suivantes¹⁹ :

- les actionnaires
- les parties prenantes internes (salariés, syndicats)
- les partenaires opérationnels (clients, fournisseurs, sous-traitants, banques, compagnies d'assurance)
- la communauté sociale (pouvoirs publics, organisations spécialisées de type syndicat professionnel, organisations non gouvernementales, société civile)

D'autres distinctions existent comme, par exemple, celle qui est établie entre les parties prenantes internes, externes " classiques ", et externes à pouvoir d'influence, ou encore (PELLE CULPIN, 1998) la distinction entre les parties prenantes institutionnelles (celles qui sont liées aux lois, réglementations, entités inter-organisationnelles, organisations professionnelles propres à une industrie), les parties prenantes économiques (les acteurs

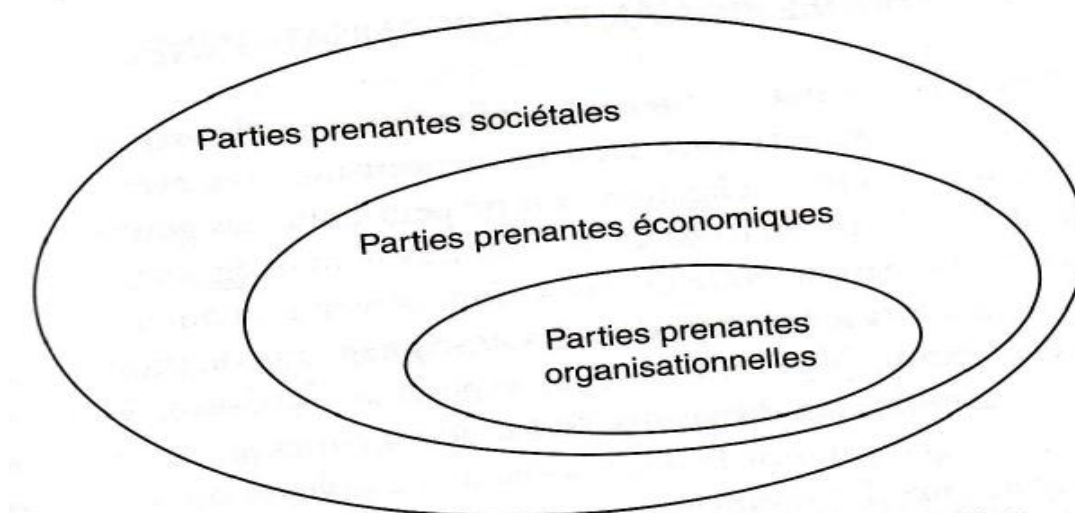
¹⁹DAMAK-AYADI S., PESQUEUX Y. (2003), «La théorie des parties prenantes en perspective >>, Atelier de FAIMS « Développement durable », Angers, 15 mai.

opérant sur les marchés de l'entreprise concernée), les parties prenantes " éthiques " (qui émanent des organismes de pression éthique et politique), plus difficiles à figurer.

IGALENS et POINT (2009) retiennent une logique de présentation plutôt pédagogique²⁰ qui conviendrait aussi bien aux entreprises privées ou publics qu'aux autres formes d'organisations²¹. Cette logique repose sur trois types²² :

- **Les parties prenantes organisationnelles** : il s'agit des actionnaires, des dirigeants et des employés qui ont un lien en commun : les premiers apportent aux deux autres des capitaux mis au service d'un projet, d'un « intérêt commun » ;
- **Les parties prenantes économiques** : il s'agit par exemple, des clients, des sous-traitants, des fournisseurs, des banquiers... qui sont considérées comme indispensables à la pérennité de l'entreprise ;
- **Les parties prenantes sociétales** : certaines sont communes à toutes les entreprises (Etat, Collectivités locales) tandis que d'autres sont particulières à chaque secteur économique (agences spécialisées, ONG,...).

Figure 6 : Typologie des parties prenantes selon IGALENS et POINT (2009)



Source : IGALENS J., POINT S. (2009), op.cit., p45

²⁰Une telle présentation permet de prendre en compte les chevauchements à l'intérieur d'une catégorie mais se prête moins facilement aux rôles multiples qu'on rencontre. Toutefois, cette réalité n'est pas de nature à remettre en cause la pertinence de ce découpage.

²¹En tenant compte des spécificités de chaque organisation

²²IGALENS J., POINT S. (2009), op.cit., pp 43-45

L'identification des parties prenantes n'est que la première étape qui doit être impérativement suivie par une analyse. L'analyse des parties prenantes permet de comprendre comment celles-ci agissent sur les entreprises à travers leur influence sur le processus de décision. Il s'agit d'une démarche permettant, dans une situation donnée, d'identifier les principales parties prenantes impliquées, d'évaluer leurs intérêts respectifs et de dégager les enjeux qui y sont attachés.

Tandis que FREEMAN propose d'aborder le management des parties prenantes en trois niveaux : l'identification des parties prenantes ainsi que leurs attentes, la façon dont l'entreprise les prend en compte dans sa stratégie et la focalisation sur les modes d'interaction avec ces parties prenantes, CARROLL et BUCHHOLTZ considèrent que l'analyse des PP relève de la fonction stratégique de l'entreprise et nécessite la considération des cinq étapes suivantes²³ :

- identification des PP de l'entreprise (qui sont-elles, quelles sont les coalitions formées entre les PP, quelle sont les PP potentielles ?) ;
- identification des intérêts des PP (que veulent-elles et quel pouvoir relatif détiennent-elles ?).
- analyse des opportunités et pressions qu'elles représentent pour l'entreprise (comment chaque PP est-elle susceptible d'affecter l'entreprise, comment l'entreprise peut-elle les affecter ?) ;
- analyse des responsabilités (économique, légale, éthique et discrétionnaire selon la typologie de CARROLL (1991), annexe 1) de l'organisation envers ses PP ;
- mise en place d'un plan stratégique pour tirer parti des opportunités et éviter les menaces. Ce plan doit enfin être suivi par une veille stratégique pour analyser l'évolution des coalitions.

Aussi, ce point sera traité en détails dans la partie consacrée aux parties prenantes urbaines.

1.3 Les principes de la théorie

Selon DAMAK AYADI (2003), les vingt dernières années ont connu un franc essor de la théorie des parties prenantes bien que la littérature n'a pas connu une véritable

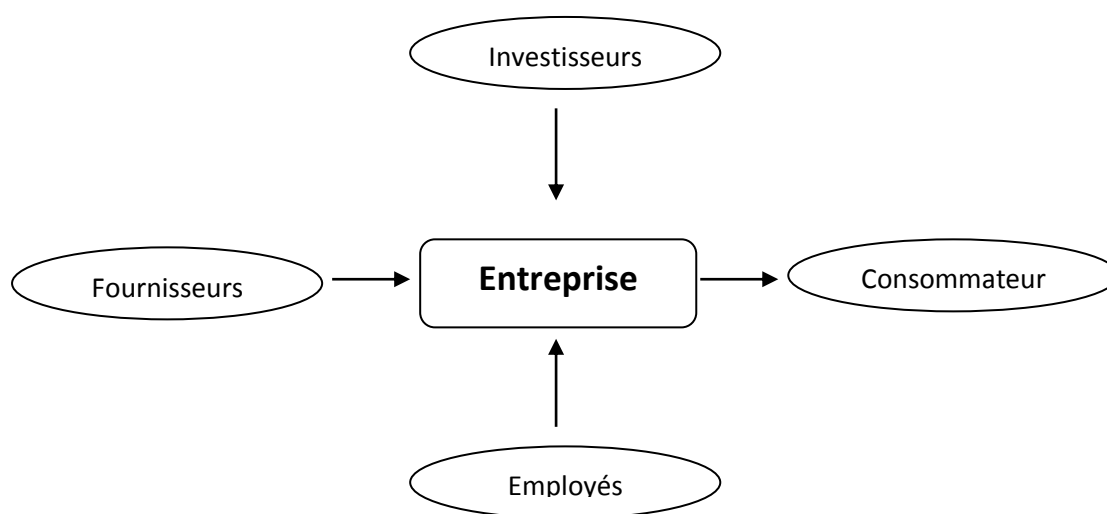
²³MERCIER S. (2001), op.cit.

cohérence dans ce domaine, à cause notamment d'une confusion faite parfois entre sa nature et son objectif²⁴. La théorie des parties prenantes est considérée comme une tentative de fondation d'une nouvelle théorie de la firme intégrant son environnement (avec lequel elle entretient des relations et agit) afin de dépasser la vision actionnariale et économique classique de la firme, maximisatrice de profit.

DONALDSON & PRESTON (1995) opposent deux schémas :

- celui du modèle traditionnel de la firme en tant qu'input/output

Figure 7 : Le modèle traditionnel de la firme : la firme en tant qu'input/output



Source : DAMAK AYADI S. (2003), op.cit.

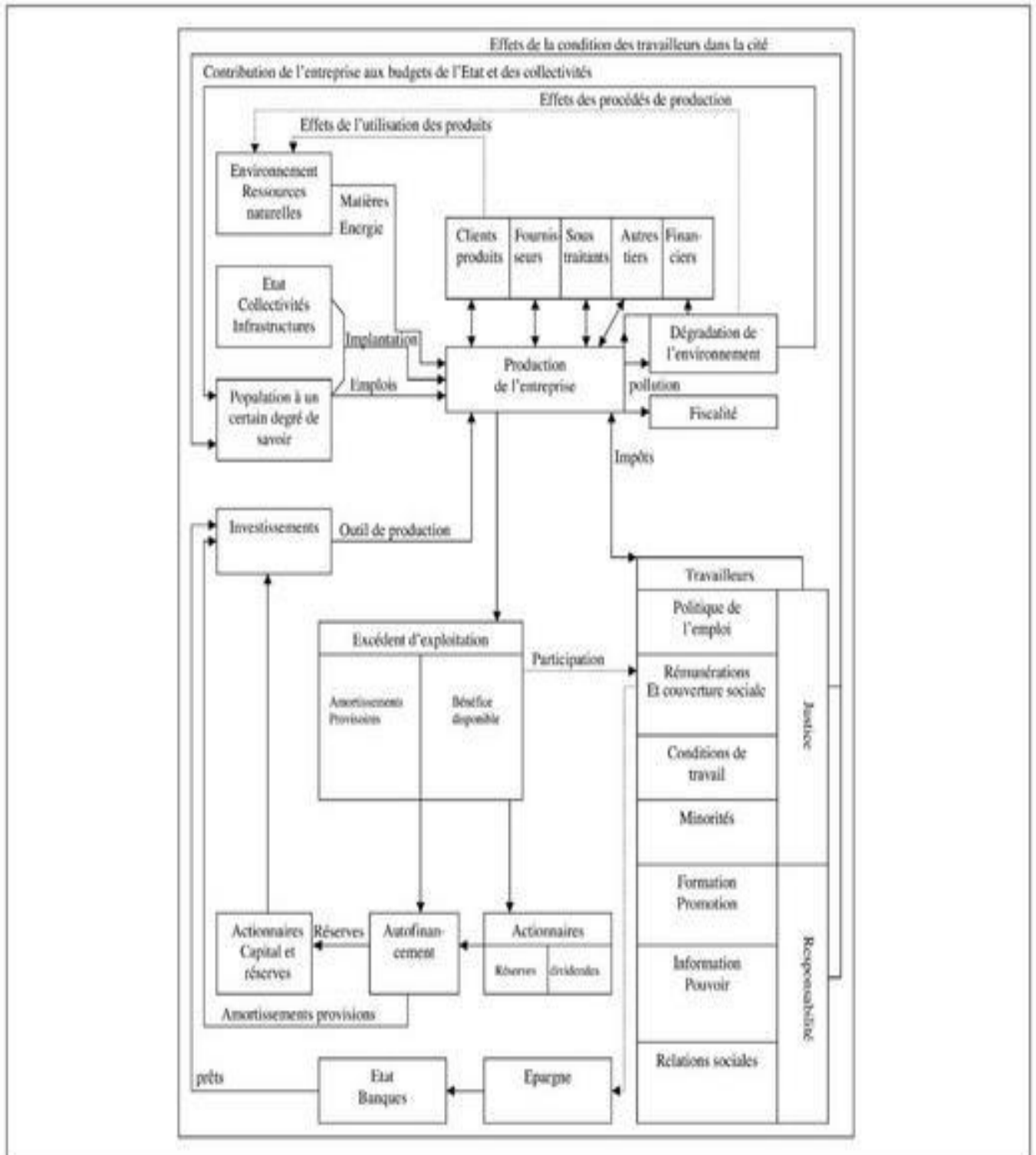
- et celui du modèle de la firme et des parties prenantes pour lequel les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes sont équidistantes et donc elles ont la même importance.

Aussi, BLIND (1977) fut un des premiers à proposer un modèle dynamique des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes (Figure 8)²⁵.

²⁴ DAMAK AYADI S. (2003), La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ?, "Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, Belgique

²⁵ MULLENBACH-SERVAYRE A. (2007), L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, *La Revue des Sciences de Gestion*, Janvier, n°223, p. 109-120. URL : www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1-page-109.htm. (consulté le 03-02-2013)

Figure 8 : Les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes (adapté de BLIND, 1977).



Source: MULLENBACH-SERVAYRE A. (2007) , op.cit.

L'étude des parties prenantes fait ressortir deux visions qui s'affrontent : une vision gestionnaire et une vision éthique (GOODPASTER, 1991). La première analyse l'influence des parties prenantes sur la performance et la pérennité de l'entreprise ce qui suppose qu'une bonne gestion des parties prenantes améliore la performance de l'organisation (FREEMAN, 1984; JONES, 1995; BERMAN et al., 1999; JONES ET WICKS, 1999) bien que les résultats des études empiriques soient ambigus (ATKINSON et al., 1997; MERCIER, 2001; POST, 2003).

La deuxième appréhende les relations entre l'organisation et ses parties prenantes comme des relations sociales, formelles et/ou informelles ce qui permet un mode de conceptualisation de l'insertion de l'organisation dans la communauté. Les principales critiques de cette approche reste sa dimension moralisante, son manque d'opérationnalité et son incapacité à prendre en charge les intérêts multiples et parfois contradictoires (DAMAK AYADI et PESQUEUX, 2003; BALLEST et BAZIN, 2004; PERSAIS, 2004)²⁶.

ELIAS et CAVANA, proposent une revue de la littérature schématisée et appuyée essentiellement sur trois aspects (descriptif²⁷, normatif²⁸ et instrumental²⁹). Ces derniers sont réunis dans la « théorie corporative des parties prenantes » de DONALDSON et Preston (1995)³⁰ (Figure 9) et repris par MERCIER (2001) dans sa synthèse des approches de la théorie des parties prenantes, en considérant l'objectif de la prise en compte de leurs intérêts (tableau 3).

²⁶SEMAL N. (2006), op.cit.

²⁷Implique que « l'organisation est au centre de coopérations et de compétitions possédant chacune une valeur intrinsèque

²⁸Recommande qu'il est de la responsabilité sociale de l'entreprise de considérer les parties prenantes quel que soit leur pouvoir potentiel

²⁹Considère que la prise en compte des intérêts des parties prenantes est créatrice de valeur

³⁰ELIAS A.& CAVANA R., Stakeholder Analysis for Systems Thinking and Modelling, *School of Business and Public Management*, Victoria University of Wellington, New Zealand

Figure 10 : théorie corporative des parties prenantes



Source: ELIAS A. , CAVANA R., op.cit.

Tableau 3 : Synthèse des approches de la théorie des parties prenantes

(1)	(2)	(3)	Justification	Unité d'analyse	Niveau d'analyse	Théorie sous-jacente	Avocats (*)
		Métaphorique	Les SH comme prenant part à une histoire centrée sur la vie de l'entreprise	Tous les participants au processus organisationnel	Perspective macro et systémique	Management stratégique	Mitroff (1983) Freeman (1994) Litz (1996)
SHT comme éthique normative (éthique)	Approches narratives	Normative	RSE fondée sur le principe de fiduciarité et de légitimité de l'entreprise	Théorie élargie des droits de propriété	Principes centrés sur le système	Théorie des contrats sociaux intégrés	Donaldson et Preston (1995) Donaldson et Dunfee (1999)
				Éthique de l'agent	Principes centrés sur l'organisation	Théorie principal-agent	Wood et Jones (1995) Yuthas et Dillard (1999)
				Réseaux relationnels	Principes centrés sur l'organisation	Éthique féministe	Wicks <i>et al.</i> (1994) Burton et Durn (1996)
				Justice sociale	Principes centrés sur le système économique	Théories de la justice	Rawls (1971) Freeman (1994) Phillips (1997)
				Capitalisme kantien	Principes centrés sur le système économique	Théorie éthique	Freeman et Evan (1990)
SHT comme Science sociale (stratégique)	Approches analytiques	Instrumentale	Effet de la prise en compte des SH sur la performance organisationnelle	Efficiencia des relations / contrats relationnels	Comportement concurrentiel	- Théorie des réseaux sociaux - Théories contractuelles	Preston <i>et al.</i> (1991) Hill Jones (1992) Jones (1995)
		Descriptive	Prise en compte des SH dans le management de l'entreprise	Orientation vers la performance et vers la justice	Comportement managérial	Économie managériale / Psychologie / Sociologie	Clarkson (1995) Etzioni (1988) Mitchell <i>et al.</i> (1997)
				Étude de la nature et des valeurs des SH	Comportement organisationnel	Théorie des organisations / Théories de la décision	Brenner et Cochran (1991) Berman <i>et al.</i> (1999)

Tableau adapté d'après Andriof et Waddock (2002 p. 34)

Typologie proposée par Jones et Wicks (1999)

Catégorisation globale des approches proposée par Andriof et Waddock (2002)

Typologie retenue par Andriof et Waddock (2002), reprenant la typologie de Donaldson et Preston (1995) et y ajoutant l'approche métaphorique proposée par Freeman (1994)

Source: MERCIER S. (2001), *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin

D'autre part, PESQUEUX et DAMAK AYADI (2005) rappellent les postulats de la théorie des parties prenantes³¹ :

³¹DAMAK-AYADI S., PESQUEUX Y. (2005), op.cit.

- l'organisation est en relations avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par ses décisions (FREEMAN, 1984),
- la théorie est concernée par la nature de ces relations en termes de processus et de résultat vis-à-vis de la société et des parties prenantes,
- les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est censé dominer les autres (CLARKSON, 1995, DONALDSON et PRESTON, 1995),

SHARMA (2001) considère qu' « à court terme, l'intégration des parties prenantes permet de réduire les coûts et apporte des opportunités de différenciation ; à long terme, elle permet la construction dynamique de ressources concurrentielles de valeur »³². Cela se concrétise notamment à travers les points suivants³³ :

- suggérer une nouvelle vision de la gouvernance des entreprises ;
- relever les dispositifs de management des parties prenantes adoptés par les organisations (codes de conduite, création de comités d'éthique, publication de bilans éthiques et) ;
- aborder les problèmes de respect de la personne, d'équité (interne et externe) et de justice organisationnelle en GRH ;
- mettre en œuvre la notion de développement durable et de respect de l'environnement.

Ceci dit, cette théorie suscite de nombreuses critiques.

CAZAL (2011) considère que les différentes tentatives visant à donner des bases théoriques plus fermes à la théorie des parties prenantes sont loin d'être satisfaisantes. Cependant, et malgré les réserves de certains chercheurs allant jusqu'à remettre en cause l'idée que la théorie des parties prenantes constitue un corpus théorique, les travaux critiques restent rares et vont davantage dans le sens d'une synthèse ou d'une intégration des éléments

³²CAYROL A. (2006), Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque. Étude de cas : la Banque Triodos, Mémoire de fin d'Études Spécialisées en Gestion de l'Environnement, IGEAT- Université Libre de Bruxelles- Belgique

³³MERCIER S. (2001), op.cit.

théoriques existants que dans le sens d'un renouvellement et d'un approfondissement réels³⁴.

Les principales limites de cette théorie se résument dans ce qui suit (MERCIER, GOND ; 2005)³⁵:

- le concept de parties prenantes reste à préciser. Dans un souci de simplification, il est souvent supposé que les catégories de parties prenantes ont des préférences homogènes (WOLFE & PUTLER, 2002). DAMAK AYADI et PESQUEUX (2005) considèrent que son ambiguïté majeure repose sur le fait que les parties " ne prenant pas " se trouvent alors légitimement exclues³⁶.

- l'incapacité de la théorie à intégrer une dimension dynamique (BEAULIEU & PASQUERO, 2002). En effet, et au fil du temps, la constitution des parties prenantes peut changer. De nouveaux acteurs peuvent être considérés tandis que d'autres peuvent être écartés. FREEMAN (1994) insiste d'ailleurs sur le caractère métaphorique et symbolique de cette approche qui ne peut être pour l'instant qu'un cadre très général³⁷

- la notion de partie prenante ne permet pas de résoudre les dilemmes éthiques : comment traiter avec les parties prenantes secondaires, comment évaluer la légitimité de leurs revendications ? et ne garantit pas forcément un traitement éthique de ces parties prenantes.

- l'étude de la relation entreprise /parties prenantes s'avère insuffisante. Il faudrait, en fait, songer à étudier les interactions entre les différentes parties prenantes et la répercussion de ces interactions sur le devenir de l'organisation. CAYROL(2006), pense à cet effet que la notion de gestion de réseau ou communément appelé « réseautage » devient pertinente afin de comprendre comment ces parties prenantes s'organisent entre elles pour avoir plus d'influence dans la balance décisionnelle du gestionnaire.³⁸

³⁴CAZAL D. (2011), op.cit.

³⁵MERCIER S., GOND J-P.(2005), op.cit.

³⁶DAMAK AYADI S., PESQUEUX Y., La théorie des parties prenantes en perspective, URL : <http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/1098/ethiquepesqueux.pdf?sequence=2> ? (consulté le 13-12-2013)

³⁷MERCIER S. (2001), op.cit.

³⁸CAYROL A. (2006), op.cit.

Enfin, cette diversité dans les cadres, les méthodologies et les perspectives bien qu'elle soit source de confusions et de problèmes, contient des opportunités appréciables pour le renouvellement et l'amélioration de cette théorie. Selon MERCIER et GOND (2005), la théorie des PP « *semble posséder un potentiel explicatif élevé pour analyser les nouvelles formes organisationnelles dont l'excellence relationnelle est vue comme une ressource clé. Elle fournit également une grille d'analyse féconde pour expliquer les mécanismes de management des stakeholders introduits de façon croissante dans les organisations* ». Les auteurs considèrent que dans une optique plus normative, cette théorie permet d'introduire les problèmes de respect de la personne et de justice organisationnelle dans le management et se pose comme une alternative au modèle de gouvernance actionnariale en intégrant les problèmes d'origine et de répartition de la valeur créée³⁹.

1.4 Approches multidisciplinaires de la théorie des parties prenantes et application au milieu urbain

Les sciences humaines et sociales sont constituées d'un ensemble de disciplines (sociologie, économie/ management, anthropologie, histoire, etc.) qui vise à étudier les réalités et les interactions humaines et sociales. Dans la mesure où ces disciplines partagent des objectifs communs, il n'est pas surprenant qu'elles s'empruntent les unes aux autres, des méthodes de travail, des théories, des concepts et des notions.

À partir d'une étude ethnographique des mécanismes de coordination du travail scientifique, STAR et GRIESEMER (1989) proposent dans leur article: « *Institutional Ecology, 'Translations', and Boundary Objects: Amateurs and Professionals* » une nouvelle notion qui est celle de l'objet-frontière (*boundary object*). Depuis, le concept a connu une carrière académique importante et s'est notamment déployé dans le champ du management des connaissances. L'objet-frontière, même étant spécifique à une discipline, il a suffisamment de caractéristiques reconnaissables par d'autres groupes, ce qui présuppose que les différents groupes l'utilisant auront un socle minimum de connaissances communes, de manière à donner la même interprétation à l'objet⁴⁰.

³⁹MERCIER S., GOND J-P.(2005), op.cit.

⁴⁰Pour plus de détails voir entre autres : TROMPETTE Pascale et VINCK Dominique « Retour sur la notion d'objet-frontière », *Revue d'anthropologie des connaissances* 1/2009 (Vol. 3, n° 1), p. 5-27. URL : www.cairn.info/revue-anthropologie-des-connaissances-2009-1-page-5.htm.

Le concept de partie prenante est ainsi considéré comme un objet-frontière. Pour MINVIELLE (2006), la notion de parties prenantes représente un objet-frontière car elle est à la fois un outil conceptuel pour les académiciens, un outil utilisé par les évaluateurs pour l'audit social et pour les managers. Pour Rappel la théorie des parties prenantes a été popularisée par FREEMAN qui est philosophe de formation.

Cette mise en perspective explore également des champs d'application plus larges dans différents domaines, des plus techniques au plus prospectifs: gestion stratégique, droit du travail et des sociétés, sciences politiques, philosophie politique et morale. Ainsi, BONNAFOUS-BOUCHER et PESQUEUX (2006) discutent l'importance et les incidences de la théorie des parties prenantes en matière de gouvernance d'entreprise, de gouvernance nationale et territoriale, et de gouvernance européenne⁴¹ et HUYBRECHTS (2010) insiste sur son utilisation explicite ou implicite dans l'étude des organisations d'économie sociale. Selon lui, la notion des parties prenantes est déjà présente dans les théories fondatrices sur les *non profit organisations* (GUI, 1991; HANSMANN, 1980; JAMES, 1987) en particulier dans la théorie du "*demand creating supply*" de BEN-NER et VAN HOOMISSEN (1991)⁴².

La notion de parties prenantes permet de concevoir l'environnement de manière plus riche et complexe que dans la plupart des théories des organisations et des approches de la stratégie et de souligner la relativité et la porosité des frontières de l'entreprise. Elle ambitionne de dépasser une vision étroitement économique de l'entreprise et invite à prendre en compte des variables sociopolitiques dans l'analyse stratégique prônant ainsi « une vision assez ouverte de l'entreprise, dont les frontières avec l'environnement et la société seraient non plus stables et bien tranchées, mais mouvantes et susceptibles de négociations et de redéfinitions »⁴³. A partir de là, l'application de l'approche des parties prenantes au milieu urbain nous apparaît évidente et très riches en enseignements.

Plutôt que d'être considérées comme des unités limitées par des frontières géographiques, les villes sont considérées comme socialement construites, des réseaux non contigus, variées, dynamiques et superposées de relations sociales et de significations

⁴¹BONNAFOUS-BOUCHER, PESQUEUX (2006), Décider avec les parties prenantes, mise en ligne le 01-05-2010. URL: <http://halpartiesprenantess.archives-ouvertes.fr/hal-00479620/> (consulté le 06-06-2013)

⁴² HUYBRECHTS B. (2010), Economie solidaire ? Parties prenantes, Centre d'Economie Sociale : d'HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège: http://www.ces.ulg.ac.be/fr_FR/services/cles/dictionnaire/o---p---q---r/parties-prenantes-stakeholders (consulté le 06-06-2013)

⁴³CAZAL D. (2011), op.cit.

(GRAHAM et HEALEY, 1999). Par conséquent, il n'est plus possible de considérer la ville comme une économie limitée, isolée et unique qui peut être soumise à des instruments traditionnels de planification sectorielle. Seule la création de modèles de planification urbaine qui génèrent des synergies entre les intérêts déjà établis ou émergents des parties prenantes de la ville peut permettre aux gouverneurs et planificateurs de la ville de répondre à la complexité des dynamiques urbaines et régionales.

La gouvernance urbaine repose donc sur une conception large et multiple des citoyens et des parties prenantes impliquant les acteurs non seulement des autorités de l'Etat et du gouvernement régional, mais des entreprises, des ONG, des institutions d'enseignement et de recherche, les médias et les autres parties prenantes.

Considérer la ville dans une perspective de parties prenantes la fait apparaître dans des structures et des modes de relations et d'intérêts manifestés ou latents.

Lors de la reconfiguration de la ville dans un cadre moderne de la théorie des parties prenantes, la ville apparaît sous la forme d'une entreprise politico-économique:

La ville est la somme de sa gouvernance politique et économique, constitué par les parties prenantes qui affectent ou sont affectées dans ce centre politique et économique de pouvoir.⁴⁴

II. L'approche des parties prenantes adaptée au milieu urbain

Les recherches urbaines ont longtemps ouvert la voie à des études économiques, sociales et culturelles de la ville et la manière d'aborder les espaces urbains à partir d'une planification et une gestion pensée (par exemple GRAHAM & HEALEY 1999; HEALEY 2004; HEALEY 2006a & HEALEY 2006b; FLORIDA 2005; LAUNDRY 2000 & 2006; SIMPSON & KELLY 2008).

En effet, les territoires sont le résultat d'interactions entre les espaces physiques et construits, d'une part, et les systèmes sociaux, économiques, politiques et culturels, d'autre part. Le développement des territoires a donné naissance à plusieurs formes urbaines, dont la plus répandue reste la ville.

⁴⁴ANDERSEN E. et al. (2009), op.cit.

Aussi, et selon LELOUP et al. (2005), la gouvernance territoriale se situe « *dans le contexte historique de l'implication croissante des acteurs locaux — privés, publics, associatifs — dans les dynamiques de développement, dans leur capacité à se mobiliser et à se prendre en charge* ». Ils considèrent ainsi, la gouvernance territoriale comme un nouveau mode de coordination territoriale⁴⁵.

Avant d'aller plus loin, il est impératif de définir la ville pour mieux cerner son mode de gouvernance et ses parties prenantes.

En 2008, plus de 50% de la population mondiale vit en villes, c'est dire l'importance que revêt cette unité territoriale dans la vie de tous à chacun. Une place favorisée par une amélioration de la croissance et de la qualité de vie et défavorisée par l'essor des bidonvilles et d'autres problèmes sociaux, comme la criminalité⁴⁶. Les transformations que subit la ville reposent alors la question de sa définition et de ses fonctions.

Car la ville est « *non seulement un objet perçu- et peut être apprécié- par des millions de gens, de classe et de caractère très différents, mais elle est également le produit de nombreux constructeurs qui sont constamment en train d'en modifier la structure pour des raisons qui leur sont propres. Tandis qu'elle peut rester stable dans ses grandes lignes pendant un certain temps, elle n'arrête pas de changer dans le détail. On ne peut contrôler que partiellement sa croissance et sa forme. Il n'y a jamais de résultat final, mais seulement une succession ininterrompue de périodes, et il n'est alors pas étonnant que l'art de modeler les villes pour le plaisir des sens soit un art tout à fait distinct de l'architecture, de la musique ou de la littérature* » (LYNCH, 1976)⁴⁷

II.1 Définition (s) et typologies de la ville :

La ville de part cette diversité, suscite l'intérêt de plusieurs disciplines d'où une multitude de définitions et de typologies.

Plusieurs disciplines se sont intéressées à la définition de la ville. Elle est considérée comme l'ossature matérielle d'une société, et est le résultat de l'alliance d'un réseau matériel

⁴⁵ LELOUP F. et al. (2005), La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ?, *Géographie, économie, société*, Avril, Vol. 7, p. 321-332.

⁴⁶ WALLACE L., Tournant, *Finances et développement- L'urbanisation en marche*, septembre 2007, p1

⁴⁷ LYNCH K. (1976). *L'image de la cité*. Ed. BORDAS, Paris, p2

(chemins, enclos, frontières...) et d'un autre immatériel (basé essentiellement sur les communications) plus flexible et plus ouvert aux changements (FRIEDMAN, 2000)⁴⁸.

Pour des spécialistes, comme le géographe contemporain Pierre GEORGES, la ville « *est un groupement de populations agglomérées défini par un effectif de population et par une forme d'organisation économique et sociale* ». Le géographe français SORRE, qui adopte le point de vue de son collègue allemand Kurt HASSERT, donne une définition un peu plus complète qui considère la ville comme : « *une agglomération des hommes plus ou moins considérable, dense et permanente, hautement organisée, généralement indépendante pour sa nourriture du territoire sur lequel elle se développe, et impliquant par son existence une vie de relations active, nécessaire à l'entretien de son industrie, de son commerce et de ses autres fonctions* » (SORRE, 1929)⁴⁹.

Pour les partisans de la géographie politique, la ville est analysée comme « *l'un des organes du pouvoir* » et un « *lieu d'implantation de l'autorité légitime et de ses rouages* », elle représente l'une « *des places centrales d'un territoire* ». (BRUNHES, VALLAUX, 1921 ; VALLAUX, 1911)⁵⁰

Donc la ville est « *le lieu des pouvoirs qui dépassent la simple volonté de chacun, c'est dans la ville que s'est créée la politique (du grec **polis**: la ville)* »⁵¹.

La ville est « *une machine économique qui engendre une richesse supérieure à la somme de celles produites par l'ensemble de ses acteurs* ». En permettant la rencontre des offres et des demandes, elle favorise l'optimisation du marché⁵². Pour HASSINGER (1910), la ville est « *l'aire habitée à l'intérieur de laquelle les intérêts économiques des habitants subissent une attraction principale centripète*⁵³, au lieu que cette attraction est principalement centrifuge⁵⁴ dans les villages»⁵⁵.

⁴⁸ FRIEDMAN Y., Utopies Réalisables : <http://www.lyber-eclat.net/lyber/friedman/8ville.html> (consulté le 27-02-2013)

⁴⁹ ROBIC M-C.(2003), « La ville, objet ou problème ? », *Sociétés contemporaines*, janvier, n° 49-50, pp. 107-138 URL : www.cairn.info/revue-societes-contemporaines-2003-1-page-107.htm. (consulté le 27-02-2013)

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ BESSARD L. (1995), Etat des lieux: la ville aujourd'hui : <http://www.bessard.fr/diplome/prejury3.html> (consulté le 11-02-2013)

⁵² ALLAIN R. (2005), « Ville et proximité. Le point de vue d'un géographe-urbaniste », *Mots. Les langages du politique* [En ligne], n°77, mis en ligne le 31 janvier 2008. URL : <http://mots.revues.org/222> (consulté le 25 février 2014)

⁵³ Qui tend à rapprocher du centre

Enfin, la ville est une « *unité de production spécifique* » dont le rôle de productrice de connaissances est incontournable. AYDALOT P., et les défenseurs du courant de recherche qu'il a initié affirment le rôle des villes dans la production et la diffusion de l'innovation. Pour eux, la présence de réseaux d'entreprises et de centres de recherche, font de certaines villes de « *véritables milieux innovateurs* »⁵⁶.

« *La ville est une matrice complexe et changeante des activités humaines et de l'environnement* »⁵⁷. Une ville durable est quant à elle « *une agglomération dont le fonctionnement social, biophysique et écologique, les projets et l'évolution s'inscrivent dans les perspectives ouvertes par le développement durable* »⁵⁸.

Déjà en évoquant le mot « ville », on est confronté à un double sens. Sur le plan spatial, « *la ville est une agglomération caractérisée par une certaine densité de l'habitat et surtout par une population relativement nombreuse* » et sur le plan social, la ville est faite pour des citadins et non des paysans (ceux qui travaillent la terre). Mais cerner la définition de la ville reste une impossible ambition selon Jacques ELLUL « *aucun faisceau de regard perçants et d'intelligences opiniâtres ne peut prétendre en faire le tour, emmailloter toutes les facettes d'une réalité caractérisée par un état de complexité qu'aucune construction de sens ne peut dominer complètement* »⁵⁹.

Plusieurs définitions apparaissent alors, mais elles restent toutes essentielles pour une entité aussi plurielle et partagée qu'est la ville (**voir Annexe 2 : Des penseurs de la ville d'hier et d'aujourd'hui**). Une vision appuyée par Sorre « *Un phénomène aussi complexe peut être revendiqué par bien des spécialistes. Fait social par excellence, la ville offre aux méditations des sociologues un riche sujet. L'historien aussi a bien des remarques à apporter sur l'évolution et les transformations des villes. [...] Économistes et hygiénistes ne sont pas moins*

⁵⁴ Qui tend à éloigner du centre

⁵⁵ ROBIC M-C.(2003), op.cit.

⁵⁶ PAQUOT T. (1997), Qu'est-ce qu'une ville?, *Sciences humaines*, n° 70, mars, pp.26-27

⁵⁷ ROGERS R., GUMUCHDJIAN P. (2000). *Des villes pour une petite planète*. Traduit de l'Anglais par Claudine GILBERT et Jean DURIAU, Editions du Moniteur, Paris, p52

⁵⁸ LEGRAND P.(2001), Changer de lunettes pour changer la ville, *Le Courrier de l'environnement*, n°43, Mai URL: <http://www.inra.fr/dpenv/legrac43.htm> (consulté le 12-10-2013)

⁵⁹ JACCOUD C. et al. (1996). *Raisons et déraisons de la ville- Approches du champ urbain*. Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, p377

sollicités par les questions urbaines. Enfin, les problèmes soulevés par la croissance des cités ont un aspect pratique qui relève de l'art de l'urbaniste. Néanmoins, c'est bien au géographe qu'il appartient de prendre une vue centrale du fait urbain – car celui-ci est inconcevable en dehors de certaines conditions géographiques, physiques et humaines » (SORRE, 1928)⁶⁰.

Les critères de définition de la ville varient d'un pays à l'autre. Dans la majorité des pays, le nombre d'habitants agglomérés est retenu, avec une certaine différence de seuil selon le pays. Dans d'autre pays, comme la Tunisie ou le Royaume Uni c'est l'organisation administrative qui prime et dans certains pays les deux critères sont combinés (Etats-Unis, Canada, Turquie, Norvège...). Enfin, des pays comme l'Italie se basent plus sur l'activité économique (les communes dont la population active est majoritairement agricole ne sont pas des villes) et d'autres comme Israël, se basent sur l'aspect urbain⁶¹.

Selon leur taille (***Bourg***⁶², ***petite ville***⁶³, ***ville moyenne***⁶⁴, ***grande ville***⁶⁵, ***métropole***⁶⁶, ***mégapole***⁶⁷, ***mégapolopole***⁶⁸), leur emplacement et les activités de leurs habitants (***industrielle, administrative, touristique, portuaire, universitaire***), les villes peuvent se présenter sous différentes typologies et jouer différents rôles.

Aussi, de nouvelles notions sont apparues telles : Les villes globales (*Global Cities*) ou villes mondiales, qui représentent des centres de la mondialisation. Ou encore, les métapolis, qui désignent les très grandes villes avec une hyper-concentration des pouvoirs de commandement. Des appellations encore plus singulières, comme « *urban villages* », « *suburban downtowns* », « *galactic* », « *metroplex* », ou « *heteropolis* »...sont apparues. Ou encore *edge city*, un concept qui désigne les nouvelles agglomérations qui ont surgi à la marge du tissu urbain historique, à l'image du comté d'Orange de Los Angeles⁶⁹

⁶⁰ ROBIC M-C. (2003), op.cit.

⁶¹ PAQUOT T. (1997), op.cit.

⁶² Gros village qui présente certains caractères urbains

⁶³ Qui comprend entre 5000 et 20000 habitants

⁶⁴ Une Ville comprenant entre 20 000 et 100 000 habitants

⁶⁵ Une agglomération urbaine dont la population totalise au moins cent mille habitants

⁶⁶ Ville principale d'un pays ou d'une région ou au moins une ville importante qui commande un territoire. Etymologiquement, elle signifie la ville-mère (mêter = mère et polis = ville)

⁶⁷ Une agglomération est considérée mégapole à partir d'un seuil qui varie de 8 à 10 millions d'habitants

⁶⁸ Un ensemble urbain reliés fonctionnellement (réseaux de transport, communication) et dont l'urbanisation n'est pas forcément continue ; elle peut inclure des espaces ruraux, naturels (forêts, zones humides)

⁶⁹ ALLEMAND S. (2000), Ville. A l'heure de l'urbanisation généralisée, *Sciences Humaines*, Hors Série n°34, Septembre/Octobre/Novembre, pp. 29-36

Enfin, l'exercice de la définition de la ville est loin d'être facile pour la simple raison que la ville est complexe et abordée par une telle quantité de disciplines et de théories différentes que les résumer en quelques mots semble impossible. Alors, une définition ne peut être émise que dans un contexte précis et pour des besoins de recherche auparavant déterminés. Pour la suite de ce mémoire, la ville est considérée comme un système dynamique et complexe basé sur des interactions entre les hommes et l'espace qui les entoure et doté d'une symbolique spécifique.

II.2 Les fonctions de la ville :

Outre les critères d'ordre statistique ou administratif, la ville est caractérisée par ses fonctions principales. La fonction commerciale est privilégiée par certains, celle politique ou religieuse par d'autres mais tous s'accordent pour faire de la ville un lieu *plurifonctionnel*. Au départ, trois fonctions ont été distinguées dans la ville: une fonction religieuse, qui rassemble un groupe humain dans un lieu sacré et délimité, une fonction militaire, qui veille à la protection des habitants, et une fonction politique car la ville est un lieu de pouvoir. Ensuite la fonction commerciale apparaît et ne cesse de prendre de l'importance. Les plus importantes fonctions de la ville seront présentées dans ce qui suit.

A. La fonction politique et administrative :

Elle est concrétisée par les lieux du pouvoir politique et les sièges des institutions politiques qui selon leur échelon territorial (local, régional, étatique, international) reflètent le niveau d'importance de la ville. Cette fonction est essentielle pour tous les niveaux de villes (petites, moyennes, métropoles...), elle l'est encore plus pour les villes capitales de pays ou chefs-lieux de département ou les villes *mondiales* (une notion de la géographe Saskia SASSEN, à laquelle correspondent les villes de New York, Londres ou Tokyo). La ville a aussi un rôle administratif qui consiste en l'exécution de lois d'arrêtés et des mesures d'intérêt général. Elle délivre entre autres, les documents nécessaires au bon déroulement des différentes activités sur son aire d'emprise.

B. La fonction économique :

La ville n'est pas seulement un lieu de consommation mais aussi un lieu de production. Elle attire de nouveaux consommateurs par de meilleurs services, favorise l'innovation industrielle en mettant en place des pôles de compétitivité⁷⁰.

Les secteurs secondaires sont distingués de ceux tertiaires ; la fonction industrielle rassemble les entreprises avec pour mission principale la production de biens destinés à la collectivité. Tandis que la fonction commerciale regroupe toutes les activités de commerce, de vente et de services (vente au détail, bureaux professionnels, institutions financières, restauration et hébergement, ...).

C. La fonction culturelle :

La culture est l'une des composantes de la fonction urbaine. La ville regroupe les organismes et les infrastructures nécessaires pour garantir des services culturels aux citoyens. Seulement, entre ville et ville les ressources varient tout comme les comportements culturels de la population⁷¹. La présence et le dynamisme des foires, expositions, congrès et festivals qui contribuent aux fonctions culturelles des villes sont souvent retenus pour marquer l'aspect culturel de la ville.

D. La fonction de transport et de communication :

La fonction de transport et de communication regroupe les infrastructures qui relient le territoire. Elle comprend, des éléments comme:

- Les réseaux d'électricité et de gaz, de téléphonie, de câble;
- Les trottoirs, les rues, les routes, les autoroutes;
- Les infrastructures aéroportuaires, ferroviaires, portuaires, gares d'autobus...

Le niveau des fonctions de la ville est renseigné par la connectivité aux réseaux de transport et de communication et par la masse des flux, hommes, biens, informations, qui passent ou qui sont émis ou reçus par la ville.

⁷⁰ PECQUEUR B. (2006), De la ville qui consomme à la ville qui produit : La reterritorialisation des fonctions économiques de l'urbain, *Annales de la recherche urbaine*, n°101, pp. 7-13

⁷¹ RICARD B., GARON R. (2005), Les équipements culturels et la pratique culturelle dans la ville Québécoise : Le développement culturel dans les villes : lier la recherche, la planification et la pratique, *Loisir et Société*, vol. 27, n°2, pp. 327-354

E. La fonction résidentielle et publique :

La fonction résidentielle se rapporte aux bâtiments destinés à des fins d'habitations. Cette fonction occupe la majorité de l'espace urbain. La fonction publique quant à elle, comprend des établissements publics ou parapublics (qui fournissent des tâches et des missions publiques qui sont proches du secteur public mais gérées de façon privées⁷²). Le but de ces établissements, étant de fournir des services à la communauté, comme:

- ✓ Les services municipaux (service de police, service d'incendie, etc.);
- ✓ Les services scolaires (école primaire, secondaire, université, etc.);
- ✓ Les services hospitaliers (hôpitaux, dispensaires, etc.);
- ✓ Les services récréatifs (arénas, piscines, jardin botanique, etc.) ;
- ✓ Les services collectifs (traitement des eaux usées, sites d'enfouissement sanitaire, etc.)

Aussi, une fonction qui prend de plus en plus d'importance dans les villes modernes, et qui était avant incluse dans d'autres fonctions de la ville, peut être évoquée ici. Il s'agit de la fonction de récréation qui correspond à des lieux où les citoyens peuvent avoir accès à la nature, où ils peuvent pratiquer certains sports ou jouer, ou tout simplement, où ils peuvent se reposer.

On parle aussi de mixité fonctionnelle quand plusieurs fonctions sont présentes dans un même lieu (habitat et commerce, par exemple). Cette mixité vient s'opposer au *zoning* qui consiste à découper le territoire en zones fonctionnellement différenciées. Son objectif est, par exemple, la réduction des distances entre les différentes fonctions et de ce fait la diminution de l'utilisation des voitures. Seulement, l'incompatibilité de certaines fonctions (industrielle polluante et résidentielle, par exemple) peut être un obstacle.

⁷² ROCHAT P. (2007), Agir dans le parapublic, c'est assumer des missions publiques avec la dynamique du privé: <http://www.liberal-vd.ch/blog/2007/10/09/agir-dans-le-parapublic-c%E2%80%99est-assumer-des-missions-publiques-avec-la-dynamique-du-prive/> (consulté le 12-02-2013)

II.3 La ville, objet de plusieurs disciplines :

La multiplicité de la ville a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs issus de différentes disciplines pour tenter de la « *décrire, de la comprendre et d'expliquer ses dynamiques dans le but de mettre en relief les leviers d'action susceptibles de les réguler*⁷³ »

En 2008, une étape décisive a été franchie dans l'histoire de l'humanité. Pour la première fois, plus de 50% de la population mondiale vivent dans des zones urbaines (des villes). Selon l'ONU, et suivant le rythme actuel de l'urbanisation, la population urbaine pourrait atteindre 60% d'ici 2030⁷⁴.

Les villes occupent une place particulière parmi les collectivités locales, elles font, de ce fait, l'objet d'un attachement et d'un sentiment d'appartenance plus fort de la part de la population grâce à leur poids historique, administratif et économique.

La ville ne se résume pas à une forme unique car elle est multiple et variée. Elle est la concentration sur un territoire restreint des préoccupations financières, écologiques, humaines, sociales et culturelles et constitue alors, un produit humain par excellence qui cristallise à la fois des intérêts (personnels, politiques, économiques...), des ambitions et des sentiments. Elle est lieu d'affrontements d'enjeux et de consensus⁷⁵ et s'apparente ainsi à un système complexe et ouvert sur un environnement fluctueux qui l'influence et auquel elle essaye de s'adapter (DEMEESTRE, PADIOLEAU, 1989, BARTOLI, 1991)⁷⁶.

Ainsi, le dynamisme de la ville, son influence sur les activités et sur les individus fait d'elle un territoire d'analyse pertinent.

Entité à la fois économique, territoriale, politique, urbanistique, historique..., la ville a toujours constitué un domaine de recherche intéressant pour les sciences humaines.

Christian DEVILLERS note que: « *le projet urbain ne relève pas d'une seule profession mais d'une compétence* ». Allier les savoirs et savoir-faire devient alors une urgence. « *Architectes, urbanistes, ingénieurs, paysagistes, sociologues... ne doivent plus se contenter de*

⁷³ KAUFMANN V. (2007), Résumé d'un programme de recherche, Laboratoire de sociologie urbaine (LASUR)- Suisse : http://lasur.epfl.ch/download/Programme_recherche_FR.pdf. (consulté le 18-12-2012)

⁷⁴ BLOOM D., KHANNA T. (2007), Révolution urbaine, *Finances et développement- L'urbanisation en marche*, n°3, septembre, pp. 8-14

⁷⁵ BENKO G. (2006), Stratégies de communication et marketing urbain, Pouvoirs Publics, n°42, Septembre, pp.12-18

⁷⁶ HERNANDEZ S., KERAMIDAS O. (2006), « Stratégies territoriales pour ville durable », *Gestion 2000*, n°1, pp. 133-148

revendiquer le monopole de la pensée de la ville ». Le but étant de « *mieux connaître le phénomène urbain et de peut-être mieux préparer la ville de demain* ».

Autant de disciplines qui l'ont abordé dès la fin du XIX^{ème} siècle en donnant naissance à des sous disciplines : la **sociologie urbaine**, développée par l'école de Chicago pendant l'entre-deux-guerres ; la **géographie urbaine**, initié dans l'après-guerre par G. CHABOT (*Les villes*, 1958) ou encore **l'ethnologie urbaine**, **l'histoire urbaine**, **l'économie urbaine**,...et même la **sémiologie** qui essaye dès les années 60 de décrypter la ville (CHOAY, *Le Sens de la ville*, 1972).

Durant les dernières années, le **droit urbain** fait son apparition suite au développement de la législation sur la ville, les sciences politiques, accordent un intérêt grandissant aux **politiques urbaines** et les fervents du développement durable cherchent toujours les bases pour une **ville durable**. Les **philosophes** renouent à leur tour avec les sujets sur la cité avec par exemple, la publication de *Vers la troisième ville ?* du philosophe Olivier MONGIN (1995). Enfin, l'internationalisation des villes a produit des études comparatives pour compléter les monographies traditionnelles.

Aussi, Les mutations de la ville font émerger des problématiques nouvelles, qui touchent aussi bien la *qualité de l'air*, le *bruit*, la *gestion des flux de circulation*, *l'information en temps réel*, la *consommation énergétique des bâtiments*, la *vidéosurveillance*, etc. Chacune de ces problématiques ouvre la voie à des disciplines comme **l'acoustique**, **l'écotoxicologie**, la **géomatique**, la **criminologie**, ...⁷⁷. Autant de disciplines qui permettent d'aborder la ville autrement.

Mais de nos jours, c'est plus la pluridisciplinarité qui prime. Etats et élus locaux établissent des programmes de recherche qui réunissent des spécialistes de différents horizons privilégiant une approche « *transversale des enjeux urbains* »⁷⁸.

Enfin, la conception organisationnelle et systémique de la ville a favorisé une réflexion managériale, qui est censée l'aider à adapter ses capacités et ses potentiels aux exigences d'un environnement complexe, incertain et changeant⁷⁹.

⁷⁷ KAUFMANN V. (2007), op.cit.

⁷⁸ PAQUOT T. (1997), op.cit.

⁷⁹ HERNANDEZ S., KERAMIDAS O. (2006), op.cit.

A partir de là, planifier une ville implique une grande compréhension des relations entre les citoyens, les services, les politiques et de leur impact global tant sur l'environnement local que sur une sphère géographique plus large.

III. La gouvernance urbaine

La ville suscite, de plus en plus, l'intérêt des usagers, des habitants, des élus, des investisseurs, des industriels et des aménageurs. Elle se doit de répondre aux besoins de ses habitants et de séduire des entreprises et des touristes.

A partir de là, les prémices de réflexion sur la gouvernance urbaine peuvent être resituées dans l'historique de la recherche de nouveaux modes d'organisation et de gestion territoriale, alternatifs aux démarches territoriales descendantes classiques. Cette notion renvoie ainsi tout d'abord à celle du développement local et vise à l'implication croissante des acteurs locaux — privés, publics, associatifs — dans les dynamiques de développement, dans leur capacité à se mobiliser et à se prendre en charge⁸⁰.

Parler de la gouvernance urbaine nous conduira forcément à parler de sa genèse et de sa relation avec la gouvernance des entreprises et la RSE et de la spécificité des villes en tant qu'objet de gouvernance.

BORJA et CASTELLS (1997) considèrent que la gestion d'une collectivité urbaine regroupe cinq défis⁸¹ :

- ✓ assurer des bases économiques,
- ✓ construire des infrastructures,
- ✓ améliorer la qualité de vie,
- ✓ assurer l'intégration sociale et
- ✓ garantir les bonnes conditions de gouvernement.

La qualité de la gestion ne dépend pas alors seulement de la réussite individuelle de chacun de ces défis, mais aussi de la bonne cohérence des différentes composantes du développement de la ville.

⁸⁰ LELOUP F. et al. (2005), op.cit.

⁸¹ REPETTI A. (2004), Un concept de monitoring participatif au service des villes en développement -Approche méthodologique et réalisation d'un observatoire urbain, Thèse de doctorat en sciences et ingénierie de l'environnement, Lausanne, EPFL. URL : http://infoscience.epfl.ch/record/33378/files/EPFL_TH2903.pdf (consulté le 20-08-2013)

III.1. Genèse et définition

Depuis plusieurs années, la notion de gouvernance s'est imposée comme un « bruit de fond » (*buzzword*) qui sert à désigner et formaliser un certain nombre de transformations majeures.

Aussi, l'approche par les parties prenantes fait figure d'approche dominante dans le vaste champ de la littérature sur la responsabilité sociale et la gouvernance de l'entreprise. En effet, elle « *a le mérite d'apporter le cadre de réflexion qui faisait défaut au concept de responsabilité sociale de l'entreprise. Ainsi, la notion de partie prenante permet d'identifier et d'organiser les multiples obligations de l'entreprise envers les différents groupes qui y contribuent* » (MERCIER, 2001)⁸². A partir de là, le concept de partie prenante est très souvent repris dans la mise en œuvre de politique de Responsabilité Sociale de l'entreprise car elle permet aux dirigeants de prendre en considération les attentes en termes économiques, sociaux ou sociétaux de leur environnement.

Dans le domaine de l'aide aux pays en développement, la gouvernance, peut être considérée (et notamment par la Banque mondiale et le Fonds Monétaire International) comme une nouvelle approche de l'aide à destination de ces États en impliquant de plus en plus la société civile en se basant sur son *empowerment*, son contrôle sur les décisions et les ressources. Cette démarche s'accompagne de réformes institutionnelles (lutte contre la corruption, démocratisation, libéralisation des services).

Le développement de la gouvernance, en tant qu'instrument d'action publique, est considéré comme une importation dans le champ de l'action publique d'une série de diagnostics et d'analyses élaborées par les sciences sociales s'intéressant à la transformation des États contemporains⁸³. Cette philosophie est considérée par les grands organismes internationaux comme la méthode de gestion urbaine la plus adaptée à la situation actuelle et en regard des objectifs du Millénaire pour le Développement (UN, 2007 ; OCDE, 2001). L'OCDE considère que « *le terme « d'administration publique » ne convient plus pour décrire les modes d'organisation et d'administration des villes et de leurs habitants. Dans un monde*

⁸² MERCIER S. (2001), op.cit.

⁸³ JOUVE B. (2007), La gouvernance urbaine : vers l'émergence d'un nouvel instrument des politiques ?, *Revue internationale des sciences sociales*, Mars, n° 193-194, pp. 387-402. URL : www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-sociales-2007-3-page-387.htm (consulté le 11-01-2013)

où la participation des entreprises et de la société civile est de plus en plus la norme, le terme de « gouvernance » définit mieux les processus par lesquels les citoyens règlent collectivement leurs problèmes et répondent aux besoins de la société, en faisant appel au concours de « l'administration » publique. »⁸⁴

La gouvernance urbaine, auparavant synonyme de gestion urbaine, est considérée aujourd'hui comme joignant la responsabilité redditionnelle des instances gouvernementales et l'engagement civique. Elle fait généralement référence « *aux processus par lesquels les administrations urbaines locales, en partenariat avec d'autres organismes publics et différents segments de la société civile, répondent aux besoins sociaux de manière efficace, participative et transparente et sont tenues responsables de leurs actions* » (Fonds des Nations-Unies pour la Population, 2007)⁸⁵.

Pour le PNUD (1997), « *elle comprend les mécanismes complexes, les processus et les institutions au travers desquels les citoyens, individuellement ou en association, et les personnes morales gèrent leurs intérêts, exercent leurs droits et obligations, et négocient leurs désaccords ... Sa responsabilité incombe non seulement à l'État mais également au secteur privé et à la société civile* »⁸⁶. Elle désigne aussi « *l'ensemble des rapports de pouvoir, des processus de mobilisation et de coordination d'acteurs - groupes sociaux et institutions - visant la réalisation des projets collectivement négociés pour un aménagement et un développement durables des territoires urbains* ». Dans cette logique, la gouvernance urbaine nécessiterait la concentration sur des formes de coordination mixte (verticale et horizontale), sur une grande participation des habitants, usagers et acteurs socioéconomiques afin de réaliser des projets urbains durables⁸⁷.

La *bonne gouvernance*, quant à elle, est un concept normatif lancé par la Banque Mondiale dès 1989. Elle est considérée par UN Habitat comme un ensemble de principes interdépendants de durabilité,

⁸⁴ OCDE (2007), *Réforme de la gouvernance métropolitaine*. <http://www.oecd.org/dataoecd/3/18/1918024.pdf> (consulté le 18/11/2013)

⁸⁵ UNFPA (2007), Pour un avenir urbain durable : politique, information et gouvernance. URL : http://www.unfpa.org/swp/2007/french/chapter_6/ (consulté le 11-02-2014)

⁸⁶ LIEBERHERR-GARDIOL F.(2007) , op.cit.

⁸⁷ ISIA(2010), Gouvernance et dimensions de la participation citoyenne dans les ÉcoQuartiers, URL : http://www.franche-comte.developpementdurable.gouv.fr/IMG/pdf/Gouvernance_et_dimensions_de_la_participation_citoyenne_dans_les_EcoQuartiers_cle2d5ac7.pdf (consulté le 20-02-2013)

d'équité, d'efficacité, de transparence et de responsabilité, de sécurité, d'engagement civique et de citoyenneté.

ONU- HABITAT développe également des indicateurs de bonne gouvernance urbaine pour aider les villes à identifier les priorités de la gouvernance urbaine et d'évaluer leur progression⁸⁸.

La gouvernance collaborative, quant à elle, est un processus de prise de décision collective, présentée par plusieurs chercheurs. Ainsi, ANSELL et GASH(2008) définissent la gouvernance collaborative comme un *"arrangement où un ou plusieurs organismes publics engagent directement les intervenants non étatiques dans le processus de prise de décision collective"* et soulignent que la participation sans pouvoir de décision n'est pas une gouvernance collaborative, mais simplement une consultation cependant la gouvernance collaborative est un processus délibératif (BOUWEN & TAILLIEU, 2004; DRYZEK, 2000). Les participants à la gouvernance collaborative sont dotés de l'autorité pour prendre des décisions collectives⁸⁹. Ce qui implique que ces acteurs auront la responsabilité réelle des résultats des politiques décidées. Par conséquent, ANSELL et GARTIES PRENANTES (2007) impose que les parties prenantes doivent être directement impliquées dans la prise de décision, un critère implicite dans la plupart des ouvrages de gouvernance collaborative. FREEMAN (1997), par exemple, soutient que les parties prenantes participent dans toutes les étapes du processus de prise de décision⁹⁰.

La gouvernance ainsi appliquée au milieu urbain, pose la question de la spécificité de ce milieu. Nous cherchons alors à déterminer ce qui fait la différence des villes comme objet de gouvernance.

⁸⁸ UN-HABITAT : The Urban Legislation, Land and Governance Branch: <http://www.unhabitat.org/content.asp?cid=2796&catid=260&typeid=24&subMenuId=0> , (consulté le 18/11/2013)

⁸⁹ ROBERTSON P. J., TAEHYON C. (2009), Self-organization and Responsiveness: A Simulation of Collaborative Governance, 10th National Public Management Research Conference. URL: <http://www2.ku.edu/~pmranet/conferences/OSU2009/papers/Robertson,%20Peter%20J.%20and%20Choi,%20Taehyon.%20Self-organization%20and%20Responsiveness%20-%20A%20Simulation%20of%20Collaborative%20Governance.pdf> (consulté le 11-02-2014)

⁹⁰ ANSELL C., GASH A. (2007), Collaborative Governance in Theory and Practice, Journal of Public Administration Research and Theory, Oxford University Press. URL: <http://sites.duke.edu/niou/files/2011/05/Ansell-and-Gash-Collaborative-Governance-in-Theory-and-Practice.pdf> (consulté le 11-02-2014)

III.2. En quoi les villes sont-elles différentes ?

Les entreprises peuvent créer leurs produits et leurs marques, les adapter à la demande, leur attribuer une identité et un positionnement. Une démarche qui ne semble pas être compliquée pour des entreprises comme Nike, Carrefour ou Dior mais qui ne s'applique pas aussi facilement à la ville. A cause notamment ⁹¹:

- *Des cibles multiples*

La ville considérée s'adresse à des publics par essence hétérogènes et souvent indépendants (résidents, touristes en famille, touristes d'affaires, investisseurs, étudiants, etc.), tous avec des attentes et des comportements différents et surtout des sources d'information propres (CHAMARD, 2003).

- *Des associations multiples*

Les villes se situent dans un environnement précis sur lequel elles n'ont pas (ou peu) de pouvoir de décision. Elles appartiennent à cet environnement qui est essentiellement composé de la région (ex : région d'Alger), du pays (ex : l'Algérie), d'un groupe de pays (ex : les pays de l'Afrique du Nord), d'un continent (ex : l'Afrique). Il est évident alors que l'image de la ville serait affectée par les associations fortes de cet environnement qui souvent échappent à son contrôle. Plus la ville a une forte image plus ses propres associations dominant la perception de cette image. Dans certains cas, la ville peut même devenir un symbole du pays (par exemple, Paris, Kuala Lumpur ou Rio de Janeiro). Enfin, une ville offre beaucoup plus de diversité ce qui rend son image de marque plus complexe que celle d'une marque commerciale⁹².

- *Des acteurs multiples*

Une des principales difficultés de gérer la ville est la multiplicité des acteurs qui concourent à la prise de décisions la concernant et à la formation de son image.

Les spécialistes et les responsables doivent prendre en considération les préoccupations des habitants et futurs habitants, des bailleurs, des associations, des professionnels, des

⁹¹ MERUNKA D., OUATTARA A., La ville en tant que marque : métaphore ou réalité ? : http://www.cidegef.refer.org/douala/Merunka_Ouattara_.doc.

⁹² Ibid.

commerçants et des chefs d'entreprises, des élus...⁹³ pour l'établissement d'une offre territoriale ce qui n'est pas toujours évident.

Coordonner les actions de tous ces acteurs reste une tâche difficile qui nécessite des campagnes d'information, de formation et de communication envers les prestataires de service et les résidents.

La « *consommation* » de la ville est alors une expérience qui implique des émotions créées par l'architecture, la culture, la musique, la nourriture...⁹⁴ et des relations et impressions dégagées par les acteurs de cette ville qu'il convient de gérer et d'en tirer le meilleur pour établir un climat attractif de la ville.

Les villes et les régions urbaines apparaissent alors, selon JACQUIER (2008) comme *le lieu privilégié de la régulation des contradictions*. C'est à leur échelle que doivent être régulées les tensions au sein d'un triple système d'interactions, voire de contradictions entre les piliers constitutifs du développement soutenable (économique, social et environnemental)⁹⁵ :

- Le premier système d'interactions à réguler concerne **les rapports entre l'économie et le social**. Les économies qui participent à la création de richesses sont aussi génératrices de chômage et d'exclusions. Elles doivent donc assurer le maintien de la cohésion sociale de leur territoire au risque de limiter l'efficacité et la réactivité des acteurs économiques. C'est la dimension **équitable** du développement soutenable.
- Le second système d'interactions à réguler concerne **les rapports entre l'économie et l'environnement**. Les économies en compétition génèrent une fragmentation de leurs territoires, des gaspillages et des pollutions et il faut mettre en œuvre les politiques qui permettent de préserver au maximum les ressources naturelles. C'est la dimension **viable** du développement soutenable.
- Le troisième système d'interactions porte sur **les rapports entre le social et l'environnement**. L'équilibre social de certains territoires ne peut s'établir que sur le renoncement à satisfaire les exigences de certaines demandes ce qui se manifeste

⁹³ Renouvellement urbain et concertation (2004) : <http://www.respublicaconseil.fr/source/articles/renouvellement-urbain.htm> (consulté le 12-10-2012)

⁹⁴ MERUNKA D., OUATTARA A., op.cit.

⁹⁵ JACQUIER C. (2008), *La gouvernance urbaine : entre complications et complexités, comment s'orienter ?*, Colloque « Vers une Nouvelle Gouvernance des Territoires », 15 septembre, Reims

par des confrontations sociales au sein des territoires urbains (voir le réflexe NIMBY), mais aussi au sein des **coalitions socio-politiques** nécessitant des arbitrages délicats au sein des arènes locales. C'est la dimension **vivable** du développement soutenable.

III.3. Les mécanismes de la gouvernance urbaine

La gouvernance est généralement associée à quatre concepts initiaux : multiplicité des acteurs, décision partagée, gestion décentralisée et bien commun géré par la sphère privée. La plupart des observateurs considère comme indispensable, pour viser en particulier une appropriation sociale, la participation de la société civile à la définition des politiques publiques et le rôle de contrôle qu'elle peut exercer dans la mise en œuvre du processus décisionnel relatif au bien commun (OSTROM, 1990)⁹⁶.

CARASSUS (2006), considère que l'émergence de la gouvernance locale se formalise par le développement de la notion de partenariat public-privé (PPP). Ce partenariat s'inscrit clairement dans la problématique de la gouvernance orientée sur les interactions entre l'Etat, le marché et la société (LEGALES, 1996)⁹⁷.

CANNAC et GODET (2001) proposent, en s'appuyant sur les principes de bonne gouvernance proposés par l'OCDE (2004) concernant les sociétés par actions, les principes suivants pour une bonne gouvernance des collectivités publiques⁹⁸ :

- la transparence de l'information,
- la lisibilité des budgets,
- l'évaluation publique des projets ex ante et ex post,
- la séparation des responsabilités,
- la limitation du cumul des mandats (interdiction pour les fonctionnaires d'exercer plusieurs mandats parlementaires de suite sans démissionner de la fonction publique),

⁹⁶ MASSON V.M. et al. (2012), *La Géogouvernance : un concept novateur ?*, *Cybergeo : European Journal of Geography* [En ligne], Aménagement, Urbanisme, document 587, URL : <http://cybergeo.revues.org/25086> (consulté le 21 février 2014)

⁹⁷ CARASSUS D. (2006), *La ville comme lieu de gouvernance*, XIème Colloque international du GRET « Les politiques de la ville : entre cohésion sociale et intégration urbaine », Avril, Rabat. URL : http://iae-creg.univ-pau.fr/live/digitalAssets/98/98213_PC9_LaVilleCommeLieuDeGouvernance.pdf (consulté le 22-10-2013)

⁹⁸ CANNACY., GODETM. (2001), *La "bonne gouvernance". L'expérience des entreprises, sa valeur pour la sphère publique*, *Futuribles*, N° 265, juin, pp. 41-50

- le rôle des différentes parties prenantes, notamment reconnaissance des prérogatives à l'opposition politique.

Dans le même état d'esprit, il est possible de comparer les pratiques dans le privé à celle dans le public.

Tableau 4 : Gouvernance privée et gouvernance publique

Critères de comparaison	Gouvernance privée (sociétés par actions)	Gouvernance publique (Institutions publiques)
Propriété/souveraineté	Les actionnaires	Le peuple, les électeurs
Organes de contrôle	Le Conseil d'administration ou de surveillance	Le Parlement, le conseil départemental, régional et municipal
Organes de gestion	Direction générale	Gouvernement, maire, adjoint aux communes
Durée de mandat	Durée déterminée	Durée déterminée : mandat limité aux échéances électorales, fixées légalement.

Source : CARASSUS D. et al. (2006), op.cit., 66 p.

CARASSUS et al. (2006), proposent en s'inspirant de la typologie de CHARREAUX (1997), une classification des mécanismes relatifs à la gouvernance locale. Ils font ressortir : *les mécanismes spécifiques intentionnels* et *les mécanismes intentionnels mais non spécifiques*, *les mécanismes spontanés spécifiques* et *les mécanismes de gouvernance locale spontanés non spécifiques* résumés dans le tableau suivant.

Tableau 5 : Typologie des mécanismes de gouvernance locale

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	Citoyens (contrôle direct « politique ») Conseil municipal, général et régional Commissions internes (finance, marchés, participation des citoyens, etc.) Auditeurs internes locaux Consultants / auditeurs contractuels Moyens de communication spécifiques (bulletin municipal, réunion de quartier, etc.)	Environnement légal et réglementaire Parlement (commissions parlementaires) Chambres régionales des comptes Comptable public (séparation entre l'ordonnateur et le comptable) Préfet (contrôle de la légalité et budgétaire) Syndicats Moyens de communication non spécifiques (informations comptable et budgétaire, médias, etc.)
Mécanismes spontanés	Associations des usagers des services publics locaux, de contribuables Surveillance mutuelle inter-collectivités locales Culture publique et politique locale Notoriété auprès des électeurs/citoyens, des fonctionnaires territoriaux	Marché politique (échéances électorales, partis politiques) Marché bancaire (intermédiation financière) Marché des biens et des services publics et privés (appel d'offres, etc.) Marché économique-fiscal (Attractivité territoriale) Culture du service public local Environnement « sociétal »

Source : CARASSUS D. et al. (2006), op.cit., 66 p.

Aussi, souvent les pratiques locales de démocratie participative sont rangées sous le vocable « gouvernance urbaine ».

En effet, la gouvernance implique des formes de concertation, institutionnalisée ou non, qui rassemblent, en général, plusieurs groupes d'intérêts. Selon, BORDELEAU (2003) : « *la gouvernance conduit en général à dénoncer le modèle de l'autorité sans partage et à expérimenter des modèles visant une plus grande démocratie par l'association de la population au processus de formulation des choix qui la concerne et de leur concrétisation* ».

GUERARD (2003) stipule aussi que: « *La démocratie locale est par évolution une démocratie duale dans la mesure où elle est tout autant représentative que participative* ». A partir de là, le rôle du citoyen ne passe plus exclusivement par une représentation démocratique, mais aussi par une réelle participation (BREUX, BHERER, COLIN, 2004; BELLAVANCE, 2003)⁹⁹.

Il faut aussi ne pas confondre gouvernance et démocratie même si la forme idéale de gouvernance est démocratique dans son contenu (BELLINA, MAGRO et VILLEMEUR, 2008).

A ce sujet, la notion de bonne gouvernance est considérée comme étant plus large que celle de la démocratie.

Selon l'IRDP, la bonne gouvernance n'existe qu'à la condition de rendre la culture de participation citoyenne plus effective. Ainsi, la notion de participation est intimement liée à celle de la bonne gouvernance en s'appuyant sur la définition de la Banque Mondiale qui considère que « *la bonne gouvernance recouvre aussi bien la capacité du gouvernement à gérer efficacement ses ressources, à mettre en œuvre des politiques pertinentes, que le respect des citoyens et de l'État pour les institutions, ainsi que l'existence d'un contrôle démocratique sur les agents chargés de l'autorité* »¹⁰⁰.

Enfin, l'innovation est un enjeu stratégique fondamental permettant aux grandes villes de faire face aux défis sociaux, économiques et environnementaux de notre temps. Elle est intimement liée aux avancées technologiques de la ville et est principalement axée sur la participation des différentes parties prenantes.

⁹⁹ RIEL-SALVATORE G. (2006), Gouvernance locale et démocratie participative: le projet de réaménagement Benny Farm à Montréal, Université du Québec à Montréal. URL : <http://www.archipel.ugam.ca/3282/1/M9528.pdf> (consulté le 07-12-2013)

¹⁰⁰ IRDP (2010), La participation citoyenne, un des enjeux de la démocratie au Rwanda. URL : <http://www.interpeace.org/publications/rwanda/129--1/file> (consulté le 06-03-2013)

Conclusion du chapitre

La revue littéraire ayant prouvée l'adaptabilité des principes de la théorie des parties prenantes au milieu urbain, il convient alors d'être capable d'identifier ces parties prenantes, de les analyser et encore mieux les impliquer dans les affaires de la ville.

Aussi, là où l'économie urbaine se charge de la question de la croissance des villes, les sciences politiques apportent un élément supplémentaire de réponse en mettant les rapports entre acteurs publics et privés au centre du jeu économique et démocratique local. La gouvernance urbaine est alors considérée comme un moteur interne du développement local et un allié du marketing urbain¹⁰¹.

¹⁰¹ NOISETTE P., VALLERUGO F. (2010), Un monde de villes : Le marketing des territoires durables, Editions de l'Aube, p71