



HAL
open science

L'affirmation des territoires ruraux par le management de projet : préparer le retour plutôt que la revanche

Paul-Mathieu Caitucoli, Fabrice Larceneux, Arnaud Simon

► To cite this version:

Paul-Mathieu Caitucoli, Fabrice Larceneux, Arnaud Simon. L'affirmation des territoires ruraux par le management de projet : préparer le retour plutôt que la revanche. *Revue d'économie régionale et urbaine*, 2022, Avril (2), pp.161-182. 10.3917/revu.222.0161 . hal-04386534

HAL Id: hal-04386534

<https://hal.science/hal-04386534>

Submitted on 10 Jan 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'affirmation des territoires ruraux par le management de projet : Préparer le retour plutôt que la revanche

Introduction au numéro spécial *Management des territoires ruraux*

Paul-Mathieu CAITUCOLI

Université Paris-Dauphine, Université PSL, CNRS, DRM, 75016 PARIS, FRANCE

paul-mathieu.caitucoli@dauphine.psl.eu

Orcid 0000-0002-3492-6106

Fabrice LARCENEUX

Université Paris-Dauphine, Université PSL, CNRS, DRM, 75016 PARIS, FRANCE

fabrice.larceneux@dauphine.psl.eu

Auteur correspondant

Orcid 0000-0002-1961-864X

Arnaud SIMON

Université Paris-Dauphine, Université PSL, CNRS, DRM, 75016 PARIS, FRANCE

arnaud.simon@dauphine.psl.eu

Orcid 0000-0002-8292-1297

Mots-clefs : Management rural ; management de projet ; marque ; développement territorial ; LEADER

Keywords: Rural management; project management; brand; territorial development; LEADER

JEL : O22 ; M00 ; R58

Résumé

Cette introduction interroge l'influence réciproque du management de projet dans le développement rural, et de l'impact de la ruralité sur les pratiques managériales. Recourant aujourd'hui davantage aux méthodes et techniques de gestion, comme la marque ou le projet, les managers ruraux tentent d'articuler les différentes parties prenantes et de valoriser au mieux les potentialités rurales. Pour ce faire, un cadre institutionnel favorable leur est nécessaire. Les dispositifs LEADER et TZCLD, abordés dans ce numéro spécial, présentent deux approches institutionnelles visant ainsi à aider à la mobilisation du capital endogène. Ne se limitant pas à un ensemble de techniques, le management rural présente également un versant symbolique. Il s'affirme en phase avec les aspirations contemporaines, environnementales notamment. Evitant les positions revanchardes, il doit prendre en compte les interactions multiples avec le monde urbain pour être efficace.

Abstract

Rural management is an integral part of the territorial development paradigms, moreover management and rurality are influencing reciprocally during the development processes. This introduction examines how the project management may influence rurality, and how the managerial practices may be challenged by rurality. Starting from a bibliometric approach to identify the main lines that organize the rural management field, this article also recalls how the various managerial approaches are related to the various developmental paradigms.

Today, as organizers of a complex governance, territorial managers must reinforce their knowledge of the management tools and techniques, notably the brand, to organize stakeholders and enhance the potential of rural areas. To reach that goal, a favorable institutional support is required, based on efficient frameworks. The LEADER and TZCLD programs, mentioned in this special issue, aim the mobilization of the endogenous capital as a condition for successful projects. The use of these mechanisms is nevertheless uneven and leads to contrasting regional economic effects. This calls into question the strategies that exclusively give local responses to global problems.

More than a set of techniques, rural management has also an important symbolic dimension. It is a space of values in phase with contemporary aspirations, particularly environmental ones. If it could symbolically engage in a form of revenge, rural management must recognize and maintain the multiple interactions with the urban world. These interactions are moreover part of the elements on which rural management is based.

Points clés

- Management et ruralité s'influencent réciproquement dans les processus de développement territorial.
- Le monde rural invite le management à se repenser à l'aune de ses spécificités, en phase avec les questions sociétales et environnementales actuelles.
- Une gestion institutionnelle qui vise l'innovation, la mobilisation des acteurs locaux et du capital endogène, tout en devant composer avec le risque de périphérisation.
- Un retour du monde rural, entre ruralisation de la ville et urbanisation de la campagne, rend caduc un management au service d'une « revanche ».

1. Introduction

Comme de nombreux sujets qui renvoient à « l'identité de la France » (Braudel, 1986), la ruralité ne laisse pas indifférent, les stratégies politiques ou entrepreneuriales ne s'y trompent pas. Qu'il s'agisse du paysage corrézien de François Hollande sur son affiche de campagne en 2012, après la Nièvre de François Mitterrand en 1981, ou encore de Bouygues Télécom annonçant sa position de leader dans les zones rurales « *pour rester proches de ceux qui comptent pour vous* », l'appel à une part attachante, rurale, de notre identité est activée par les communicants. Pourtant, si l'on parle aisément de politiques et de développement rural, il est plus rare de trouver dans la littérature l'expression de « *management rural* ».

Le terme « *management* » peut apparaître comme relativement récent. Son institutionnalisation dans les universités françaises remonte à la mise en place des enseignements de Gestion avec la création de la FNEGE en 1966 et des structures de recherche en 1974. En France, quatre facteurs ont particulièrement contribué au renforcement de l'application de la pensée managériale, du style managérial pourrait-on dire, aux structures publiques et privées rurales : la globalisation et les questions logistiques, la décentralisation et les stratégies de positionnement des territoires illustrées par le marketing territorial, l'Union Européenne et son ambition de « *faire l'Europe depuis le local* » (Laidin, Berriet-Sollic, dans ce numéro), et la révolution numérique. Diffusant depuis de nombreuses années des travaux issus de différentes disciplines (Economie, Sciences Régionales, Gestion, Aménagement et Urbanisme, Géographie), la RERU avait une vocation naturelle à accueillir ce numéro spécial sur le Management Rural. L'appel à articles a suscité l'envoi d'une quinzaine de propositions, et aboutit au présent numéro, avec la publication de cinq articles.

Cette introduction présente tout d'abord une analyse de la littérature relative au management rural, ainsi qu'une mise en perspective de celui-ci au regard des différents paradigmes du développement rural. Les approches managériales peuvent se penser dans de multiples directions : organisationnelles, stratégiques, financières, relativement à la gestion des ressources, aux mécanismes de contractualisation et de concertation, aux enjeux de la gouvernance multi-niveaux, etc. Sur la base des articles reçus et de la revue de littérature, il nous est cependant apparu pertinent de retenir comme angle de réflexion la question du projet. Inspiré par les modèles développés aux Etats-Unis et appliqué aux entreprises et aux unités urbaines, le style managérial s'est en effet significativement diffusé et renforcé par la mise en exergue de la notion de projet, à l'exemple du projet en école d'architecture. Ce concept peut se définir comme une activité humaine organisée « *qui permet, en tenant compte des ressources disponibles, d'éclairer les choix possibles, de prendre les décisions, d'engager les actions nécessaires, afin de contrôler et d'évaluer leurs réalisations* » (Bayle, 2007). Concernée au même titre que les territoires urbains et les entreprises par les mutations contemporaines, la ruralité expérimente elle aussi l'intégration du management de projet dans ses organisations (Nadou et al., 2020), projets portés par des « *managers territoriaux* ».

La section 3 discute de l'influence réciproque entre management et ruralité, ainsi que du management de projet dans la valorisation des territoires ruraux et de leurs atouts. La question du rapport à la marque y est notamment discutée. A cet égard, l'article de Triboulet et Arnaud publié dans ce numéro et étudiant l'agriculture biologique en tant qu'innovation dans le Gers, montre comment le label AB peut encourager des dynamiques d'ancrage, refléter le soutien des acteurs économiques et institutionnels locaux, et venir nourrir les

identifications et l'adhésion des acteurs. La capacité de la ruralité à répondre aux attentes sociales contemporaines, du fait de son caractère multifonctionnel, est également abordée. L'article de Ben Kemoun, Caitucoli et Guillard (dans ce numéro) vient l'illustrer en montrant comment la société civile peut développer un projet rural pour tenter de lutter contre le gaspillage via des pratiques de déconsommation. Deux directions sont identifiées comme agissantes : la dichotomie centre / périphérie et la volonté de s'ancrer localement.

Le projet n'existant pas isolément, il suppose aussi des dispositifs institutionnels structurant l'action des managers territoriaux. Deux dispositifs sont discutés à ce titre dans la section 4 : LEADER dont le vocabulaire est souvent très évocateur de la pratique managériale (expérimentation, diversification, managers territoriaux, innovation, attractivité, financement sur projet, etc.) et le dispositif TZCLD (Territoires zéro chômeur de longue durée). Dans ce numéro, deux articles sont consacrés à LEADER. Laidin et Berriet-Sollicec, s'appuyant sur des cas d'études en France et en Italie, documentent ses effets sur les transformations territoriales, les jeux d'acteurs et la conduite de l'action publique. Elles soulignent les enjeux de redistribution des pouvoirs régionaux et locaux. A partir d'un terrain est-allemand, Lecuyer étudie quant à elle les difficultés spécifiques que les espaces périphérisés rencontrent pour s'approprier ce management par projet. Le degré d'innovation peut parfois y apparaître comme faible, avec un risque de standardisation, où ce développement local innovant « par le bas » serait en pratique être imposé par le haut. Douchet et Warnant étudient par ailleurs la mise en œuvre de l'expérimentation TZLCD dans la Nièvre. Plus qu'un classique dispositif d'insertion, ils pointent les enjeux pour la gouvernance locale et pour le projet de territoire qui se jouent à cette occasion. Enfin, nous interrogerons la dimension symbolique du management rural à l'aune du débat sur la revanche des villages (section 5).

2. Management et paradigmes du développement rural

Le management rural est un concept présentant de multiples facettes, qu'il convient d'appréhender par une étude des publications académiques sur le sujet. Quels aspects du management ? Quels secteurs ? Quelles(s) définition(s) ? Le management de projet, dans une logique ascendante, semble y prendre une place importante, ainsi que les exercices de promotion des atouts du monde rural.

a. Le management rural dans la littérature française et internationale

Pour situer les apports de ce numéro spécial, nous avons effectué un état des lieux des travaux scientifiques français et internationaux se rapportant au management rural. Cette recherche bibliographique introductive s'est déroulée en deux temps sur les portails SCOPUS et CAIRN. Tout d'abord, nous avons sélectionné des revues pertinentes, de 1995 à aujourd'hui, à partir des mots-clés « *management* », « *gestion* », « *management rural* » et « *gestion rurale* » dans les revues de sciences régionales, « *rural* » et « *ruralité* » dans les revues de management. Ces termes pouvaient soit figurer dans les titres, soit dans les mots-clés, soit dans les résumés. Nous n'avons sélectionné que les revues généralistes proposant plus de 20 articles sur le sujet. Nous avons ensuite recherché dans chaque revue des articles avec les mots-clés : *leader* ; *gouvernance* ; *ruralité* ; *tourisme rural* ; *agriculture et management* – ces termes sont issus de l'analyse des articles publiés dans ce numéro spécial. Sur la base d'un échange entre auteurs, nous avons décidé, au regard de l'importance de cette littérature, de rajouter également l'item « *innovation/smart rural* ». La lecture de chaque résumé nous a permis de lister les articles les plus pertinents, aboutissant à un corpus de 14 revues et de 295 articles (cf. annexe 1).

Le corpus d'articles se révèle très hétéroclite et suggère que le management rural n'est pas un champ scientifique unifié et organisé, et qu'il reste encore assez flou. L'analyse des lignes éditoriales de chaque revue montre d'ailleurs qu'aucune place n'est accordée au management rural en tant que tel, les problématiques d'aménagement paraissant englober celles du management (Nadou et al., 2020). Les articles optent souvent pour une approche centrée sur les acteurs et sur leurs rôles dans le développement territorial (Bailly, 2009). Les chercheurs tendent davantage à appréhender le développement territorial à travers les instruments de la politique régionale et de la planification spatiale, qu'au moyen des outils de la gestion en tant que tels. Ainsi, les dispositifs institutionnels (LEADER par exemple) font l'objet de nombreuses analyses, au prisme de leur impact sur le développement territorial ou sur l'agencement des acteurs entre eux. En revanche, les concepts de stratégie, de marketing, de marque, de gestion financière, de leadership et de gestion des ressources humaines sont relativement peu mobilisés. Toutefois, si le champ du management rural est peu structuré, il est pourtant notablement en expansion : 244 articles ont été publiés après 2010, et 165 après 2015 (sur un total de 289). On constate ainsi, entre 2015 et 2021, une hausse de 133% du nombre des publications. Les années les plus prolifiques sont 2018 (36 articles), 2019 (35) et 2020 (42).

Deux lignes paraissent organiser ces travaux de recherche. Les articles concernent d'abord la gouvernance, au sens large, et la façon dont elle s'appuie sur des dispositifs institutionnels

multi-échelles. La gouvernance territoriale consiste en « *un processus dynamique de coordination entre des acteurs publics et privés aux identités multiples et aux ressources asymétriques, réunis autour d'enjeux territorialisés* » (Torre, Chia, 2017). Elle vise à réunir et à coordonner des acteurs aux intérêts divers pour faire émerger, conduire et accomplir des projets territoriaux. Dans les territoires ruraux, elle s'est développée en prenant en compte l'hétérogénéité et la complexité des acteurs impliqués, ainsi que la volonté croissante de la population de participer activement (Leloup et al., 2005). La gouvernance rurale se positionne moins dans des frontières administratives strictes, qu'autour de projets et de structures ouvertes. Les communautés de communes, les pôles d'équilibre territoriaux et ruraux, ainsi que les offices de tourisme sont emblématiques de cette évolution de la gouvernance. Ces structures sont en effet très représentatives du changement de l'action publique dans les territoires ruraux, de par l'importance prise par le pouvoir intercommunal et par les financements européens (Torre Wallet, 2016).

Le dispositif LEADER est particulièrement étudié dans le corpus (30 articles). Sa place dans l'architecture institutionnelle (Navarro et al., 2018), sa capacité à fédérer des réseaux d'acteurs divers y compris les résidents (Muller et al., 2020), à encourager l'innovation (Laidain, Berriet-Sollicec, 2021) sont en particulier soulignées. Les propos peuvent également être plus critiques, par exemple Chevalier et Vollet (2019) indiquent que LEADER a parfois eu pour effet de renforcer des positions politiques locales et de freiner l'innovation et la décision. Les chercheurs soulignent également que le processus de gouvernance n'est pas un long fleuve tranquille. Les situations conflictuelles pavent en effet le chemin du développement territorial (Gilly et al., 2004 ; Caron et Torre, 2006) en situation de proximité entre acteurs ; par exemple, une proximité géographique recherchée par des acteurs mais subie par d'autres pourra donner lieu à des conflits d'accès et d'usage. Les conflits entre néo-ruraux et résidents installés de longue date en sont emblématiques. Il convient toutefois de nuancer cela, tant les alliances entre « *anciens et nouveaux* » sont nombreuses, autour de la défense du cadre de vie, « *bien suprême* » de la ruralité (Roy et al., 2013). Les conflits n'ont d'ailleurs pas forcément un impact négatif sur le développement des territoires, ils peuvent aussi être des moments d'innovation (Torre, 2018).

La mise en valeur des atouts locaux constitue le deuxième axe organisant ces travaux de recherche. L'agriculture, la consommation des produits du terroir et le tourisme en sont les principaux vecteurs (Berriet-Sollicec et al., 2018). Le développement des structures agritouristiques, qui réunissent ces trois domaines, occupe dans le corpus une place importante (Sgroi et al., 2018). L'agritourisme constitue souvent, lorsque l'environnement touristique local est favorable, un débouché supplémentaire très rentable. Néanmoins, il est aussi un marché de niche très concurrentiel, qui renvoie souvent les agriculteurs vers des circuits de distribution plus classiques. L'enjeu de la formation devient alors prépondérant dans ces métiers où les compétences commerciales, en termes de management de l'hospitalité et de marketing, sont de plus en plus requises (De Montis et al., 2015). L'intégration et la promotion des filières par les pouvoirs publics apparaissent ici nécessaires (Sgroi et al., 2018; Paniccia et Baiocco, 2020); l'opération la « route des sens authentiques », à la fois charte de qualité pour les producteurs corses et parcours organisé auprès des agriculteurs, en est une illustration.

b. Les conceptions du développement rural et les formes managériales associées

On ne saurait cependant penser le management rural sans l'articuler aux différents paradigmes de développement. L'économie rurale ne se limitant pas à la seule agriculture, il importe ici de prendre en compte l'ensemble des approches existantes et émergentes (Torre, Wallet, 2016).

Les différentes conceptions du développement et les pratiques associées forment aujourd'hui une mosaïque complexe, orientée par une tendance à évoluer d'une conception traditionnelle, basée sur l'exploitation productive, vers une conception tenant davantage compte des impacts sociaux et environnementaux. Le Tableau 1 présente une synthèse de ces conceptions, en s'appuyant sur les travaux du Programme PSDR (Pour et Sur le Développement Régional) et sur le numéro spécial associé de la Revue d'Economie Régionale et Urbaine (RERU (2006)). Pendant longtemps, le paradigme « *techniciste* » (1) a prospéré. Axé sur l'agriculture, il s'est développé pour répondre à une demande alimentaire importante, garantir l'autonomie et limiter les importations (Sébillote, 1996). La rationalisation, la mécanisation et l'intensification de la production, en jouant notamment sur les économies d'échelle, ont alors progressivement nourri le management de nombreuses exploitations agricoles. Entre 1950 et 2000, la surface moyenne des exploitations françaises a plus que triplé. Après les Trente Glorieuses, l'évolution de la demande des consommateurs, de plus en plus portée sur la qualité et les spécificités locales, a introduit un modèle d'agri-business qui a partiellement transité vers un paradigme « *environnementaliste* » (2). Ce passage d'une agriculture conventionnelle à une agriculture biologique, intégrale ou partielle, a induit de nombreuses recompositions pour les réseaux, les terres et les débouchés (Lamine et Bellon, 2009). Au-delà du processus inhérent à l'agroécologie et ses méthodes, imposant un nouveau cadre de gestion des ressources, la question des marchés possibles et de la valorisation des spécificités locales s'est aussi posée. La structuration des filières, amorcée par les pouvoirs publics locaux a engagé les exploitants dans une nouvelle gouvernance aux multiples enjeux (tourisme, agriculture, environnement).

Dans les instances de gouvernance de type Groupes d'Action Locale (GAL), les acteurs naviguent entre coopération et de compétition, ou « *coopétition* » (Hannachi, 2011). Cette coopétition permet de structurer les filières, d'asseoir les avantages concurrentiels de chaque acteur, mais aussi de « *marquer le territoire de chacun* » (Petzold, Carpenter, 2015) et de fournir un cadre à l'action collective (Hannachi, 2011). Néanmoins, ces relations sont parfois fragiles et ne favorisent le maintien d'une filière qu'à la condition que son support (par exemple un label) joue un rôle régulateur, faisant du maintien et du développement de la filière un intérêt commun de référence pour tous les acteurs impliqués. Car une coopétition peut parfois tendre à favoriser les acteurs dominants de la filière, ou bien elle peut aussi s'affaiblir lorsque les objectifs de conquête de nouveaux marchés délitent les relations de coopération. Des études empiriques ont toutefois montré que cette stratégie apparaissait comme durable dans les secteurs forestiers (Rusko, 2011) et alimentaires (Fort et Fort., 2006).

Si ces deux conceptions du développement rural concernent principalement le secteur agricole, les deux suivantes s'intéressent davantage aux projets de territoire portés par les pouvoirs publics locaux et impliquant des acteurs aux intérêts multiples. Dans l'approche par

les réseaux locaux (3), l'objectif est de comprendre les processus de production et de diffusion de connaissances au sein de communautés de projets. Le développement de réseaux d'innovation et de capital social, notamment en connectant les réseaux des résidents principaux avec ceux des résidents secondaires, constituent des leviers d'action pertinents (Angeon, 2008, Gallent, 2014). En termes de management, les acteurs publics ont ici un rôle « *d'assembleurs d'acteurs* ». Ils font également office de premier guichet, que ce soit en termes d'ingénierie ou de financements. Enfin, la quatrième approche, dite « par la société civile » (4), concerne les projets de territoire au sens large, souvent impulsés par les collectivités territoriales et leurs managers territoriaux. Dans ces projets sont inclus des acteurs aux trajectoires et objectifs très divers : agriculteurs, acteurs touristiques, élus, associations, etc. La gouvernance locale y est très présente et joue un rôle de régulation et de conciliation des intérêts. Elle s'exerce dans un contexte de demande croissante de dispositifs de démocratie participative et se met en œuvre par la recherche de compromis. Le management de projet y est fréquent, avec deux enjeux : adapter les ressources rurales à des projets multiples, manager les conflits de représentations ou d'intérêts. Cette démarche repose sur un intense processus d'échange, de discussion et d'apprentissage social. Lorsqu'un conflit apparaît, le rôle de certains intermédiaires (responsables associatifs, rurbains, acteurs immobiliers) est crucial pour le faire vivre, l'élaborer et tenter de faire advenir une position adéquate.

Tableau 1 : les paradigmes du développement rural (adapté de Torre et Wallet, 2016)

	Paradigme techniciste	Paradigme sociétal		
	Approche économique (1)	Approche environmentaliste (2)	Approche par les réseaux locaux (3)	L'approche par la « société civile » (4)
Conception du développement	Agribusiness	Agroécologie	Impact sur les réseaux locaux	Projets de territoire
Grand principe	Augmentation de la productivité agricole, transfert de technologies	Développement durable	Développement, exploitation de ressources humaines spécifiques	Gouvernance et implication de parties prenantes diverses
Acteurs centraux	Agriculteurs	Agriculteurs	Acteurs publics	Acteurs publics locaux
Management	Economies d'échelles Mise en place de processus macro Manager la transition	Management durable (process) Management du terroir (consommateurs) Coopétition	Management du capital humain local Management public	Management de projet Management des conflits

3. Le management rural de projet : vers la promotion des territoires

Dans cette section nous discutons plus spécifiquement du management rural par projet, en soulignant les enjeux de marque associés et les nouvelles attentes sociétales qui l'amènent à se réinventer. Si ce type de management est lié au paradigme du développement par la « *société civile* », on ne saurait cependant l'y réduire ; nous adoptons de ce fait une approche trans-paradigmes.

a. Ruralité et management : une influence réciproque

Accompagnant les logiques favorisant le développement rural, le porteur de projet est un manager-entrepreneur qui porte la responsabilité de mener à bien un projet économiquement viable. Les réflexions managériales permettent d'ouvrir la « *boîte noire* », invitent à définir les bons KPI (*Key Performance Indicators*), amènent à évaluer l'efficacité des actions mises en œuvre et à optimiser les coûts. Soumis à la nécessité de convaincre, le manager est amené à s'interroger sur sa capacité à identifier et à répondre aux besoins d'une cible locale et au-delà, à élaborer une offre adaptée, viable, et à trouver des ressources financières. L'enjeu consiste en la définition d'un modèle d'affaires qui soit rentable et non dépendant des subventions pour sa pérennité ; ces dernières étant aujourd'hui plutôt positionnées en phase d'amorçage.

En retour, le terrain rural n'étant pas un contexte neutre, il influence aussi les approches managériales. La spécificité des lieux, l'histoire, les hommes et les savoir-faire obligent à réinterroger des visions et des techniques pensées initialement comme universelles (Scranton, 2008). Le rural est ainsi pionnier sur des pratiques nouvelles, des produits ou des services à faibles marges, portés par des philosophies moins axées vers le profit et permettant d'inspirer des projets sociétaux dans d'autres territoires. L'objectif du manager rural n'est pas forcément de créer des plateformes centralisées déclinant des innovations « *scalables* » depuis une « *rural valley* ». Le partage d'une vision de la société plus éthique, plus durable et plus égalitaire, concurrence la seule recherche de profit. Ce faisant, un double phénomène se produit : le management organise le développement rural et, en même temps, les spécificités rurales imposent au management de s'adapter.

b. Une logique de management pour mener à bien les projets de développement des atouts

Le management rural se construit en termes de potentialités à offrir, de marchés à conquérir, de communication à réussir, c'est-à-dire d'axes stratégiques à affirmer. Les techniques de management développées pour assurer le succès des compagnies privées peuvent être adaptées pour servir différentes formes d'organisations (associations, tiers-lieux, start-ups, etc.) qui cherchent à maximiser leurs chances de réussite. Par exemple, le « *marketing rural* » des grandes entreprises ne consiste plus simplement à viser les marchés ruraux via le flux « *urban to rural* » (Prahalad et Hart, 2002), il s'agit aussi pour l'acteur rural d'être lui-même

promoteur de propositions qui répondent au mieux aux attentes des populations, qu'elles soient urbaines - *rural to urban* - ou rurales - *rural to rural* (Sarkar et al. 2016).

Le renforcement du management de projet dans le développement territorial se fait en lien avec l'accent mis sur les atouts spécifiques aux territoires, atouts parfois oubliés (Rieutort, 2017). Inspiré par la théorie des ressources (Barney, 1996), la littérature en management a montré comment les organisations pouvaient gagner en efficacité si elles se concentraient sur les ressources dont ne disposent pas les organisations concurrentes. Il s'agit alors pour le monde rural de capitaliser sur ses potentialités et d'innover. Faisant écho aux travaux en sciences régionales et en particulier à ceux de Hirczak et al. (2004), Amoah-Mensah (2013) rappelle que la réussite des projets ruraux sur le long terme ne peut être atteinte que par la mobilisation de ressources inimitables, valorisables, non substituables et non transférables. Elles existent sous de multiples formes, tangibles (importances des espaces, qualité de la terre, existence de matériaux, etc.), intangibles (savoir-faire, beauté, calme, simplicité, authenticité, etc.) ou même externes (réseaux locaux, institutions, etc.). L'articulation de ces différents registres permet d'innover de manière performante.

c. Affirmer le projet rural par la marque ?

Les zones rurales agricoles sont caractérisées par une histoire des sols et des climats, des pratiques de récoltes et des savoir-faire artisanaux qui, façonnés au fil des siècles, ont permis de créer des produits de qualité, alliant authenticité, saveur et santé (Daly, 2015). Ces produits, comme la clémentine de Corse IGP ou la volaille de Bresse AOP, **sont valorisés par des signes de qualité tels que les labels** et répondent aux tendances actuelles de consommation et de production (Hirczak et al., 2004). Séduit par les stratégies marketing qui mettent en valeur les systèmes locaux de production, le consommateur peut imaginer partager une expérience unique, riche et complexe (Sgroi et al. 2018). Parmi les modèles de développements ruraux possibles (Berger 1996 ; Chevalier et al. 2012), une option consiste ainsi à protéger ses spécificités et à les valoriser notamment grâce à une stratégie de marque pour les différencier des propositions conventionnelles (de San Eugenio-Vela et Barniol-Carcasona, 2015). En économie rurale, l'objectif est de construire une « *rente de qualité* » (Mollard, 2001). Dans son acception économique classique, la marque (ou le label, **le signe de qualité**) est supposée diminuer les asymétries d'information et informer le consommateur d'une qualité supérieure (Carpenter et Larceneux, 2008). Aujourd'hui la marque n'est cependant plus un simple signe informationnel. Il s'agit non seulement d'un management de la marque rurale (organiser la cohérence de toutes les actions de production, de distribution, de communication) mais aussi d'un management par la marque où l'on vise à mobiliser les parties prenantes par l'adhésion au projet et à ses valeurs (fierté de l'ancrage, sens du partage, inscription dans un lieu, dans une histoire, etc.). La marque nourrit des identifications et l'adhésion des acteurs. A cet égard l'article de Triboulet et Arnaud, dans ce numéro, montre comment le label AB encourage des dynamiques d'ancrage et reflète le soutien des acteurs économiques et institutionnels locaux.

Ainsi, au-delà de la dimension informationnelle, les marques et les **signes de qualité** ont pour objectif, dans une perspective marketing, de faire vivre la dimension humaine, affective, en explicitant des formes de ré-enchantement possibles (Baudoin et al. 2018). Les dimensions de rêve et d'exception, l'histoire que la marque raconte dans son « *storytelling* », visent à relever

le défi de donner « *envie de rural* ». Ces communications émotionnelles expliqueront aussi l'engagement des consommateurs à long terme.

d. Une ruralité multifonctionnelle répondant à des attentes sociétales contemporaines

Comme évoqué précédemment, le monde rural est devenu multifonctionnel et multiparadigmes. Traditionnellement qualifié par des fonctions « *productives* », il affirme aujourd'hui des fonctions « *territoriales* » liées à la gestion durable des espaces et des paysages (Bourdeau-Lepage *et al.*, 2017) et des fonctions « *d'agrément* » offrant du bien-être et incarnant l'attrait d'une vie plus authentique, plus saine et ressourçante. La ruralité peut ainsi porter un projet social et environnemental visant à produire des services collectifs et à créer de l'emploi. L'avènement des nouvelles technologies favorise également l'émergence de nouveaux modes de production, de distribution, de communication et finalement d'organisation sociale (Freathy et Calderwood, 2020). Ces modèles de management rural innovants sont souvent pensés autour de la proximité géographique et tentent de valoriser, au-delà du profit immédiat, la (ré)humanisation du lien entre les personnes et la richesse des expériences. Ces initiatives managériales dessinent les contours de projets inscrits dans l'affirmation de besoins locaux sociaux et sociétaux, dans une volonté d'horizontalité des réseaux, de démocratie participative, et dans le souhait de temps longs. S'y développent les nouveaux modèles de relations directes entre producteurs et consommateurs (Opitz *et al.*, 2019), les circuits courts (Gomez et Naves, 2018), les marchés nichés (Osti et Carrosio, 2020) ou l'économie circulaire (Niang *et al.* 2020). A cet égard, l'article de Ben Kemoun, Caitucoli et Guillard, dans le présent numéro, montre comment la société civile s'est approprié le projet rural et tente de lutter contre le gaspillage en adoptant des pratiques de déconsommation. Ces types de management de projet invitent aussi à renouveler les représentations des acteurs. Les liens tissés entre les individus et leur ruralité sont portés par des habitants plus actifs et moteurs, autour de projets ambitionnant d'être fédérateurs.

4. Management par projet et cadre institutionnel

Comment le management d'un projet singulier s'articule-t-il avec le niveau institutionnel ? Relevant de niveaux a priori différents, l'intrication est pourtant forte entre ces deux registres. Poser cette question permet aussi au projet de faire écho à des thématiques plus larges que lui-même.

a. Un projet n'est pas un isolat

Les différents aspects du management de projet que nous venons d'évoquer ne permettent aux territoires ruraux de s'affirmer que si un écosystème institutionnel soutient ces initiatives. Inscrits localement et partie prenante de réseaux de différentes tailles, ils requièrent un cadre institutionnel favorable, en particulier quand le projet est jugé utile socialement mais avec une rentabilité économique incertaine. Si le management par projet est historiquement issu du privé, il n'est pas rare aujourd'hui de le retrouver promu par les sphères publiques ou parapubliques, mettant au premier plan les enjeux d'intermédiation (Bourdin *et al.* (2020)) ou les réflexions stratégiques et relatives à l'innovation (Nadou *et al.* (2020)). L'idée d'un

rapprochement entre « *l'aménagement du territoire* » et le « *management du territoire* » semble ainsi se faire jour ; ce mouvement étant à penser comme une réponse aux mutations économiques et la globalisation (Pecqueur, Nadou (2018)) et aux défis de la croissance régionale (Capello, Nijkamp (2019))

Si aujourd'hui l'évolution des paradigmes du développement rural se marque par une diffusion renforcée du modèle managérial dans les approches institutionnelles, il serait excessif de considérer que celui-ci régit tout. Comme en témoignent les travaux de PSDR et la synthèse présentée dans le Tableau 1, beaucoup d'autres directions sont aussi structurantes : enjeux techniques, réseaux locaux, démarches d'autonomisation individuel et/ou collective ('empowerment'), implication de la société civile, enjeux environnementaux. Le secteur agricole lui-même témoigne de ces évolutions de long-terme, via la Politique Agricole Commune ou les dynamiques promues par le Centre National des Jeunes Agriculteurs.

Dans cette perspective institutionnelle, nous discutons ci-après deux exemples d'accompagnement du management rural, associés aux articles de ce numéro : 1 - les programmes européens LEADER, approche d'envergure et établie de longue date, 2 - l'expérimentation française TZCLD – Territoires Zéro Chômeurs de Longue Durée – initiative récente et de taille plus modeste. Ces deux perspectives ont en commun de viser la mobilisation du capital endogène, à savoir le capital humain et le capital social, pour permettre le développement local,

b. Leader : l'« empowerment » à l'épreuve du big-bang territorial

Deux recherches publiées dans ce numéro spécial sont consacrées au programme LEADER, *Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale*, importante initiative européenne consacrée aux territoires ruraux et visant à « *faire l'Europe depuis le local* » (Laidin, 2019). La question rurale n'y est pas abordée uniquement par le prisme de la production agricole, mais également par des réflexions sur les dynamiques de développement endogènes appuyées par l'ingénierie territoriale dans la pluralité de ses formes (Lerique, Pissaloux (2019)). En ce sens, comme la PAC, LEADER témoigne de l'évolution des paradigmes de la politique rurale, notamment par l'intégration renforcée de pratiques managériales en mettant en avant les logiques de projets, la sélection, le « *reporting* », ainsi que l'évaluation et les indicateurs de performance. Dans cette perspective d'« *empowerment* » les acteurs locaux sont supposés évoluer d'un rôle d'« *objet* » à un rôle de « *sujet* » (Douillet et Lefebvre, 2017), en devenant les acteurs de leur territoire (Laidin, Berriet-Sollicc dans ce numéro). A cette fin, des logiques de convergence entre secteurs et partenaires sont promues. Renforçant les pouvoirs locaux, soutenant les actions individuelles et collectives, encourageant les innovations sociales, LEADER promeut d'abord un développement endogène fondé sur un capital territorial significatif actionné par une ingénierie territoriale adéquate. Ces enjeux de décentralisation, de logiques participatives, de prises en compte des demandes sociales pourraient évoquer une optique keynésienne, pourtant le vocabulaire LEADER s'en éloigne : expérimentation, diversification, managers territoriaux, innovation, attractivité, financement sur projet, etc.

Leader est contemporain d'un big-bang territorial que connaissent aujourd'hui de nombreux espaces (Torre et Bourdin (2015)) où les économies d'échelles, la « *clusterisation* » et le

renforcement des centres tendent à produire des périphéries par le renforcement de mailles géographiques plus larges (intercommunales et régionales). Ce contexte fournit une intéressante occasion pour mettre à l'épreuve l'efficacité des démarches LEADER. Celles-ci semblent en effet toutes désignées pour accompagner les territoires périphérisés les plus fragiles dans leur réinvention par une mobilisation du capital humain et du capital social.

Il apparaît néanmoins que ce sont souvent ces espaces qui rencontrent des difficultés accrues à se saisir de cet outil managérial. Dans ce numéro, Lecuyer nous explique ainsi que dans les territoires vieillissants de l'est de l'Allemagne il est difficile pour les habitants de fonctionner sur la base d'appels à projets, d'y associer des acteurs locaux, voire d'engager le minimum de ressources propres nécessaires. Au sein des grandes régions européennes, une course au financement peut se mettre en place entre les localités, un bonus significatif étant octroyé aux stratégies de développement jugées les meilleures. Les managers territoriaux – souvent des agents des intercommunalités diplômés d'un master en développement territorial, chargés de répondre aux appels à projets et d'animer les réseaux – s'appliquent alors à se différencier de leurs concurrents, certaines communes pouvant par ailleurs avoir aussi recours à des cabinets privés pour monter leurs dossiers. La promotion des démarches dites « *innovantes* » interroge également. Derrière cet adjectif, auquel on ne saurait s'opposer, on trouverait paradoxalement une certaine standardisation du développement local (Chevalier, Dedeire (2014)). Comme le relève Lecuyer, beaucoup d'idées se ressemblent, le degré d'innovation apparaît souvent assez faible, et ce développement innovant « *par le bas* » est en pratique souvent imposé par le haut. Innovation signifiant aussi risque, la substitution de ces fonds LEADER aux financements locaux et régionaux pourrait également représenter un transfert de risque aux collectivités locales : en cas d'événements adverses, celles-ci pourraient en effet se retrouver confrontées à des difficultés amplifiées si les crédits LEADER devaient diminuer (Laidin, Berriet-Sollic).

c. Territoires Zéro-chômeurs et les limites de l'approche managériale

Second exemple d'un accompagnement institutionnel des démarches managériales rurales, la question de l'emploi est complexe et multi-déterminée. Les évolutions contemporaines de ces politiques tendent à en renforcer le caractère de proximité, à l'exemple de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences Territoriales (GPET). Cette proximité n'est pas toujours institutionnelle, elle peut aussi se voir supplantée par des proximités spatiales et relationnelles (Chevallier et al. (2014)). La question de l'emploi rural est marquée par les enjeux du salariat agricole, notamment la précarité statutaire (Bellit, Détang-Dessendre (2014)), sans cependant s'y réduire, des logiques de désindustrialisation pouvant aussi s'y déployer. L'article présenté dans ce numéro analyse ainsi l'expérimentation Territoires Zéros Chômeurs pour la commune de Prémery dans la Nièvre, durement affectée par la désindustrialisation. A l'instar des programmes LEADER, le management institutionnel mis en œuvre y vise la mobilisation de la force de travail.

Dans ce domaine, si les solutions promues sont souvent locales, il est important de pouvoir resituer à une échelle plus large les enjeux d'emploi. Les espaces ruraux, les villes petites et moyennes sont diverses et tous ne sont pas confrontés à des problèmes de chômage élevé. Les situations les plus délicates se produisent dans les territoires éloignés des métropoles, où les PME-PMI sont peu nombreuses, et où les communes ne bénéficient pas

d'un « *ruissellement touristique* ». Les difficultés démographiques du papy-boom y sont concentrées, permettant aux métropoles de continuer à croître tout en limitant leur vieillissement propre. Un drainage métropolitain de la population active jeune et qualifiée de ces espaces s'y opère, conduisant à distinguer ceux qui partent de ceux qui restent (Coquard (2019)), les seconds étant souvent moins diplômés alors même que le niveau de qualification joue un rôle de premier plan dans les dynamiques locales (Torre (2018)).

Dans ce numéro, Douchet et Warnant proposent une analyse de l'initiative Territoires Zéro Chômeurs de Longue Durée (TZCLD) en milieu rural. Accompagnée par l'association ATD-Quart-Monde, cette initiative se fonde sur trois présupposés : nul n'est inemployable, le travail ne manque pas, l'argent ne manque pas. Sa dimension locale est marquée, voire exclusive : orientée vers les chômeurs de longue durée, ceux-ci doivent résider depuis au moins six mois dans le périmètre concerné et être employés par une entreprise locale. Au-delà de l'emploi, ce dispositif vise à soutenir voire à impulser une stratégie de développement territorial endogène, dans des contextes urbains ou ruraux. **La rencontre de l'offre de travail et de la demande de travail est pensée localement : la demande dans un territoire serait supposée rencontrer l'offre locale,** dans une certaine indépendance aux marchés extérieurs au territoire, en capitalisant sur des ressources in-situ non délocalisables et sur les dynamiques et les compétences des acteurs locaux (Rieutort (2017)).

Il est alors intéressant de mettre en perspective le niveau global des phénomènes qui engendrent ces difficultés (globalisation, métropolisation, désindustrialisation), et le niveau plutôt local des réponses apportées. L'organisation exclusive d'une rencontre endogène entre offre et demande interroge, car la capacité à mobiliser des ressources au-delà du seul système local compte aussi (Duffaud-Prevost (2018)). Dans leur article Douchet et Warnant soulignent différentes limites. Les incertitudes des salariés quant à la pérennité de l'initiative les amèneraient notamment à se constituer une épargne de précaution, limitant de fait les retombées locales. Les auteurs expriment toutefois une certaine confiance car la structure de financement n'est pas restreinte au seul échelon local. Des conflits ont aussi pu s'y produire sur la base de conceptions différentes de ce que devrait être le développement économique et l'insertion. Mettre en rapport cette réalité conflictuelle avec certaines visions managériales lisses, où seule la collaboration serait phénoménologiquement acceptable, est alors instructif. L'initiative TZCLD s'écarte ainsi, sur différents points, d'une transposition directe du management de projet à la question de l'emploi rural. Outre les éléments déjà évoqués, on peut aussi mentionner la tension entre la nécessité d'une adaptation aux spécificités locales, et la difficulté à établir des règles génériques qui pourraient se transposer à d'autres territoires (la « *scalabilité* » managériale).

5. Le management rural : au service d'un agenda symbolique ?

Comme nous l'avons vu lors de l'étude bibliographique exposée en section 2, le management rural s'exprime autour de deux axes majeurs : promotion des atouts locaux, et dispositifs institutionnels. Si les outils de gestion mobilisés sont avant tout techniques, ils recèlent aussi une part symbolique qui mérite réflexion. Il est alors utile d'interpréter le mode de développement que produit cette approche, au regard des différents paradigmes du développement. Le monde rural prendrait-il « *sa revanche* » à cette occasion (Rodriguez-Pose, 2018 ; Charmes, 2019) ? D'un point de vue managérial, et plus précisément en termes de communication, une « *revanche* » est-elle appropriée ? Ou s'agirait-il d'un « *retour du rural* » en tant qu'espace nouvellement attractif ?

a. La fin du village... mais le retour du rural

Le concept de « *ruralité* » est devenu si présent dans l'espace public et institutionnel que nous en avons presque oublié le constituant qui a fait son histoire : le village. Pour de nombreux auteurs, le village a disparu en tant qu'unité organisatrice de la vie rurale (Le Goff, 2012). La ruralité, par les mobilités, le phénomène des résidences secondaires, la consommation, a incorporé des pratiques de plus en plus urbaines, et la fin du village paraît actée. La communauté villageoise d'antan s'est ainsi morcelée et ses repères comme les fêtes, les traditions, les saisons n'auraient plus de place que dans notre imaginaire nostalgique et romantique (Lacour, 2013). Les articles de ce numéro spécial témoignent eux aussi de cette transition du village au rural.

Ce rural, tout en rencontrant des difficultés liées à son éloignement relatif, véhicule aujourd'hui un répertoire de valeurs en phase avec les aspirations des sociétés contemporaines. Il connaît un regain d'intérêt, notamment de la part des populations urbaines qui y forgent un désir résidentiel, permanent ou temporaire. La principale explication de ce phénomène est à puiser dans notre rapport à la nature, modifié par les impératifs écologiques, de plus en plus prégnants dans l'espace public (Caitucoli et al., 2021). La densité urbaine est mise en cause et les flux économiques, concentrés dans les espaces métropolitains, sont accusés de générer des externalités environnementales et sociales négatives. Au niveau individuel, la densité urbaine a aussi vu la dénonciation croissante du stress et des maladies. Dans les représentations, la crise écologique provoque ainsi un effet ciseau entre urbain et rural : la ville est de plus en plus associée à la maladie, et donc à un espace désagréable, alors que le monde rural est supposé être exempt de ces phénomènes. Les pratiques managériales ont pris toute leur part dans ce retour au rural qui s'exprime, paradoxalement, par un effacement progressif du village comme lieu organisateur de la vie des campagnes et simultanément par le déploiement de pratiques managériales (parmi d'autres) à l'échelle du bassin de vie ou de la région.

b. Le management des territoires ruraux : éviter la revanche

L'aspect symbolique de ce mouvement est important. La campagne fait partie d'un imaginaire idyllique, largement promu par des émissions de télévision et des leaders d'opinion, témoignant de ses vertus écologiques et sociales et évoquant aisément une «

revanche » (Charmes, 2019). Cette évolution apparaît toutefois assez spécifique aux économies occidentales post-fordistes, qui se caractérisent par une attention croissante des consommateurs aux éléments intangibles (Clifton, 2011). Ceci s'illustre par la volonté des managers territoriaux ruraux de promouvoir le caractère singulier et différenciant de la ruralité, dans un monde de plus en plus global, donnant d'autant plus de poids au management de la dimension symbolique, par l'image notamment (Brun, 2017). Néanmoins, sur ce chemin, le management rural doit éviter certains écueils.

Ce retour du rural ne saurait être ni un « *recours* », dont seraient uniquement adeptes les urbains en temps de crise (Hervieu, 1980), ni une restitution de ce qu'il a été dans un esprit belliqueux vis-à-vis de la ville. Il convient donc d'éviter que le management rural ne soit interprété comme une revanche sur une vie métropolitaine, créditée de plus en plus de représentations négatives (Salomon-Calvin, 2005). Le management rural pouvant être vu comme l'association d'une caractéristique moderne, le management, à un espace souvent considéré comme une marge, il est en effet possible, et la production institutionnelle nous offre parfois ce regard, d'y voir une occasion de prendre une revanche sur le monde urbain. Les communications institutionnelles autour de la revanche du monde rural offrent alors deux perspectives. D'une part, il serait nécessaire de mettre davantage à l'agenda les questions rurales, qui seraient insuffisamment prises en compte par la puissance publique ; ceci se décline alors par une communication relative à la création d'un Agenda Rural Européen (justifié par la création de l'Agenda Urbain Européen). D'autre part, il conviendrait de renforcer la mise en valeur des atouts du monde rural, considérés comme étant sous-estimés alors qu'ils seraient de nature à inspirer les centres urbains. L'initiative *Ruralisons !* vise par exemple à mettre en avant le rôle des territoires ruraux dans la transition écologique. Elle regroupe de nombreux acteurs institutionnels (associations d'élus, Familles Rurales, organisations professionnelles (UMIH)) et se donne pour objectif de changer les regards sur les ruralités en montrant que leurs aménités environnementales peuvent jouer un rôle important pour la transition écologique.

Or, la prudence s'impose face à la prétendue opposition urbain-rural, car les deux mondes sont moins opposés que complémentaires et interdépendants. Le développement des résidences secondaires et des mobilités en est l'emblème. Tout comme le phénomène de multi-appartenance territoriale et sociale : il est aujourd'hui possible de se sentir attaché à la ruralité, tout en habitant Paris. Les relations urbain-rural sont de plus en plus intriquées et l'on assiste à une urbanisation progressive des modes de vie ruraux (consommation, technologies), mais aussi une ruralisation de certaines pratiques urbaines (nature en ville, agriculture urbaine).

Il existe donc un enjeu, managérial notamment, à créer des espaces de rencontre entre mondes ruraux et urbains ; les intermédiaires qui se situent à l'interface de ces deux mondes peuvent permettre de tisser ses liens. Pour parvenir à cela, Forrest et Kearns (2001) énoncent trois horizons principaux : la création de valeurs communes, le renforcement de l'attachement au territoire des non-résidents, la multiplication des interactions entre résidents et non-résidents. Sur ce dernier point, les événements, culturels par exemple, sont des espaces de rencontres intéressants (Lacour, 2019).

Les projets locaux s'appuient aujourd'hui sur une gouvernance qui favorise la mise en réseau (dynamique est très présente dans les associations d'élus et les programmes d'action publique) comme la récente opération « *petites villes de demain* ». La formation des élus locaux et des managers territoriaux a également pour objectif de créer des espaces de rencontres. La nouvelle formation mise en place en 2021 par l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires « *Être un décideur territorial à l'heure des transitions* », propose ainsi un module spécifique destiné à identifier les défis et définir les grandes orientations pour son territoire.

Dans ces espaces de rencontres, il convient toutefois de veiller à ce que les intermédiaires n'aient pas un impact négatif, certains pouvant parfois favoriser le conflit lorsque des intérêts incompatibles avec la coopération apparaissent. La ville et les décideurs qui l'incarnent peuvent alors faire l'objet d'une dénonciation qui contribue à désigner un bouc émissaire facile. Or, le retour d'un rural construit de plus en plus sur des interactions avec l'urbain n'a aucun intérêt à une posture revancharde.

Bibliographie

Amoah-Mensah A (2013) Strategic Resources and Performance of Rural SMEs. *International journal of business and social research*, 3(4): 106-119

Angeon V (2008) L'explicitation du rôle des relations sociales dans les mécanismes de développement territorial. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n° 2 : 237-250.

Bailly A (2009) La science régionale en perspective. *Géographie, Économie, Société*, 11(1) : 1-7

Barney J-B (1996) The Resource-Based Theory of the Firm. *Organization Science* 7(5) : 469-479.

Bayle E (2007) Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps* 1(75) : 59-81.

Bellit S, Détang-Dessendre C (2014) Les salariés agricoles. Entre ancrage sectoriel et précarité. *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, (342) : 87-106.

Berger A. (1996), La recomposition de l'espace rural en Europe du sud : l'exemple français, *Pôle Sud*, n° 5, pp. 57-74.

Berriet-Sollic M, Lataste F, Lépicié D, Piguet V (2018) Environmentally and Socially Beneficial Outcomes Produced by Agro-Pastoral Systems in the Cévennes National Park (France). *Land Use Policy*, 78 : 739-747.

Bourdeau-Lepage L (2017) *Nature en ville: désirs & controverses*, La Librairie des Territoires, Paris.

Bourdin, S, Nadou, F, Obermöller A (2020) Comment les politiques publiques favorisent-elles les dynamiques collaboratives d'innovation? *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, (2) : 311-335.

Braudel F (1986) *L'identité de la France*. Espaces et Histoires. Flammarion (édition 2009).

Brun J (2017) « Les acteurs ruraux dans la constitution de l'image de leur territoire ». *Gestion et management public* 6(1) : 25-39.

Caitucoli P-M, Guillard V, Larceneux F (2021) La campagne et la ville s'opposent-elles toujours ? Les représentations des mondes rural et urbain entre idylle et enfer. In : Damard S, Oxibar B (dir.) *L'état du Management*, La Découverte, Paris.

Capello R, Nijkamp P (2019) *Handbook of Regional Growth and Development Theories*. Edward Elgar Publishing.

Caron A, Torre A (2006) Vers une analyse des dimensions négatives de la proximité: Les conflits d'usage et de voisinage dans les espaces naturels et ruraux. *Développement durable et territoires*, Dossier 7: 1-20

Carpenter M, Larceneux F (2008) Label equity and the effectiveness of values-based labels: an experiment with two French Protected Geographic Indication labels. *International Journal of Consumer Studies* 32(5) : 499-507.

Charmes E (2019) *La revanche des villages: essai sur la France périurbaine*. Éditions du Seuil, Paris.

Chevalier P, Dedeire M (2014) Application du programme leader selon les principes de base du développement local. *Économie rurale* n°342 : 9-25

Chevalier, P., Dedeire, M., Razafimahefa, L., & Hircsak, M. (2012). Dynamiques des espaces ruraux en France. *Espace populations sociétés*, 2011(3), 521-537.

Chevalier P, Vollet D (2019) LEADER 2007–2013: An Innovation Dependent on Local and National Institutional Arrangements? Some European Illustrations. *Regional Science Policy & Practice*. 11(2) : 219-234.

Chevallier M, Dellier J, Plumecocq G, Richard F (2014) Dynamiques et structuration des circuits courts agroalimentaires en Limousin: distance institutionnelle, proximités spatiale et relationnelle. *Géographie, économie, société*. 16(3): 339-362.

Clifton N (2011) Regional Culture in the Market Place: Place Branding and Product Branding as Cultural Exchange. *European Planning Studies* 19(11) : 1973-1994.

Coquard B (2019) *Ceux qui restent. Faire sa vie dans les campagnes en déclin*. La Découverte, Paris.

Daly S (2015) Producing healthy outcomes in a rural productive space. *Journal of Rural Studies* n°40: 21-29.

De Montis A, Ledda A, Ganciu A, Serra V, De Montis S (2015) Recovery of Rural Centres and “Albergo Diffuso”: A Case Study in Sardinia, Italy. *Land Use Policy* n°47: 12-28.

de San Eugenio-Vela J, Barniol-Carcasona M (2015) The relationship between rural branding and local development. A case study in the Catalonia's countryside: Territoris Serens (El Lluçanès). *Journal of Rural Studies* n°37 : 108-119.

Douillet A-C, Lefebvre R (2017) *Sociologie politique du pouvoir local*. Armand Colin, Malakoff.

Duffaud-Prévost M-L (2018) Espace rural et mondialisation : entre ancrage et mobilité, le cas des entreprises de la filière des plantes à parfum, aromatiques et médicinales dans la vallée de la Drôme. *Géographie, économie, société*, 20(4) : 449-471.

Forrest R, Kearns A (2001) Social Cohesion, Social Capital and the Neighbourhood. *Urban Studies* vol. 38, n°12 : 2125-2143.

Fort F, Fort F (2006) Alternatives marketing pour les produits de terroir. *Revue française de gestion*, n° 162 : 145-160.

Freathy P, Calderwood E (2020) Social transformation in the Scottish islands: Liberationist perspectives on consumer empowerment. *Journal of Rural Studies* n°74 : 180-189.

Gallent N (2014) The Social Value of Second Homes in Rural Communities. *Housing, Theory and Society*. 31(2) : 174-191.

Gilly J-P, Leroux I, Wallet F (2004) Gouvernance et proximité", in Zimmermann J-B, Pecqueur B (dir), *Economie de proximités*, Hermès-Lavoisier, Paris.

Gomez A, Naves P (2018) Le gouvernement des circuits courts et de proximité à l'épreuve des territoires: une illustration dans quatre départements. *Revue française de socio-Economie* (1) : 259-277.

Hannachi M (2011), *La coopération au service du bien commun. Les stratégies des Entreprises de Collecte et de Stockage de céréales face aux OGM*. Thèse de sciences de gestion, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines.

Hervieu B, Léger D (1980) Recours à la ruralité et crise. *Économie rurale* n°140 : 16-20.

Hirczak M, Pecqueur B, Mollard A (2004) Le panier de biens et de services de qualité : vers un modèle de développement territorial durable ? *Montagnes Méditerranéennes*, n°20 : 35-42

Lacour C (2013) Lectures bibliographiques. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n° 4 : 793-812.

Lacour C (2019) La chronique de Claude Lacour. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n° 4 : 871-883.

Laidin C (2019) *Quand l'Europe promeut le rural, le cas du programme LEADER en France et en Italie*. Thèse de science politique, Université de Rennes 1.

Lamine C, Bellon S (2009) *Transitions vers l'agriculture biologique: pratiques et accompagnements pour des systèmes innovants*. Éd. Quae, Versailles-Dijon.

Le Goff JP (2012) *La fin du village: une histoire française*. Gallimard, Paris.

Leloup F, Moyart L, Pecqueur B (2005) La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie, économie, société* vol. 7, n° 4: 321-31

Lerique F, Pissaloux, J-L (2019) *L'ingénierie territoriale: quels prolongements à la réforme territoriale?* L'Harmattan.

Mollard A (2001) Qualité et développement territorial: une grille d'analyse théorique à partir de la rente. *Économie rurale*. 263(1) : 16-34.

Müller O, Sutter O, Wohlgemuth S (2020) « Learning to LEADER. Ritualised Performances of 'Participation' in Local Arenas of Participatory Rural Governance ». *Sociologia Ruralis* 60(1) : 222-242.

Nadou F, Lacour C, Bourdin S (2020) Introduction. Le Management des territoires. Nouvelles alliances et stratégies entre acteurs. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* (4) : 573-590

Navarro F, Labianca M, Cejudo E, de Rubertis S, Salento A, Maroto J-C, Belliggiano A (2018) Interpretations of Innovation in Rural Development. The Cases of Leader Projects in Lecce (Italy) and Granada (Spain) in 2007–2013 Period. *European Countryside* 10 n° 1 : 107-126.

Niang A, Bourdin S, Torre A (2020) L'économie circulaire, quels enjeux de développement pour les territoires ? *Développement durable et territoires* vol.11, n°1.

Opitz I, Zoll F, Zasada I, Doernberg A, Siebert R, Piorr A (2019) Consumer-producer interactions in community-supported agriculture and their relevance for economic stability of the farm—An empirical study using an Analytic Hierarchy Process. *Journal of Rural Studies* 68: 22-32.

Osti G, Carrosio G (2020) Nested markets in marginal areas: weak prosumers and strong food chains. *Journal of Rural Studies* 76 : 305-313.

Paniccia, P, Baiocco S (2021) Interpreting Sustainable Agritourism through Co-Evolution of Social Organizations. *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 29, n° 1 : 87-105.

Pecqueur B, Nadou F. (2018) *Dynamiques territoriales et mutations économiques: transition, intermédiation, innovation*. l'Harmattan.

Petzold S, Carpenter M (2015) La coopétition, une stratégie stabilisatrice des filières traditionnelles? Une histoire raisonnée de l'indication géographique protégée « Volailles fermières des Landes. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*. 120(2): 35-46.

Prahalad C-K, Hart S-L (2002) The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy and Business*, 26(1) : 54–67.

RERU (2006). Les territoires du développement régional. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*. N° 2006/3.

Rieutort L (2017) La ruralité en France : des potentiels oubliés ? *Population & Avenir* 731 (1) : 4-7.

Rodríguez-Pose, A. (2018). The revenge of the places that don't matter (and what to do about it). *Cambridge journal of regions, economy and society*, 11(1), 189-209.

Roy L, Paquette S, Domon G (2013) Anciens et néoruraux : Préjugés, tensions et affinités au sein d'une localité rurale québécoise. *Géographie, économie, société* 15(1-2) : 67-88.

Rusko R (2011) Exploring the Concept of Coopetition: A Typology for the Strategic Moves of the Finnish Forest Industry. *Industrial Marketing Management*. 40(2) : 311-320.

Salomon-Calvin J (2005) *La ville, mal-aimée : représentations anti-urbaines et aménagement du territoire en Suisse : analyse, comparaisons, évolution*, Presses polytechniques et universitaires romandes.

Sarkar D-N, Kundu K, Chaudhuri H-R (2016). Conceptual expansion of the discipline of rural marketing: An objective analysis. *Vision*, 20(3): 169-183.

Scranton P (2008) Le management de projet: Nouvel objet de l'histoire d'entreprise. *Revue française de gestion*. 8(8-9): 161-173.

Sebillotte M, Allais C, Landais E, Lecoer H (1996) *Les mondes de l'agriculture : une recherche pour demain*. Sciences en questions. Paris: Institut national de la recherche agronomique.

Sgroi F, Donia E, Mineo A-M (2018) Agritourism and local development: A methodology for assessing the role of public contributions in the creation of competitive advantage. *Land use policy* 77: 676-682.

Torre A, Bourdin S (2015) Introduction - Contributions de la recherche au débat sur la réforme des régions, BIG BANG TERRITORIAL. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* :1-21.

Torre A, Chia E (2017) Nouvelles controverses du développement territorial : Quelle gouvernance et quelles innovations. *Canadian Journal of Regional Science / Revue canadienne des sciences régionales*. 40(2) : 91-102.

Torre A, Wallet F (2016) *Regional development in rural areas: analytical tools and public policies*. Springer.

Torre A (2018) Les moteurs du développement territorial. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* (4) : 711-736.

Annexe 1 : liste des revues sélectionnées pour la recherche bibliographique

Domaine	Revue	Nombre d'articles
Sciences Régionales	Revue d'Économie Régionale et Urbaine	26
	Économie Rurale	18
	Géographie, Économie, Société	6
	Journal of Rural Studies	52
	European planning Studies	15
	Environment and Planning A	7
	European Countryside	25
	Environmental science and policy	9
	Journal of Environmental Planning and Management	8
	Sociologia ruralis	40
	Land use policy	64
Management	Journal of Place Management and Development	12
	International Journal Of Rural Management	12
	Gestion et Management Public	1