

**Personnalité du dirigeant et marketing dans le développement local durable**  
**A leader's personality and marketing in sustainable local development**

Sèvhèo Timothée Ignace Amidjogbe

Volume 45, Number 3, 2022

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1094689ar>  
DOI: <https://doi.org/10.7202/1094689ar>

[See table of contents](#)

**Publisher(s)**

Canadian Regional Science Association / Association canadienne des sciences régionales

**ISSN**

0705-4580 (print)  
1925-2218 (digital)

[Explore this journal](#)

**Cite this article**

Amidjogbe, S. T. I. (2022). Personnalité du dirigeant et marketing dans le développement local durable. *Canadian Journal of Regional Science / Revue canadienne des sciences régionales*, 45(3), 174–187.  
<https://doi.org/10.7202/1094689ar>

**Article abstract**

Despite the enthusiasm for sustainable development at the local level, very few studies have focused their attention on evaluating the role of the personality of leaders in the conduct of marketing as an essential tool for the management of local authorities. Our study analyzes how the personality of the leader in professional practice influences sustainable development at the local level. The results of the study allow us to develop a conceptual model showing that leaders with a high sense of patriotism and an openness to experience use segmentation to develop their territory sustainably, while those with a great vision tend to rely more on marketing investments for the sustainable development of their territory.

# PERSONNALITÉ DU DIRIGEANT ET MARKETING DANS LE DÉVELOPPEMENT LOCAL DURABLE

## A LEADER'S PERSONALITY AND MARKETING IN SUSTAINABLE LOCAL DEVELOPMENT

AMIDJOGBE Sèvèho Timothée Ignace

### AMIDJOGBE Sèvèho Timothée Ignace

Enseignant-chercheur à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université de Parakou, Laboratoire de Recherche en Economie et Gestion (LAREG) (+229) 97 60 26 59/  
[migbo2006@yahoo.fr](mailto:migbo2006@yahoo.fr)

Reçu : 2022-03-19

Accepté : 2022-09-27

**Résumé :** Malgré l'engouement pour le développement durable à l'échelle locale, très peu d'études se sont préoccupées d'évaluer le rôle de la personnalité des dirigeants dans la conduite du marketing comme outil primordial de gestion des collectivités territoriales. Notre étude analyse comment la personnalité du dirigeant dans la pratique professionnelle influence le développement durable au plan local. Les résultats de cette étude permettent d'obtenir un modèle conceptuel qui relève que les dirigeants ayant un sens élevé du patriotisme et une grande ouverture à l'expérience se servent de la segmentation pour développer durablement leur territoire, alors que ceux possédant une grande vision pratiquent plus l'investissement marketing pour le développement durable de leur territoire.

**Abstract :** Despite the enthusiasm for sustainable development at the local level, very few studies have focused their attention on evaluating the role of the personality of leaders in the conduct of marketing as an essential tool for the management of local authorities. Our study analyzes how the personality of the leader in professional practice influences sustainable development at the local level. The results of the study allow us to develop a conceptual model showing that leaders with a high sense of patriotism and an openness to experience use segmentation to develop their territory sustainably, while those with a great vision tend to rely more on marketing investments for the sustainable development of their territory.

**Mots clés :** marketing territorial, développement local, personnalité, intégration marketing, vision du dirigeant.

**Keywords :** territorial marketing, local development, personality, marketing integration, manager's vision.

## INTRODUCTION

Malgré l'engouement pour le développement durable à l'échelle locale, très peu d'études se sont préoccupées d'évaluer le rôle de la personnalité des dirigeants dans la gestion des collectivités territoriales. La nécessité de rendre effective la décentralisation faisait de l'élu local un acteur essentiel de toute politique publique sans pour autant se préoccuper de ses potentialités réelles au plan managérial. Quarante ans après les lois de décentralisation adoptées à partir de 1982, on réalise que ses contraintes, ses doutes et, au final, ses tourments n'ont jamais été aussi grands (Esplugas-Labatut, 2022).

À Alger, sont observés des dysfonctionnements urbains qui ont conduit à de profonds changements dans les modes de production urbaine. Les nombreuses études effectuées pour connaître la cause des dysfonctionnements ont souligné que les pouvoirs publics algériens ont choisi de recourir à l'expertise d'une ingénierie étrangère pour définir des projets urbains qui rayonneraient à l'échelle internationale et faire évoluer les structures publiques locales de production urbaine (Nouri-Boudiba, Farhi & Monnet, 2022). En France comme en Roumanie, les chercheurs ont remarqué l'échec des territoires ayant organisé ces dernières années la gestion de leur image officielle à l'échelle des métropoles ou des régions (Houllier-Guibert & Miriel, 2018; Krastanova & Hadjitchoneva, 2020). Leurs études ont montré en effet que le modèle le plus commun est la constitution de la capitale dans une zone métropolitaine qui pourrait alors nouer des partenariats et des collaborations interrégionales. Mais cette idée est périodiquement posée et retirée des agendas politique et public, sans jamais se concrétiser, malgré les arguments rationnels qui la soutiennent parce que les différents acteurs ont des perspectives différentes, dictées par des intérêts spécifiques, idéologies différentes et perceptions erronées (Ghebrea & Alexa-Morkov, 2020). Récemment encore, l'adjoint au maire de Toulouse en charge en 2014 des musées et de l'art contemporain, puis en 2020 de l'Image et des affaires juridiques à la Ville de Toulouse et à Toulouse-Métropole, s'est posé la question à propos du rôle d'un élu local, sans à ce jour avoir véritablement trouvé la réponse (Esplugas-Labatut, 2022). Les principales raisons de ce questionnement sont le fait d'avoir constaté que le propre de l'exercice de ce pouvoir est en fait de constamment hésiter sur des choix qu'on ne maîtrise pas vraiment. Pour sa part, il remarque qu'à défaut d'être rattachés à un management stratégique capable de stimuler durablement le développement des collectivités, ceux-ci sont plutôt liés au mode de fonctionnement d'une collectivité territoriale, aux rapports élus-administration en son sein et à l'identification des missions de service public culturel à mener (Esplugas-Labatut, 2022). Alors qu'au tripoint de la Grande Région, point de jonction entre les frontières belges, françaises et luxembourgeoises (Lecarte, 2018), le développement d'une région dépend de la réalité sociale et économique, du potentiel des ressources naturelles et patrimoniales, du facteur humain qui contribue à l'attractivité économique de la région (Proulx et al., 2016; Allag, 2021) et donne l'impulsion nécessaire au rayonnement et au développement de la ville (Lecarte, 2018).

En effet, sur la question de savoir si la personnalité du dirigeant a des implications positives sur le marketing et permet un développement durable des collectivités territoriales en Afrique, les études

effectuées sont largement inconnues bien qu'il existe quelques études relatives au marketing territorial et développement durable des localités. Les principales raisons de ce manque de recherche sur la personnalité des dirigeants territoriaux sont aussi moins documentées dans la littérature sociologique, économique et managériale alors que le développement local est assez célébré dans de nombreux pays. Le rôle de la personnalité dans la mise en œuvre des politiques de communication devient de plus en plus une nécessité pour tout territoire circonscrit administrativement et placé sous l'égide des élus locaux (Vuignier, 2016). On tend désormais vers une nouvelle ère de gouvernance (Vrancken, 2021). Les modalités ont évolué au fil des divers régimes terriens, miniers, hydrauliques, forestiers et éoliens et ont souvent été accompagnées de tarifs préférentiels et d'allègements fiscaux (Proulx et al., 2016; Landry & Guillemot, 2021).

Le succès des territoires est lié aux nouvelles compétences qui sont mobilisées pour répondre aux besoins des citoyens notamment dans l'éducation, l'urbanisme, le développement économique local et l'aide sociale (Nebie & Tbitbi, 2021; Vrancken, 2021). Attirer sur son territoire des acteurs cibles de développement, ne revient pas uniquement à atteindre l'équilibre entre l'offre et la demande, il faut avant tout déterminer les potentialités du territoire et construire une véritable démarche stratégique d'attractivité autour de celui-ci et avec celui-ci (Lecarte, 2018). Les études menées sur les dirigeants territoriaux ont montré que les personnes détenant les compétences mènent des campagnes de promotion territoriale à travers les discours de fierté d'appartenance et d'attraction des élites (Houllier-Guibert, 2012; Guerboub & Kherbachi, 2015) avec une démarche qui consiste à élaborer des stratégies pour internationaliser leurs services. En revanche, les territoires sont transformés en un regroupement de développement de projets et d'innovations (Proulx & Tremblay, 2006; Vrancken, 2021; Lecarte, 2018; Landry & Guillemot, 2021; Aubry, 2021) où la présence de personnalités influentes aux intérêts convergents susceptibles de mobiliser des lobbies permet également le règlement de conflits et la prise de décisions à l'unanimité (Montargot & Férérol, 2016; Vrancken, 2021). Donc de plus en plus est observée une atmosphère d'écoute, de confiance et de partage d'informations essentielles dans les démarches innovantes qui concourent au bon fonctionnement du cluster (Montargot & Férérol, 2016).

Par ailleurs, pendant que les pratiques urbanistiques et la mise en place de méthodes-types circulant des Nordes vers les Suds permettent d'homogénéiser, de standardiser la production urbaine (Leducq, 2018) et de reconstruire des liens sociaux et des relations de solidarité (Klein, 2006), Don Akchin, dans ses travaux sur le marketing à but non lucratif en 2001, a souligné l'incapacité de certains dirigeants territoriaux de conduire leur ville au développement. D'après lui, ces dirigeants ne possèdent pas toujours des qualités d'entrepreneurs et la vision nécessaire pour exercer un leadership positif capable de conduire au développement industriel et touristique comme l'on exige aux Maires et autres dirigeants territoriaux (Chevalier, 1998, Nouri-Boudiba et al., 2022). Ainsi le marketing qui a fait construire des formes spatiales, architecturales et urbaines (Leducq, 2018), des châteaux en Espagne, des politiques environnementales adaptées au changement climatique, rêver des stratégies attractives d'investisseurs et de touristes, augmenter l'ef-

efficacité des services, porter des dossiers de plus en plus diversifiés (Cleave & Arku 2015; Courlet & Pecqueur, 2013; Antoft & Novack, 1998; Guillemot, 2017; Vrancken, 2021; Landry & Guillemot, 2021) et mobiliser aussi directement des bénévoles pour le développement durable des collectivités territoriales (Cottin-Marx, 2022), se trouve aujourd'hui dans plusieurs démembrements territoriaux au statu quo (Le Meur, 1998) et inactif.

Les nombreuses recherches effectuées pour comprendre les raisons de cette inactivité ont montré que certains pays africains comme le Bénin, ont grandement besoin de réformer la réforme de l'administration territoriale par des mesures audacieuses et innovantes mettant fin aux multiples résistances aux changements<sup>1</sup>. Pour sa part, le rapport sur l'indice de la gouvernance locale, de l'année 2016 au Bénin (soit 0,2635) indique une inadéquation notoire des profils par rapport au poste occupé par les autorités communales. D'après ce rapport, les collectivités territoriales souffrent d'une insuffisance relativement grave de pratiques de bonne gouvernance par rapport à la situation adéquate, favorisant ainsi, une détérioration excessive, une absence des normes modérément prononcée et une perte d'externalités positives relatives à une bonne gouvernance.

D'autres études encore, ont montré que l'ampleur des enjeux qu'elle véhicule, semble avoir fait reculer les gouvernements successifs quant à sa mise en œuvre, et le pays tend à s'installer dans un climat de pré-décentralisation prolongée (Le Meur, 1998). Or, la lutte contre le chômage et la recherche de cohésion sociale des collectivités territoriales qui ont souvent figuré parmi les priorités des politiques locales dont les initiatives se sont plus largement traduites en opérations de valorisation des atouts économiques, urbains, sociaux, logistiques et culturels de leurs territoires (Proulx & Tremblay, 2006; Vrancken, 2021). Autrement dit, le développement et la consolidation de ces activités, sociales et culturelles, sont d'une complémentarité importante pour l'entreprise et l'ensemble des acteurs locaux (Bouchard et al., 2021).

Pour certains chercheurs, l'une des difficultés des pays africains est l'importance du capital humain dans l'émergence des initiatives et le fait que certains facteurs sont statistiquement liés à la présence ou l'absence d'initiatives locales de développement ainsi qu'au nombre de telles initiatives. C'est-à-dire que, les municipalités ayant plus de chance d'accueillir des initiatives locales de développement sont celles où les revenus médians sont plus faibles que la moyenne, où la taille de la population est relativement faible, et où la spécialisation dans le secteur de la fonction publique est moins importante (Michel et al., 2019). Pour sacrifier à cette tradition, les réformes de la gouvernance locale au Bénin ont exigé aux maires, le 31 mars 2022, de procéder au tirage au sort des Secrétaires Exécutifs des 77 communes<sup>2</sup>. Ces derniers seront chargés de mettre en œuvre la politique de développement de la commune décidée par les organes politiques et assurer par un management efficace, la gestion des services administratifs et techniques communaux en veillant à leur bon fonctionnement. Or, certaines études antérieures ont suggéré de construire des bases d'un partenariat stratégique dans le style de gouvernance et de mettre en place des gouvernances territoriales existantes dans ce domaine ailleurs, en Suisse, dans les autres pays pour répondre aux exigences de territorialisation (Jaccard et al., 2016; Vrancken, 2021). Face à ces contradictions, la question de recherche suivante émerge : *Comment la personnalité du dirigeant permet-elle au marketing d'influencer positivement le développement durable d'un territoire ?* Cette étude cherche à analyser comment le marketing à travers la personnalité des dirigeants territoriaux concourt au

développement durable des collectivités territoriales. Elle vise également à asseoir un modèle de gouvernance dans lequel le marketing territorial est associé aux traits psychologiques du dirigeant territorial.

Pour atteindre cet objectif, l'étude présentera dans un premier temps le cadre théorique de la recherche. Dans un deuxième temps, elle exposera la méthodologie utilisée, et la troisième partie enfin, sera consacrée à la présentation des résultats et à leur discussion.

## REVUE DE LITTÉRATURE

### Marketing territorial, outil de développement des collectivités territoriales

Sujet d'intérêt capital, le marketing territorial a fait l'objet de 1172 travaux scientifiques entre 1976 à 2016 (Vuignier, 2016). D'aucuns estiment qu'il est devenu un moyen de communiquer à propos du territoire d'une ville tout comme une entreprise le fait lorsqu'elle promeut ses produits commerciaux (Lecarte, 2018). D'autres le définissent comme l'effort collectif de valorisation et d'adaptation des territoires à des marchés concurrentiels pour influencer, en leur faveur, le comportement des publics visés par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents (Houllier-Guibert & Miriel, 2018; Lecarte, 2018). En tant qu'outil de développement territorial et de réussite du projet de relégitimation, son rôle est d'asseoir une politique attractive de partenariats pour assurer l'équité et l'efficacité économique du territoire (Meyronin 2015). Son but est de toucher un grand nombre de personnes et de s'adresser à plusieurs groupes cibles à la fois (Lecarte, 2018). Pour d'autres, il est une rallonge du marketing des organisations, dédiée à une échelle plus vaste appelée territoire (Laghzaoui & Abakouy, 2014). Pour justifier son importance dans le développement durable du territoire, certains chercheurs ont inventorié les moyens de sa mise en œuvre. Pour eux, la segmentation des marchés, l'optimisation du *marketing mix*, le positionnement perceptuel et l'investissement marketing sont inévitables pour promouvoir un territoire et amorcer durablement son développement (Proulx et Tremblay, 2006). Pour Lamarche (2003), trois éléments caractérisent le marketing territorial à savoir :

- i) la valorisation quasi-publicitaire du territoire dans une perspective de marketing territorial;
- ii) l'association de la région à un haut niveau de qualité des produits;
- iii) la mise en avant de la compétitivité prix du territoire.

Le territoire n'est pas simplement un point sur une carte, il est de plus en plus sollicité dans un contexte de mondialisation et de concurrence accrue où la diversification, en mettant en avant les caractéristiques qui lui sont propres, devient un point de passage obligé (Lecarte, 2018). D'un côté, le marketing territorial est mis en œuvre à travers des campagnes de communication et de promotion, des événements et instruments qui mettent en valeur les territoires à l'interne et à l'externe, par des mesures qui visent à améliorer la qualité du territoire (Vuignier, 2016). De l'autre, les institutions publiques issues du découpage administratif et politique du territoire entendent elles aussi, produire et valoriser par le biais de nouveaux supports informationnels, leur propre conception du territoire afin de fabriquer de toutes pièces des fictions territoriales pour satisfaire leur cause (Pélissier, 2003). Autrement dit, les territoires ne sont plus les cadres où des choses se passent, mais où les choses s'inventent (Guigou, 2003). Donc, pluridimensionnelle et hautement conçue sur les principes du marketing d'entreprise, la qualité du marketing

<sup>1</sup> Rapport général du forum des dix ans de décentralisation au Bénin sur l'initiative du gouvernement béninois et avec le concours des partenaires techniques et financiers, tenu les 06 et 07 octobre 2015 au Palais des congrès à Cotonou.

<sup>2</sup> Le Journal des décideurs « L'économiste », Premier Quotidien Economique du Bénin Le Journal des décideurs N° 0997 MISP/DC/SG/DAI/SCC du 25/10/07 E-mail: [leconomistbenin1@gmail.com](mailto:leconomistbenin1@gmail.com) Tél:00229 97096417, Numéro 2133 du Vendredi 1<sup>er</sup> Avril 2022, p. 9

territorial se trouve dans sa capacité à valoriser le territoire auprès des collectivités territoriales et des investisseurs. Plusieurs auteurs la considèrent comme un des vecteurs de renouvellement de l'efficacité économique, sociale, environnementale et culturelle d'une région. Cependant, la théorie du développement local durable a proposé que chaque individu, en fonction de son environnement, de ses valeurs et de sa vision du monde, définisse le développement local durable de manière que celui-ci réponde aux problématiques auxquelles il peut être confronté (Menozzi, 2013). Ce point de vue n'est pas celui partagé par le grand nombre. Certains préfèrent simplement que l'on parle du développement durable pour désigner la qualité de vie comme étant la finalité de tout développement (Abakouy & Laghzaoui, 2014). À l'instant, il est indispensable de savoir que le développement local durable est la résultante des qualités de vie individuelle au sein d'une localité donnée et c'est essentiellement à l'échelle des territoires que pourront être construites, démocratiquement, les articulations indispensables entre les dimensions sociales et écologiques du développement durable (Theys, 2002). Donc le défi du marketing territorial est de trouver un équilibre viable entre les dimensions économiques, sociales et environnementales des activités humaines.

### **Personnalité du dirigeant, un outil pour le développement durable des territoires**

De nombreuses études ont constaté que le titre ne suffit pas à faire le dirigeant (Vernier, 2006). Les études effectuées récemment ont montré également que seule la représentation des stratégies personnelles des dirigeants permet, à travers la perspective adoptée pour appréhender le système de gouvernement des entreprises et ses différentes composantes, la réflexion qui semble devoir s'imposer sur l'efficacité du système de gouvernement et qui conduit à s'interroger sur le degré de latitude optimale dont doivent disposer les dirigeants et la construction d'une théorie explicative des évolutions des systèmes de gouvernement des entreprises, d'éclairer les questions du gouvernement (Bréchet et al., 2015; Charreaux, 2015). Autrement dit, la question de la gouvernance des entreprises est complexe, elle dépasse largement celle des relations entre actionnaires et dirigeants, dans la mesure où les décisions managériales ont des conséquences sur le bien-être de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (Charreaux, 2015). Dans les collectivités territoriales par exemple, les méthodes de production et de gestion exportées par les experts transnationaux dans des contextes étrangers peinent parfois à être mises en place (Nouri-Boudiba et al., 2022). D'aucuns estiment que cette situation est due à une incapacité du contexte local à s'adapter aux pratiques urbanistiques modernes, et d'autres l'insinuent au refus des acteurs locaux à s'adapter à ces nouvelles pratiques (Barthel, 2010).

Dans de nombreuses études, les tentatives de réponse à ces nouvelles données se sont souvent traduites par une recherche de nouvelles modalités de gouvernance (Le Galès, 1995). La vitalité économique des villes dépend ainsi du nombre de personnes faisant partie de la classe créative, comme les ingénieurs, les professeurs d'universités, les romanciers, les artistes, les acteurs, les designers, bref les professionnels créatifs dans les domaines artistiques, scientifiques et intellectuels (Mnisri & Nagati, 2012). Par exemple, à Marseille, Montpellier, Nice et Toulouse, tout maire doit savoir faire circuler le sens entre la réfection de la bordure de trottoir et une vision universelle d'avenir qui n'oublie pas l'histoire locale (Chevalier, 1998). Les collectivités territoriales ressentent désormais la nécessité de (re)conceptualiser la dialectique innovation-développement pour penser les initiatives citoyennes collectives et ascendantes (Aubry, 2021). Pour sa part, le dirigeant joue un rôle majeur dans la définition de la stratégie et l'étude de ses croyances pour améliorer la compréhension du développement (Paradas, 2007). Autrement dit, la

posture entrepreneuriale du dirigeant s'inscrit dans un régime d'innovation continue (Berger-Douce, 2011) soutenue par des valeurs humanistes que certains chercheurs appellent socle d'un nouveau modèle économique (Jenkins, 2009).

La théorie entrepreneuriale évoquée par Spence et al. (2006), admet que la personnalité des dirigeants, leurs croyances et leurs orientations personnelles, ainsi que leurs perceptions de l'environnement vont déterminer la prise de décision. C'est dire que les sphères personnelles et professionnelles s'imbriquent et la vision des dirigeants va être influencée par des logiques d'engagement mais aussi par la forte symbiose existante entre les entreprises et leurs responsables (Paradas, 2007). C'est pourquoi les théories de personnalité interpellées, exposent les éléments communs aux individus et les facteurs qui distinguent une personne d'une autre (Alexandre-Bailly et al., 2014). Selon ces théories, trois composantes caractérisent la personnalité d'un dirigeant :

- i) stabilité et continuité dans le temps comme étant des déterminants de la possibilité de variation de la personnalité en fonction des expériences acquises;
- ii) globalité d'action et organisation selon le mode de fonctionnement (Alexandre-Bailly et al., 2014). D'après Sillamy (1980), la personnalité est l'ensemble structuré des dispositions innées (héritage chromosomique ou don);
- iii) des dispositions acquises sous l'influence de l'éducation, des interrelations complexes de l'individu dans son milieu, de ses expériences présentes et passées (réseaux sociaux), de ses anticipations et de ses projets (perception de l'individu).

D'un autre côté, un dirigeant n'est ni un philanthrope ni un utopiste, mais simplement un individu soucieux de contribuer à son échelle au mieux-être dans la société tout en pérennisant son activité. C'est pourquoi la diversification vers les activités de conseil en développement durable relève autant d'un engagement sincère de diffusion de bonnes pratiques que de la nécessité économique d'anticiper les mutations du marché de l'enveloppe (Berger-Douce, 2011; Vrancken, 2021).

Par ailleurs, Alexandre-Bailly et al. (2014) expliquent le fonctionnement de la personnalité d'un individu par l'existence ou non de contraintes. Ces auteurs remarquent qu'en absence ou en situation de contraintes minimales, la personnalité des individus a la meilleure chance de se révéler tandis que sous une contrainte externe importante, l'expression de la personnalité se trouve entravée et perd sa force et sa distinction compte tenu des répercussions internes ainsi produites. Cet exploit a été complété par le modèle de Watson & Tellegen (1985) pour qui, en plus des contraintes, l'émotion positive et l'émotion négative sont deux autres dimensions de la personnalité. Dans cette logique, Alexandre-Bailly et al. (2014) introduisent leur remarque selon laquelle, si les pressions et les circonstances obligent les individus à agir de manière identique à ceux qui sont autour d'eux, leur personnalité s'exprimera moins par leurs actions que par le style que la personnalité parviendra à leur conférer. Selon Allport (1961), la personnalité est mature lorsqu'on constate chez un individu les six caractères suivants : autonomie, relation chaleureuse avec les autres, tolérance à la frustration, perceptions réalistes et aptitudes, *insight* et humour et autodétermination. Selon ce modèle, la stabilité émotionnelle, l'extraversion, le caractère consciencieux, l'ouverture à l'expérience et les caractères agréables de l'individu sont des excellentes dimensions de la personnalité.

### **MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Les méthodologies qualitative et quantitative ont été utilisées pour conduire cette recherche.

## Étude qualitative exploratoire

Tout d'abord, les études menées dans une approche qualitative sont faites à partir d'échantillons de petite taille et les données collectées sont faites de mots et non de chiffres. À la suite de cette clarification, les données quantitatives permettent des descriptions et explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local (Huberman & Miles, 1991). Elles sont recueillies de diverses façons (observations, entretiens, extraits de documents, enregistrements) et plus ou moins traitées avant leurs utilisations (par la dictée, la frappe, la révision ou la transcription). Pour cette étude, les entretiens semi-directifs ordinaires et d'experts sont des moyens utilisés pour recueillir les données qualitatives. Ils permettent de mieux cerner les contours de la problématique, maîtriser les croyances et les valeurs qui sous-tendent le comportement des acteurs.

### Echantillonnage : phase de délimitation du recueil des données

Pour sa part, l'échantillonnage suppose que l'on décide non seulement des personnes que l'on va observer ou interviewer, mais aussi des milieux, des événements et des procédures sociaux (Huberman & Miles, 1991). Pour l'analyse du rôle de la personnalité du dirigeant dans le développement durable des collectivités territoriales, l'étude présente respectivement, les options relatives aux paramètres d'échantillonnage et le profil des personnes enquêtées (Tableaux 1 et 2).

#### Collecte des données qualitatives

La population de cette étude est l'ensemble des acteurs du développement local comme le souligne le tableau des paramètres d'échantillonnage. Au total, 68 entretiens semi-directifs ont été réalisés sur la question de développement des collectivités territoriales. Mais la saturation théorique a été atteinte au soixante-quatrième (64ème) entretien. Les membres des collectivités territoriales appartenant à l'échantillon, ont été recrutés par le choix raisonné à cause de la satisfaction recherchée. Les experts qui constituent le noyau ou des personnes influentes pour des questions liées au développement local, ont fait l'objet d'un échantillon de type boule de neige (ou par réseaux), alors que les élus ont été sélectionnés par tirage aléatoire

simple sans remise à partir des bases de sondages obtenues auprès des préfectures et du ministère de la décentralisation et des collectivités locales. Ces personnes sélectionnées, parce qu'elles disposent de savoir et d'expérience, susceptibles de fournir des données valides et complètes, sont plus utiles que la question de leur représentativité (N'da, 2015). Les discussions menées sur la base du guide d'entretien, ont porté sur le marketing territorial, le développement local durable et la personnalité du dirigeant.

#### Traitement des données qualitatives

Les données issues de ces entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Utilisée pour traiter toute forme de communications verbales qui interviennent dans la vie sociale, l'analyse de contenu est une technique de recherche, d'inventaire et de dépouillement en recherche qualitative pour la description objective, systématique, et quantitative du contenu manifeste des communications ayant pour but de les interpréter (Berelson, 1952).

Pour ce faire, l'étude a procédé d'abord à la condensation des données en passant par la sélection, centration, simplification, abstraction et transformation des données brutes figurant dans les transcriptions des notes de terrain (Huberman & Miles, 1991). Ainsi, l'analyse thématique des réponses a permis d'identifier dix-sept (17) nouveaux items, vingt-neuf (29) motivations et quatre (4) nouvelles dimensions: intégration marketing des collectivités territoriales, patriotisme du dirigeant territorial, neutralité politique du dirigeant territorial (ou dirigeant apolitique) et adhésion du dirigeant aux réalités traditionnelles et culturelles. Ces items et variables vont être associés aux échelles de mesure issues de la littérature pour élaborer le questionnaire d'enquêtes quantitatives. Les figures 1 et 2 et le tableau 3 ci-dessous présentent les résultats et le modèle de recherche. Cette présentation des données signifie d'après certains chercheurs, un assemblage organisé d'informations qui permet de tirer des conclusions et de passer à l'action (Huberman & Miles, 1991). Pour sa part, elle permet de mieux comprendre la situation des collectivités territoriales et de faire une autre analyse ou action basée sur cette compréhension.

**Tableau 1.** Profil des personnes enquêtées

Paramètres d'échantillonnage	Choix des options
<b>Milieux de l'étude</b>	Collectivités territoriales du Bénin (pays de l'Afrique de l'Ouest)
<b>Acteurs</b>	Experts spécialistes des questions du développement des territoires, Elus locaux (Maires, adjoint-au-maire, chefs d'arrondissement, membres des collectivités territoriales), membres de l'Etat central
<b>Evènements</b>	La personnalité du dirigeant dans le marketing du développement durable des collectivités territoriales
<b>Processus</b>	Membres des collectivités territoriales par le choix raisonné, Experts par l'échantillonnage boule de neige, Elus par tirage simple. Entretiens semi-directifs ordinaire et d'expert,
<b>Taille</b>	64 personnes (après saturation théorique) dont (12) experts, (7) anciens maires, (6) anciens adjoints-au-maire, (4) nouveaux maires, (5) nouveaux adjoints au maire, (5) anciens et (5) nouveaux chefs d'arrondissement, (20) Membres des collectivités territoriales.

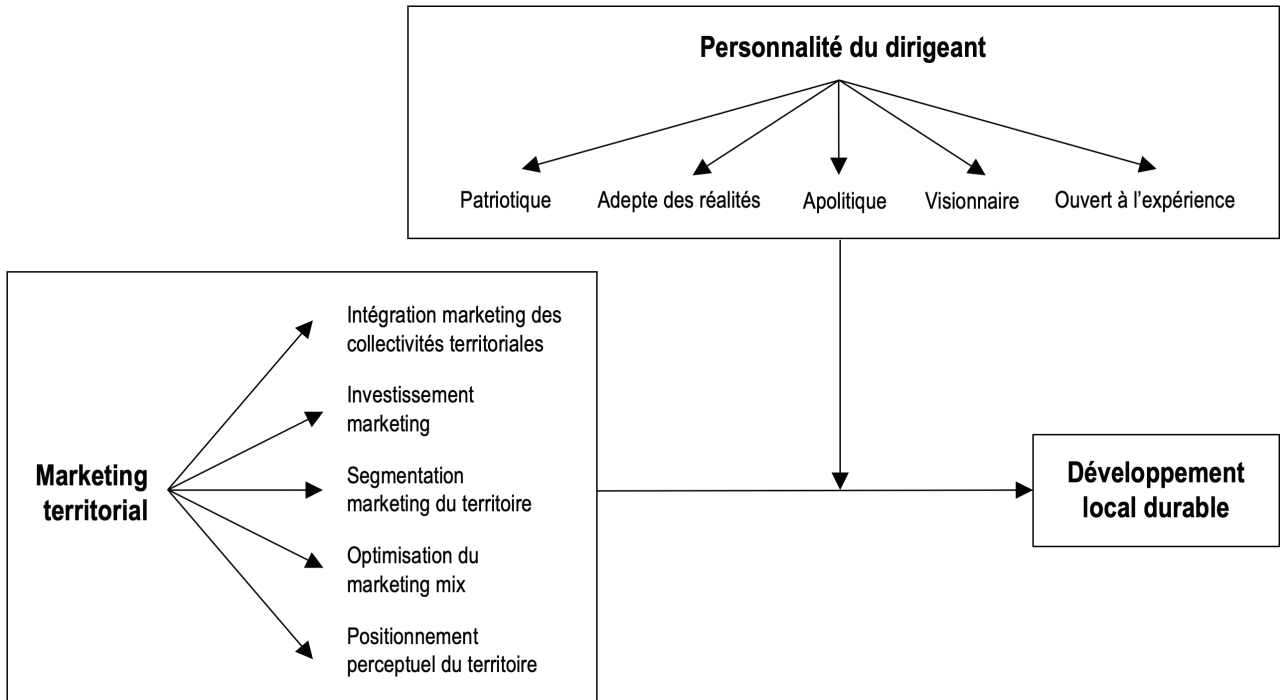
Source : conçu par l'auteur

**Tableau 2.** Profil des personnes enquêtées

Libellé	Origine	Âges	Niveau d'instruction	Hommes	Femmes	Total
<b>Experts</b>	Bénin	30-75 ans	Bac + 5 et plus	10	2	12
<b>Maire</b>	Bénin	45-70 ans	BAC et Plus	10	1	11
<b>Adjoint-au-maire</b>	Bénin	40-71 ans	BAC et Plus	8	3	11
<b>Chef d'arrondissement</b>	Bénin	45-70 ans	CEP et plus	9	1	10
<b>Membres des collectivités territoriales</b>	Bénin	21-80 ans	Au moins BEPC	12	8	20
<b>Total</b>				<b>49</b>	<b>15</b>	<b>64</b>

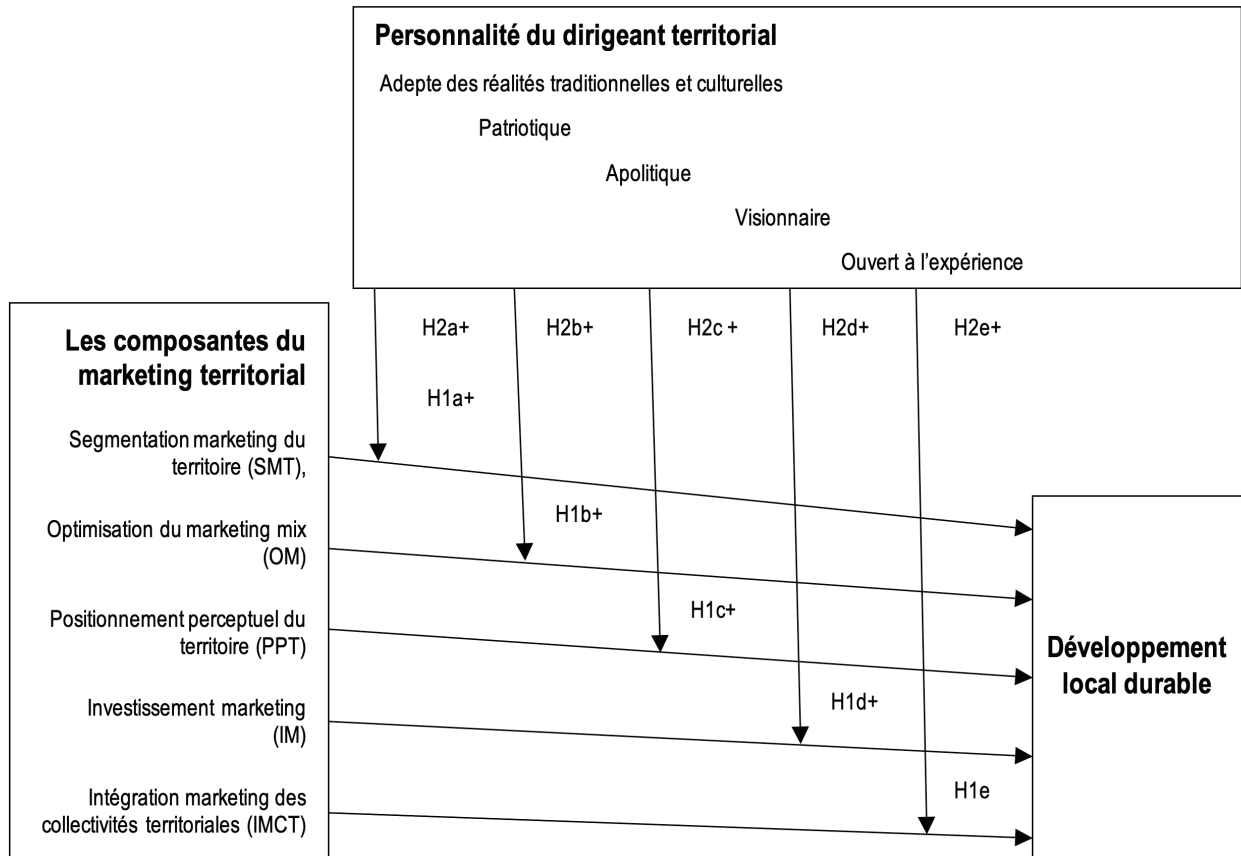
Source : conçu par l'auteur

**Figure 1.** Modèle simplifié de recherche



Source : Conçue par les auteurs à partir des résultats de l'étude qualitative

**Figure 2.** Modèle détaillé de recherche



Source : conçue par les auteurs à partir des résultats de l'étude qualitative

**Tableau 3. Résultats de l'étude qualitative**

Groupes de variables	Motivation de la stratégie marketing et du choix de personnalité du dirigeant territorial	Affirmations des répondants
<b>Segmentation marketing du territoire (SMT)</b>	1- Besoins des collectivités en infrastructures administrative, sanitaire et sécuritaire 2- Identification des ressources disponibles par localité (matérielles, financières, humaines) 3- Identification des couches sociales au sein des collectivités 4- Cartographier les problèmes et les palmarès du territoire	« Nous essayons parfois de segmenter les localités à partir des problèmes que vivent les populations » « Nous avons recensé pour le budget dernier, les localités qui ont besoin d'une école ou des salles de classe »
<b>Optimisation du marketing mix (OM)</b>	5- Transformation du territoire en un pôle de valeurs 6- Transformation du territoire en une offre attractive et vénales	« Nous sommes allé expliquer les opportunités qu'offre notre commune au ressortissants de la diaspora » « Nous avons accompagné certains artistes de notre commune à une journée culturelle en France »
<b>Positionnement perceptuel du territoire (PPT)</b>	7- Volonté des rendre plus attractif la ville aux étrangers 8- Politique de donner plus de valeur au territoire 9- Excitation de nouvelles entreprises et de nouveaux centres d'affaires 10- Attractivité de nouveaux visiteurs	« Nous sommes allé en Belgique avec d'autres maires de communes africaines présenter les atouts de nos communes pour attirer les vacanciers et les touristes »
<b>Investissement marketing (IM)</b>	11- Résolution les problèmes sociaux des collectivités territoriales 12- Construction des infrastructures attractives d'opportunités et adaptés aux besoins des collectivités territoriales 13- Diversification de canaux de communication 14- Conduite d'une politique attractive et innovante 15- Opportunités à saisir en faveur du territoire	« Nous recherchons des ressources financières et matérielles pour créer et soutenir la construction des écoles, salles de loisirs, marchés » « Dans une délégation de l'association des communes, nous avons sollicité directement le président de la république à nous venir en aide pour la construction d'un terrain de sport »
<b>Intégration marketing des collectivités territoriales (IMCT)</b>	16- Réalités socioculturelles du territoire 17- Points de vue des chefferies traditionnelles dans la stratégie du marketing territorial 18- Prise en compte du point de vue des différentes composantes du territoire dans la stratégie du marketing territorial	« nous avons mis en place un conseil de sages composé de têtes couronnées et de chefs religieux pour partager nos idées et prendre les conseil » « Nous travaillons également en collaboration avec les associations de développement et surtout les représentants des jeunes de chaque village pour recenser les problèmes et les doléances de la jeunesse »
<b>Adepte des réalités traditionnelles et culturelles</b>	19- Compréhension et de maîtrise des réalités socio-culturelles du territoire 20- Représentativité	« Nous essayons d'être de toutes les obédiences religieuses afin de bénéficier de l'attention et de l'affection des têtes couronnées, des chefs religieux et des gardiens de couvents religieux »
<b>Patriotique</b>	21- Estime et amour pour sa localité 22- Défense des intérêts du territoire 23- Capacité de protéger et de mourir pour les autres	« Nous avons par nos actions, conduites, attitudes et comportements, toujours prouver notre amour pour notre localité » « Nous ne sacrifions jamais les intérêts de notre communauté les nôtres »
<b>Apolitique</b>	24- Équité dans la gestion et traitement des administrés quel que soit leur bord politique	« Nous faisons l'effort de traiter équitablement nos administrés pour éviter les mécontentement et les frustrations »
<b>Visionnaire</b>	25- Capacité d'anticiper le développement et surtout les innovations	« Gérer c'est prévoir, c'est dans ce rôle que nous sommes »
<b>Ouvert à l'expérience</b>	26- Positionnement du territoire à travers ses palmarès et atouts 27- Accès aux ressources extérieures pouvant contribuer au développement du territoire 28- Projets et opportunités innovants et porteurs d'avenir pour le territoire 29- Partenariats porteurs d'avenir au territoire	« Je n'avais pas l'habitude de confier ou de déléguer les tâches, mais j'ai commencé par le faire afin de m'occuper à rechercher les opportunités pour ma commune » « Actuellement, je suis plus sur Internet à la recherche des opportunités de partenariats pour augmenter la chance des jeunes de ma commune »

### Opérationnalisation et mesure des variables

Le marketing territorial, la personnalité du dirigeant territorial et le développement local durable sont les trois variables composantes du modèle de cette recherche. Chacune d'elles est opérationnalisée et mesurée par un nombre défini d'items répartis entre les sous-dimensions.

#### Opérationnalisation et mesure du marketing territorial

La performance du marketing territorial est appréhendée à travers la satisfaction des collectivités. L'atteinte de cet objectif va dépendre des techniques mises en œuvre par le responsable marketing. Il s'agit de la segmentation du territoire, de l'optimisation du *marketing mix*, du positionnement perceptuel, de l'investissement marketing et de l'intégration marketing des collectivités territoriales. Ces composantes sont mesurées par vingt (20) items issus des travaux de Proulx & Tremblay (2006), de Vuignier (2016) et du terrain. Ceux issus des travaux sont modifiés pour être adaptés. Dès lors, on émet l'hypothèse (H1) que, le marketing territorial exerce une influence positive et significative sur le développement local durable.

#### La segmentation du territoire

La différence entre les collectivités territoriales en matière de potentialités, exige que l'on les répartisse en des entités présentant des caractéristiques homogènes. D'après Proulx & Tremblay (2006), cette opération permet de maximiser leur attractivité. En plus de cet intérêt, la segmentation a pour but d'adapter les besoins de chaque segment aux investissements, aux touristes et autres opportunités étrangères. À partir de ce constat, on peut émettre l'hypothèse (H1a) selon laquelle, la segmentation du territoire exerce une influence positive sur le développement local durable. Cette composante est mesurée par quatre (4) items empruntés à Vuignier (2016), Proulx & Tremblay (2006) pour être adaptés.

#### L'optimisation du marketing mix

Comme dans les entreprises, l'objectif du territoire est de créer de la valeur à la fois pour la cible visée et pour lui-même. Le dirigeant territorial réfléchit à comment positionner ses potentiels afin de les rendre vénaux. Pour ce faire, il mène des campagnes de valorisation et de promotion du territoire. Ce qui augmente la va-



leur perçue, l'attractivité et l'envie des investisseurs et touristes et des entreprises étrangères. Par ailleurs, Proulx & Tremblay (2006) proposent la création des conditions optimales adaptées à chaque segment et l'amélioration continue de l'offre du territoire afin de minimiser le prix à payer pour obtenir les investissements. On émet l'hypothèse (H1b) que, l'optimisation du *marketing mix* exerce une influence positive et significative sur le développement local durable. Cette variable est mesurée par trois (3) items empruntés à Gollain (2008), à Lamarche (2003) et à Proulx & Tremblay (2006) pour être adaptés.

#### *Positionnement perceptuel*

En tant que stratégie, le positionnement est la conception d'un territoire et de son image en vue de lui donner une place dans l'esprit des usagers cibles. Pour sa part, il traduit les choix opérés par le territoire en termes de segments de marché visés, de valeur créée pour les usagers, de technologie, et plus généralement de *business mode* (Brulhart et al., 2015). Pour certains chercheurs, le positionnement a pour but de surclasser les concurrents et de prendre sur eux un avantage concurrentiel décisif et durable. D'aucuns estiment que le positionnement et l'image d'une ville restent des déterminants du choix des touristes et des investisseurs étrangers. Pour d'autres, ces deux éléments témoignent des valeurs que revêt le territoire en termes de ressources et de garanties. Il est proposé d'établir différents positionnements selon les segments visés pour contrer la difficulté de regrouper l'offre d'une région sous un seul message (Proulx & Tremblay, 2006). C'est pourquoi, l'étude formule l'hypothèse (H1c+) que le positionnement perceptuel du territoire exerce une influence positive et significative sur le développement des collectivités territoriales. Cette variable est mesurée par quatre (4) items empruntés à Proulx & Tremblay (2006), Laghzaoui & Abakouy (2014) pour être adaptée à notre recherche.

#### *L'investissement marketing*

Cette variable vient préciser l'importance des moyens financiers dans la mise en œuvre du marketing territorial en termes d'institutionnalisation des rapports avec les partenaires, et de diversification des missions face à la concurrence des territoires. C'est dire que, pour réussir le marketing territorial, il faut des allocations financières conséquentes pour permettre aux dirigeants d'accomplir leur mission. Cependant, il sera recommandé à la ville ou au territoire de prévoir un service consultatif et d'orientation pour éviter aux dirigeants des dépenses improductives. Ainsi, on émet l'hypothèse (H1d) selon laquelle, l'investissement marketing du territoire exerce une influence positive et significative sur le développement local durable. Cette variable est mesurée par cinq (5) items empruntés à Proulx & Tremblay (2006).

#### *Intégration marketing des collectivités territoriales*

Définie comme un élément moteur du développement territorial, l'intégration marketing des collectivités territoriales valorise l'efficacité des stratégies du développement et l'engagement dans la vie citoyenne des collectivités. Cette intégration marketing des collectivités territoriales, des chefs traditionnels et dignitaires religieux est appréhendée à travers la préservation de la biodiversité, des milieux, des ressources, la facilitation de la cohésion sociale entre les territoires et les générations, la sensibilisation à la collecte des déchets, la participation à la lutte contre le changement climatique, la création d'un avenir meilleur et moins vulnérable (Menozzi, 2013). Dès lors, on formule l'hypothèse (H1e) selon laquelle, l'intégration marketing des collectivités territoriales, exerce une influence positive et significative sur le développement local durable. Elle est mesurée par quatre (4) items empruntés à Menozzi (2013) pour être adaptée à cette recherche.

## **Opérationnalisation et mesure de la personnalité du dirigeant**

La personnalité du maire a inévitablement un impact sur le développement, la vision, la croissance, l'épanouissement et l'histoire de sa commune. Les traits psychologiques retenus par cette recherche sont ceux issus du terrain et du modèle *Big Five* de Costa & McCrae (1982). Ces composantes ont été retenues à cause de leur pertinence et de leur fréquence lors de l'étude qualitative exploratoire. Il s'agit notamment, du patriotisme du dirigeant, de l'adhésion des dirigeants aux réalités traditionnelles et culturelles, de la neutralité politique du dirigeant, de la vision du dirigeant et de l'ouverture à l'expérience du dirigeant. Ainsi, on peut formuler l'hypothèse (H2) selon laquelle, la personnalité du dirigeant exerce un effet modérateur sur le lien combinatoire entre marketing territorial et développement local durable.

Cette hypothèse est articulée en cinq sous-hypothèses (H2a, H2b, H2c, H2d, H2e) compte tenu des cinq composantes. Chacune de ces sous-hypothèses est aussi articulée en cinq sous-hypothèses, compte tenu de l'effet modérateur de chaque composante de personnalité du dirigeant sur le lien combinatoire entre chaque composante du marketing territorial et le développement local durable.

#### *Un dirigeant patriotique*

Le patriotisme est le degré d'engagement d'un individu pour sa patrie. Un dirigeant patriote est un dirigeant qui aime sa patrie. Il reconnaît avoir une dette morale vis-à-vis de cette dernière et est prêt à mourir l'arme à la main pour elle. Le patriote défend son territoire, se bat pour son émergence, son développement économique, social et environnemental. Il est soucieux et conscient des problèmes de sa communauté et est toujours à la recherche des opportunités qui favoriseront le positionnement et la vedettisation de son territoire. Il n'est pas complice des actes de vandalisme et de trahison. Dès lors, on émet l'hypothèse (H2a) selon laquelle, le patriotisme du dirigeant exerce un effet modérateur et significatif sur le lien entre marketing territorial et développement local durable. Cette hypothèse est articulée en cinq sous-hypothèses (H2a1, H2a2, H2a3, H2a4, H2a5) suivant l'effet modérateur de cette variable sur le lien entre chaque dimension du marketing territorial et le développement local durable. Issue du terrain, cette variable est mesurée à l'aide de trois (3) items.

#### *Dirigeant adepte des réalités traditionnelles et culturelles*

Un dirigeant adepte des réalités culturelles et traditionnelles, adhère et maîtrise la tradition, l'histoire, la culture et les cultes dudit territoire. Il est le véhicule des valeurs, des croyances et surtout de l'identité du territoire qu'il gère. Cette variable est la porte principale qui favorise l'accès aux collectivités, offre des chances pour le recensement des palmarès et des besoins du territoire. À cet effet, on émet l'hypothèse (H2b) selon laquelle, l'adhésion du dirigeant aux réalités traditionnelles et culturelles exerce un effet modérateur et significatif sur le lien entre marketing territorial et développement local durable. Cette hypothèse est articulée en cinq sous-hypothèses (H2b1, H2b2, H2b3, H2b4, H2b5) suivant l'effet modérateur de cette variable sur le lien entre chaque composante du marketing territorial et le développement local durable. Cette variable est mesurée par trois (3) items totalement issus du terrain.

#### *Dirigeant apolitique*

La proposition d'un dirigeant apolitique relève de la discrimination faite à certains membres des collectivités et surtout de la dépendance du dirigeant territorial vis-à-vis de ses partisans (obligation d'assurer les arrières du parti politique). Un dirigeant apolitique est susceptible de mettre en évidence sa personnalité lorsque l'influence extérieure est faible (Alexandre-Bailly et al., 2014). Cet état d'âme favorise la réflexion, l'innovation, l'émergence de nouvelles idées et la réinvention du territoire par la diversification des offres. Dès lors, on formule l'hypothèse (H2c) selon laquelle, la non-adhésion du dirigeant à la politique exerce un effet modérateur et significatif sur le

lien entre marketing territorial et développement local durable. Cette hypothèse est articulée en cinq sous-hypothèses (H2c1, H2c2, H2c3, H2c4, H2c5) suivant l'effet modérateur de cette variable sur le lien entre chaque dimension du marketing territorial et le développement local durable. Cette variable est mesurée par trois (3) items empruntés au terrain.

#### Un dirigeant visionnaire

La vision est une anticipation sur l'avenir. Un dirigeant visionnaire a un objectif qu'il projette dans un horizon précis. Il anticipe les problèmes

et envisage les approches de solution dans un horizon proche. C'est dire qu'il cherche à transformer le territoire par les formations, la diversification et l'innovation pour le rendre plus attractif aux touristes et investisseurs. De plus, il cherche à maîtriser les problèmes d'ordre démographique (accroissement de la population), des questions économiques, sociales, environnementales et politiques. Partant de là, on formule l'hypothèse (H2d) selon laquelle la vision du dirigeant exerce un effet modérateur et significatif sur le lien entre marketing territorial et développement local durable. Cette hypothèse est articulée en cinq sous-hypothèses (H2d1, H2d2, H2d3, H2d4, H2d5)

**Tableau 4.** Analyse factorielle en composantes principale avec rotation « Varimax » et de fiabilité du Marketing territorial

Variabes	Items	Coefficients de corrélation	Valeurs propres	Variable totale expliquée	KMO	Khi-deux	Alpha de Cronbach
<b>Investissement marketing</b>	IVM3	0,958					
	IVM5	0,933					
	IVM2	0,921	4,267	27,220	0,885	1376,916	9,54
	IVM1	0,901					
	IVM4	0,838					
<b>Implication marketing des collectivités territoriales</b>	IMCT3	0,977					
	IMCT2	0,975	3,792	18,735	0,886	1629,601	0,881
	IMCT4	0,972					
	IMCT1	0,955					
<b>Segmentation marketing</b>	SGMT2	0,953					
	SGMT5	0,936	3,538	17,913	0,873	1045,530	0,877
	SGMT1	0,934					
	SGMT4	0,927					
<b>Positionnement marketing</b>	PosP3	0,930					
	PosP4	0,916	3,341	14,584	0,800	851,836	0,828
	PosP2	0,914					
	PosP1	0,829					
<b>Optimisation marketing</b>	OM3	0,966					
	OM1	0,960	2,908	10,775	0,777	1181,922	0,782
	OM2	0,952					
<b>Information résultante</b>	<b>20</b>		<b>89,227</b>		<b>0,809</b>	<b>6913,844</b>	<b>0,849</b>

Source : résultats de l'enquête Octobre 2021

**Tableau 5.** Analyse en composantes principales avec rotation « Varimax » et de fiabilité de la personnalité du dirigeant territorial

Variabes	Items	Valeurs propres	KMO	Khi-deux	Coefficients de corrélation	Coefficient alpha de Cronbach
<b>Dirigeant ouvert à l'expérience</b>	DOE5				0,858	
	DOE3				0,845	
	DOE1	3,196	0,816	759,660	0,830	0,840
	DOE4				0,659	
	DOE2				0,592	
<b>Dirigeant visionnaire</b>	DV4				0,924	
	DV2	3,024	0,791	1247,442	0,920	0,985
	DV3				0,906	
<b>Dirigeant patriote</b>	DP3				0,970	
	DP4	2,965	0,739	1084,822	0,966	0,972
	DP5				0,946	
<b>Dirigeant adepte des réalités territoriales et culturelles</b>	DARTC2				0,892	
	DARTC3	2,870	0,741	954,940	0,889	0,966
	DARTC1				0,886	
<b>Dirigeant apolitique</b>	DA1				0,892	
	DA3	2,862	0,687	1808,411	0,863	0,974
	DA2				0,850	
<b>Information globale</b>	<b>17</b>		<b>0,787</b>	<b>5726,613</b>		<b>0,854</b>

Source : résultats de l'enquête Octobre 2021

suivant l'effet modérateur de cette variable sur le lien entre chaque dimension du marketing territorial et le développement local durable. Cette variable est mesurée par trois (3) items issus du terrain.

### Ouvert à l'expérience

L'ouverture à l'expérience est un trait psychologique qui relève de la volonté et de l'engagement d'un dirigeant à connaître et à apprendre à partir de l'expérience d'autres villes. Un dirigeant ouvert à l'expérience cherche à aligner son territoire au rang des grandes villes, à travers des techniques d'attractivité innovantes. Les expériences acquises par la formation et le partage d'expérience favorisent l'innovation et la diversification des offres territoriales. Le territoire est rendu plus attractif aux investisseurs, aux touristes et aux entreprises privées. Le dirigeant ouvert à l'expérience est ambitieux et amoureux des événements de grande envergure. Il aime le plus souvent la pratique de l'analyse comparative pour le positionnement de son territoire. Dès lors, on formule l'hypothèse (H2e) selon laquelle l'ouverture du dirigeant à l'expérience exerce un effet modérateur et significatif sur le lien entre marketing territorial et développement local durable. Cette hypothèse est articulée en cinq sous-hypothèses (H2e1, H2e2, H2e3, H2e4, H2e5) suivant l'effet modérateur de cette variable sur le lien entre chaque dimension du marketing territorial et le développement local durable. Cette variable est mesurée par cinq (5) items issus du terrain.

### Mesure du développement local durable

Vecteur de consensus, le développement local durable est prioritairement humain avant d'être institutionnel (Menozzi, 2013). En tant que démarche spécifique, réfléchie et partagée, le développement local durable est une réponse aux difficultés des collectivités territoriales et aux changements économiques du monde. Il est caractérisé par la mobilisation totale de la population et la mise en place d'une gouvernance locale centrée sur les citoyens et l'ensemble des acteurs (institutions). Pour cette recherche, le développement local durable est mesuré à travers cinq (5) items.

### Étude quantitative de la recherche

L'objectif de la phase quantitative est d'analyser l'influence de la personnalité du dirigeant sur le lien combinatoire entre le marketing territorial et le développement local durable. Cette étude est effectuée en plusieurs étapes notamment, le recrutement des personnes enquêtées, la collecte des données quantitatives, le traitement des données et la présentation des résultats.

### Le recrutement des personnes enquêtées

Les participants à cette recherche sont des élus locaux ayant occupé le poste de maire, de chef d'arrondissement, de chef de quartier ou de village. Pour les questions de différences significatives entre les régions (Abakouy, 2014; Aubry, 2021; Vrancken, 2021), l'étude a sélectionné les dirigeants dont les territoires ont un plan et des problèmes de développement presque identiques. Afin d'avoir un échantillon des élus « dirigeants », l'étude a procédé à la stratification des bases de sondage obtenues auprès des préfetures et du ministère de la décentralisation.

### Méthodes utilisées

À l'aide d'un questionnaire à échelle de type Likert, allant de 1 à 5 points (pas du tout d'accord, pas d'accord, neutre, d'accord et tout à fait d'accord), élaboré à partir des verbatims de l'étude qualitative et des questions empruntées aux études antérieures, les données de l'étude quantitative ont été collectées par auto-administration. La méthode probabiliste a été utilisée avec des tirages aléatoires simples sans remise. Au total, 264 élus ont été enquêtés, mais finalement 243 questionnaires ont été retenus pour cette étude. À la suite de la collecte des données est intervenue la phase de factori-

sation des données par la MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) de Kaiser, Meyer et Olkin (ou KMO) (Thietart et al., 2007). À la suite de cette étape, la recherche a procédé à l'analyse factorielle en composantes principales avec une rotation Varimax pour minimiser le nombre d'items ayant des contributions élevées sur un axe et simplifier les facteurs en maximisant leur variance (Igalens & Roussel, 1998). Aussi, la recherche a procédé à l'analyse de fiabilité statistique des échelles de mesure en procédant au calcul du coefficient alpha de Cronbach pour vérifier la cohérence interne entre les items mesurant les variables. Les items qui y sont respectent la règle de Kaiser et sont fortement corrélés aux facteurs. Parmi ces items, ceux qui ont fait l'objet d'ambiguïté comme l'a souligné (Gatignon-Turnau, 2005), ont été éliminés en plus d'autres qui l'ont été lors de la purification. Au total, quatorze (14) items ont été éliminés sur les cinquante-six (56) qui avaient été prévus pour l'étude. La figure 3 présente le modèle de la recherche.

Après ces étapes, la recherche a procédé au test des hypothèses. Ce test a mobilisé la régression multiple par la méthode de Moindre Carré Ordinaire (MCO). Il a procédé d'abord à la transformation des variables par calcul. Ensuite, les modèles de régression multiple pas à pas ont été développés afin de vérifier le pouvoir explicatif de chaque dimension du marketing territorial sur le développement local durable. La tolérance de chaque variable explicative (ou VIF - *Measure of Sampling Adequacy Variance Inflation Factor*) et les résidus ont été conservés.

Enfin, vient la phase d'identification d'effets modérateurs de la personnalité du dirigeant. La méthode développée par Baron & Kenny (1986) a été mobilisée. Elle consiste à réaliser une régression de la variable expliquée en fonction de la variable explicative et du produit de la variable modératrice et explicative. Dès lors, si la probabilité associée (ou *p-value*) à la variable modératrice est non significative, on ne peut rejeter l'hypothèse nulle d'absence de relation entre la variable expliquée et la variable modératrice.

### Les principaux résultats de la recherche quantitative

Les résultats sont présentés en trois étapes. Premièrement sont présentés les résultats relatifs à la cohérence des échelles de mesure des variables. Deuxièmement, les résultats de l'effet du marketing territorial sur le développement local durable (DLD) sont présentés et troisièmement, la synthèse des résultats de l'effet de la personnalité du dirigeant territorial sur le lien entre le marketing territorial et DLD. Les tableaux 4, 5, 6, 7, 8, 9 et 10 présentent les résultats.

La lecture des tableaux 4, 5, 6, suite à la factorisation des variables par le calcul du KMO et au test de fiabilité et de validité des échelles de mesure a permis d'enregistrer pour toutes les composantes avec des valeurs propres supérieures à 1, des KMO supérieurs à 0,50, des Khi-deux significatifs (soit  $p < 0,0001$ ) et une variance totale expliquée égale à 89,2% de la variable explicative.

Les tableaux 4, 5 et 6 présentent des items fortement et significativement corrélés aux facteurs, preuve d'une cohérence interne confirmée par les valeurs du coefficient Alpha de Cronbach.

**Tableau 6.** Analyse en composantes principales avec rotation « Varimax » et fiabilité du DLD

Variable	Items	Composante	Alpha de Cronbach
Développement local durable	DLD3	0,920	0,871
	DLD6	0,897	
	DLD5	0,890	
	DLD8	0,682	
	DLD4	0,638	

Source : résultats de l'enquête Octobre 2021

**Tableau 7.** Effet du marketing territorial sur le Développement local durable

Modèle	Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité	
	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1 (Constante)		14,982	,000		
Score de SGMT	,241	3,849	,000	1,000	1,000
2 (Constante)		9,686	,000		
Score de SGMT	,233	3,787	,000	,998	1,002
Score de IVM	,189	3,068	,002	,998	1,002
3 (Constante)		6,936	,000		
Score de SGMT	,228	3,727	,000	,997	1,003
Score de IVM	,173	2,812	,005	,984	1,016
Score de IMCT	,131	2,137	,034	,984	1,017

a. Variable dépendante : score de DLD, R-deux ajusté = 10 %

Source : Résultats de l'enquête Octobre 2021

**Tableau 8.** Effet du patriotisme du dirigeant sur le lien entre SGMT et DLD

Modèle	Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité	
	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1 (Constante)		6,951	,000		
Score de SGMT	-,185	-,937	,350	,099	10,065
Score de DP	-,547	-2,216	,028	,063	15,794
Score de DP*SGMT	,711	2,274	,024	,039	25,348

a. Variable dépendante : score de DLD, R-deux ajusté = 6,6 %

Source : résultats de l'enquête Octobre 2021

**Tableau 9.** Effet de la vision du dirigeant sur le lien entre SGMT et DLD

Modèle	Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité	
	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1 (Constante)		2,680	,008		
Score de SGMT	,610	2,944	,004	,090	11,083
Score de DV	,500	2,011	,045	,063	15,938
Score de DV*SGMT	-,613	-1,882	,051	,037	27,337

a. Variable dépendante : score de DLD, R-deux ajusté = 6,2 %

Source : résultats de l'enquête Octobre 2021

**Tableau 10.** Effet de l'ouvert à l'expérience du dirigeant sur le lien entre IVM et DLD

Modèle	Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité	
	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
(Constante)		5,909	,000		
Score de IVM	-,490	-1,658	,099	,045	22,359
Score de DOE	-,442	-1,961	,051	,077	12,973
Score de DOE*IVM	,937	2,338	,020	,024	40,985

a. Variable dépendante : score de DLD, R-deux ajusté = 5,3 %

Source : résultats de l'enquête Octobre 2021

### Effet du marketing territorial sur le DLD

La régression linéaire multiple pas à pas consiste à identifier les composantes du marketing territorial qui influencent le DLD. Le tableau 7 présente les résultats.

Le lien entre la segmentation du territoire, l'investissement marketing, l'intégration marketing des collectivités territoriales et le développement local durable est positif et significatif au seuil de 5%. Ces trois composantes expliquent 10% de la variance du développement local durable et indiquent des coefficients standardisés positifs traduisant l'existence d'une influence positive. De même, le facteur d'inflation de la variance (VIF) montre une faible corrélation entre les variables explicatives. Les résultats de la régression linéaire multiple pas à pas montrent la supériorité de la segmentation marketing sur les autres composantes du marketing territorial. Autrement dit, lorsque la segmentation du marketing, l'investissement marketing et l'intégration marketing des collectivités territoriales sont plus élevés d'une unité, le développement local durable associé est plus élevé, respectivement, dans les proportions de 0,228, 0,173 et de 0,131. Par ailleurs, l'optimisation du *marketing mix* et le positionnement perceptuel ne sont pas statistiquement lié au développement local durable. De ces résultats, on peut conclure que les hypothèses H1a+, H1d+ et H1e+ sont validées, en conséquence, H1+ est partiellement validée.

### Effet de personnalité du dirigeant sur le lien entre marketing territorial et DLD

Les résultats de ce test portent sur les diverses influences des traits psychologiques du dirigeant territorial sur le lien entre segmentation marketing (SGMT), investissement marketing (IVM) et intégration marketing des collectivités territoriales (IMCT) et DLD. La synthèse des tests dont les interactions sont significatives est représentée. Les tableaux 8, 9 et 10 présentent ces résultats.

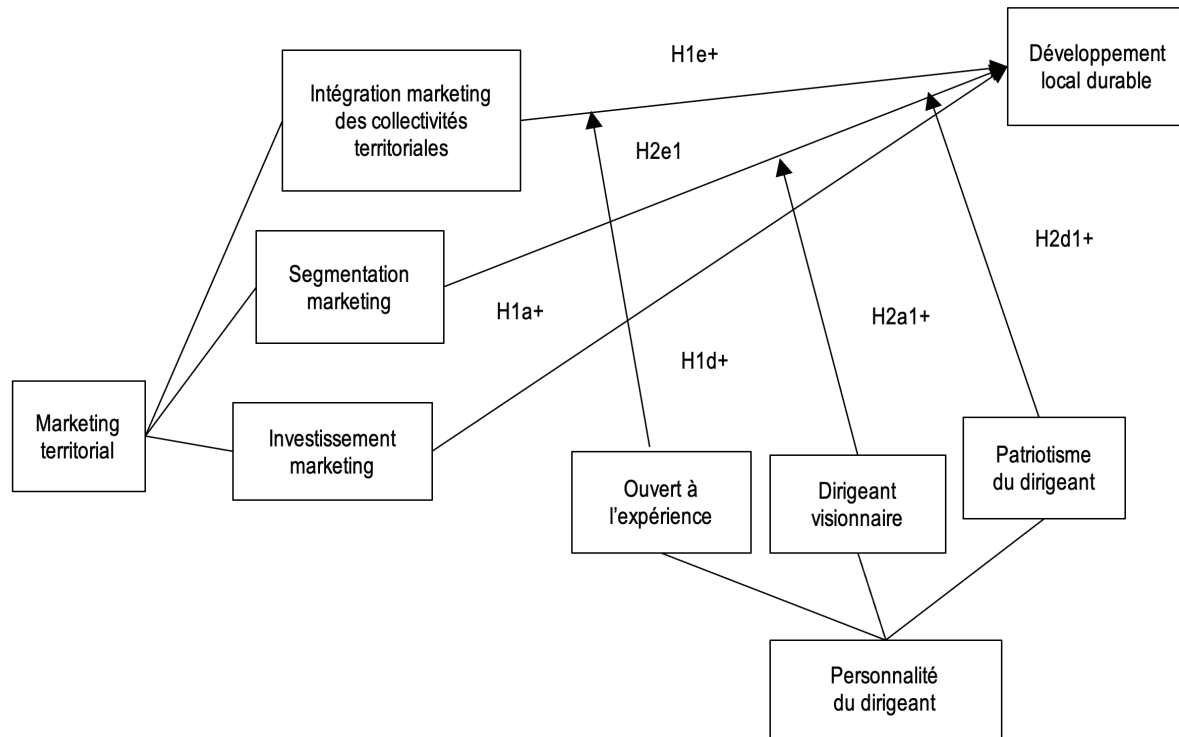
Les interactions DP\*SGMT, DV\*SGMT et DOE\*IVM sont significatives au seuil de 5%. De même, le coefficient  $\beta$  de l'interaction DV\*SGMT est négatif tandis que celui des deux autres interactions est positif. Ce qui traduit l'existence de modération positive et de modération négative. On peut conclure que le patriotisme, la vision et l'ouverture du dirigeant à l'expérience exercent des effets modérateurs significatifs sur le lien entre la segmentation du territoire, l'investissement marketing et le développement local durable. Donc seul un marketing territorial axé sur la segmentation du territoire et l'investissement marketing exige le patriotisme, la vision et l'ouverture à l'expérience du dirigeant pour développer durablement les localités. Autrement dit, l'intégration marketing des collectivités territoriales n'exige aucune personnalité aux dirigeants territoriaux. Pour conclure, l'on peut dire que les hypothèses H2a1, H2d1 et H2e1 sont validées et H2, H2a et H2d le sont partiellement.

## DISCUSSION

Cette recherche, dont l'objectif était d'asseoir un modèle de gouvernance dans laquelle le marketing territorial est associé aux traits psychologiques des dirigeants, a révélé qu'en Afrique en général, et au Bénin en particulier, la segmentation marketing, l'investissement marketing et l'intégration marketing des collectivités sont les points focaux qui déterminent le développement local durable lorsqu'ils sont conduits par un dirigeant patriote, visionnaire et ouvert à l'expérience.

La recherche a également montré que plus le sens du patriotisme et l'ouverture à l'expérience du dirigeant sont élevés, plus il a besoin de pratiquer la segmentation et l'investissement marketing du territoire pour asseoir un développement local durable. De même, elle a révélé que plus l'ouverture à l'expérience du dirigeant est forte, plus il pra-

**Figure 3.** Rôle de la personnalité dans le développement local durable



Source : résultats de la recherche

tique l'investissement marketing du territoire pour le développement durable du territoire, et plus grande est sa vision, moins il pratique la segmentation marketing pour le développement du territoire.

Les résultats de cette étude exploratoire confirment non seulement les principes de la théorie de personnalité selon laquelle il existe des facteurs communs aux individus et aussi des facteurs qui les distinguent les uns des autres, mais également le postulat selon lequel l'intégration de la démarche du marketing intégral dépend fortement de la culture marketing de l'organisation qui souhaite la mettre en œuvre (Chamard, 2014). Pour preuve, en Amérique du Nord, en Amérique du Sud, en Europe et en Asie, la mise en évidence du marketing territorial est marquée par quatre composantes (Proulx & Tremblay, 2006) sans une précision formelle sur les traits de personnalité des leaders appelés pour leur mise œuvre.

En partie, les résultats de notre étude sont contraires à ceux des travaux antérieurs pour n'avoir validé que la segmentation du territoire et l'investissement marketing (Proulx & Tremblay, 2006). Cependant, ils expliquent de fond en comble la théorie du développement local évoquée par Menozzi (2013). La validation de l'intégration marketing des collectivités territoriales et de l'investissement marketing a un sens. D'abord, les territoires n'ont pas toujours les mêmes ambitions, les mêmes offres en termes d'orientation ou d'image à projeter vers les entreprises, touristes, investisseurs, etc. Ensuite, le marketing territorial mis en évidence, recourt aux collectivités territoriales dont l'implication dans le développement n'est pas automatique (Klein, 2006) pour y intégrer des réalités africaines qui paraissent moins représentatives du fait de l'histoire et des facteurs socio-culturelles de l'Afrique. Ainsi, l'intégration marketing des collectivités territoriales en tant qu'une dimension émergente de cette étude vient à point nommé résoudre le problème d'intégration sociale auquel les autorités territoriales sont souvent confrontées.

En effet, l'émergence des acteurs et les stratégies de participation sont marquées par la prégnance d'un environnement social tradi-

tionnel qui détermine en grande partie les critères d'ascension sociale (Soumahoro, 2006). À cet effet, les acteurs développent des schémas de participations verticale et horizontale au processus de développement à travers différents types d'association qui s'intègrent à différents niveaux de l'échelle sociale du village, appuyés par une stratégie de développement axée sur les interventions internes et externes (Soumahoro, 2006; Marie & Idelman, 2010). D'un autre côté, les traits de personnalité du dirigeant retenus par cette étude viennent dissiper les inquiétudes liées à la qualité de la gouvernance des collectivités territoriales qui induit le développement industriel et touristique (Akchin, 2001).

Contrairement à Jaccard et al. (2016) qui cherchent à promouvoir de nouvelles formes de gouvernance basées sur des partenariats stratégiques, cette recherche vient mettre en place un modèle de dirigeants capables de conduire durablement la destinée des territoires africains à travers le marketing territorial. Même si certaines études récentes retiennent les valeurs, la vision, la mission et les objectifs comme une carte de gestion stratégique de la Ville en lien avec son objectif d'attractivité résidentielle (Lecarte, 2018), les résultats de notre étude viennent tout au moins appuyer les chercheurs qui suggèrent une gouvernance axée sur les compétences par le choix des élites, des styles de gestion et de règlement des conflits (Chamard, 2014; Marie & Idelman, 2010; Delruelle, 2014; Houllier-Guibert & Miriel, 2018; Vrancken, 2021). Ceci, pour éviter que la gouvernance n'offre « une carte du cœur » là où la décentralisation propose un planisphère (Marie & Idelman, 2010).

## IMPLICATIONS ET CONCLUSION

Les résultats issus de cette recherche conduisent à des implications au plan managérial, théorique et méthodologique. Sur le plan managérial, ils offrent aux partis politiques, aux gouvernants, à la société civile, aux ONG et aux associations, un canevas de traits psycholo-

giques de personnalité pour la conduite des territoires (ville ou région) au développement durable. À cet effet, il faut un accompagnement financier pour permettre aux dirigeants territoriaux d'asseoir des stratégies de communication attractives et avantageuses aux parties prenantes (territoires, touristes, investisseurs). Cette recherche évite aux dirigeants la navigation à vue. Elle invite les décideurs politiques à la promotion et la mobilisation des ressources humaines capables de relever les défis de territorialisation, de décentralisation, de productivité, de création d'emploi et de formation des jeunes. Par ailleurs, aucune des nombreuses recherches menées en Afrique dans le domaine du marketing territorial, de la gouvernance locale et du développement local durable, ne s'est occupée d'identifier la personnalité du dirigeant qu'il faut pour conduire le marketing territorial au développement local durable.

Sur le plan méthodologique, cette recherche a permis de mettre en évidence l'influence de personnalité du dirigeant territorial sur le développement local durable à travers le marketing territorial. Ceci paraît nouveau dans le cadre des études en marketing territorial.

Sur le plan théorique, cette recherche a favorisé l'émergence de nouvelles idées, de nouveaux concepts notamment, l'intégration marketing des collectivités territoriales qui participeront à coup sûr, aux débats scientifiques.

Enfin, en dépit des résultats auxquels cette recherche aboutie, elle comporte quelques limites relatives au choix des unités statistiques. L'interprétation et l'appréciation des résultats doivent tenir compte de ces éléments. On peut aussi interroger la nature déclarative des données, sans ignorer l'existence probable de décalage entre les discours et les pratiques réelles. C'est pourquoi, on suggère, pour les recherches futures, d'augmenter la taille de l'échantillon afin qu'elle soit plus représentative de la population africaine. On suggère également d'analyser l'impact des facteurs socioculturels des dirigeants territoriaux tels que la religion, l'ethnie ou les règles sociales formelles.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Akchin, D. (2001). Non-profit Marketing: Just how far has it come? *Nonprofit World*, 19(1): 2-5.
- Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Gruère, J.-P., Raulet-Croset, N., Tran, V. & Roland-Lévy, C. (2013). *Comportements humains et management*. 4<sup>e</sup> Edition, Pearson France, 416p
- Allag, Y. (2021). L'importance du produit régional sur les ressources patrimoniales. *Revue Afak Ilmia* 13(4): 1112-9336, disponible sur <https://www.asjp.cerist.dz>
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and Growth in Personality*. New York: Holt, Rinehart, & Winston, disponible sur <https://psycnet.apa.org>
- Antoft, K. & Novack, J. (1998). *Grassroots Democracy: Local Government in the Maritimes*. Henson College, Dalhousie University.
- Aubry, N. (2021). Enjeux d'institutionnalisation de l'innovation sociale. L'exemple des schémas régionaux de développement économique d'innovation et d'internationalisation français. *Revue canadienne des sciences régionales*, 44(2) : 30-41.
- Barthel, P.-A. (2010). Casablanca-Marina: un nouvel urbanisme marocain des grands projets, *Autrepart*, 55: 71-88.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*, The Free Press, 220 p.
- Berger-Douce, S. (2011). Le développement durable, un levier d'innovation pour les pme? *Revue française de gestion*, Vol 6, N° 215, 147 à 166, ISSN 0338-4551 ISBN 9782746238503
- Bouchard, M., Brochu, J. & Dubé, J. (2021). Faire du développement local autrement : le cas des microbrasseries au Québec. *Revue canadienne des sciences régionales*, 44(1), 46-57.
- Boudedja, K. (2014). *Les acteurs et le développement local: outils et représentations. Cas des territoires ruraux au Maghreb*. Thèse de doctorat en Géographie et Aménagement de l'Espace. Université Paul Valéry-Montpellier III, 390 p.
- Bréchet, J.-P., Charreaux, G., Desreumaux, A. & de Montmorillon, B. (2015). L'entreprise, son projet, sa gouvernance: éléments d'une vision partenariale. *Économies et sociétés*, 23(1): 33-65.
- Bruhlar, F., Favoreu, C. & Gherra, S. (2015). *Stratégie*. Dunod, Paris, 220 p.
- Calvet, I. (1980). *Dictionnaire encyclopédique de psychologie*. Sous la direction de Norbert Sillamy. Bordas, vol. 2
- Chamard, C. (2014). *Marketing territorial: comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires*. De boeck, 1<sup>re</sup> édition, Paris.
- Charreaux, G. (2015). Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises. *Revue française de gestion*, 41(253), 189-212.
- Chevalier, D. (1998). La politique urbaine, domaine réservé du maire. In *Les annales de la recherche urbaine* (Vol. 80, No. 1, pp. 120-127). Persée-Portail des revues scientifiques en SHS.
- Cleave, E. & Arku, G. (2015). Place branding and economic development at the local level in Ontario, Canada. *GeoJournal* 80 (3): 323-338
- Cottin-Marx, S. (2022). *Quand l'Etat et les collectivités locales mobilisent directement les bénévoles. Une «bénévolisation» de l'action publique ?* (Doctoral dissertation, IRES).
- Courlet, C. & Pecqueur, B. (2013). *L'économie territoriale*. Grenoble, Presses universitaires de Grenoble. 142p
- Delruelle, E. (2014). *Un pacte pour la Wallonie*. Le redressement socioéconomique de la Wallonie: l'affaire des citoyens. Ministère wallon de l'économie, Consulté depuis 8 juillet 2014, sur <https://hdl.handle.net/2268/170132>, 95p
- Esplugas-Labatut, P. (2022). A propos du rôle de l' élu local : les tourments d'un élu en charge de politiques culturelles. 40 regards sur 40 ans de décentralisation, *L'Épitoge-Lextenso*, pp. 291-298
- Gatignon-Turnau, A.-L. (2005). *Proposition d'une par les salaires échelle de mesure de la perception des pratiques participatives de RSE par les salariés*. 16<sup>e</sup> Conférence de l'AGRH- Paris Dauphine, p. 9-11
- Ghebrea, G. & Alexa-Morkov, D. (2020). la zone métropolitaine de Bucarest : un projet échoué? Extrait de Krastanova R. et Hadjitcho-neva J. (2020). *Villes en transformation : défis, (pré)visions, perspectives*. Sofia, Éditions NBU, NBU Press
- Guerboub, D. & Kherbachi, H. (2015). Marketing territorial et développement local: quel apport pour la communication territoriale? Cas des communes de Bejaia et d'El-Kseur. *Les cahiers du CREAD*, 112, 61-84.
- Guillemot, J. (2017). La gouvernance des territoires : obstacles et opportunités en Acadie. *Port Acadie* 28: 59-78
- Houllier-Guibert, C.-E. (2012). De la communication publique vers le marketing des territoires : approche microsociologique de la fabrication de l'image de marque. *Gestion et management public* (Volume 1/n°2), p. 35-49, P. 47,
- Houllier-Guibert, C.-E. & Miriel, A. (2018). La mise en marque des villes et des régions en France: la gouvernance comme facteur clé de succès. *Revue Organisations & Territoires*, Vol 27, No 2

- Huberman, A. M. et Miles, M. B. (1991). *Pédagogies en développement, méthodologie de la recherche: Analyse des données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck, 480p
- Igalens, J. & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en Gestion des ressources humaines. Economica*
- Jaccard, E., Bayle, E. & Langenbach, M. (2016). La gouvernance des stations de montagne et leurs politiques sportive et touristique: Les enseignements du cas de Villars-sur-Ollon. *Gestion et management public*, 5(1), 87-105.
- Jenkins, H. (2009). A business opportunity model of corporate social responsibility for small and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, vol. 18, n° 1, p. 21-36.
- Klein, J.-L. (2006). De l'initiative locale au développement territorial: une perspective synthétique. *Inégalités, démocraties et développement, Rimouski, GRIDEQ*, 143-164.
- Laghzaoui, F. & Abakouy, M. (2014). Marketing territorial de Tanger entre gestation d'hier, manifestations d'aujourd'hui et mutations de demain. *REFEG* n° 1, pp 1-29, p. 7-24
- Lamarche, T. (2003). Le territoire entre politique de développement et attractivité. *Études de communication*, n° 26
- Landry, M. & Guillemot, J. (2021). Pour ou contre habiter une municipalité: discours sur les projets de communautés rurales au Nouveau-Brunswick. *Revue canadienne des sciences régionales*, 44(1), 11-21.
- Lecarte, L.-H. (2018). *Le branding territorial comme outil de marketing dans un objectif d'attractivité résidentielle: comment se saisir de cet outil à l'échelle des villes? Cas de la ville d'Aubange, commune belge frontalière*. Université de Liège, consulté le 21 Août, 2022 sur <http://hdl.handle.net/2268.2/5419>
- Leducq, D. (2018). «Référencement international et production urbaine standardisée. Hanoi, des modèles à la déclinaison», *Les Annales de la recherche urbaine*, vol. 113, n°1, p. 36-53.
- Le Galès, P. (1995). Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. *Revue française de science politique* 45: 57-95.
- Le Meur, P.-Y. (1998). Décentralisation par le Bas et Participation Clientéliste au Bénin, *Bulletin de l'APAD*, n°15. P. 1-16.
- Marie, J. & Idelman, E. (2010). La décentralisation en Afrique de l'Ouest: une révolution dans les gouvernances locales? *EchoGéo* n°13, 1-14
- Menozzi, M. (2013). *Approche théorique du développement local durable et regard critique sur 15 années d'activité du dispositif d'agences de développement local en Région wallonne*. Université de Mons, 29p
- Michel, M., Dubé, J. & Devaux, N. (2019). Déterminants de l'émergence d'initiatives locales de développement régional au Québec: une analyse exploratoire. *Revue canadienne des sciences régionales*, 42(2), 99-112
- Mnisri, K. & Nagati, H. (2012). Une étude exploratoire de la créativité dans les organisations. *Question (s) de management*, (2), 37-57.
- Montargot, N. & Férérol, M.-E. (2016). Analyse d'un cluster thermal. Au carrefour du tourisme médical et du bien-être: le cas d'INNOVATHERM en Auvergne Rhône-Alpes. *Revue francophone sur la santé et les territoires*. Consulté le 20 septembre 2022 sur <http://journals.openedition.org/rfst/660>
- N'da, P. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines: réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article*. Editions L'Harmattan. 275 p
- Nebie, E. & Tbitbi, E. (2021). Le défi de la performance dans la gouvernance des collectivités territoriales au Maroc: Enjeux et perspectives. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(4), 286-301.
- Nouri-Boudiba, L., Farhi, A. & Monnet, J. (2022). Le projet d'aménagement de la baie d'Alger, vers une évolution de l'action publique urbaine? *Annales de géographie* Vol. 744, No. 2, pp. 117-142.
- Soumahoro, M. (2006). *Inégalités, démocratie et développement. Des enjeux pour la gouvernance des territoires locaux et régionaux*, 243.
- Paradas, A. (2000). Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE: approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive. *Revue internationale P.M.E.*, 20(3-4), 43-67
- Proulx, M.-U. & Tremblay, D. (2006). Marketing territorial et positionnement mondial. Global positioning of the peripheries with territorial marketing. *Géographie, économie, société*, n° 2, Vol. 8, p. 239-256.
- Spence, M., Ben Boubaker Gherib, J. & Ondoua Biwolé, V. (2006). *Développement durable et PME: une étude exploratoire des déterminants de leur engagement*. Congrès RIODD, ESA Paris XII
- Thietart, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management*. 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris. 586p
- Vernier, É. (2006). Transmission d'entreprise, proposition d'une nouvelle évaluation. *Marché et organisations*, (2), 44-61
- Vrancken, D. (2021). Les politiques sociales à l'épreuve du territoire. *Revue canadienne des sciences régionales*, 44(2), 23-29
- Vuignier, R. (2016). Marketing territorial et branding territorial: une revue de littérature Systématique. Working Paper de l'IDHEAP, n° 2, *Unité Management public et marketing*, 54p
- Watson, D. & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological bulletin*, 98(2), 219.