



**HAL**  
open science

## Notion de compétence, clé de l'ingénierie territoriale

Claude Janin, Dany Lapostolle, Elise Turquin, Eric Grasset

► **To cite this version:**

Claude Janin, Dany Lapostolle, Elise Turquin, Eric Grasset. Notion de compétence, clé de l'ingénierie territoriale. Symposium PSDR3 "Les chemins du développement territorial", Jun 2012, Clermont-Ferrand, France. hal-00880396

**HAL Id: hal-00880396**

**<https://hal.science/hal-00880396>**

Submitted on 2 Dec 2014

**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.

## Notion de compétence, clé de l'ingénierie territoriale

**Auteurs :** Janin Claude<sup>1</sup> ([claud.janin@ujf-grenoble.fr](mailto:claud.janin@ujf-grenoble.fr)) ; Lapostolle Dany<sup>2</sup> ([dany.lapostolle@u-bourgogne.fr](mailto:dany.lapostolle@u-bourgogne.fr)) ; Turquin Elise<sup>1</sup> ([eliseturquin@yahoo.fr](mailto:eliseturquin@yahoo.fr)), Grasset Eric<sup>3</sup> ([eric.grasset@gmail.com](mailto:eric.grasset@gmail.com))

### Coordonnées :

1 : UMR PACTE-TERRITOIRES , Institut de Géographie Alpine, 14 bis, avenue Marie Reynoard  
38100 Grenoble - France - Tél : 33 (0)4 76 82 20 20 - Fax : 33 (0)4 76 82 20 21

2 : Laboratoire d'Economie et gestion, UMR 5118, Université de Bourgogne - 2 boulevard Gabriel  
BP 26611 - 21066 DIJON cedex - Tél : 03 80 39 54 30 - Fax : 03 80 39 54 43

3 : Laboratoire d'Etudes Rurales (EA 3728), Institut des Sciences de l'Homme, 14 avenue Berthelot  
69363 Lyon cedex 07, **Tél.** : 04 72 72 65 30, **Fax** : 04 72 72 64 86

✉ auteur correspondant : Janin Claude

**Mots-clés** (5 max.) : Compétence, Intelligence, Ingénierie, Territoire, savoirs

Projet PSDR INGETERR Rhône-Alpes

### Résumé :

Définie comme « *ensemble des concepts, outils et dispositifs mis à la disposition des acteurs du territoire pour accompagner la conception, la réalisation et l'évaluation de leurs projets de territoire* », l'ingénierie territoriale se pose comme l'un des facteurs permettant aux acteurs, par les méthodes et savoir-faire d'animation et de traitement des savoirs, de produire de la connaissance afin de pouvoir agir en connaissance de cause.

Dans un milieu aussi disparate, les compétences sont évoquées elles aussi de manières diverses et variées, par exemple comme compétence institutionnelle liée à une capacité légale à décider et agir, et des compétences professionnelles d'agents de développement. Touchant au milieu professionnel, les notions de métier, compétences sont évoquées ainsi spontanément ou de manière empirique. Au-delà des approches pragmatiques, elles méritent d'être explorées et clarifiées, que ce soit dans leurs définitions ou modes de construction. Elles sont ainsi une clé de lecture et de compréhension non seulement de l'ingénierie professionnelle, mais aussi du développement territorial et du rôle qu'y tient l'ingénierie.

Les compétences sont ainsi clés de lecture pour :

- situer l'ingénierie territoriale dans les processus de développement, où les savoirs réflexifs sont essentiels pour transformer les enseignements de l'expérience en savoirs et savoir-faire collectifs des acteurs,
- décrypter les contenus de l'ingénierie territoriale en mettant en lien compétences et action par l'interface des notions de métiers.

Définie comme « ensemble des concepts, outils et dispositifs mis à la disposition des acteurs du territoire pour accompagner la conception, la réalisation et l'évaluation de leurs projets de territoire ».<sup>1</sup>, l'ingénierie territoriale se pose comme l'un des facteurs permettant aux acteurs, par les méthodes et savoir-faire d'animation et de traitement des savoirs, de produire de la connaissance afin de pouvoir agir en connaissance de cause.

Dans ce domaine, les premiers agents communaux comme les maîtres d'écoles, les animateurs de JAC, les ingénieurs des CETA, les agents de développement ou ingénieurs territoriaux d'aujourd'hui, ont été ou sont des acteurs identifiables dont les compétences sont déterminantes dans le déclenchement puis l'enclenchement de dynamiques locales portées par les acteurs. L'ingénierie territoriale nous apparaît ainsi dans son contenu comme le fruit d'un croisement, d'une sorte d'hybridation entre des évolutions de compétences issues à la fois d'apprentissage empiriques de l'animation et d'accompagnement de dynamiques collectives d'une part, et de compétences de gestion territoriale venant des acteurs professionnels des collectivités locales<sup>2</sup>. Empreinte de l'ingéniosité de ses acteurs qui ont dû innover pour répondre aux évolutions des conditions du développement local, l'ingénierie territoriale est identifiable en tant que telle depuis qu'elle fut rendue visible par les mises en place de cadres institutionnels comme la reconnaissance par l'Etat d'une « Fonction Publique Territoriale » en 1984, un siècle après la loi de 1884 sur l'organisation municipale, créant par le même coup le terme « d'ingénieur territorial ». Pour autant, son appartenance à la sphère technique est à notre sens indéniable. « .../... nous n'irons pas jusqu'à proposer que l'ingénierie territoriale dans son contenu technique et scientifique est un co-construit de l'ensemble des acteurs territoriaux. Ce serait faire l'amalgame avec les notions de compétence ou intelligence territoriales. L'ingénierie territoriale est faite de transférabilité, de méthodes, de dispositifs identifiables et identifiés. Elle est d'après nous dans le champ de la formalisation du prédictible pour aider les acteurs à appréhender – avec le minimum d'appréhension – l'incertitude d'un futur commun. »<sup>3</sup>

Dans un milieu aussi disparate, les compétences sont évoquées elles aussi de manières diverses et variées, par exemple comme compétence institutionnelle liée à une capacité légale à décider et agir, et des compétences professionnelles d'agents de développement. Touchant au milieu professionnel, les notions de métier, compétences sont évoquées ainsi spontanément ou de manière empirique. Au-delà des approches pragmatiques, elles méritent d'être explorées et clarifiées, que ce soit dans leurs définitions ou modes de construction. Avec l'hypothèse qu'elles peuvent-être une clé de lecture et de compréhension non seulement de l'ingénierie professionnelle, mais aussi du développement territorial et du rôle qu'y tient l'ingénierie.

---

<sup>1</sup> Lardon S., Pin J.F., 2007, Itinéraires de territoires. In : Lardon S., Moquay P., Poss Y. (dir.) Développement territorial et diagnostic prospectif. Réflexions autour du viaduc de Millau. Editions de l'Aube, essai, pp 7-12.

<sup>2</sup> JANIN C, GRASSET E., LAPOSTOLLE D., TURQUIN E., «L'ingénierie, signe d'intelligence territoriale ? » - Ouvrage - Ed Anthropos – Economica - 2011

<sup>3</sup> JANIN C, GRASSET E., LAPOSTOLLE D., TURQUIN E., «L'ingénierie, signe d'intelligence territoriale ? » - Ouvrage - Ed Anthropos – Economica - 2011

## 1 – Compétences notions

### *a – lecture professionnelle de la compétence*

La notion de compétence puise ses fondements dans des courants de la sociologie du travail et est étroitement liée au domaine professionnel. En prolongement historique et sémantique de la notion de qualification qui se réfère plus à la formation et à l'expérience d'un individu, elle (ré)associe homme et travail, acteur et action

*« La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté... , une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente, la faculté de mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité.»<sup>4</sup>*

Dans une telle approche, les types de situations dans les quelles sont mobilisées les connaissances et savoirs acquis comptent autant que ces savoirs. Et la compétence qui *"n'est pas un état. Elle est indissociable de l'action"* <sup>5</sup> est la résultante de trois facteurs : le savoir agir qui suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources, le vouloir agir qui se réfère à la motivation de l'individu et au contexte plus ou moins incitatif, et enfin le pouvoir agir qui renvoie à l'existence d'un contexte qui rend possible la prise de responsabilité et la prise de risques de l'individu.

*L'"intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente", ou "savoir agir" fait référence* autant à l'expérience de l'individu qu'à la capacité d'enrichir ses connaissances pratiques avec d'autres savoirs acquis par la formation. Elle souligne aussi la dynamique de cette composante cognitive, avec la capacité de transformer ces connaissances par les enseignements d'expériences nouvelles. Ainsi, les compétences d'un individu – ou d'un collectif – s'inscrivent de manière itérative dans un parcours personnel au cours duquel il traverse des événements, prend des décisions, agit. Evaluer ses compétences à un moment donné ne peut se faire que dans son histoire personnelle qui éclaire les possibilités de mutations et élargissements futurs et permet de prendre en compte et mesurer toute les dimensions de l'individu.

*" la faculté de mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité",* autrement dit le *"savoir agir"* combine la capacité à mobiliser les ressources cognitives évoquées précédemment avec les ressources sociales et humaines identifiables chez d'autres acteurs, d'autres territoires, d'autres domaines. Ainsi, tout individu ou groupe à des moments de sa vie et de ses actions traverse des scènes d'action où il se trouve avec la posture de citoyen, de technicien ou de politique. En prendre les mesures demande de convoquer les manières dont les diverses composantes et dimensions constituent ses compétences, en termes de savoirs, de ressources qu'il a la capacité de mobiliser. Dans une telle acception les domaines de responsabilité définis ici sont à relier à la légitimité d'agir. Légitimité due à ses expériences et savoirs et qui vont aux yeux des autres lui conférer une reconnaissance sociale ou

---

<sup>4</sup> Philippe Zarifian, « Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions ». 2<sup>ème</sup> édition actualisée, Editions Liaisons, 2004.

<sup>5</sup> Le BOTERF G., 2002, De quel concept de compétence avons-nous besoin ?, Soins cadre n° 41, p1-3

professionnelle. Reconnaissance et légitimité que peut lui conférer également sa posture hiérarchique ou fonctionnelle dans son institution.

« *La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté...* » ou dit autrement, le "*vouloir agir*" fait référence à l'esprit d'initiative fait de motivation de tout acteur vis à vis de son travail, d'une situation ou d'un problème.

Les compétences sont ainsi une combinaison de savoir-être et savoir-faire permettant aux acteurs de décider et d'agir non seulement en connaissance de cause, mais encore en toute légitimité. Légitimité juridique due à une position, une fonction en responsabilité, légitimité sociale de reconnaissance par les autres acteurs d'être en situation pour décider et agir. D'une manière générale, la construction de compétences suppose donc de combiner les capacités dans une scène donnée, qu'elle soit territoriale ou de projet, avec les capacités faites d'intelligence, de savoirs et d'expériences. A titre d'exemple un conseiller territorial est en situation pour décider ou gérer un service, il en a la légitimité institutionnelle, parce qu'il a été nommé à ce poste. Mais il n'aura toute compétence pour le faire que s'il est formé ou a l'expérience capitalisée pour agir et tenir son rôle, remplir sa fonction. Ainsi, au-delà de la responsabilité de l'acteur, c'est toute la question du pouvoir d'agir en connaissance de cause qui est posée, et donc de l'accès aux informations pour constituer cette connaissance.

#### *b - Processus cognitifs et mise en situation piliers de la compétence*

In fine, deux dimensions majeures sont à considérer dans la construction de compétences :

- les processus cognitifs faits d'acquisition, production, renouvellement de savoirs et savoir-faire nourris de l'expérience et de la formation,
- la mise en situation par l'individu de ses savoirs dans l'action, que ce soit en ce qui nous concerne dans la scène du projet ou celle du territoire.

#### *- Processus cognitifs*

Formations initiales ou continues, valorisation des acquis sont donc les formes identifiables de gestion de connaissances qui de manière plus complexes combinent différents types de savoirs.

*Les savoirs de proximité* sont liés à une connaissance informelle, intuitive du terrain basée sur les relations interpersonnelles. C'est l'immersion dans le territoire, l'animation des réseaux d'action publique territoriale qui les nourrit. Ils sont l'apanage des professionnels de la politique élus et non élus qui forts de leur expérience, de leur empirisme partagent avec certains professionnels de la recherche en science sociale cette même croyance dans la force de la présence sur le terrain<sup>6</sup>.

*Les savoirs réflexifs* sont ceux qui permettent aux savoirs de proximité, la connaissance du terrain, de gagner en universalité politique, de construire les savoirs formalisés pour le corps social et le champ politique. Ils contribuent à la définition d'un style de territoire participatif dans lequel la

---

<sup>6</sup> Le Bart C., Lefebvre R. (dir.) « Introduction », *La proximité en politique. Usages, rhétoriques, pratiques* Presses universitaires de Rennes, 2005, p 25.

culture civique s'enrichit des liens sociaux et culturels tissés au sein d'un groupement politique territorial ouvert au reste du monde. En d'autres termes, ces savoirs réflexifs ne réduisent pas le territoire à l'application d'une procédure dans un territoire clos. Ils s'inscrivent dans un processus de scientification de la politique et de régulation pragmatique.

*Les savoirs managériaux* en application de la doctrine du New Public Management, sont les savoirs standardisés qui formalisent les compétences stratégiques nécessaires au développement territorial. Ils se déclinent en bonnes pratiques, en techniques de reporting et d'audit, dans une logique concurrentielle d'excellence territoriale. Ils rencontrent les intérêts institutionnalisés d'élus politiques, de hauts fonctionnaires, d'universitaires, de professionnels<sup>7</sup> qui s'appuient sur la culture de la performance, de la compétence, sur le mythe de l'excellence<sup>8</sup>, pour substituer la logique de concurrence territoriale à celle de solidarité territoriale<sup>9</sup>. Le territoire devient alors un segment d'exécution d'un politique définie par les financeurs sans véritable prise en compte des enjeux territoriaux. C'est la régulation bureaucratique qui s'impose pour contrôler les velléités d'autonomie stratégique des territoires et de la société locale.

Tantôt la part belle est faite aux savoirs managériaux qui standardisent l'action et instrumentalisent la société, au plan professionnel cette tendance est dominante dans les figures de fonction publique, où référentiels et nomenclatures, contenus de métiers sont élaborés de manière homogène à une échelle nationale. Tantôt les savoirs réflexifs l'emportent pour favoriser l'expérimentation et la socialisation des instruments. Cette dernière tendance s'observe plus particulièrement dans les milieux des agents de développement qui ne bénéficient pas d'un mode d'organisation structuré. Dans le premier cas la question peut se poser d'une perméabilité des procédures aux savoirs de proximité et à leur réflexivité. Dans le second le renforcement des modes d'organisation pour formaliser les savoirs et, au-delà de la facilitation d'une réflexivité des savoirs, produire un minimum de règles communes permet de tendre vers des formes de métiers identifiables. Cette professionnalisation est une des raisons d'être de centres de ressources comme le Centre de Ressources du Développement Rural.

#### - Mise en situation des savoirs et savoir-faire

La mise en situation des connaissances donne du sens à la notion de compétence dans laquelle l'instruction ou la dynamique de capitalisation/renouvellement de savoirs n'est pas une fin en soi mais se justifie par la valorisation de ces savoirs

Elle peut se référer à deux dimensions au moins :

- la légitimité, liée à la posture de l'acteur, en situation de responsabilité due à sa fonction, fait référence à la capacité légale d'agir et de décider. Elle peut faire le lien avec la notion de compétence institutionnelle au sens où la position de l'individu dans son institution ou organisation lui confère cette capacité, capacité légale découlant elle-même de la compétence institutionnelle de

---

<sup>7</sup> Bezes P. « Le renouveau du contrôle des bureaucraties. L'impact du New Public Management. Informations sociales 2005/6, N° 126, p 26-37.

<sup>8</sup> Schwartz O. « Vivons-nous encore dans une société de classe ? » Forum *réinventer la démocratie*, organisé par la République des Idées à Grenoble en mai 2009. Table ronde consacrée au thème « Classes, générations, âge » sur le site de la république des idées.5 p.

<sup>9</sup> Solidarité mise en exergue dans les premiers articles de la LOADDT de 1999.

l'organisme dans son ensemble et ses statuts . Sa légitimité peut faire également référence à la part des autres acteurs impliqués dans le même territoire ou le projet.

- la dimension collective peut résulter des compétences individuelles mobilisées dans des équipes professionnelles ou inscrits dans des réseaux d'acteurs. De la confrontation ou mise en complémentarité de savoirs et savoir-faire sous formes de mises en commun, de mutualisation, peut naître et se développer cette compétence collective.

### *c - Compétences individuelles, collectives, institutionnelles*

En résumé, la dimension individuelle est fruit de capitalisation cognitive faite de savoirs réflexifs à partir d'expériences, d'acquisitions de connaissances par instruction, et d'échanges de connaissances et d'expériences dans l'action ou la formation. La réflexivité est une des conditions de cette capitalisation. La dimension collective répond aux mêmes processus, avec en plus les notions de mise en commun, de mutualisation et d'agrégation à partir des compétences individuelles. La dimension institutionnelle, en plus, nécessite une formalisation selon des critères légaux, organisés, structurés et formels.

Ainsi, autant les dimensions individuelles et collectives sont le fruit à un moment donné de processus constructifs liés aux parcours professionnels, autant la dimension institutionnelle nécessite une formalisation administrative impliquant, au-delà de la reconnaissance de connaissances ou d'expérience, une identification claire.

Par retour, l'appartenance à un collectif ou une institution peut renforcer la compétence de chacun par tout à la fois le bénéfice de la mutualisation de tous et la légitimité à agir pouvant être liée à la légitimité institutionnelle ou collective.

Le sens dominant de cette dynamique de constitution de compétences est un élément d'évaluation. Dans le cadre de la châtaigne des Monts d'Ardèche, cette dynamique a été constructive au sens où des individus, producteurs, consommateurs, restaurateurs, à partir de leurs compétences personnelles, issus de sphères citoyennes ou politiques, ont constitué des collectifs par élargissement où ils ont construit ensemble des savoirs partagés. L'institutionnalisation est venue de la mise en place de l'interprofession et du Parc.

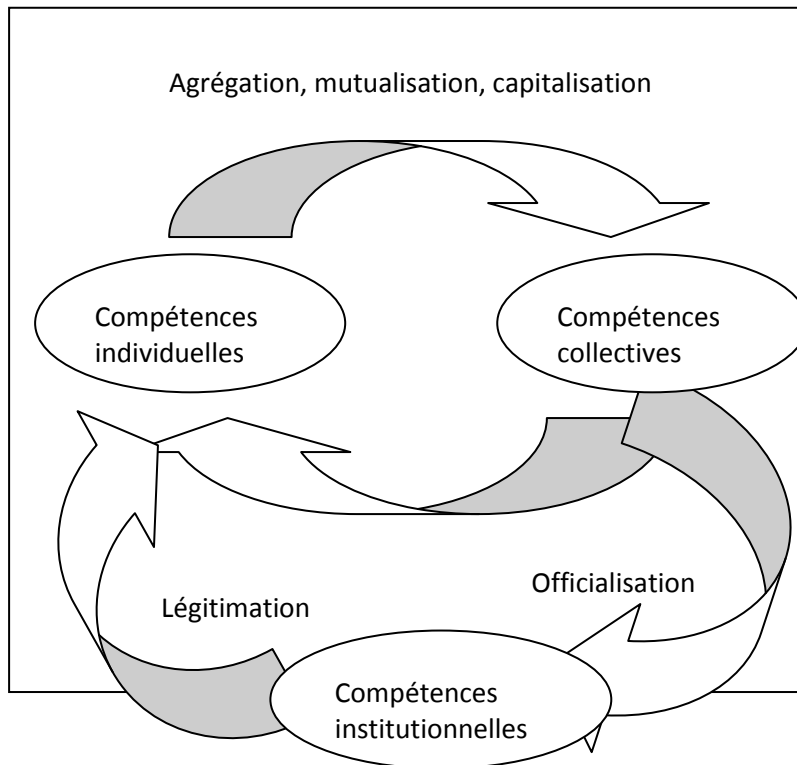
Dans la scène du Vercors, les itinéraires sont plus complexes. Les producteurs ont construit un collectif puis s e sont institutionnalisés avec le SIVER. Dans la démarche plus descendante du Parc dont les élus ou chargés de mission, venant contribuer à la démarche collective, interviennent en premier lieu avec la légitimité institutionnelle que leur confère leur fonction au sein du Parc.

Un exemple de dynamique descendante est celle des découpages territoriaux où depuis une centralité, des acteurs locaux sont légitimés par leur appartenance à une institution avant d'en avoir fait leurs preuves.

Les clés de lecture des dynamiques constructives sont les *processus* d'apprentissages collectifs, la capitalisation à partir des savoirs de proximité formalisés et enrichis grâce aux démarches réflexives.

Celles des dynamiques descendantes sont les *procédures* de mise en œuvre de politiques exogènes.

**Figure 1 : Interrelations entre compétences**



En résumé, les compétences institutionnelles donnent légalement la capacité de prendre les décisions et de mobiliser les moyens nécessaires pour les mettre en œuvre. Les compétences des acteurs relèvent de leur capacité à comprendre les situations et agir en valorisant les savoirs qu'ils ont ou qui leur sont mis à disposition. L'agrégation et mise en synergie de ces compétences individuelles peut participer à des formes de compétences collectives, contribuant à une dimension territoriale si elles sont mises dans une perspective historique et spatiale.

## 2 - Notion de compétences pour situer l'ingénierie territoriale

### *a - Territoire apprenant : de l'apprentissage collectif*

Si la compétence institutionnelle peut se décréter, la compétence collective ne se décrète pas. Elle se construit. Elle dépend d'un héritage culturel, de la maîtrise et de l'enrichissement de cet héritage, mais aussi des moyens que les acteurs se donnent pour l'enrichir. Au-delà du pouvoir de décider se dessine ainsi un réel enjeu de pouvoir faire et pouvoir comprendre. Ainsi définie, la notion de compétence dépasse le simple domaine professionnel pour s'intéresser à l'ensemble des acteurs en situation d'agir. Entre l'ensemble de ces acteurs d'un même projet ou même territoire, l'apprentissage collectif, les réseaux de proximité, la mise en lien, l'inter-fécondation des connaissances, évoqués également pour caractériser les milieux innovateurs<sup>10</sup>, participent de la

<sup>10</sup> GREMI (Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs) – « Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional » - Denis Maillat Michel Quévité, Lanfranco Senn (éds) - 1993



construction territoriale entendue comme « *entités socioéconomiques construites, (qui) engendrent des processus de création de ressources, en vue de résoudre des problèmes productifs inédits* »<sup>11</sup>

Ainsi dans les Monts du Lyonnais, le long apprentissage collectif autour d'actions mutuelles serait un des éléments explicatifs de la capacité des acteurs du territoire à s'inscrire dans une dynamique visible et insufflée par les réseaux locaux agricoles dans un premier temps puis dans des intercommunalités, et enfin dans des projets intercommunautaires comme les pays. « *La capacité des acteurs locaux à créer et structurer des dispositifs d'accompagnement des politiques publiques apparaît comme l'un des déterminants à l'émergence et à la pérennisation d'une stratégie de développement territorial.../... Les ressources humaines, les capacités organisationnelles apparaissent alors comme un vecteur de la recomposition territoriale* »<sup>12</sup> En ce sens, les mouvements JAC de l'après-guerre avaient une intention plus large que technique et économique en cherchant à « *former une élite (de jeunes agriculteurs) au courant de multiples questions intéressant leur profession au point de vue tant social qu'économique et technique* » et également de « *renouveler les fêtes locales... développer la bonne chanson et jouer la comédie...* »<sup>13</sup>

Le développement territorial s'appuierait ainsi sur une forte interrelation entre culture – pour les compétences, comportements et savoir-faire collectifs - intelligence -pour l'aptitude collective à la mutualisation des connaissances- et l'ingénierie pour les outils méthodes et dispositifs de mobilisation et production de connaissances<sup>14</sup>.

#### *b- Procédures et processus d'acteurs*

Mais le développement territorial peut revêtir diverses formes. De formes résultant de dynamiques d'acteurs en situation d'apprentissage collectif à des formes plus procédurales. Les démarches de qualification de produits ou de savoir-faire dans des démarches AOC par exemple relèvent des premières. Dans le cas de la Châtaine des Monts d'Ardèche, ou le Bleu du Vercors, c'est par l'action collective que les producteurs ont travaillé à la mise en oeuvre des conditions de spécification de leurs produits. S'y sont combinés savoirs réflexifs et savoirs de proximité issus de l'enseignement des pratiques. Dans un autre exemple, celui des Velours d'Urfé, où autour d'une spécialité artisanale et industrielle les acteurs du territoire ont voulu s'inscrire dans une démarche de PER, la procédure a pris le pas sur les processus d'acteurs. S'appuyant sur des acteurs individuels, avec une capacité de mise en réseau insuffisamment aboutie lors de la mise en place de la procédure, les savoirs et procédés managériaux liés au PER ont été dominants dans la démarche au détriment des savoirs réflexifs qui auraient pu se construire en laissant le temps au processus des acteurs. A l'inverse dans le cas du coffret de Chambaran où l'ensemble des producteurs fermiers ont cherché à mettre en commun leurs produits dans un coffret promotionnel commun, c'est l'absence de savoirs réflexifs et

---

<sup>11</sup> PECQUEUR B. (2000) : Le développement local, Alternatives économiques, Syros p. 15

<sup>12</sup> Barthe Laurence, Lagarde Stéphanie, « *La faible densité à l'épreuve de l'ingénierie du développement territorial : des approches contrastées de la fonction d'animation territoriale en Ariège et en Aveyron* », dans Habiter et vivre (COMPLETER)

<sup>13</sup> Duby Georges et Wallon Armand – « Histoire de la France Rurale – Ed Seuil - 1977

<sup>14</sup> Janin C, Grasset E, 2009, « Ingénierie, culture et intelligence territoriales : interrelations dans la construction du territoire » - colloque ASRDLF - 2009

de savoirs managériaux qui a pu être source d'échec dans la démarche. La raison en est certainement le manque d'organisation à l'échelle du projet et de capacité et légitimité à organiser la démarche collective.

Il ne s'agit pas de porter des jugements de valeur, mais d'illustrer en quoi la notion de compétence peut-être une clé de lecture des dynamiques territoriales.

Dans le cas des démarches d'AOC s'inscrivant dans une démarche de Parc Naturel Régional, quatre formes de compétences se sont combinées dans l'activation des ressources territoriales. D'abord les compétences individuelles des acteurs intervenant à titre professionnel, rattachées à la sphère technique comme les chargés de mission des Parcs ou spécialisés, compétence individuelles aussi des acteurs engagés comme les élus, responsables associatifs de la sphère politique ou citoyenne. Ensuite, une compétence collective s'est construite non seulement entre acteurs de mêmes secteurs, par exemple les agriculteurs dans une démarche d'apprentissage collectif autour de leurs spécifications de produits, mais ensuite s'est élargie à d'autres acteurs du territoire pour la mise en fête du bleu ou des Castagnades. Enfin les acteurs institutionnels ont été reconnus dans leur légitimité à intervenir. Les syndicats interprofessionnels pour accompagner et porter l'action collective des producteurs, les Parcs pour la légitimité à coordonner l'ensemble des acteurs du territoire. A l'échelle de ceux-ci, vue la transversalité des démarches, il est à notre sens possible de considérer les conditions réunies pour la construction de compétence territoriale.

Par contre, dans le cas du PER Velours d'Urfé, si les compétences individuelles sont incontestables et la légitimité et compétence institutionnelle de la Communauté de Communes porteuse du projet de PER indiscutable, c'est la compétence collective des acteurs qui s'est trouvée absente, conférant à ce projet une connotation fortement imprimée par la composante de procédure du projet, notamment par l'intervention en ligne directe des services de l'Etat. Enfin concernant le Coffret de Chambaran, si les compétences individuelles étaient fortement présentes, aucune démarche collective ni institutionnelle n'a pu coordonner la démarche. L'association des Chambaran qui portait ce projet, avec la volonté de rester en second plan, n'a pu avoir ni la légitimité légale ni la légitimité sociale pour le mener à bien. D'une volonté de construction territoriale, l'opération s'est limitée à une démarche sectorielle de développement local, ce qui est déjà un apport positif pour le territoire concerné.

Trois types de démarche se dégagent de ces exemples :

- *des démarches initiées et dynamisées par les processus d'acteurs, véritables situations de territoires apprenants*, correspondant à des activations de ressources territoriales, et qui peut être caractérisée tout à la fois par une mise en synergie des sphères citoyennes, politiques et techniques. C'est le cas des deux AOC Châtaigne des Monts d'Ardèche et Bleu du Vercors. Elles permettent de co-construire tout à la fois compétences individuelles, collectives et territoriales, dans un processus rémanent de réflexivité permettant la valorisation des acquis des expériences nouvelles .

- *des démarches conduites dans le cas de procédures et où les dynamiques collectives d'acteurs sont sous-jacentes voire absentes*. Beaucoup de projets contractuels comme les Contrats de Pays, les PER, ou les procédures d'aménagement comme les SCOT peuvent être dans ce cas si les acteurs privilégient la gestion financière au processus d'action collective. Le Velours d'Urfé en est un exemple. Compétences individuelles et institutionnelles peuvent être suffisantes.

- des démarches sectorielles, liées à un domaine d'activité et à l'initiative des acteurs de ce secteur sans véritable élargissement à l'ensemble des autres réseaux du territoire ni par une procédure ni par des démarches de mises en réseaux. Le Coffret de Chambaran en est une illustration. Dans ce cas, ce sont essentiellement des compétences individuelles liées aux savoirs de proximité qui sont mobilisés.

### *c - L'ingénierie territoriale en appui*

Dans ce contexte l'ingénierie territoriale ne saurait se résumer à une forme structurelle de compétences professionnelles, à une situation technique d'interface entre un appareil de gestion public et la société civile. Son processus de construction et ses dynamiques s'inscrivent dans un cadre plus large de contribution des modes d'échanges et de construction des savoirs à la construction des territorialités, nécessitant des capacités d'animation du territoire et de mobilisation des acteurs. À ce titre, le glissement sémantique pour qualifier les professionnels du développement territorial n'est pas neutre. Le statut de l'ingénierie renvoie en effet plus à des capacités à passer du prototype à la petite série, il relève d'une assistance technique à l'émergence de projets locaux et à la capacité de transfert de compétences. Mais elle n'est pas et n'a pas à être à l'initiative de la prise de conscience, de la mobilisation des acteurs aboutissant à ce projet. « *De telles réflexions positionnent les métiers liés à l'animation, l'accompagnement des acteurs politiques au cœur des enjeux... et soulèvent la nécessité de donner de nouvelles lettres de noblesse, à l'interface entre filières techniques et administratives (termes de la fonction publique territoriale), à des filières organisationnelles de fabrication de liens entre acteurs... Une ingénierie de la construction territoriale en quelque sorte.* »<sup>15</sup>

Car, quelles qu'en soient ses formes et contenus, l'ingénierie est au cœur de l'enjeu de développement territorial. Elle est d'abord révélatrice de territoires où les acteurs sont conscients et sensibles à son intérêt et peut être ainsi l'un des signes d'une culture des acteurs qui maîtrisent leur sujet. Elle en est aussi l'un des facteurs en permettant aux acteurs, par les méthodes et savoir-faire d'animation et de traitement des connaissances pour et sur le territoire, de prendre des décisions en connaissance de cause. Que ce soit les premiers agents communaux comme les maîtres d'écoles, les animateurs de JAC, les ingénieurs des CETA, les agents de développement ou ingénieurs territoriaux d'aujourd'hui, leurs compétences sont déterminantes dans le déclenchement puis l'enclenchement de dynamiques locales portées par les acteurs.

La nature et l'importance des processus cognitifs enclenchés entre les acteurs, pouvant aller jusqu'à de réelles démarches d'intelligence et d'apprentissages collectifs sont liés à l'importance et à la qualité des compétences et moyens méthodologiques disponibles pour accompagner les acteurs dans leurs démarches collectives, et qui sont du domaine de l'ingénierie.

De simple outil de mise en œuvre de moyens pour l'action concrète à l'accompagnement de processus d'acteurs, l'ingénierie apparaît comme complexe et pouvant intervenir selon des figures diverses. Elle est au sens où nous l'avons définie autant porteuse et *valorisatrice* de compétences de ses agents que productrice ou facteur de co-production de compétences nouvelles par les mises en réseau et en interrelation d'idées et de connaissances des acteurs dans leur ensemble.

---

<sup>15</sup> Agents de développement rural en Rhône-Alpes : votre métier évolue! - Résultats de l'enquête 2009 mis en perspective avec l'enquête 1999, CRDR – IngéTerr, Janvier 2010.

#### *d - Figures d'ingénierie et types de développement*

Dans une telle proposition théorique, « *le contenu de l'ingénierie territoriale serait la production, mobilisation, mutualisation de connaissances pour aider les acteurs dans la compréhension de leur territoire et les aider dans l'action et la décision.* »<sup>16</sup>

Nous proposons donc de la déconstruire pour identifier manière dont la notion de compétences peut permettre de mieux comprendre l'ingénierie territoriale : dans ses rôles et les cadres dans lesquels elle intervient, mais aussi dans la compréhension de ses contenus.

En premier lieu, l'ingénierie territoriale en action traversée par les conceptions organiques et mécanistes du développement territorial est soumise à un dilemme de nature politique : socialiser les instruments d'action publique ou instrumentaliser la société au gré des savoirs qu'elle mobilise lors des phases d'institutionnalisation des territoires de projet. C'est toute la cohérence qu'il peut y avoir entre des modes de développement fondés sur les processus de construction territoriale, et ceux basés sur des démarches de mise en place de procédures de développement ou d'aménagement.

Dans les premiers cas, le rôle crucial de l'ingénierie territoriale est d'avoir la capacité d'accompagner l'apprentissage collectif et les démarches réflexives des acteurs :

- par la mise en relation et l'animation, le travail collaboratif ou la communication d'informations permettant d'échanger et partager les savoirs de proximité et transformer les enseignements des expériences en connaissances formalisées et communicables. Cette forme d'ingénierie doit être dotée de savoir-faire, de technique et méthodes pour faciliter et animer le travail collectif des acteurs, la collecte et formalisation des savoirs des acteurs eux-mêmes afin d'alimenter leurs réflexions et ainsi faciliter le travail collectif.

Ces types d'approche et figures d'ingénierie doivent pouvoir accompagner la construction de compétences collectives dans ses dimensions :

- d'intelligence partagée par l'échange et la co-construction des savoirs,
- de capacité à mobiliser des ressources par le travail collectif qui permet à chacun de mieux connaître les ressources et capacités des autres,
- de légitimité par la construction d'un groupe qui agrège ses savoirs et produisant du collectif et est ainsi mieux à même d'être reconnu.

Dans cette *"ingénierie organisationnelle, investie dans le temps long, et qui intervient plus particulièrement dans les processus de construction territoriale et de création de ressources"*<sup>17</sup> les savoir être sont aussi importants que les savoir-faire.

Par ailleurs, le rôle de l'ingénierie territoriale peut être sollicité pour alimenter la démarche réflexive, décisionnelle, ou managériale des acteurs par la mobilisation et la formalisation des

---

<sup>16</sup> JANIN C., GRASSET E., 2009, « Ingénierie, Intelligence et Culture Territoriales : Interrelations dans la Construction des Territoires », XLVIème colloque Association de Science Régionale de Langue Française (ASRDLF), à Clermont-Ferrand, 13p

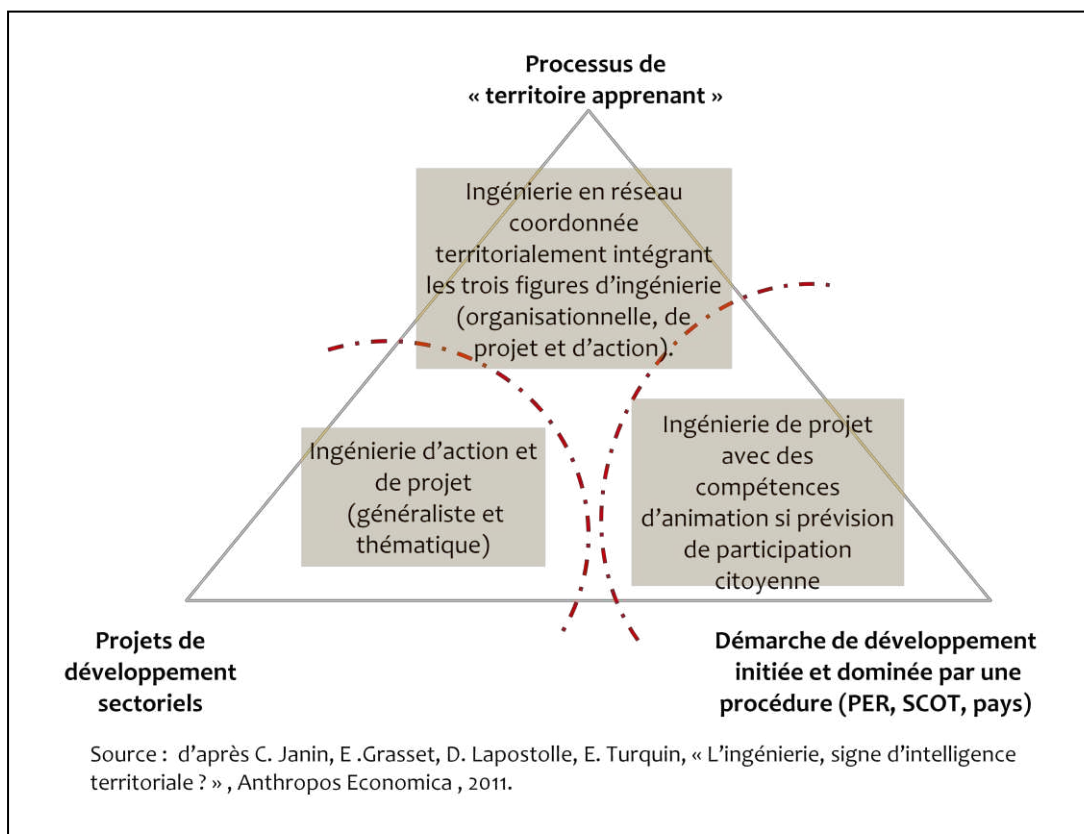
<sup>17</sup> JANIN C., GRASSET E., 2009, « Ingénierie, Intelligence et Culture Territoriales : Interrelations dans la Construction des Territoires », XLVIème colloque Association de Science Régionale de Langue Française (ASRDLF), à Clermont-Ferrand, 13p

savoirs techniques. Il peut s'agir de systèmes d'informations propres au territoire ou à son contexte, comme les observatoires territoriaux ou les diagnostics. Il peut s'agir d'informations et connaissances génériques pouvant aider les acteurs dans l'élaboration de projets ou d'actions. Les informations sur la mise en place d'un Contrat Enfance, en termes administratifs, de compétences à mobiliser, peuvent en être un exemple. Dans ces types de situations, la production, mobilisation de connaissances peut paraître complexe et nécessiter des modes et outils spécialisés. Par exemple il peut s'agir de la mise en place de SIG ou dans le cas du Vercors le technicien de l'Institut Technique du Gruyere informant les producteurs sur les techniques de fabrication fromagère. *C'est ce que nous appelons l'ingénierie de projet*<sup>16</sup>. En termes de compétences elle contribue à enrichir l'instruction des acteurs, ou en termes plus généraux peut faire partie de l'intelligence informationnelle. Cette forme d'ingénierie peut intervenir pour alimenter des démarches d'apprentissage collectif. Elle peut intervenir aussi en appui de démarches plus classiques de participation et concertation dans la mise en place de projets.

Enfin, *l'ingénierie de la gestion et de l'action*<sup>16</sup> est essentiellement orientée vers l'utilisation et la valorisation de savoirs managériaux. Faite par exemple d'ingénierie administrative, financière ou du management, elle peut être suffisante à des projets ou des démarches de développement basées sur des stratégies contractuelles et des types de démarches où la dimension procédurale est la plus prégnante.

Si toutes les figures d'ingénierie peuvent coexister, voire co-agir dans les processus de territoires apprenants, l'ingénierie organisationnelle, celle du lien et de la mise en réseaux, y est essentielle et nécessaire. Dans les projets et démarches plus génériques de développement sectoriel, les figures d'ingénierie de projet et d'action, sous forme par exemple de conseil technique spécialisé ou de diagnostic peuvent être suffisants. A contrario, dans les démarches procédurales, c'est les figures d'ingénierie managériale et d'action, telle que l'ingénierie financière, qui est importante à mobiliser.

**Figure 2 : Figures d'ingénierie et situations territoriales**



Quoi qu'il en soit, l'ensemble relève de méthodes et dispositifs professionnels, pouvant être transposables d'un territoire à l'autre. L'ingénierie organisationnelle est facilitatrice et accompagnatrice de processus cognitifs collectifs d'acteurs.

### **3 - Notion de compétences pour analyser et caractériser cadres et contenus de l'ingénierie territoriale**

*"L'approche par la compétence est donc une manière nouvelle de qualifier l'individu, en réunissant la personne et la situation dans la quelle elle se trouve, en fusionnant à nouveau le travailleur et son travail.../... La grande mutation avec la compétence est le fait que le travail fait retour dans l'individu. Le travail, c'est la mise en œuvre d'une compétence. Il n'est plus nécessaire de décrire ou analyser le travail, ce qu'il faut avant tout analyser et comprendre c'est la compétence »<sup>18</sup>.*

Pour autant, compétences professionnelles de l'ingénierie et des acteurs territoriaux sont-elles en tout semblable ? Cette question revient à interroger les rôles et raisons d'être des acteurs territoriaux dans leur ensemble et plus spécifiquement de ceux des acteurs professionnels de l'ingénierie.

#### *a - Distinction entre domaines techniques et politiques : le prédictible et l'imprédictible*

Dans l'action publique comme dans beaucoup d'actions liées à des approches complexes comme le développement, interagissent dans une approche systémique des variables prédictibles et d'autres imprédictibles. Par exemple en zones rurales, une dynamique démographique peut être estimée à partir des évolutions passées et en cours. Même s'il ne s'agit que d'une prévision pouvant être contredite par les faits, elle peut permettre d'évaluer une évolution en cours. D'autres facteurs, même s'ils peuvent être pressentis et décrits, sont du domaine de l'imprédictible. Un effet conjoncturel, lié au commerce international, peut venir renforcer ou contraindre les prédictions constatées. Une raréfaction et augmentation forte de l'énergie due par exemple à des événements géopolitiques durables peut annihiler par le coût des déplacements l'intérêt d'habiter loin de l'agglomération et donc réduire l'attractivité de territoires ruraux. De la même manière dans les terrains étudiés, les évolutions des prix et volumes de châtaignes ou de bleu sont mesurables et des prédictions peuvent être faites par prolongement des courbes tendanciennes. Par contre, les effets que peuvent avoir la qualification des produits en AOC, même si des études de marketing peuvent permettre de l'apprécier, restent difficiles à prévoir.

La décision relève de la compétence qu'auront les acteurs politiques ou associatifs engagés dans les démarches, au sens de légitimité, mais aussi de l'intelligence de situation qu'ils peuvent avoir. En tout état de cause malgré tout la décision relève de leur pouvoir. Le rôle de l'ingénierie est d'éclairer au maximum par des éléments mesurables le contexte et la situation afin d'aider les acteurs non seulement à connaître et comprendre la situation, mais en outre de mesurer les impondérables, en termes de risques ou opportunités, et d'en évaluer les enjeux.

Le rôle de l'ingénierie est donc d'apporter les éléments d'expertise aux acteurs pour qu'ils puissent décider en connaissance de cause. Celle-ci relève de méthodes et de procédés pour mobiliser, produire, formaliser les connaissances et les savoirs nécessaires à la décision et l'action qui, en termes politiques, relèvent d'acteurs des sphères politiques et citoyennes. Cela revient à dire dans un

---

<sup>18</sup> Zarifian Philippe, « De la notion de qualification à celle de compétence », Les Cahiers Français, Documentation Française

premier temps que la mission et raison d'être de l'ingénierie est de formaliser et évaluer ce qui est prédictible, et de mettre à disposition des acteurs politiques les données et informations pour que les acteurs puissent décider en mesurant les risques et en s'appropriant les possibilités futures. A titre d'exemple, dans les démarches, l'ingénierie technique du territoire ou des secteurs a autant produits des données pour aider les acteurs à réaliser les référentiels de production que pour avoir la lisibilité la plus grande possible sur les enjeux liés à la qualification de leur production : potentiels et aléas du marché, du contexte et de la conjoncture.

#### *b - Le retour en force de la notion de métier*

L'autre trait de caractère distinguant les référentiels de l'ingénierie territoriale de ceux des sphères politiques et citoyennes est la référence aux métiers. Par rapport à la notion de compétence telle que nous venons de le décrire, le métier serait à l'interface entre des compétences professionnelles et un travail à accomplir. Il ferait ainsi d'une certaine manière la relation entre la fonction et la compétence. *"Pour revenir sur le terme de métier, celui-ci rend compte d'une compétence individuelle la plupart du temps à dominante technique, d'un ensemble de connaissances et d'habiletés appliqués à la transformation de la matière, à la fabrication d'un produit et à la réalisation d'un service. Au-delà, il est supposé conférer une identité à celui qui l'exerce. Et aujourd'hui encore, dire son métier revient à décliner non seulement son identité professionnelle mais à affirmer un statut social."*<sup>19</sup>

L'émergence de la notion de compétence va de pair avec le fait que « le mot « métier » fait un retour fracassant dans le monde du travail »<sup>20</sup>. Cette notion de métier peut être d'autant plus intéressante à mobiliser que son retour fait référence à des stratégies *"De nouveaux modes de compétition apparaissent entre les entreprises, basés sur l'affirmation de la spécialisation et de la différenciation."* dans le contexte de mondialisation. Ainsi les modes *"d'organisation qui en découlent autour de la logique de métiers.../... Le recentrage des entreprises sur leur « cœur de métier »*, <sup>21</sup> peuvent faire écho à des logiques de spécification constatées dans le développement territorial.

Parlant de l'ingénierie territoriale, la question peut se poser de savoir s'il existe un ou des métiers. Si la fonction publique territoriale répond a priori à l'ensemble de ces critères, il est clair que la mouvance des agents du développement local, en ce qu'elle est plus informelle, empirique et spontanée, peut être considérée en recherche de professionnalisation plus ou moins aboutie. Pour autant, la valorisation et traduction de l'expérience en savoirs nouveaux est peut-être plus partagée dans le cas de ce qu'il est convenu les agents de développement local, l'encadrement, voire la normalisation des nomenclatures de filières dans la fonction publique pouvant être un frein aux évolutions.

Pour tenter de décrire le contenu de l'ingénierie en lien avec ses rôles, nous avons défini des types de figures pouvant donner de la lisibilité à des regroupements de compétences. L'ingénierie organisationnelle fait plus appel à l'ingénierie du lien qui nécessite plus particulièrement des compétences d'animation, de communication. L'ingénierie de projet invoque les compétences de

---

<sup>19</sup> Bernard Vivier "Le retour des métiers". 2004 - Institut Supérieur du Travail

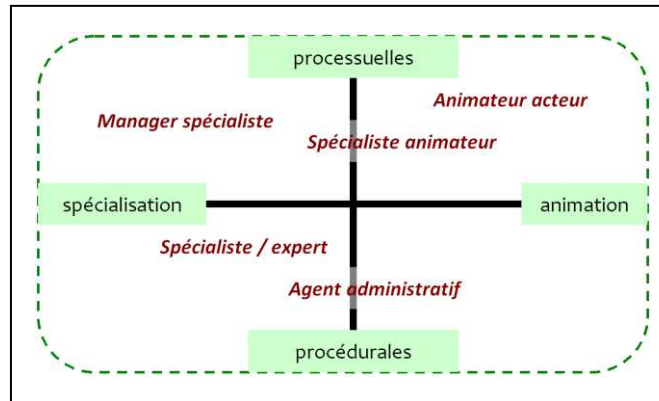
<sup>20</sup> Françoise Piotet, La révolution des métiers, PUF, 2002

<sup>21</sup> Id 6

connaissances scientifiques, techniques dans différents domaines, selon les types de connaissances à mobiliser, ainsi que des compétences méthodologiques et techniques sur les outils et méthodes comme la géomatique, la communication. Enfin nous avons décrit les compétences de gestion financières ou managériales plus étroitement liées aux figures de l'ingénierie d'action.

**Figure 3 : Idéal-types des praticiens de l'ingénierie territoriale**

Source IngeTerr Rhône-Alpes et Auvergne (2011).. Série Les 4 pages PSDR3.



Les idéaux-types proposés par Ingeterr Auvergne<sup>22</sup> reprennent cette idée de combinaison de compétences. Ils sont cohérents avec nos approches dans la mesure où ils proposent comme repères pour situer les compétences une première bi-polarité entre processus et procédure, et une deuxième entre spécialisation et animation.

### *c - A la recherche des métiers de l'ingénierie territoriale*

Pour autant, dans la diversité de l'ingénierie territoriale et de professionnels ayant des histoires et des cultures différentes, est-il possible d'identifier des métiers, au sens d'interface entre des compétences professionnelles et un travail à accomplir, et qui permettent de donner de la lisibilité au flou des définitions de compétences des agents de développement, et du sens à la rigidité des cadres managériaux de la fonction publique ? Les figures de l'ingénierie, en ce sens justement qu'elles sont définies tout à la fois par les rôles qu'elle remplit et les compétences qui la composent, peuvent a priori être une base de travail. En clair, les figures de l'ingénierie territoriale correspondent-elles à des métiers ?

Le métier se définit traditionnellement par quatre grandes caractéristiques :

- "- un corpus de savoirs et de savoir-faire essentiellement technique*
- un ensemble de règles morales spécifiques à la communauté d'appartenance (exemple des comptables qui obéissent aux principes comptables)*
- une identité permettant de se définir socialement ("je suis secrétaire", "je suis ingénieur"...)*

<sup>22</sup> IngeTerr Auvergne (2011).. Série Les 4 pages PSDR3



- *une perspective d'approfondir ses savoirs et ses savoir-faire par l'expérience accumulée ( learning by doing ).*"<sup>23</sup>

L'ingénierie organisationnelle, même si elle est liée autant à des savoir être que des savoir-faire, mobilise et sollicite des corpus de connaissance techniques liés aux méthodes par exemple d'animation, de négociation, de mise en lien, ou de communication. Dans le prolongement de la socio-génèse des groupes professionnels des agents de développement, il est évident que lorsque les conditions de réflexivité sont facilitées, notamment par des centres de formation et de ressources comme le CRDR, ou par des gestions internes d'apprentissage collectif, ce type d'ingénierie est compatible, voire propice à " *une perspective d'approfondir ses savoirs et ses savoir-faire par l'expérience accumulée*". Au-delà de ces premières conditions, et pour évoluer à une professionnalisation aboutie par la définition de métiers, deux conditions méritent d'être travaillées. Tout d'abord celles liées à des règles communes. Si des principes admis sont connus, tels que la mise en accompagnement d'acteurs et non de substitution à eux dans l'initiative d'action, ceux-ci demandent à être explorés et formalisés de manière plus approfondie. De même " *une identité permettant de se définir socialement*" ne peut être identifiable à partir de cursus de formations repérables et identifiables comme pour les boulangers ou les médecins. C'est à partir de leurs fonctions et rôles, comme par exemple "accompagnateur territorial", faisant référence à l'accompagnement d'acteurs engagés dans des processus de construction territoriale, que cette identité, à relier à une dénomination, doit être à notre sens recherché. Dans le référentiel des idéaux-types, il se situe plutôt dans le cadre d'animation de processus de construction territoriale.

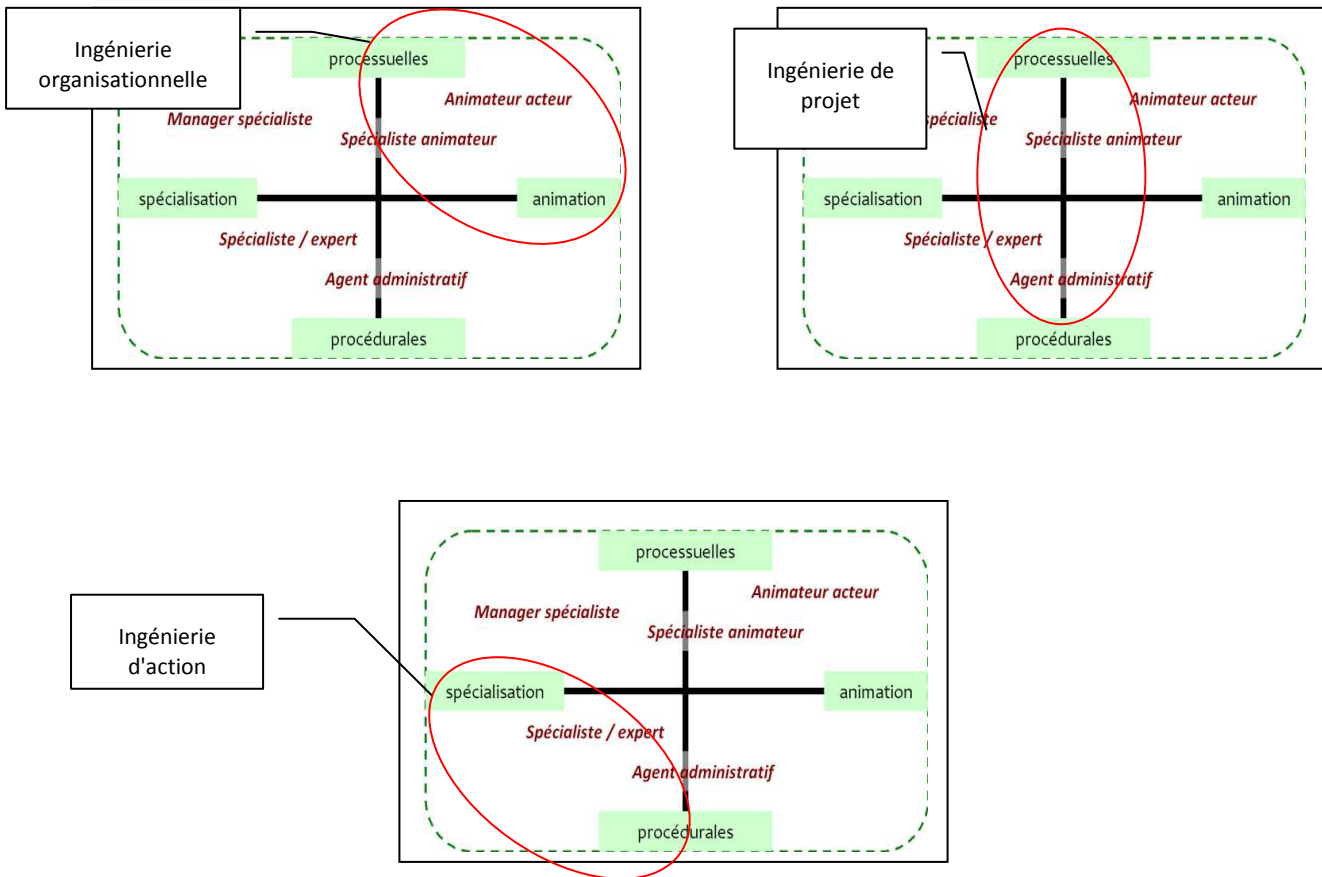
L'ingénierie de projet, pour être identifiable comme un métier, a des qualités et lacunes similaires. Même si des métiers techniques comme géomaticien, statisticien peuvent être identifiés dans la foison des individus investis dans les équipes de diagnostics de bureaux d'études ou d'observatoires, ils ont pour point commun d'intervenir dans l'aide à la décision et à la gestion auprès des acteurs de projets et de territoires. De la même manière que pour l'ingénierie organisationnelle, des règles morales sont à construire mais elles peuvent être pressenties notamment dans les postures que doivent avoir ces "ingénieurs-méthodes de la décision" vis à vis des acteurs auprès de qui ils interviennent. Dans le référentiel des idéaux-types, ils se situent plutôt dans le cadre d'animation spécialisée, pouvant être autant en lien avec la mise à disposition de connaissances aussi bien dans les processus territoriaux que les procédures d'action.

Enfin, l'ingénierie d'action est certainement la plus proche des filières techniques et administratives de la fonction publique territoriale. Ce n'est certainement pas un hasard, puisque dans l'hybridation qui a donné naissance à l'ingénierie territoriale, c'est de cette fonction publique que proviennent essentiellement les savoirs et savoir-faire de management et gestion. Dans la diversité de compétences liées aux fonctions administratives ou de gestion, et s'il apparaît important de proposer un métier d'administrateur territorial, des règles morales communes sont là aussi certainement à travailler dans la spécificité d'avoir à faire le lien entre des acteurs politiques et les acteurs et habitants d'un même territoire. Dans le référentiel des idéaux-types, il se situe plutôt dans le cadre de spécialistes ayant à gérer structures et procédures.

---

<sup>23</sup> Le Boterf G, (2000) Construire les compétences individuelles et collectives , Paris, Éditions d'Organisation

Figures 4, 5, et 6 : Idéaux-types et figures d'ingénierie



Rapprocher la proposition de métiers des notions de figures d'ingénierie n'est pas contradictoire. La figure correspond à un ensemble d'éléments, en l'occurrence des individus ou collectifs œuvrant dans l'ingénierie, et mettant en complémentarité leurs compétences pour répondre aux attentes d'acteurs territoriaux dans l'accompagnement de leurs processus d'apprentissage et de co-construction, l'aide à la décision et au projet, l'administration et la gestion des organisations. Proposer ces mêmes figures, a priori composites, comme base de définition de métier - en termes d'interfaces entre compétences et actions - est un exercice proposant de jalonner une démarche de professionnalisation d'agents et d'acteurs professionnels trop souvent encore écartelés entre les multiples formes de leurs compétences.

**Conclusion :**

La notion de compétences apparaît être une clé de lecture pertinente pour chercher à comprendre et analyser l'ingénierie territoriale. Dans ses interrelations entre dimensions individuelles, collectives et territoriales tout d'abord, et les manières dont elles interagissent pour produire des modes de développement qui peuvent être différents, cette notion permet d'y situer les compétences professionnelles que sont celles de l'ingénierie et donc de préciser les rôles qu'elles y jouent.

Une fois située, cette même notion, mise en relation avec celles des métiers, permet d'apporter un éclairage sur le contenu de l'ingénierie, à l'interface entre savoirs et agir, et permet de préfigurer ce

que peuvent être les conditions d'une professionnalisation d'un monde encore écartelé entre structuration normative de l'administration territoriale correspondant pour l'essentiel à la fonction publique territoriale et un éclatement encore sensible entre des formes multiples d'agents de développement.

Les jeux de compétences et de pouvoirs se dessinent aussi à l'intérieur même des collectivités et de leurs territoires. Si les acteurs, élus, responsables associatifs n'ont pas les compétences pour comprendre et maîtriser dans leurs processus de prise de décisions les produits de l'ingénierie, le risque d'une technocratisation du territoire ou du projet est grand. En d'autres termes, ce sont dans ce cas « les techniciens qui commandent » grâce à une formalisation des outils d'aide à la décision qui peut orienter les décisions dans le sens qu'ils souhaitent.

Elle peut ainsi être l'objet de tensions entre le technique et le politique où l'exacerbation des méthodes et dispositifs peut conduire à une technocratie. Elle est aussi l'objet de complémentarités de l'individuel au collectif où la compétence collective dépasse la simple somme de compétences individuelles ; également du collectif au territorial, en abordant les interrelations entre compétences techniques de l'ingénierie et compétences collectives des acteurs territoriaux.

### Références bibliographiques

Barthe L, (2009), Des compétences individuelles aux compétences partagées, quels nouveaux défis pour des systèmes d'ingénierie territoriale ?, Séminaire international de recherche « L'ingénierie de territoire à l'épreuve du développement durable » ? Atelier 3 : Quelles compétences, 19 et 20 novembre 2009, Montpellier

Barthe L., Trognon L., (2010), Ingénierie territoriale : des compétences construites au service du développement des territoires. In Dayan L., Joyal A., Lardon S. (dir.) *L'ingénierie de territoire à l'épreuve du développement durable*. L'harmattan, Paris.

Bertacchini Y., (2004), Intelligence territoriale – volet 2 – « mesurer la distance, penser la durée, mémoriser le virtuel ». Collection Les E.T.I.C, Presses Technologiques, 275 pages.

Cayre P., (2010), Former au métier, former le métier, le cas de l'enseignement agricole pour accompagner le changement, *Education Permanente*

CRDR – (2010), *Agents de développement rural en Rhône-Alpes : votre métier évolue! - Résultats de l'enquête 2009 mis en perspective avec l'enquête 1999, CRDR – IngéTerr .*

Douillet A.-C. (2003), « Les élus ruraux face à la territorialisation de l'action publique » in Revue Française de Science Politique, vol. 53, n°4, pp. 583-606.

Gumuchian H, Grasset E., Lajarge R., Roux E., (2003), « Les acteurs, ces oubliés du territoire », Paris : Economica, 186 p.

Herbaux P, Université Lille2, Bertacchini Y, Université du Sud Toulon, (2007), « Part du construit sémiologique en intelligence territoriale » - VIe Colloque International « TIC & Territoire : Quels développements ? » 14 & 15 juin 2007 Université Jean Moulin, Lyon III

- Janin C., Grasset E., (2009), Ingénierie, intelligence et culture territoriales : interrelations dans la construction des territoires, *XLVIème Colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française* (ASRDLF)
- Janin C., Grasset E., Lapostolle D., Turquin E., (2011), « L'ingénierie, signe d'intelligence territoriale ? » - *Anthropos Economica* , Paris
- Jeannot G. (2005), "Les métiers flous du développement rural", in *Sociologie du travail*, vol 47, n° 1, p. 17-35.
- Lapostolle D., (2010), Ingénierie territoriale et contrôle bureaucratique du développement territorial, *Pouvoirs locaux*, N° 86, p 25 - 32
- Lapostolle D., (2011), L'ingénierie territoriale dans les territoires de projet. La dimension professionnelle de la régulation de l'action publique, Quatrième congrès international des associations francophones de science politique, Bruxelles, 20, 21, 22 avril 2011.
- Lapostolle D., (2011), L'ingénierie territoriale et les référentiels du développement territorial, Premier congrès international sur l'intelligence et l'ingénierie territoriale, Gatineau (Québec) 12,13, 14 octobre 2011.
- Lardon S., Pin J.F., (2007), Itinéraires de territoires. In : Lardon S., Moquay P., Poss Y. (dir.) *Développement territorial et diagnostic prospectif. Réflexions autour du viaduc de Millau*. Editions de l'Aube, essai, pp 7-12.
- Lascoumes P., Le Galès P. (2004), *Gouverner par les instruments*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris.
- Le Boterf G., (2000) *Construire les compétences individuelles et collectives* , Paris, Éditions d'Organisation.
- Le Boterf G., 2002, De quel concept de compétence avons-nous besoin ?, *Soins cadre* n° 41, p1-3
- Lefebvre R., (2005) La proximité à distance. Typologie des interactions élus citoyens , dans *La proximité en politique. Usages, rhétorique, pratique*, 2005, Presse Universitaire de Rennes, p 103-127.
- Pecqueur B, Colletis G (2004), « Révélation de ressources spécifiques et coordination située », in actes du colloque international sur *L'économie de proximité*, Marseille, 8-9 juin 2004, *Revue Economie et Institution*
- Piotet F. , "La révolution des métiers", PUF, 2002
- Vivier B. "Le retour des métiers". 2004 - Institut Supérieur du Travail
- Zarifian Philippe, (2004), *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, 2<sup>ème</sup> édition actualisée, Editions Liaisons. Zarifian Philippe, (2008), *Les soubassements philosophiques de la compétence*, intervention au sein du Club Stratégies, 22 janvier 2008.