



**HAL**  
open science

## Ingénierie territoriale et apprentissage collectif: de l'intelligence à la compétence territoriale; Le cas de deux démarches de spécification de produits AOC

Claude Janin, Dany Lapostolle, Eric Grasset, Dany Lapostolle

### ► To cite this version:

Claude Janin, Dany Lapostolle, Eric Grasset, Dany Lapostolle. Ingénierie territoriale et apprentissage collectif: de l'intelligence à la compétence territoriale; Le cas de deux démarches de spécification de produits AOC. 1ère Conférence Intercontinentale d'Intelligence Territoriale "Interdisciplinarité dans l'aménagement et développement des territoires", Oct 2011, Gatineau, Canada. pp.13. halshs-00965141

**HAL Id: halshs-00965141**

**<https://shs.hal.science/halshs-00965141v1>**

Submitted on 28 May 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.

# INGÉNIERIE TERRITORIALE ET APPRENTISSAGE COLLECTIF : DE L'INTELLIGENCE À LA COMPÉTENCE TERRITORIALE; LE CAS DE DEUX DÉMARCHES DE SPÉCIFICATION DE PRODUITS AOC

---

**Claude JANIN**

Professeur/Institut de Géographie Alpine de Grenoble, UMR PACTE-TERRITOIRES, Grenoble, France

**Dany LAPOSTOLLE**

Maître de Conférences/UMR Triangle 5206, École Normale Supérieure de Lyon, Lyon, France

**Eric GRASSET**

Maître de conférences en Aménagement du territoire/ Laboratoire d'Etudes Rurales (LER-USC INRA 2024), Université Jean Moulin, Lyon, France

## **Summary:**

**Territorial engineering and collective learning: from intelligence to territorial competency; The case of two processes for setting specifications for appellation d'origine contrôlée [controlled designation of origin] products**

When reading history, the need for and rise in power of specific competencies for project management and implementation is at the heart of territorial engineering. An example from France is the hybridization of knowledge and skills of the local development organizations with those of the public territorial action managers in an intercommunal association. The competencies involved in and built by territorial engineering are the following:

- The ability to mobilize resources and networks to obtain physical and intangible resources;
- The ability to create links and foster stakeholder networks;
- The ability to help stakeholders co-construct initiatives and to coordinate them within the project dynamic.

In this virtuous vision of territorial engineering competencies, the collective competence is outlined and stakeholders could—and should?—be using it to create and implement projects and territories. Does it consist of territorial intelligence or collective competency? And what place does engineering have? It is through these questions at the heart of creating a territory, where technical, political, and citizen spheres must be synergized, that the processes of interaction and collective reflection on the part of the stakeholders reside. Monts d'Ardèche and Vercors are among the many places where ideas, knowledge and skills are shared to create cultural and economic change based on the territorial characteristics of the products—chestnuts and Bleu du Vercors—and their collective appropriation by the stakeholders.

Making engineering a stakeholder in territory-building raises the questions of how it can contribute to the capacity of local stakeholders to decide and to act both wisely and with full information. Our research does not define territorial engineering, but instead indicates models to be built in order to accompany the desired methods of change.

### **Résumé:**

A la lecture de l'histoire, le besoin et la montée en puissance de compétences spécifiques à la gestion ou la mise en œuvre de projets est le phénomène le plus caractéristique de l'ingénierie territoriale. Elle est observable dans l'hybridation en France entre savoirs et savoir-faire des acteurs du développement local et ceux des gestionnaires de l'action publique territoriale au sein des intercommunalités. Les compétences qu'elle construit et mobilise peuvent être décrites comme :

- compétence en termes de capacité à mobiliser des ressources et réseaux pour rassembler des moyens matériels et immatériels ;
- compétence pour créer du lien et favoriser les réseaux d'acteurs ;
- compétence pour aider les acteurs à co-construire les initiatives et les coordonner dans une dynamique de projet.

Dans cette vision vertueuse de compétences qui peuvent être celles de l'ingénierie territoriale, se dessine la compétence collective dont peuvent –et doivent ? – se doter les acteurs pour fabriquer du projet, du territoire, et le mettre en mouvement. Est-ce d'intelligence territoriale, ou de compétence collective dont il s'agit ? Et quelle place y tient l'ingénierie ? C'est dans ces questions au cœur de la fabrication territoriale, où sphères techniques, politiques et citoyennes doivent être mises en synergie, que se situent les processus d'interactions et de réflexions collectives des acteurs. Monts d'Ardèche, Vercors, autant de lieux où se mêlent échanges et partages d'idées, de savoirs et savoir-faire pour produire un changement culturel et économique fondé sur la spécificité territoriale des produits, châtaigne, bleu du Vercors, et leur appropriation collective par les acteurs.

Inscrivant l'ingénierie comme partie prenante de la construction territoriale, se pose ainsi la manière dont elle peut contribuer à la capacité des acteurs territoriaux à décider et à agir non seulement en connaissance de cause, mais encore à bon escient. À l'éclairage de nos recherches apparaît, non pas une définition de l'ingénierie territoriale, mais des figures à construire pour accompagner les modes de changements souhaités.

## INTRODUCTION

L'intelligence territoriale est une notion émergente de l'action publique territoriale en général et du développement territorial en particulier. Elle emprunte à différentes catégories de l'action cognitive. Elle est liée à l'intelligence informationnelle. Identifiable dans la gestion des systèmes d'échanges d'informations utiles aux approches stratégiques ou démarches collectives. « *L'intelligence économique consiste en la maîtrise et la protection de l'information stratégique pour tout acteur économique. Elle a pour triple finalité la compétitivité du tissu industriel, la sécurité de l'économie des entreprises et le renforcement de l'influence de notre pays* » (Juillet, 2004). Dans ce cas, même si l'intelligence économique n'est pas un concept stabilisé, elle apparaît comme une dimension informationnelle dans l'aide stratégique, et donc dans l'aide à la décision. Toutefois l'intelligence territoriale ne va pas avec la confiscation ou la protection de l'information. Sa diffusion et la multiplicité de ces usages sont une condition essentielle à sa manifestation. Elle s'appuie certes sur les systèmes informationnels, mais elle suppose une logique processuelle plus ou moins organisée de production et de formalisation collective de connaissances par les acteurs eux-mêmes. « *Dans le cadre de la mise en œuvre d'un système d'intelligence territoriale, nous pouvons dire que le territoire devient apprenant.* » (Bertacchini, 2004). Par exemple, des mises en réseaux dans la durée d'acteurs économiques sous forme de club d'entreprises pour faire venir collectivement des experts extérieurs ou échanger sur les pratiques respectives vont dans le sens de la création de cadres cognitifs partagés. Ces processus de coproduction de connaissances sont à relier aux conditions dans lesquelles les acteurs, par des démarches réflexives, transforment leurs expériences et savoir-faire en savoirs échangeables et capitalisables. Pouvant être définis comme apprentissage collectif, ces démarches participent ainsi de la constitution d'intelligence collective. En cela elles sont intéressantes à analyser et à caractériser dans les deux exemples qui seront abordés dans ces pages. Nous y observons, pour chercher à mieux comprendre les processus de construction d'intelligence territoriale, les processus d'apprentissages collectifs par des acteurs qui activent des ressources territoriales spécifiques.

De ces deux exemples de démarches de production inscrites dans des Appellations d'Origine Contrôlée, le fromage « Bleu du Vercors » et la Châtaigne des Monts d'Ardèche, ressort ainsi qu'au-delà de l'intérêt de produire de l'intelligence collective, c'est la finalité et sa mise en situation dans des actions ou des projets qui demeure importante. Dans ces processus l'accompagnement par des formes de

l'ingénierie, celle du lien, et que nous qualifions d'ingénierie organisationnelle, est indissociable de ces démarches collectives d'acteurs. Nous nous attacherons à situer ingénierie et intelligence en ce qu'elles sont à notre sens constitutives de la « compétence territoriale », pouvant être définie comme une mise en situation d'intelligence collective au service de la réflexion et de l'action territorialement située.

## L'INTELLIGENCE TERRITORIALE, UNE FORME D'INTELLIGENCE COLLECTIVE « SPATIALISEE »

### De l'intelligence individuelle à l'intelligence collective

La notion d'intelligence, après avoir gagné le domaine économique, en investit aujourd'hui d'autres comme celui des acteurs territoriaux. Dans un territoire, l'intelligence collective peut être d'abord le fait de citoyens et d'élus politiques. Ceux-ci prennent langue dans le cadre de projets liés à des contrats de pays, des SCOT, dans des séminaires de travail d'élus, dans les CLD (au Québec) associant les différentes composantes de la société locale comme les acteurs économiques ou associatifs/ se constituent alors des scènes d'apprentissages collectifs par une connaissance partagée du contexte et de la conjoncture dans lesquels ils se trouvent, les enjeux du territoire dans lequel ils vivent...

### L'ingénierie, dispositif lié à l'intelligence collective

Mais la production de savoirs, la manière de travailler ensemble nécessitent aussi un accompagnement lié à l'importance et à la qualité des compétences et moyens méthodologiques disponibles pour accompagner les acteurs dans leurs démarches. Ceux-ci relèvent de l'animation, de la fabrication du lien social, de la mise en réseaux d'acteurs, de la mobilisation de savoirs. Cet accompagnement, assuré par des acteurs professionnels, est identifié aujourd'hui dans l'ingénierie territoriale, faite d'animateurs du développement local, chargés de mission des intercommunalités, techniciens de bureaux d'études. Définie comme « *l'ensemble des savoir-faire professionnels dont ont besoin les collectivités publiques et les acteurs locaux pour conduire le développement territorial ou l'aménagement durable des territoires* » (CODIRDU, cité en Lardon, 2011), l'ingénierie territoriale se pose ainsi comme l'un des moyens permettant aux acteurs, par les méthodes et savoir-faire d'animation et de traitement des informations et des savoirs, de produire de la connaissance sur, avec et dans l'action.

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, sont des acteurs identifiables (Janin et Grasset, 2009) dont les compétences furent et sont déterminantes dans les 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 empirique de l'animation et d'accompagnement de dynamiques collectives, et de compétences de gestion territoriale venant des acteurs professionnels des collectivités locales. Empreinte de l'ingéniosité de ces acteurs qui ont dû innover pour répondre aux évolutions des conditions du développement local, l'ingénierie territoriale apparaît identifiable en tant que telle depuis par la reconnaissance par l'État d'une « Fonction Publique Territoriale » en 1984. 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. (Janin et al., 2011)*

De simple outil de mise en œuvre de moyens pour l'action concrète à l'accompagnement de processus d'acteurs, l'ingénierie est autant porteuse et valorisatrice de compétences de ses agents que productrice de compétences nouvelles.

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. » (Janin et Grasset, 2009). Dans ce prolongement, L'ingénierie du lien (ou organisationnelle) accompagne les dynamiques d'acteurs fondées sur des apprentissages collectifs de coproduction de connaissances, et donc de fabrication d'intelligence collective, (...). Elle est « ...investie dans le temps long, et (...) intervient plus particulièrement dans les processus de construction territoriale et de création de ressources. Elle nécessite un minimum de compétences investies de manière permanente et intervient dans les domaines de la création de lieux de rencontre et d'échanges entre acteurs, et de coordination et d'organisation de la gouvernance » (Janin et al., 2011)

En complément et pour servir cette coproduction de savoirs, peut intervenir l'ingénierie de projet qui dans le temps plus limité de l'élaboration d'actions collectives « *organise dans le moyen terme les réponses à des besoins ou à des problématiques particuliers, comme un projet paysage, un projet déplacement ou de développement économique. Les formes d'ingénierie mobilisées peuvent être externes au territoire ou au porteur de projet, comme des bureaux d'études pour réaliser des diagnostics.* » (Janin et al., 2011)

#### De l'individu au collectif... et au territoire

L'apprentissage collectif, les réseaux de proximité, la mise en lien, l'inter-fécondation des connaissances, qui font partie de cette proposition théorique, sont évoqués également pour caractériser les milieux innovateurs (GREMI, 1993). Ils participent alors de la construction territoriale entendue comme « *entités socioéconomiques construites, (qui) engendrent des processus de création de ressources, en vue de résoudre des problèmes productifs inédits.* » (Pecqueur, 2001). 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 à 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.* » (Barthe et Lagarde, 2004). 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...* » (Barthe et Lagarde, 2004).

Ces dynamiques cognitives par l'échange (Cohendet et Diani, 2003) et leur inscription dans les modes de pensée collectifs sont évoqués comme « *l'une des clefs du processus stratégique, peut-être la seule, résidant dans la pensée des dirigeants (d'entreprises), dans ses contenus et dans ses mécanismes* » (Laroche et Nioche, 2006).

La notion de culture collective, définie comme « communauté intensive de connaissances » dans le domaine économique peut en émerger en s'appuyant notamment sur les processus de production, d'échanges et de capitalisation de connaissances. Concernant des acteurs d'un même territoire, elle peut être élargie à la notion de culture territoriale (Janin et Grasset, 2009).

### **L'APPRENTISSAGE COLLECTIF DANS LES DEMARCHES ECONOMIQUES : DEUX CAS DE DEMARCHES AOC**

L'ensemble des figures cognitives évoquées, aussi bien dans leurs formes de capitalisation que dans leurs dynamiques d'échanges, apparaissent ainsi comme pouvant être un des processeurs de construction territoriale. C'est à ce titre que dans les deux illustrations qui suivent, sont mises en évidence les modes de production et de gestion cognitifs par les acteurs, pour évaluer notamment en quoi ils peuvent être processeurs d'intelligence collective, voire territoriale. Dans le prolongement de nos réflexions et analyses, il s'agit notamment de repérer et analyser :

- la diversité et l'importance des réseaux d'acteurs inscrits dans les dynamiques. Plus ils sont conséquents, denses et divers, plus ils seront favorables aux processus d'échanges et d'inter fécondations idéels.
- la dimension collective des méthodes et procédés. Est-on dans des démarches de co-production, où chacun non seulement met en partage ses expériences et savoirs, mais encore contribue aux processus de réflexivité permettant de produire des savoirs échangeables ? A ce titre les modes d'élaboration des objets intermédiaires de formalisation de référentiels cognitifs que sont par exemple cahiers des charges de production ou chartes sont intéressants à caractériser.
- les modes de coordination des acteurs et réseaux d'acteurs, et qui selon leurs compétences et périmètres, peuvent conférer à la démarche une dimension non seulement transversale, mais encore territoriale.

#### La châtaigne des Monts d'Ardèche

##### Le récit

La présence de la châtaigne et de ses châtaigneraies dans les Monts d'Ardèche est multiséculaire. L'idée de la « remettre en valeurs », car elle fut considérée comme « patate du pauvre » jusque dans la période d'après-guerre, est née vers 1980 de quelques acteurs engagés dans la vie culturelle locale. Elle s'est trouvée concomitante d'une démarche de producteurs de châtaignes qui cherchaient à

revaloriser leur produit. Parallèlement les collectivités locales s'investissaient pour la création du Parc des Monts d'Ardèche, démarche qui a abouti en 1999.

Cet ensemble de démarches était ainsi élargi bien au-delà du milieu agricole et de ses producteurs. De fait, dans les années 1980, une implication des réseaux des néo-ruraux, de restaurateurs pour instiller peu à peu la châtaigne dans les menus des hébergements et dans les fêtes culturelles locales s'est progressivement mise en place. Dans un souci de coordination en prolongement de l'animation auprès de ces réseaux, le comité pour la création du Parc a réuni divers partenaires s'intéressant au produit « châtaigne » et aux moyens de le mettre en valeur : les professionnels des métiers de bouche (restaurateurs, pâtisseries, boulangers) et de l'hôtellerie, des étudiants dans ces différents domaines, la marque collective ardéchoise « goûter l'Ardèche » et les castanéiculteurs. Dans l'objectif de « *montrer qu'on pouvait la cuisiner de plein de sortes différentes, toute l'année, et sortir de l'idée que la châtaigne est un produit saisonnier* »<sup>1</sup>, le comité a organisé des concours gastronomiques entre 1999 et 2001 : d'abord un concours local en Ardèche, puis pour les finalistes un concours international en Italie avec d'autres territoires castanéicoles.

Dans le cadre de la valorisation culturelle de la châtaigne et de la châtaigneraie, le comité pour la création du Parc se saisit dans la même période de quatre fêtes et foires agricoles automnales réparties sur le territoire castanéicole et les fédère en un événement appelé les « castagnades d'automne ». À l'émergence du projet, il s'agit essentiellement d'animer le territoire en créant un événement festif de rencontre entre les habitants, en mettant en valeur un patrimoine local. L'ensemble de ces fêtes, de portage et de programmation hétérogènes, sont reliées par un fil rouge artistique commun imaginé et organisé par le Parc d'année en année. Dans les années 2005 et suivantes, elles ont une réelle portée touristique.

##### Diversité et densité des réseaux d'acteurs

Cette dynamique autour de la châtaigne a été initiée par les premiers individus qui en ont eu l'idée et qui s'inscrivaient plutôt dans une sphère citoyenne que technique ou politique. Elle s'est ensuite rapidement élargie à une forte densité et diversité de réseaux d'acteurs du territoire : culturels et néo-ruraux, restaurateurs et hôteliers, agriculteurs, etc. Elle a parallèlement eu un écho auprès des sphères

---

<sup>1</sup> Propos d'un élu recueillis en enquête Nguyen M. – « Analyse comparée de processus d'activation de ressources territoriales » - GIS Alpes Jura – PSDR3 Ressterr - 2009

politiques... et un écho productif puisque les modes d'organisation institutionnelle et les moyens d'ingénierie qu'elles peuvent générer ont commencé à se mettre en place rapidement autour de l'interprofession pour l'AOC et les intercommunalités qui se sont organisées dans la mise en place du Parc. L'attribution de l'AOC et l'organisation de l'interprofession se concrétisent en 2006. La structure Parc s'étoffe politiquement et se dote d'une équipe technique pluridisciplinaire conséquente dans la même période.

#### Lieux d'actions collectives

Dans cette dynamique, les savoir-faire en matière de culture des châtaigniers et de valorisation de la châtaigne ont été une base importante de partage et de co-élaboration de référentiels techniques entre professions. C'est ainsi des réseaux d'acteurs hybrides, croisant l'agriculture, la gastronomie et les métiers artistiques qui ont contribué à construire des repères et références autour des valeurs renouvelées de la châtaigne. Cette hybridation apparaît comme le fruit d'interrelations d'acteurs, de réseaux complémentaires et différents dans un bouillonnement d'idées. Cultures collectives des domaines culinaires, agricoles, culturelles tournant autour de la châtaigne se sont conjuguées à travers les acteurs qui les portent favorisant un nouvel ancrage dépassant les valeurs alimentaires et marchandes pour s'élargir à d'autres systèmes de valeurs.

#### Conditions d'apprentissage collectif réunies

Mises en réseaux, partages de connaissances, appropriation collective des idées et valeurs attribuées au produit ont été privilégiées. Pour activer les interrelations entre réseaux spécifiques, des acteurs en posture d'interface ont joué un rôle de médiation primordial. A titre d'exemple, une personne chargée de mission culturelle au Parc a fait partie antérieurement des acteurs recherchant à dépasser la seule valorisation alimentaire de la châtaigne. Les néo-ruraux, dont certains sont agriculteurs ont mobilisé les réseaux d'artistes et acteurs culturels de leurs milieux urbains d'origine pour enrichir et organiser les interventions artistiques des fêtes de villages. Ainsi les conditions d'apprentissage collectif, facteurs de production d'intelligence collective; paraissent réunies, et se traduisent de manière formalisée dans les cahiers des charges de production et chartes co-élaborés.

#### Organisation institutionnelle garante de territorialisation

L'organisation institutionnelle qui s'est progressivement mise en place a aussi joué un rôle de coordination essentiel. D'abord au plan politique par la légitimité reconnue du Parc à mettre ensemble les acteurs de mondes différents ; au plan

technique ensuite par l'ingénierie organisationnelle qui s'est assez rapidement mise en place au sein de l'association pour la création du Parc et qui a accompagné l'ensemble de la démarche. Elle s'est consolidée aujourd'hui au sein de la structure du Parc par une équipe pluridisciplinaire de chargés de mission (culture, agriculture, tourisme, économie). Elle travaille en réseaux avec l'ingénierie diffuse des villages organisateurs de castagnades, et de manière plus organisée avec les équipes techniques spécialisées de la filière agricole.

#### Le Bleu du Vercors Sassenage

##### Récit

A la différence des Monts d'Ardèche, le territoire Massif du Vercors et son organisation en Parc Naturel Régional préexistait à la revalorisation du fromage bleu du Vercors Sassenage. L'émergence du projet, liée à une volonté de redonner une valeur patrimoniale et économique au Bleu de Sassenage peut être identifiée au début des années 1990. Un agriculteur leader et visionnaire, animé par la volonté de garantir une meilleure valorisation du lait local, propose alors de mobiliser le bleu de Sassenage pour la création de la première Appellation d'Origine Contrôlée (AOC) fromagère entièrement incluse dans un Parc naturel régional : l'attrait touristique et la proximité de bassins urbains importants garantiraient le succès de l'opération. Dans un premier élargissement, soixante-dix producteurs s'allient à ce nouveau projet et initient les démarches d'obtention du signe de qualité pour ce fromage local, laissé de côté pendant plusieurs décennies alors que l'on trouve les traces de l'origine du Bleu du Vercors-Sassenage sur le Massif du Vercors depuis le Moyen-âge.

En 1993, le Syndicat de défense du Bleu du Vercors Sassenage (SIVER) est créé par des agriculteurs. Il ne compte initialement que des producteurs laitiers. Pour la fabrication laitière, le Syndicat est soutenu par le transformateur industriel Bennier, propriétaire de la coopérative de Villard-de-Lans<sup>2</sup>.

Quant à la production fermière, quatre producteurs se lancent à la recherche d'une recette disparue alors depuis plus de 70 ans et la réinventent. L'Association pour la Promotion des Agriculteurs du Parc (APAP), met à leur disposition un animateur à mi-temps et des formations sont organisées. L'un des agriculteurs prête ses locaux pour la construction d'une fromagerie-laboratoire. Le petit groupe de producteurs s'y réunira

---

<sup>2</sup> Propos d'un élu recueillis en enquête Nguyen M. – « Analyse comparée de processus d'activation de ressources territoriales » - GIS Alpes Jura – PSDR3 Ressterr – 2009.

régulièrement avec un technicien fromager de l'Institut Technique du Gruyère. En 1995, la recette est mise au point. Un Programme Intégré de Développement Agricole (PIDA), porté par le SIVER et le Parc, permettra le financement de la construction d'atelier de transformation sur les exploitations entre 1997 et 2000. Le Bleu du Vercors Sassenage fermier peut être considéré comme une innovation paysanne inspirée d'un patrimoine passé, avec une composante organisationnelle (la création du syndicat) et une composante technique (le procédé de fabrication).

Les référentiels liés au produit étant en cours de formalisation par l'identification des savoir-faire et la formalisation des cahiers des charges, la question de la promotion du produit se pose. Au cours de plusieurs réunions, en partenariat avec le Parc, il sera décidé de faire une fête du Bleu. La première fête du Bleu a lieu en 2001. L'événement est organisé par le SIVER et financé par le Parc. La fête dure deux jours et a lieu uniquement dans les communes de la zone AOC. Elle change de commune tous les ans, alternant entre les départements de l'Isère et de la Drôme. Avec une fréquentation record de plus de 15000 visiteurs en deux jours, la fête du Bleu est devenue au fur et à mesure une manifestation d'envergure. Son organisation représentant un budget non négligeable pour le Parc, elle est une opportunité qu'il estime légitime pour la promotion de ses actions dans le secteur agricole.

Les producteurs fermiers se sont réappropriés le fromage en recréant le lien perdu avec le produit fini, ce qui n'est pas le cas des producteurs de lait, dont les pratiques agricoles sont restées les mêmes, et pour qui la fabrication et la vente du produit fini reste à la charge de l'industriel. L'AOC a été obtenue en 1998 pour l'appellation « bleu du Vercors Sassenage ». Bien que le nom historique du fromage eût été « Bleu de Sassenage », les producteurs ont insisté pour l'ajout de la mention « Vercors » afin de rappeler l'origine de son lieu de production.

#### Réseaux d'acteurs agricoles dans un premier temps

Dans le processus de dynamique territoriale, ce projet a été initié essentiellement par des acteurs agricoles et de la filière agroalimentaire. C'est donc notamment dans ce milieu que se sont co-construites les connaissances pour adapter les savoir-faire traditionnels de production laitière et fromagère et les traduire en préconisations et cahiers des charges, ébauches d'un référentiel. Malgré un élargissement rapide à d'autres producteurs, une réappropriation des savoir-faire par les producteurs fermiers, la fréquentation importante du public aux fêtes du bleu, le niveau d'appropriation reste évalué comme insuffisant. Malgré le succès que connaît la fête du bleu et

l'utilisation de l'AOC comme support de communication pour la promotion du territoire du Parc dans le domaine agricole et touristique, il n'y a pas de signe de l'appropriation territoriale du fromage. Les initiatives de valorisation restent sporadiques, sectorielles et peu nombreuses. D'autre part, les enquêtes réalisées révèlent un manque d'appropriation de la part des producteurs et un certain essoufflement de l'action collective au sein du syndicat de défense. Outre les difficultés économiques que rencontre la filière, le manque d'appropriation peut également être interprété comme étant la résultante d'une reconnaissance territoriale limitée par un ancrage territorial discontinu dans le temps et hétérogène.

À ce propos, l'enjeu de rebaptiser le Bleu de Sassenage en Bleu de Vercors identifiable au territoire est de faire approprier le fromage non seulement par les producteurs amis aussi par la population locale : « *On a essayé de recréer une culture fromagère sur notre territoire. (...) L'AOC manquait d'appropriation culturelle par les acteurs locaux. (...) On a l'impression d'être une annexe de la Savoie, alors qu'on existe, il y a des produits, une identité forte* »<sup>3</sup>.

#### Lieux d'apprentissage collectif

Concernant la fête, le SIVER a mis en place une démarche participative pour favoriser l'appropriation par la population locale de l'événement et donc du fromage. L'organisation de la fête se réalise en « *co-gouvernance* »<sup>4</sup> avec la commune réceptrice. Le contenu de la fête est décidé et élaboré démocratiquement avec l'ensemble des habitants lors de réunions publiques. Après la présentation du projet, des ateliers de travail sont organisés avec les volontaires pour établir le cahier des charges, le thème annuel, la programmation, la fabrication de décorations etc. Toutes les réunions sont animées par l'animateur du SIVER. La fête s'avère être un succès avec une fréquentation record de 10000 personnes en deux jours. Elle représente un débouché intéressant pour l'AOC puisque le syndicat enregistre une hausse moyenne de 30 % des ventes après la manifestation et écoule l'ensemble du stock de fromage fermier. D'autre part, le développement de la fête a contribué à faire connaître le fromage dans l'ensemble de la zone AOC. L'association pour le développement du tourisme (ADT) de Villard de Lans en fait le symbole des produits de terroir.

---

<sup>3</sup> Id 2

<sup>4</sup> Id 2



### Début d'investissement de l'acteur public qu'est le Parc

Le soutien de la filière, dès le début des années 1990 a été fort. L'inscription et le portage du projet par les acteurs publics, s'il est en phase ascendante, n'en reste pas moins modeste. Le Parc est impliqué, mais les collectivités locales ne s'impliquent essentiellement que lors de la fête du bleu. Malgré tout, cette démarche paraît entamer une phase de coordination qui devrait passer par une plus forte implication des collectivités locales et du parc, en vue d'élargir l'appropriation de cette ressource par d'autres acteurs que les acteurs agricoles.

En termes d'ingénierie intervenant dans le projet, celle-ci est présente, mais sporadique et plutôt diffuse : l'animateur de l'APAP à mi-temps assure une fonction de liant, tout comme le technicien de l'Institut Technique du Gruyère. Ce dernier a toutefois une entrée très technique et spécialisée. Si l'animateur de l'APAP est plutôt dans un rôle organisationnel, celui de l'ITG intervient dans le cadre d'une ingénierie pouvant être identifiée comme ingénierie de projet. Actuellement, les moyens d'ingénierie mis à disposition sont en augmentation modérée, avec l'implication de chargés de mission du Parc (tourisme, agriculture), avec pour finalité de plus coordonner la ressource qu'est le bleu avec d'autres ressources du territoire comme le paysage, la géologie... Une période de plus forte territorialisation est donc peut-être en cours...

### **DE L'INTELLIGENCE A LA COMPETENCE COLLECTIVE**

#### Les constructions collectives de connaissances

Les constructions collectives de connaissances, contribuant à une intelligence collective, ont concerné essentiellement les savoir-faire et référentiels de production pour le Bleu du Vercors. Cela peut s'expliquer par le fait qu'il n'y a pas eu continuité dans le temps, la production du fromage ayant été interrompue au milieu du vingtième siècle ainsi que la présence significative de troupeaux de race villarde. Il a donc fallu reconstruire savoir-faire et référentiels. La valorisation de châtaigne dans les Monts d'Ardèche, même si c'est selon des systèmes de valeurs qui ont changé au fil du temps, a été plus continue. Le partage des connaissances s'est fait entre acteurs de milieux sociaux différents – agriculteurs, artistes, restaurateurs, élus... – mais aussi en mobilisant des registres de valeurs propres à ces milieux et en les mêlant dans diverses activités.

Le terrain, si l'on peut dire, était donc plus mûr en Monts d'Ardèche qu'en Vercors pour être lieu d'une démarche élargie à plusieurs mondes portant la démarche collective. Elle a d'ailleurs permis

autour de la Châtaigne une réelle dynamique non seulement de mise en place d'une AOC, mais aussi d'une institutionnalisation territoriale par la structure Parc. Dans les deux cas cependant l'apprentissage collectif s'est fait au sein de réseaux associant les acteurs dans la proximité sociale et géographique : les réseaux de producteurs fermiers – et non laitiers – dans le cas du Bleu, les réseaux d'artistes, de producteurs, d'acteurs du tourisme et de la restauration dans le cas de la Châtaigne. Dans les deux cas cependant ces réseaux et leurs interrelations ne se sont pas arrêtés aux limites territoriales. Les réseaux artistiques, liés aux milieux néo-ruraux ardéchois, ont une dimension nationale, voire européenne. Et par les Fêtes du Bleu, l'aura du fromage du même nom rayonne bien au-delà du Vercors.

#### Le rôle de l'ingénierie, diversifié et complexe

Dans le Vercors, les ingénieries techniques comme celle de l'ITG ont d'abord aidé les producteurs dans la requalification de leur produit. Mais au-delà de cette dimension technique, les capacités d'animation, de mise en lien ont été importantes pour favoriser un travail collectif qui s'est révélé dans le groupe des producteurs fermiers. Ce travail d'animation s'élargit actuellement à d'autres groupes sociaux notamment dans la mise en place des fêtes du Bleu avec le Parc.

Dans les Monts d'Ardèche, l'ingénierie s'est constituée progressivement au cours de la démarche, avec notamment l'émergence de la structure Parc. L'ingénierie « du lien » a conduit à combiner des compétences préexistantes comme celles des communes ou intercommunalités, déjà impliquées dans les castagnades de villages, avec les capacités des acteurs culturels ou culinaires. Cette mise en réseau a pu se faire grâce à la montée en situation des ingénieries pluridisciplinaires du Parc naissant.

Dans les deux cas, l'accompagnement par l'ingénierie organisationnelle des Parcs a joué un rôle crucial dans les mises en œuvre des démarches collectives.

#### Vers la compétence collective : l'intelligence de situation partagée

Dans les deux cas, ces démarches ont conduit à une mise en évidence des spécificités des produits concernés, liée aux processus de production dans le cadre du Bleu, élargie à d'autres registres de valeurs et de référentiels si l'on prend le cas des Monts d'Ardèche.

Cette spécification nécessite à notre sens non seulement une connaissance partagée des qualités intrinsèques des produits et de leurs représentations idéelles, mais aussi de leurs différences avec d'autres objets ou produits d'ailleurs. Cela revient à notre sens à savoir situer ces produits dans un contexte plus large mais aussi dans leurs liens avec leur terroir.

Intelligence mise en situation grâce à la légitimité d'agir et à la capacité de mobiliser des ressources

La co-construction de cette intelligence de situation partagée répond ainsi à une finalité : celle d'agir en collaboration pour une spécification territoriale de produits et d'objets du territoire, celle aussi de s'approprier collectivement, à savoir de reconnaître ces produits que sont châtaigne et Bleu, comme bien commun aux acteurs du territoire dans leur diversité. Pour atteindre ces finalités, les acteurs ont certes dû mobiliser les savoirs coproduits. Mais ils ont également dû avoir d'autres capacités pour les mettre en œuvre.

En premier lieu, les divers acteurs, individuels collectifs ou institutionnels ont dû être reconnus par les autres pour pouvoir tenir leur rôle, en d'autres termes être légitimes. Par exemple, les Chambres Consulaires et acteurs des organismes socio-économiques ont bénéficié d'une reconnaissance sociale liée à leurs savoirs et savoir-faire concernant la production ou la transformation des produits agricoles concernés. De même, pour inciter ces acteurs institutionnels à accompagner leur démarche, pour convaincre aussi leurs pairs de s'y inscrire, les producteurs, transformateurs, ont du faire preuve de crédibilité. À ces formes de légitimité que l'on peut qualifier de professionnelle, peuvent être ajoutées des formes de légitimité institutionnelle pour les organismes comme les Parcs ou Collectivités. En effet, le SIVER ou les Chambres d'Agriculture, d'essence agricole, ont toute légitimité pour conseiller, accompagner les agriculteurs. Par contre pour mettre en lien les acteurs dans leur diversité, de manière reconnue et admise par tous, les Parcs dans leur transversalité et leur dimension territoriale sont les mieux placés. Derrière ces capacités c'est toute la dimension de la notion de compétence qui se dessine. Compétence institutionnelle liée à la légalité de pouvoir agir, compétences des acteurs qui au-delà de l'intelligence, et la légitimité d'agir, intègrent la capacité de mobiliser les ressources et réseaux d'acteurs nécessaires à l'action. C'est ce que font par exemple les acteurs Ardéchois lorsqu'ils associent dans la dynamique des castagnades élus communaux, artistes, producteurs, avec leurs savoirs et savoir-faire.

La compétence : une notion des sciences du travail

Cette notion de compétence, dont l'intelligence est une des composantes, a émergé des sciences sociales où, au-delà des notions de qualification ou fonction, elle 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. (Zarifian, 2004).*

Aussi , « la compétence n'est pas un état. Elle est indissociable de l'action » (Le Boterf, 2002). Elle est résultante du savoir-agir qui suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources, du vouloir agir qui se réfère à la motivation de l'individu et au contexte plus ou moins incitatif, et enfin du 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.

La compétence relève ainsi du domaine cognitif, par notamment l'intelligence qui s'appuie sur des connaissances acquises et qui se transforme par l'expérience. Mais elle ne peut s'exprimer et se construire qu'en situation de décider ou d'agir. Les connaissances acquises, par l'expérience ou la formation, ne peuvent donc prendre toute leur dimension de compétence que si l'individu – ou l'équipe – est en situation pour les valoriser. Par leur composante liée à la responsabilité d'agir, les compétences seraient 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.

La compétence prend alors un sens complexe, nourri de capacité, de prise de responsabilité, de mobilisation de connaissances et réseaux pour l'action. Elle est une combinaison et mise en interrelations d'intelligence, en termes de connaissance et compréhension d'une situation, de légitimité à décider et agir, au sens de posture de responsabilité ou reconnaissance sociale, de savoir être et savoir-faire pour associer, mobiliser les ressources pertinentes et nécessaires à l'action.

Chacune de ces notions peut ainsi avoir une dimension individuelle, mais également collective lorsqu'elle est co-construite et partagée par des acteurs. Chacune peut aussi prendre une dimension territoriale lorsqu'acteurs et processus de co-construction sont liés à un espace identifié.

Plus fondamentalement, le pouvoir de faire et de décider est à chercher à l'articulation entre différentes notions de compétences. Les compétences institutionnelles donnent légalement la capacité de prendre les décisions et de mobiliser les moyens nécessaires pour les mettre en œuvre ; les compétences individuelles relèvent de l'aptitude et des savoir-faire pour rassembler et formaliser les éléments de connaissance et d'information afin d'aider à décider et mettre en œuvre, et sont reliées directement à l'ingénierie et à l'intelligence informationnelle. Les compétences des acteurs relèvent de leur capacité à comprendre les situations et agir en valorisant les savoirs qu'ils ont ou qui sont mis à leur disposition. L'agrégation et la mise en synergie de ces compétences individuelles peut participer à des formes de compétences collectives, contribuant à une dimension territoriale si elles sont mises en situation et en perspective par des acteurs d'un même territoire.

La boucle pourrait être bouclée ainsi entre des approches de la notion de compétence allant de l'individu au « collectif territorial ». Or, 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 connaître pour pouvoir comprendre.

Ces pouvoirs sont des ressources plutôt spécifiques au produit dans le cas du bleu, puisque la nécessité de recomposer des référentiels y était nécessaire. Cette capacité est d'abord individuelle pour les agriculteurs ayant lancé l'idée de l'AOC, pour ensuite aller solliciter des ressources institutionnelles, Profession agricole, interprofession, ou techniques. Elle est progressivement devenue collective autour des acteurs professionnels, donc s'est peu à peu élargie à une dimension collective, autour des acteurs professionnels.

Dans le cas de la châtaigne, la montée progressive et la mise en interrelations des réseaux ont été favorisées par le fait que le socle commun de connaissance et de reconnaissance du produit et de sa place dans le territoire était plus avérée.

Ainsi la compétence collective qui, comme nous l'avons définie, va au-delà de la coexistence de compétences individuelles dans un même groupe ou une même équipe, relève non seulement de la

capacité de mobiliser des ressources, mais encore d'une intelligence partagée de situation et de compréhension du contexte.

#### Vers une notion de compétence territoriale

De quelle manière cette compétence collective peut-elle prendre une dimension territoriale? Dans les deux terrains observés, les Parcs ont joué un rôle-clé.

D'une part, leur capacité technique d'ingénierie induit la transversalité dans la démarche. Il est clair que la pluridisciplinarité des Parcs et leur capacité de médiation ont été déterminantes. D'autre part, ces expériences ont démontré la légitimité des acteurs de tous secteurs à agir et à se mettre en lien. Cette légitimité, liée à la responsabilité d'agir, puise ses fondements dans le pouvoir lié à l'espace de compétences du Parc, institutionnellement délimité, mais aussi à une reconnaissance par l'ensemble des acteurs à coordonner les réseaux et à les mettre en synergie.

En termes de temporalité, la collectivité territoriale porteuse de la compétence institutionnelle peut être préexistante au processus des acteurs. C'est le cas du PNR du Vercors dans la démarche liée au Bleu. A contrario, dans les Monts d'Ardèche, la structure du Parc s'est constituée concomitamment au processus avant d'en devenir le facteur de territorialisation. La dimension territoriale s'y est construite progressivement à la fois par l'apprentissage collectif des acteurs et par la construction d'un collectif qui s'érige peu à peu en collectivité qu'il devient lorsqu'il est doté d'une compétence institutionnelle.

La question dès lors est celle de l'ingénierie et de son portage. Dans le cas d'une démarche progressive, l'ingénierie peut être le fait d'acteurs qui ont des compétences progressivement mobilisées. Dans le cas du Bleu, par exemple, avant que ce soit les ingénieries instituées et de la sphère technique qui interviennent, ce sont des agriculteurs qui ont mobilisé les outils de l'ingénierie par leur expertise technique du sujet et leur capacité d'animation, reproduisant localement le processus d'évolution de l'ingéniosité vers l'ingénierie instituée.

Toutefois les compétences institutionnelles préexistantes donnent plus de confort et de sécurité au processus d'acteurs. Pour autant cette question ouvre une piste intéressante de possibilités de processus de développement territorial qui pourraient privilégier l'interrelationnel et la compétence territoriale co-construite pouvant se substituer ou pré-exister à une compétence institutionnelle.

## CONCLUSION

A la lecture de l'histoire, le besoin et la montée en puissance de compétences spécifiques à la gestion ou à la mise en œuvre de projets est le phénomène le plus caractéristique de l'ingénierie territoriale. Elle est observable dans l'hybridation entre savoirs et savoir-faire des acteurs du développement local et ceux des gestionnaires de l'action publique territoriale au sein des intercommunalités. Les compétences qu'elle construit et mobilise peuvent être décrites comme :

- compétences en termes de capacité à mobiliser des ressources et réseaux pour rassembler des moyens matériels et immatériels ;
- compétence pour créer du lien et favoriser les réseaux d'acteurs ;
- compétence pour aider les acteurs à co-construire les initiatives et les coordonner dans une dynamique de projet.

Dans cette vision vertueuse de compétences qui peuvent être celles de l'ingénierie territoriale, se dessine la compétence collective dont peuvent – et doivent ? – se doter les acteurs pour fabriquer du projet, du territoire, et le mettre en mouvement. Est-ce d'intelligence territoriale, ou de compétence collective dont il s'agit ? Et quelle place y tient l'ingénierie ? C'est dans ces questions au cœur de la fabrication territoriale, où sphères techniques politiques et citoyennes doivent être mises en synergie, que se situent les processus d'interactions et de réflexions collectives des acteurs. Monts d'Ardèche, Vercors, dans ces lieux où se mêlent échanges et partages d'idées, de savoirs et savoir-faire, se produit un changement culturel et économique fondé sur la spécificité territoriale des produits, châtaigne, bleu du Vercors, et leur appropriation collective par les acteurs.

Inscrivant l'ingénierie comme partie prenante de la construction territoriale, se pose ainsi la manière dont elle peut contribuer à la capacité des acteurs territoriaux à décider et à agir non seulement en connaissance de cause, mais encore à bon escient. À l'éclairage de nos recherches apparaît non pas une définition de l'ingénierie territoriale, mais des figures à construire pour accompagner les modes de changement souhaités.

Au-delà, la notion de compétence territoriale peut être définie comme la compétence collective de tous les acteurs du territoire, qu'ils soient des sphères citoyennes, politiques ou techniques (Janin *et al.*, 2011). Elle peut être comparable ainsi à l'ingénium (Turquin, 2011) faisant référence aux notions d'ingénierie et d'ingéniosité. Ainsi définie elle englobe non seulement les compétences collectives techniques liées aux institutions territoriales, mais aussi les capacités d'agir du

collectif des acteurs du territoire, intégrant intelligence et ingénierie territoriales.

## BIBLIOGRAPHIE

Barthe, L. et S. Lagarde (dir.). 2004. *Actes du 2e colloque franco-espagnol de géographie rurale* (Foix, 13 au 16 septembre 2004. 2007). Clermont-Ferrand: Presses universitaires Blaise Pascal.

Bertacchini, Y. 2004. *Intelligence territoriale (volet 2) « Mesurer la distance, penser la durée, mémoriser le virtuel »*. Coll. «Les E.T.I.C.». Paris: Presses technologiques, 275 p.

Boltanski, L. et L. Thevenot. 1991. *De la justification: Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard, 483 p.

Cohendet, P. et M. Diani. 2003. «L'organisation comme une communauté de communautés croyances collectives et culture d'entreprise». *Revue d'économie politique*, vol. 113, no 5.

Diop, M. 2011. «La fabrication d'une ingénierie territoriale : les agents de développement des Pays et leur partenariat avec les organismes socioprofessionnels dans les actions agricoles du territoire». Mémoire, Dijon, SupAgro.

Duby, G. et A. Wallon. 1977. *Histoire de la France rurale*. Édition du Seuil.

GREMI. 1993. «Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional». sous la dir. de D. Maillat, M. Quévit et L. Senn: Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs.

Herbaux, P. et Y. Bertacchini. 2007. «Part du construit sémiologique en intelligence territoriale». Dans *Vie Colloque international « TIC & Territoire : Quels développements ? »* (Université Jean Moulin, Lyon III, 14 et 15 juin 2007).

Janin, C. et É. Grasset. 2009. «Ingénierie, intelligence et culture territoriales : Interrelations dans la construction des territoires». Dans *LVIème Colloque Association de science régionale de langue française (ASRDLF)* (Clermont-Ferrand. En ligne: [http://www.psdrra.fr/documents/Ressources/Ressources\\_PSDR3/Ingeterr/article\\_IngeTerr\\_Janin\\_Grasset\\_ASRDLF2009.pdf](http://www.psdrra.fr/documents/Ressources/Ressources_PSDR3/Ingeterr/article_IngeTerr_Janin_Grasset_ASRDLF2009.pdf).

Janin, C., É. Grasset, D. Lapostolle et E. Turquin. 2011. *L'ingénierie, signe d'intelligence territoriale*. Coll. «Géographie». Paris: Anthropos-Economica, viii, 142 p.

Jullet, A. 2004. *Référentiel de formation en intelligence économique*. Secrétariat général de la défense nationale. En ligne: <http://www.ege.fr/download/referentielle.pdf>.

Lardon, S. 2011. «Chaîne d'ingénierie territoriale : diversité des acteurs dans la conduite d'un projet de territoire». Dans *L'ingénierie territoriale à l'épreuve du développement durable*, sous la dir. de L. Dayon, A. Joyal et S. Lardon, p. 145-162. Paris: L'Harmattan.

Lardon, S. et J.F. Pin. 2006. *Entre politique publique et action publique : l'ingénierie territoriale. D'après une étude réalisée auprès d'acteurs, de prescripteurs et de chercheurs*. INDL-DIACT.

Laroche, H. et J.-P. Nioche. 2006. «L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise». *Revue Française de Gestion*, vol. 160, no 1.

Le Boterf, G. 2002. «De quel concept de compétence avons-nous besoin ?». *Soins cadres*, no 41, p. 1-3. En ligne: <http://www.guyleboterf-conseil.com/images/Soins%20cadres.PDF>.

Pecqueur, B. 2006/2. «Le tournant territorial de l'économie globale». *Espaces et sociétés*, no 124-125, p. 17-32. En ligne: <http://www.cairn.info/revue-espaces-et-societes-2006-2-page-17.htm>.

Pecqueur, B. 2001. «Qualité et développement territorial : l'hypothèse du panier de biens». *Économie rurale*, vol. 261, p. 37-49.

Piveteau, V. 2011. «Ingénierie territoriale et prospective : Conditions et configurations». Dans *L'ingénierie territoriale à l'épreuve du développement durable?*, sous la dir. de L. Dayon, A. Joyal et S. Lardon, p. 261-272. Paris: L'Harmattan.

Porter, M. 1980. «How information gives you competitive advantage». *Harvard business review*.

Turquin, É. 2011. «Travaux de thèse sur l'Ingénierie Territoriale». UMR Pactes territoires.

Wilensky, H.L. 1967. *Organizational intelligence knowledge and policy in government and industry*. New York: Basic Books, 226 p.

Zarifian, P. 2004. *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*. 2e éd. actualisée. Coll. «Entreprise &